

ATRIA PLC

Good food - better mood.

Данное исследование – взгляд аналитиков АРБ Про на компанию, ее приоритеты. В основе исследования – данные из открытых источников, официальных отчетов компании, платная аналитика по рынку, экспертные знания консультантов и аналитиков АРБ Про. Для подготовки исследования аналитиками не использовались закрытые внутренние документы компании.



ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

Группа Компаний «Институт Тренинга – АРБ Про»

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	3
2. СТРУКТУРА ВЛАДЕНИЯ	3
3. НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	3
4. ГЕОГРАФИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДОК КОМПАНИИ.....	4
5. ИСТОРИЯ	4
6. ИСТОРИЯ ВЫХОДА В РФ.....	5
7. СТРАТЕГИЯ 2012-2015.....	5
8. СТРАТЕГИЯ ОПЕРАЦИЙ В РФ	5
9. ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	6
10. СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ	6
«ГЕОГРАФИЯ» ГЕНЕРАЦИИ ВЫРУЧКИ:.....	7
11. ПОРТФЕЛЬ БРЕНДОВ	7
12. КАНАЛЫ СБЫТА	8
13. АТРИЯ РОССИЯ	8
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ АКТИВЫ.....	8
СЫРЬЕВАЯ БАЗА.....	9
ДЕЙСТВИЯ 2011-2012.....	9
ИТОГИ 2012	9
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ.....	10
ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ (КАМПОМОС)	11
ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ (ПИТ-ПРОДУКТ)	13
14. ФАСТ-ФУД КОНЦЕПЦИЯ SIBYLLA.....	14
ОБОРУДОВАНИЕ	14
ОБЪЕКТЫ «С НУЛЯ» (СКАНДИНАВИЯ).....	15
ЭЛЕМЕНТЫ КОНЦЕПЦИИ.....	15
БЛЮДА.....	15
КАТАЛОГ ДЛЯ ФРАНЧАЙЗИ	16
РЕЗЮМЕ	16

1. ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Основана в 1903 г.

Центральный офис: г. Хельсинки (Финляндия)

Крупнейшие акционеры: финские фермерские кооперативы, обеспечивающие группу сырьем:

- Itikka Co-operative (29,90%)
- Lihakunta (27,80%)

Выручка: € 1,3 млрд, EBIT € 30,2 млн

Персонал: 4 898 чел.

География операций: Финляндия, Швеция, Дания, Эстония и РФ

ATRIA PLC

Good food - better mood.

2. СТРУКТУРА ВЛАДЕНИЯ



Основным интересом фермеров является сбыт сырья – это основной источник их доходов.

Типичная финская ферма:



30 га

пахотных земель



43 га

леса



18

коров



3,5

работающих чел.

3. НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Свиноводство



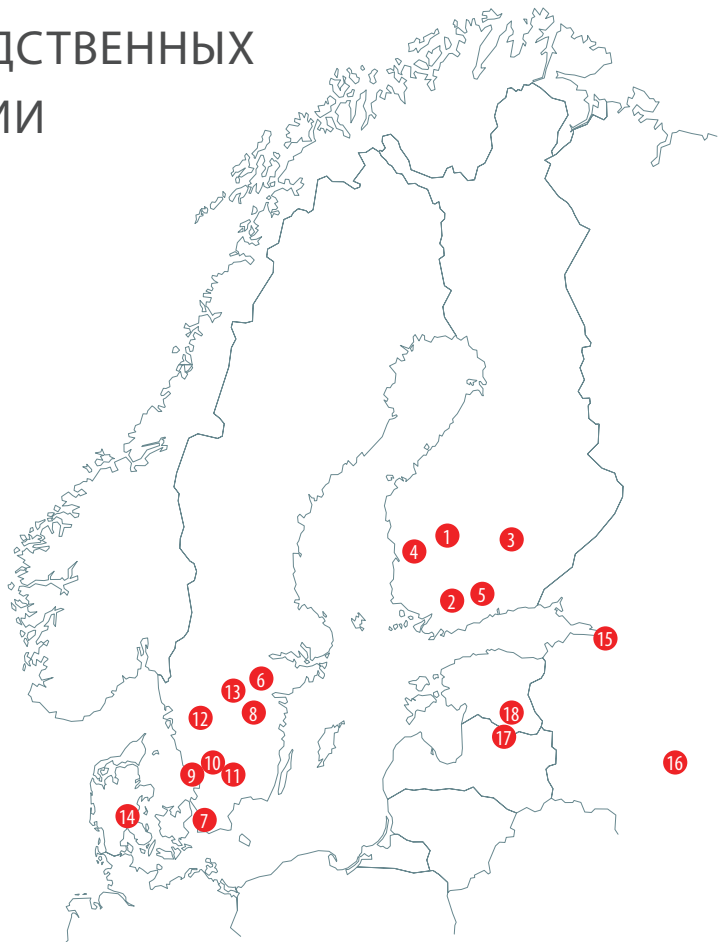
Мясопереработка



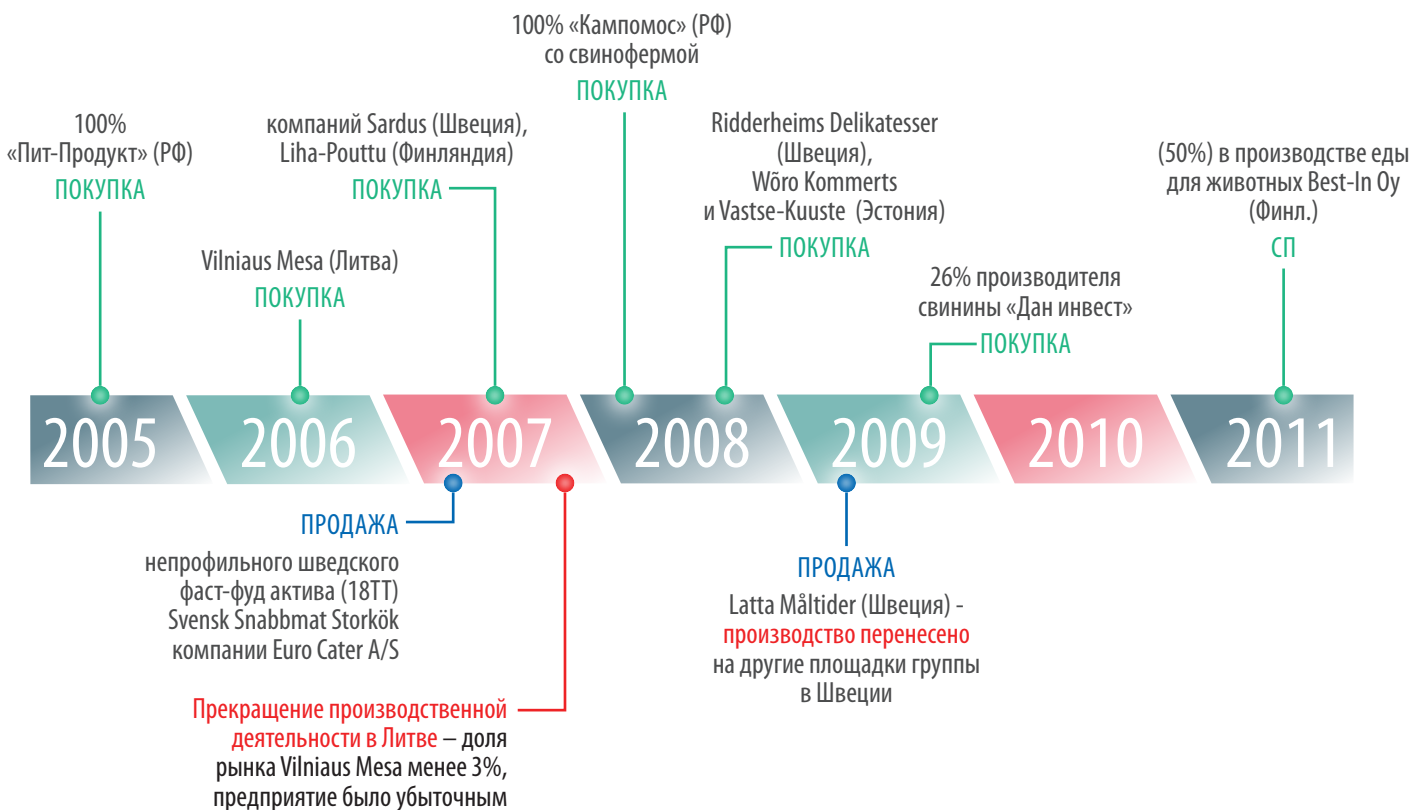
Общепит (фаст-фуд)

4. ГЕОГРАФИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДОК КОМПАНИИ

- **Atria Финляндия**
 - ♦ Nurmo (1), Forssa (2),
 - ♦ Kuopio (3), Kauhajoki (4),
 - ♦ Karkkila (5)
- **Atria Скандинавия**
 - ♦ Sköllersta (6),
 - ♦ Malmö/Fosie (7),
 - ♦ Tranås (8), Halmstad (9),
 - ♦ Skene (10), Moheda (11),
 - ♦ Borås (12), Falköping (13),
 - ♦ Horsens, Denmark (14)
- **Atria Russia**
 - ♦ Лен. обл.: Синявино и Горелово (15),
 - ♦ Москва (16)
- **Atria Baltic**
 - ♦ Valga (17), Vastse-Kuuste (18)



5. ИСТОРИЯ



6. ИСТОРИЯ ВЫХОДА В РФ

Atria с 2004 г. искала возможности выйти на **рынок РФ**.

- **Кампомос куплен в 2008 г. у Campofrio Alimentacion S.A. за €75 млн.** Campofrio вышла из бизнеса.
 - ♦ Доля на рынке РФ снизилась с 8% в 2000 г. до 2% в 2008 г.
 - ♦ 80% сырья приходилось на импортное мясо.
 - ♦ Компания не имела собственных квот на ввоз мясного сырья – проигрывала «Черкизово» и «Микояну» в стоимости закупки.
- Atria становится дистрибутором продукции Campofrio в РФ.

7. СТРАТЕГИЯ 2012-2015

Atria совершенствует свой коммерческий опыт в целях укрепления лояльности потребителей.

1. Бренды-лидеры в своих категориях*.
2. Развитие отношений с каждой розничной торговой сетью – лучший поставщик в своей категории.
3. Управление и развитие собственных сильных брендов и категории товаров и введение новых продуктов и категорий.



8. СТРАТЕГИЯ ОПЕРАЦИЙ В РФ

Президент и генеральный директор Atria plc Юха Грэн, 2012 г.

РФ – регион с наилучшими возможностями для роста: «Подавляющая часть торгового оборота концерна приходится на Финляндию и Скандинавию, но с Россией мы связываем большие перспективы. Считаем, что к 2020 г. российский потребительский рынок станет вторым или третьим по величине в Европе».

Освоение рынков Петербурга и Москвы, не ставя задачу охватить всю Российскую Федерацию: «Мы концентрируемся на стратегических регионах – двух столицах и прилегающих населенных пунктах».

В РФ не планируется развивать сеть Sibilla по классической схеме франчайзинга – для интенсивного роста, Компания сотрудничает с крупными операторами АЗС: «Емкость рынков Москвы и Петербурга в сегменте быстрого питания не исчерпана, спрос на такую концепцию есть, и мы планируем наращивать количество точек с максимальной возможной скоростью»

