



## МОРОЖЕНОЕ НА РАСПУТЬЕ 2020 года



**Дмитрий ДОКИН,**  
председатель совета директоров  
ООО «Шин-Лайн»

— Вы работали на рынках мороженого России, Европы (страны Балтии), Азии (Казахстан), каждый из которых имеет свои черты, свой путь развития. Какие?

— Как бы это ни показалось странным, везде на территории бывшего СССР лидером продаж является простой продукт — «стакан из полой вафли». Он занимает в зависимости от страны от 25 до 35% рынка, но в странах Балтии начинает править бал «сахарный стакан» и в некоторых сетях он уже полностью вытеснил стандартную полу вафлю.

Везде мы наблюдаем пломбир, но лишь в Таможенном союзе он должен быть молочным, многие другие регламентируют только процент жирности. Так называемая «колбаса» пошла с 80-х годов именно из Латвии и производилась на канадском оборудовании, а уже в 90-е польские умельцы скопировали и поставили оборудование на все рынки СНГ. Сейчас этот продукт производится на всем постсоветском пространстве.

Безусловно, в странах Балтии больше европейского мороженого из-за отсутствия импортных пошлин, а сетевые каналы не выжимают всю рентабельность из

продукта — там действуют более прозаично и даже цинично, но по правилам: твоя доля — полки в МТ\* соответствует доле на рынке, и, чтобы поставлять с нормальной маржой 10–15 СКЮ\*\* своих брендов, ты должен произвести 2–3 СТМ\*\*\* для сети с нулевой или даже отрицательной рентабельностью.

— Как меняется спрос на мороженое в зависимости от региона и с чем это связано?

— В южных регионах (если это не туристическая мекка, как Сочи) потребление в 1,5 раза ниже, чем в северных, из-за очень высокой сезонности. Там совсем не едят мороженое дома, а зимой бизнес совершенно «замирает», так как семейный сегмент мороженого находится в зачаточном состоянии. Существуют страны с низкой покупательной способностью (Грузия, Армения, Таджикистан), где холодное лакомство менее доступно для потребителя.

— Какие изменения произошли на рынке мороженого за последний год?

— Можно назвать, наверное, пять основных знаковых событий прошедшего 2019 г.

✓ В июне прошлого года, по данным «Nielsen» (а другого в России у нас и нет), «Коровка из Кореновки» обогнала по продажам бессменного с 2004 г. лидера российского рынка «Инмарко» в тоннах, и все уже были готовы произнести историческую французскую фразу при новой коронации: «Король умер. Да здравствует король!», но что-то вдруг пошло не так в «королевстве Ренны»... Именно на грани весны и

лета была затеяна некоторая организационная перестройка компании, были подвергнуты сомнению заслуги коммерсантов в многолетнем росте продаж на 20–30%, что привело к их исходу. Затем к этому были добавлены некоторые ошибки с накоплением запасов и... смену лидера временно отложили. Но рынок не теряет надежды: «Перемен, мы ждем перемен!» — дорогу новым, современным и амбициозным компаниям.

Доли производителей РФ в деньгах за 12 месяцев, по данным ACNielsen: Unilever — 14,5% (сети 11,3%) — продажи в РФ 35,7 тыс. т, экспорт 3,7 тыс. т; «Ренна» — 9,9% (сети 11,5%) — продажи в РФ 37,5 тыс. т, экспорт 0,7 тыс. т; Froneri — 8,7% (сети 12,2%); «Айсберри» — 8,3% (сети 9,8%); «Чистая Линия» — 7,3% (сети 9,1%).

✓ Вторым событием можно назвать поиски игроками рынка путей по уходу от электронной вет-сертификации «Меркурий», связанные с простым трюком, подвергающим сомнению математическую аксиому: «От перемены мест слагаемых сумма не меняется». Оказывается, если разделить молоко на сухое и воду, то по массе в мороженом будет меньше молочкосодержащих составляющих и неважно, что потом в продукте они опять все смешиваются и ничем в принципе смесь сухого молока и воды не отличается от сырого молока, но с точки зрения буквы закона — все теперь по-другому. Не совсем понятно и с пломбирами, особенно когда любят ставить клеймы «на сливках». Ведь если ты уже хоть какие-то виды вынужден сертифицировать по «Меркурию», то какая разница — делать 20 сертификатов на особенные «сливки», пломбиры и пр. или 50 документов

\* МТ (Modern trade) — сетевая розница.

\*\* СКЮ (SKU — Stock Keeping Unit) — складская учетная единица — идентификатор товарной позиции (артикул).

\*\*\* СТМ — собственная торговая марка.