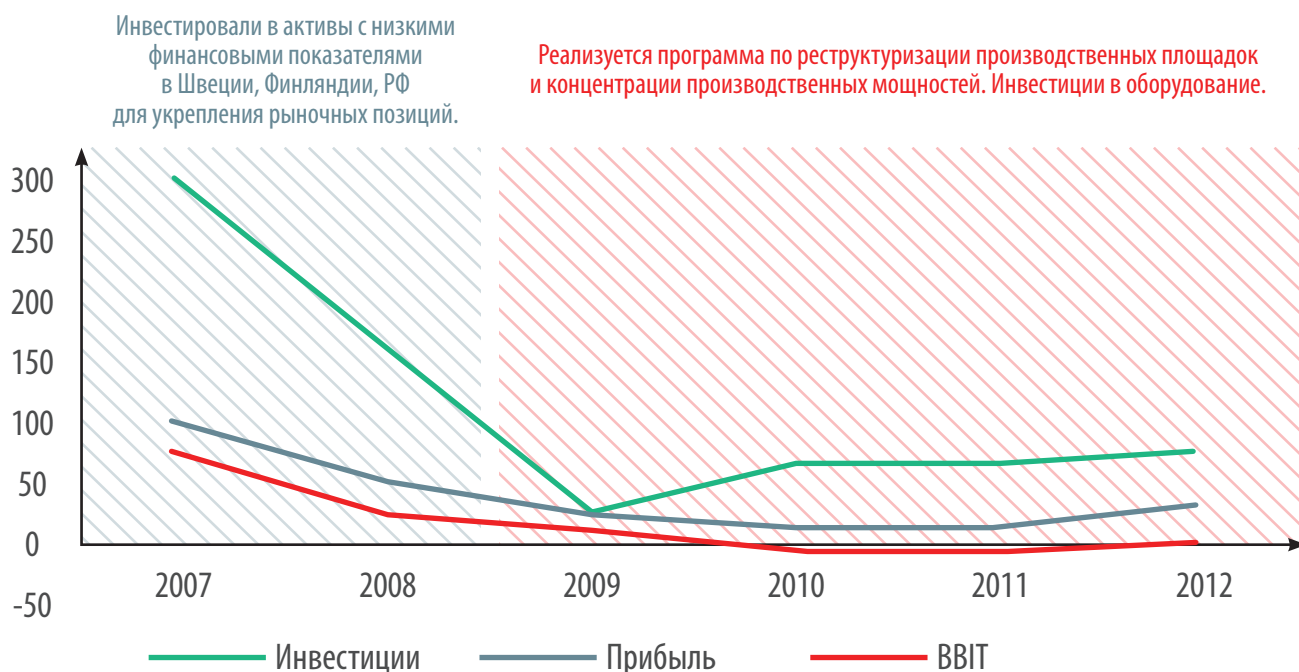
* Охлажденная пицца ТМ Fresca от «КампоМос», занимает второе место на московском рынке брендованных пицц. «Пит-Продукт» занимает 20%+ петербургского рынка, являясь лидером. В сегменте сосисок бренд занимает 50%.

9. ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

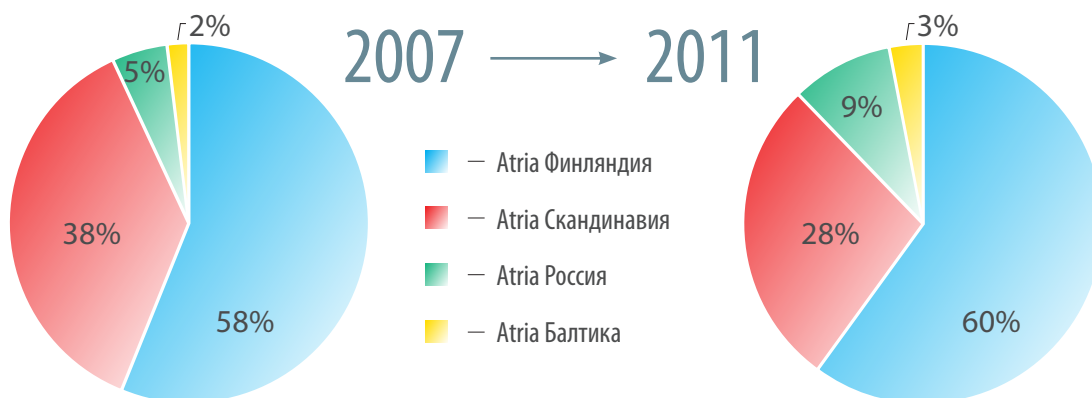
	2007	2012	CAGR 07-12
Выручка	1 272	1 344	1%
ЕВИТ	94,5	30,2	21%
Прибыль	67,4	10,1	-94%
Инвестиции	284,1	56,2	-13%