на всю продукцию? Но тому, кто решился полностью «расщепить» молоко на молекулы и отделить «зерна от плевел», будет очень сложно обосновать свои «танцы с бубнами» перед регуляторами.

✓ Третьим изменением можно назвать нестандартные способы продвижения и популяризации мороженого как продукта. Я не буду здесь называть компании, а только проекты, чтобы не быть замеченным ни в белом, ни в черном пиаре. Один из сибирских производителей начал заходить на рынок Сибири, Поволжья и Юга России с киосками мороженого. Это было достаточно актуально на рынках в 90-е, когда была плохо развита розничная торговля и ты мог размещать в одной палатке до 100 видов холодного лакомства. И в нулевые годы нашего столетия среднегодовые продажи киоска в городе были в 7 раз больше продаж среднего городского магазина, а у вокзалов даже работали круглосуточные точки. Теперь времена изменились — от повсеместного присутствия розницы до увеличения затрат и иных «поборов», но все это, как видим, совсем не пугает сибиряков.

Нужно отметить и повсеместный вход скупинга\* в торговые моллы, что, впрочем, уже принято везде в мире. Но при этом у нас есть и более смелые заходы: проект «О! Эскимо», где продажи с одной точки примерно равны обороту киоска в нулевые годы (сейчас примерно в 5 раз больше, чем у среднего магазина); нестандартное (но при этом и очень дорогое) оформление уличной торговли на набережной Сочи; первый проект по посещению школьниками мини-фабрики мороженого в Москва-сити. «Безумству храбрых поем мы песню» — все усилия и инвестиции компании оправдались, такого интереса и потока маленьких (и не только) посетителей не ожидали даже сами организаторы проекта.

\* Скупинг — плотные шарики мороженого, сочетающие сложную композицию ингредиентов.

У некоторых производителей заработала система онлайн-продаж и SMM-продвижения, и, судя по отзывам миллениалов и поколения Z, за этим будущее.

✓ Четвертым событием можно назвать неудавшуюся попытку китайцев купить «Айсберри». Сами поглощения на рынке неновы — продается практически все, но нет серьезных покупателей, и сделки обычно носят локальный характер — региональные лидеры покупают мелких местных игроков. Но в данном случае речь шла об одном из пятерки лидеров и сумма продажи называлась 18 млрд долл. США, при том, что покупатель готов был платить 12 млрд долл. Не договорились... И это одна из российских забав — в 1,5–2 раза завышать свою стоимость. Тем не менее со времен продажи «Инмарко» в 2008 г. — это самая значительная попытка консолидации рынка.

✓ Ну и пятое — ввод четкого разграничения, отраженного на лицевой части этикетки и на местах продаж: продукт с заменителем (ЗМЖ) или без заменителя молочного жира (БЗМЖ). «Инмарко» уже отказалось от ЗМЖ, до второй половины года от него откажется и Froneri, у остальных в пятерке лидеров заменителей молочного жира практически нет, и это станет трендом у большего круга лидеров рынка. Я тут вспомнил высказывания коммерческого директора «Данон» еще в 1999 г.: «Мы будем лидерами в живых йогуртах, потому что у нас только живые, а у конкурентов и эти, и термизированные, а зачем потребителю рисковать, разбираться с текстами и, перепутав надписи, купить не то?». И сегодня можно констатировать: все очищение на рынке от растительных жиров находится именно в этом направлении — пальма и кокос становятся ругательными словами и будут «кричать», предупреждая потребителей об этом с этикеток и мест продаж

— *Все жаловались на погоду в прошлом году. Как она сказалась на рынке мороженого?*

— Ну если все время ссылаться на погоду, то можно скатиться и до



танцора, которому всегда и везде что-то мешает. Тут самое простое — расширить свою дистрибуцию по всей необъятной России с разными климатическими зонами, чтобы получить «среднюю температуру по больнице», ведь где-то всегда будет холодно, жарко, ветрено, солнечно или дождливо.

— *То есть всем нужно заняться дистрибуцией?*

— Но это легко сказать... На Урале дистрибьюторов не так много и их портфели переполнены, в Сибири после годов противостояния «Инмарко» и «Русского холода» вообще «зачищена поляна дистрибьюторов», а на Дальнем Востоке при разговоре с дистрибьютором ты должен сделать то да сё только за то, чтобы с тобой просто разговаривали, а до бизнеса еще будет далеко, ведь по-восточному нужно не один год «смотреть, как течет река». Поэтому некоторые идут в регионы с киосками, некоторые, как «Айсберри», открывают 35 мини-филиалов вокруг своих центров дистрибуции (Москвы, Пензы и Вологды). Но опыт неумолимо показывает — пока филиал не занимает на рынке больше 25% (исключение — мегаполисы, которые можно делить на сектора), он слаб, убыточен и соответственно скоро уйдет с рынка. Так случилось со многими. Последний пример — сворачивание бизнеса в своих «слабых» городах компанией «Этель», что не мешает,

правда, параллельно другой команде — «Далимо» — скупать дистрибьюторские компании и даже мелких производителей мороженого (ранее было «Купинское», сейчас ведутся переговоры с «Пенза-Холод»). Но у таких компаний с большим мультипродуктовым портфелем мороженое никогда не будет основным «паровозом» на рынке, и они соответственно не будут на него серьезно влиять.

— *Что ожидается в этом году?*

— Хорошо, что рынок не стоит на месте и некоторые его движения вдохновили лидеров рынка на изменения в продуктах и их продвижение. «Инмарко» поставят на рынок турецкое эскимо с технологией «Дабл-Шоколад» (то, что мы ожидали от них с Тульской фабрики еще с 2012 г., но, не дождавшись, поставили сами с нашего рижского производства, а теперь привозим из Алматы). Будут у них также и новые яркие сэндвичи, опробованные Unilever на европейских рынках.

Froneri, вдохновившись успехом коллаборации своего мороженого с кондитерскими брендами Mondelez, запускает подобные новинки с Milka. Мы ждали, конечно, от них вывод на рынок Tabletone, но ажиотаж вокруг «коровок» в России, видимо, взял верх (белоголубая коровка — главный визуал у Milka), да и время в России не совсем для премиума. Мы видим, что «Чистая линия» и «Ренна» по-

степенно отходят от белого пломбира в разноцветие буйных красок и образов. Планы «Чистой Линии» на федеральную рекламу в течение 30 недель — это серьезная заявка уйти от центральной локации во все регионы, где продажи будут обеспечивать экс-менеджеры фабрики мороженого «Марка». Не все верят в успех этого проекта, но «кто не рискует, тот не пьет шаманское», и мы всегда снимаем шляпу перед агрессивными и нестандартными коллегами. Ну а «Айсберри» решило не торопиться в 2020 г. и сначала построить фабрику в Ярославской области. Тут главное, чтобы не вышло, как с фабрикой «Инмарко» в Туле, без которой сейчас они могут в принципе обойтись, но... не продавать же то, во что было вложено 120 млн евро. Хотя подобные прецеденты есть: «Хладокомбинат №1» в Питере и Киришах отказался от фабрики мороженого и размещает производство сейчас в белорусском Гомеле, «Петрохолод» продал землю под фабрикой и должен найти новое место до 2022 г. Все говорит о том, что на рынке России профицит мощностей в несколько раз и, как всегда, дефицит нестандартных идей, инновационных технологий, бунтарской энергии и лидерских поступков.

— *Что будет с ценой на мороженое?*

— Главный бич российского рынка всей молочной индустрии, и

в частности производства мороженого, — это повсеместная нехватка локального сырого молока и соответственно сильная зависимость от его импорта и, следовательно, от мировых цен на молоко, СОМ\* и масла. Россия производит 31 млн т молока, при этом около 6 млн т импорт из Беларуси, Новой Зеландии и Латинской Америки, а нужно-то нам еще 7–8 млн т. Самый дешевый сейчас иранский СОМ (менее 2 долл. США Ex Works\*\*), но и до этого были проблемы по его вывозу-ввозу из самой «санкционированной» страны мира, а сейчас и подавно.

Поэтому стоит вопрос, как нарастить собственное молочное животноводство и переработку молока? С одной стороны, он вызывает пессимизм, ведь я слышу об этом с моего детства, еще из решений съездов КПСС, но, с другой стороны, и оптимизм — с мясом же в России как-то получилось! Сейчас по «мясному» примеру создан пул российских производителей и переработчиков молока: «Эко-Нива», «Агрокомплекс», «Ренна» и «Комус-групп» с беспрецедентной государственной поддержкой. Мультинациональным же игрокам и бывшим лидерам рынка Danone и Wimm-Bill-Dann отведена роль «крящих в сторонке». Проект в шутку и называют «Молочный Мираторг», но в каждой шутке есть лишь доля шутки — нельзя клонировать один и тот же государственно-частный проект, ведь у оригинала было достаточно много звезд, которые сошлись на «небе» одной компании: большой интерес и вовлечение в бизнес акционеров, обучение передовым мировым практикам и технологиям, высокая ставка на маркетинг и коммерцию, лидерские амбиции всей команды и многое еще. У молочников же немного по-другому: у Штефана Дюкк («Эко-Нива») есть немецкий опыт и страстная любовь к животноводству, но ему нужна сильная и разносторонняя команда для управления такими крупными проектами, у



\* СОМ — сухое обезжиренное молоко.