- На фоне стагнации выручки происходит снижение прибыльности компаний и объема инвестиций
- Компания с 2010 г. реализует программу повышения рентабельности, не проводя поглощений, осуществляя ревизию ассортимента

Динамика финансовых показателей, € млн



10. СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ




«ГЕОГРАФИЯ» ГЕНЕРАЦИИ ВЫРУЧКИ:

- Финляндия остается основным местом генерации выручки
- Рост в 2 раза выручки в РФ за счет снижения вклада Скандинавии

	ДИВИЗИОНЫ КОМПАНИИ	2007	2011	CAGR 07-11
Финляндия (60%)	Выручка, млн €	749,6	793,7	1,4%
	ЕВИТ, млн €	43,2	79,3	-18,2%
	ССЧ	-	2113	-
	Выручка на 1 сотрудника = € 375,6 тыс.			
Скандинавия (28%)	Выручка, млн €	457,8	391,6	-3,8%
	ЕВИТ, млн €	54,9	13,9	-29,1%
	ССЧ	-	1153	-
	Выручка на 1 сотрудника = € 339,6 тыс.			
РФ (9%)	Выручка, млн €	65,6	123	17,0%
	ЕВИТ, млн €	4,3	-18,9	-144,8%
	ССЧ	-	1812	-
	Выручка на 1 сотрудника = € 67,9 тыс.			
Балтика (3%)	Выручка, млн €	26,7	35,2	7,2%
	ЕВИТ, млн €	-4,4	-2,2	18,9%
	ССЧ	-	470	-
	Выручка на 1 сотрудника = € 74,9 тыс.			

11. ПОРТФЕЛЬ БРЕНДОВ

СТРАНА	ВИДЫ ПРОДУКЦИИ	НАЦИОНАЛЬНЫЕ БРЕНДЫ
Финляндия	1. Упакованное мясо (охлажденка) 2. Колбасные изделия 3. Полуфабрикаты 4. Продукты из птицы	 
Скандинавия	1. Колбасные изделия 2. Полуфабрикаты 3. Деликатесы	      
РФ	1. Колбасные изделия 2. Полуфабрикаты 3. Деликатесы	 
Балтика	1. Колбасные изделия 2. Полуфабрикаты 3. Свежее мясо (охлажденка)	  

Мультинациональный бренд: 

12. КАНАЛЫ СБЫТА

- Предприятия пищевой промышленности
- Ритейл
- Общественное питание
- Sibylla (собственная концепция общепита)

13. АТРИЯ РОССИЯ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ АКТИВЫ



Пит-Продукт (с 1996 г., куплен в 2005 г.) 2 завода:

Синявино – сырокопченые колбасы

Горелово – вареные колбасы, сосиски, сардельки



Кампомос – (с 1990 г., куплен в 2008 г.)

200 SKU КСИ и готовые охлажденные блюда

TM Fresca бренд №2 по объему продаж на рынке пиццы РФ

Площадка Горелово (2010 г.)

Мощность производства: 90 т продукции в смену.

Общая площадь центра: 22 тыс. кв. м

Штат: 200 чел.

Инвестиции: €70 млн

Ген.подрядчик: ЮИТ Лентек

Собственный автопарк: поточечная доставка в СПб и Лен. обл.



СЫРЬЕВАЯ БАЗА

Общий **производственный потенциал** свиноводческих хозяйств **Атрия Россия – 240 тыс. голов в год** – полностью обеспечивает свининой собственные МПЗ:

- «КампоФерм» в г. Зарайск (Мос. обл.)
 - ♦ Мощность 60 тыс. голов в год
- Доля (26%) в свиноводческой компании «Дан-Инвест» (100% дочка AS Dan Invest, Дания)
 - ♦ 2 свиноводческих хозяйства - в Краснодаре и Тамбове.
 - ♦ Мощность 180 тыс. голов в год

ДЕЙСТВИЯ 2011-2012

Ревизия ассортиментной матрицы ТМ «Кампомос» сокращена с 200 до 75 SKU. Исключены SKU, имевшие низкую оборачиваемость и лишённые уникальных потребительских характеристик.

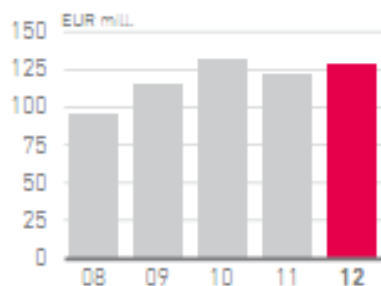
Развитие уникальных технологий: расширили линейку нарезки в многократно закрывающейся упаковке.

Развитие ассортиментного портфеля в высокомаржинальных категориях: вывод охлажденных мясных продуктов готовых к употреблению «КампоМос»

Рост дистрибуции: в 2011 г. акцент в клиентах сменился с сетей, обеспечивающих 2/3 объемов продаж на увеличение сбыта через магазины традиционной розницы.

ИТОГИ 2012

- «Атрия Россия» по итогам 2012 г. увеличила объем продаж на 2.7% до €126 млн и снизила убыток по EBIT с €18.9 млн до €10.3 млн.
- Значимы вклад в сокращение убытка внес отказ от скидочной политики в сетях: в 2009-2010 гг. объем продаж обеспечивали дисконтные акции.
- Последний раз Atria получила прибыль в России в 2007 г. По итогам 1 полугодия 2013 г. «Атрия Россия» планирует получить прибыль.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

- Повышение рентабельности структурного подразделения – выход на устойчивую генерацию прибыли.
- Постоянная ревизия продуктового портфеля и развитие маржинальных категорий. Укрепление рыночных позиций за счет развития сегмента «мясной нарезки».
- Рост сети и объемов продаж фаст-фуд концепции Sibylla.
- С приходом нового генерального директора Ярмо Линдхольма в 2011 г. акцент в каналах сбыта сменился с сетей, обеспечивших 2/3 объемов продаж в 2010 г. на увеличение сбыта через небольшие магазины традиционной розницы. Смена приоритетов обусловлена низкой рентабельностью реализуемых контрактов. Компания управляет собственным штатом торговых представителей на площадках в Москве и Санкт-Петербурге.

Ярмо Линдхольм, 28 мая 2012

- **«Атрия» продолжает инвестировать в свои российские активы – на перспективу.** Россия – это самый большой для нас рынок, на котором мы присутствуем с 2005 г. и за это время инвестировали \$200 млн. Сейчас у нас есть достаточно четкие планы – сделать компанию прибыльной. Для этого мы централизовали производство на площадке в Горелово, пересмотрели ассортимент, отказавшись от ненужных позиций, активно инвестируем в маркетинг. Планируем со второй половины 2013 года генерировать чистую прибыль.
- **Мощности можно увеличить в 2 раза, и планы такие есть,** но это должны быть прибыльные объемы. Мы будем увеличивать производство продукции в зависимости от ситуации на рынке и потребительского спроса.

Стратегия продвижения

- Фокус продвижения Компании в РФ направлен на бренд «КампоМос», т.к. бренд имеет историю и высокий уровень узнаваемости марки. Задача – **придать бренду новый импульс** развития и вывести на федеральный уровень. Для этого под маркой «КампоМос» в 2012 г. выпустили наиболее современные продукты категории convenience food – готовые охлажденные продукты из мяса.
- **Поддержка лидерства** «Пит-Продукт» на петербургском рынке, вводя в ассортимент инновационные продукты: сосиски без индивидуальных оболочек в многократно закрывающейся упаковке



Федеральный уровень



Региональный уровень

ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ (КАМПОМОС)

Задача: проведение ребрендинга, вкл. полную смену системы упаковки и фирменного стиля.