\*\* Ex Works — самовывоз.



вторых — явный недостаток в маркетинге и коммерции, про третьих я уже говорил, четвертых по разным причинам можно было бы поменять на продвинутый Черноземный «Молвест», но... каждый из нас находится и принимает решения на своем месте, и так первые три перечисленные компании расположены на Юге. В целом проект хороший, но не хватает многих звеньев в цепи реализации. Пожелаем им поэтому удачи, а сейчас мы ждем повышения себестоимости молочной составляющей и цены на готовую продукцию на 7–10 %.

— **Какие тренды в мороженом можно ожидать в следующем году?**

— Все мультинациональные производители ингредиентов каждый год публикуют европейские, азиатские и мировые тренды в снеках, напитках и, конечно, в мороженом, которые с удивительной аккуратностью копируют наши СМИ, а иногда даже сами производители, не учитывая особенности нашего рынка, где соя и растительные жиры до сих пор считаются ругательными словами; добавки протеина и натуральный заменитель сахара (стевия) пока имеют неприятное послевкусие; снижение жира не находит отклика в сердцах потребителей (пломбир должен быть 12- или даже 15%-ной жирности), а овсяное или миндальное «немолоко» вызывает больше вопросов, чем повторных покупок на рынке. Поэтому нам всем важно найти компромисс общих тенденций с национальными предпочтениями — именно смелые шаги на стыке этих движений и дают эффекты «вау» у наших потребителей. Безусловно, новинки в оборудовании позволяют усилить эффект технологий и иных новаций, начинающих все чаще появляться на нашем рынке.

— **Какие изменения будут у лидеров мороженого?**

— Результаты борьбы на мировом рынке между лидерами Unilever и Froneri, безусловно, скажутся на их поведении и в России. На данный момент Froneri показывает хороший рост за счет вышеназванной коллаборации с кондитерскими



ми брендами Mondelez и покупки все новых игроков на мировом рынке. Только за прошлый год куплены Tip-Top в Новой Зеландии (у мирового молочного лидера Ffonterra) и «Нестле» в Израиле. С каждым годом разница между игроком №1 и суммой двух бизнесов «Фронери» и «Нестле» (которые в конце-концов должны объединиться) неумолимо тает и дает последним уверенность в правильном движении вперед, что будет сопровождаться и дополнительными инвестициями в продукты и оборудование — до «спицы» лидера остается лишь несколько шагов. Unilever пытался тоже начать коллаборацию с мировыми кондитерами и их проект с Ferrero выглядел достаточно привлекательным и перспективным в Европе, но... Ferrero в 2019 г. вдруг купил в Испании самую большую фабрику мороженого ISFC, и это явно не последний их шаг на рынке холодного лакомства. На рынке мороженого Европы вдруг оказался и самый крупный азиатский лидер Lotte (№1 в Японии и Южной Корее по мороженому), купив в 2010 г. кондитерского игрока Wedel (Kraft Food). Они с прошлого года занялись и мороженым в Европе, а ведь Lotte, так же как и Ferrero, достаточно давно имеет кондитерские фабрики в России и Казахстане, и осталось только незаметно включить «рубильник» мороженого. И... мороженое уже появилось в презентациях Lotte

как перспективный продукт на рынках СНГ. Поэтому мы ждем больших изменений в Европе, которым недолго перейти и через границу России, при том, что все вышеперечисленные национальные производители и российские лидеры не будут стоять на месте и активно готовятся к этим изменениям.

— **Какие новинки ожидаются у вас?**

— В этом году мы порадуем нашими новыми коллекциями.

Это наша десертная коллекция, которая удивит всех разнообразием различных вкусов и необычными сочетаниями. Такие виды, как «Маффин вишня—шоколад», «Чизкейк гранат—малина», «Матча—макарун», никого не оставят равнодушными и позволят насладиться всеми гранями восточных наслаждений.

Особая гордость — наши фирменные сорта мороженого «конфетной серии».

Всем полюбившиеся конфеты, такие, как «Гулливер», «Белочка», «Птичка», «Красный мак», «Караван», в сочетании с мороженым порадуют разнообразием текстуры и необычными вкусами.

Благодаря богатым традициям из советского прошлого, а также выверенным, бережно хранимым рецептурам мороженое «Шин-Лайн» заслужило любовь детей и взрослых.

Любимые сладости — классические рецепты!