Цель: вызвать доверие к бренду, создать общественный резонанс

Описание кампании: полномасштабная TTL-кампания:

- Первый этап: запуск наружная реклама, рассказывающая об изменении логотипа, упаковки и качественных изменениях в кампании.
- Второй этап выход в эфир ТВ ролика, на наружной рекламе появились крупные планы продуктов с акцентами на содержании мяса в %

Основные носители: ТВ, 2 волны наружной рекламы, интернет, пресса

Результат 2-месячной кампании: увеличилось количество заявок на поставку продукции в 2,5 раза.

Новая система упаковки



Интернет-баннеры



Первый этап: наружная реклама



Второй этап: наружная реклама



Второй этап: ТВ ролики



Второй этап: сайт «клуб мясозависимых»

Пародия на сайты для анонимных алкоголиков или нарко-зависимых, дающий людям советы, как можно выявить Мясозависимость, вылечить её. Возможность оставить на сайте свои истории о мясозависимости.



ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ (ПИТ-ПРОДУКТ)

Акция Тепло от Пит-Продукт:

Приобретая эти продукты со специальной промо-этикеткой, покупатель может не только получить гарантированные призы за накопленные баллы, но и принять участие в лотерее с розыгрышем ценных призов.



Акция Тепло от Пит-Продукт- поддерживается различными СМИ и рекламными носителями. На 1 мес. установлены рекламные щиты (билборды): 115 сторон (из них 30 сторон – экстендеры), баннерная кампания в Интернете, рекламное время на 6 радиостанциях

В точках продаж и центрах выдачи призов размещены рекламные материалы: стикеры на входных дверях, плакаты формата А1 и А2, шелфбаннеры, напольные стикеры, воблеры.



Наружная реклама:



14. ФАСТ-ФУД КОНЦЕПЦИЯ SIBYLLA

Sibylla осн. в Швеции в 1932 г.

1996 – Atria приобрела 51% Sibylla в ходе скупки шведских активов.

Atria развивает в странах присутствия компактную концепцию заведения **shop-in-shop** – кафе разворачиваются преимущественно на автозаправках и торговых павильонах.

В Швеции, Финляндии, Дании, Польше, Эстонии, Латвии, Литве, России, Чехии и Словакии работают 2+ тыс. ТТ Sibylla.

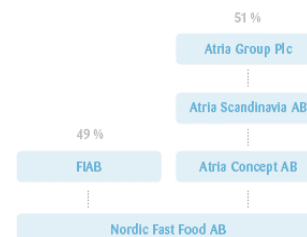
Быстрый запуск обусловлен низкими инвестициями в открытие ТТ и слабым развитием рынка фаст-фуда в сегменте придорожного сервиса.

Компания пользуется заинтересованностью крупных игроков рынка АЗС в развитии розничной составляющей. ТТ открываются на АЗС Shell, Neste, ПТК, Лукойл, Газпром.

В РФ Sibylla развивается с 2006 г. к началу 2013 г. открыто 750 ТТ (в 2010 – 260 ТТ).

Летом открываются временные точки на футбольном стадионе в Петербурге, в парке Петергофа.

Принцип работы сети основан на франчайзинге: партнеры Sibylla берут в аренду оборудование, пользуются **разработанной Atria концепцией и покупают сосиски, бургеры и пр. продукты** для работы ТТ.



ОБОРУДОВАНИЕ

Модульность оборудования позволяет подобрать оптимальное решение под конкретные условия эксплуатации.

Сервис оборудования: замена сломавшегося оборудования в течение 24 часов после принятия заявки.

Основное оборудование представлено 2-мя модульными установками шириной 90 и 120 см., производящими одинаковый ассортимент продукции и отличающимися производительностью и объемом секций под полуфабрикат.

Основное оборудование:

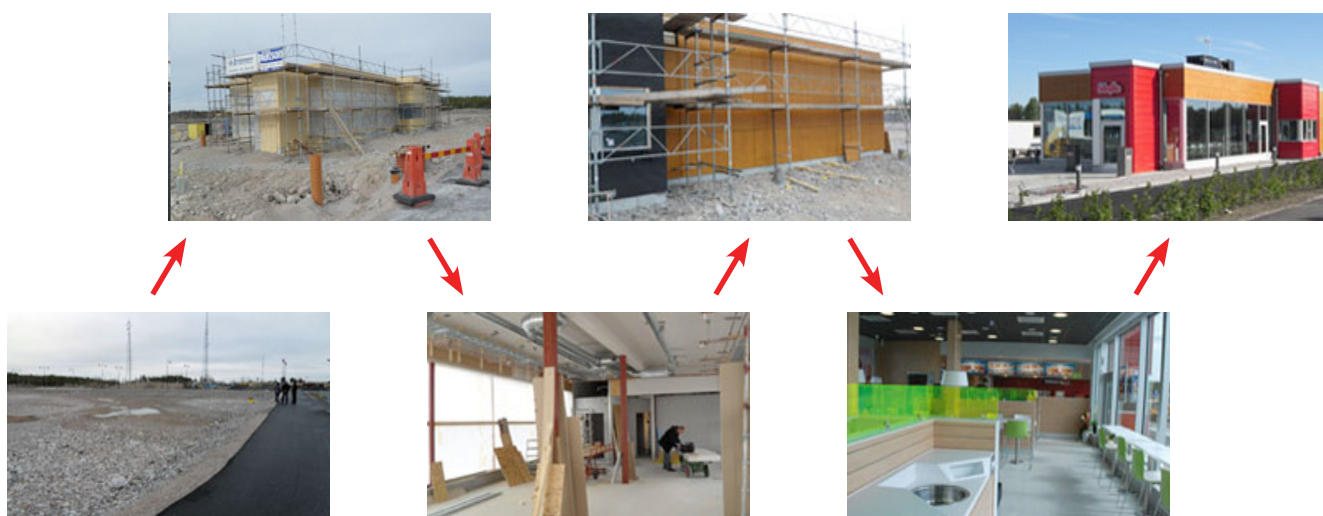
- Гриль для сосисок и котлет (1)
- Гриль для булок (2)
- Емкости для хранения продукции

Дополнительное оборудование

- Пюре-машина (3)



ОБЪЕКТЫ «С НУЛЯ» (СКАНДИНАВИЯ)



ЭЛЕМЕНТЫ КОНЦЕПЦИИ

Инвестиции в 1 ТТ: €10 тыс. Низкая цена запуска обусловлена концепцией, не нуждающейся в специальных капитальных инвестициях – основные затраты идут на аренду оборудования.

В ассортименте – 12 базовых блюд (гамбургеры, сосиски, хотдоги) + местные «специалитеты».

Схема работы:

- Сдача в аренду оборудования
- Использование разработанной Atria концепции
- Централизованная закупка продуктов питания

БЛЮДА



КАТАЛОГ ДЛЯ ФРАНЧАЙЗИ



РЕЗЮМЕ

- Бизнес модель, основанная региональных производствах невысокой мощности (до 40 т./день).
- Собственная концепция общепита – дополнительный канал сбыта, развивающийся по франчайзингу.
- Собственное предприятие общепита как канал для реализация продукции мясоперерабатывающих предприятий.
- Управление диверсифицированным портфелем локальных и мультинациональных брендов, занимающих значимые позиции на локальных рынках.
- Комплексная локальная кампания по продвижению продукции в РФ.

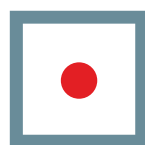
Данное исследование – взгляд аналитиков АРБ Про на компанию, ее приоритеты. В основе исследования – данные из открытых источников, официальных отчетов компании, платная аналитика по рынку, экспертные знания консультантов и аналитиков АРБ Про. Для подготовки исследования аналитиками не использовались закрытые внутренние документы компании.

it-arb.ru

info@arb-pro.ru | info@training-institute.ru

www.arb-pro.ru | www.training-institute.ru

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО