

4. Бизнес компании ФРУКТОВЫЙ МИКС





Миссия

В КОМПАНИИ JFC
МЫ ЧЕТКО ПОНИМАЕМ —
БЫТЬ ЛИДЕРОМ
СТОЛЬ
БЫСТРОРАСТУЩЕЙ
ОТРАСЛИ —
ЭТО ОГРОМНАЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ПЕРЕД ПОТРЕБИТЕЛЯМИ
НАШЕЙ ПРОДУКЦИИ.

КАЖДЫЙ ДЕНЬ
МЫ СТРЕМИМСЯ
ВЫРАСТИТЬ, СОБРАТЬ
И ДОСТАВИТЬ
НАШИМ
ВЗЫСКАТЕЛЬНЫМ
ПОТРЕБИТЕЛЯМ
САМЫЕ ВКУСНЫЕ,
ПОЛЕЗНЫЕ
И КАЧЕСТВЕННЫЕ
ФРУКТЫ.

МЫ ДАРИМ
НАСТРОЕНИЮ
ВКУС КАЖДЫЙ ДЕНЬ!



Стратегия

**МЫ РЕАЛИЗУЕМ
САМЫЕ АКТУАЛЬ-
НЫЕ ИДЕИ ВО ВСЕХ
СФЕРАХ НАШЕГО
БИЗНЕСА.**

Полноценное и стабильное развитие нашей компании основывается на сбалансированной, но в то же время агрессивной стратегии. Наше будущее формируется сегодня, теми решениями, которые мы принимаем, теми идеями, которые мы претворяем в жизнь. При разработке стратегии мы основываемся на нашем колоссальном опыте работы на фруктовом рынке, остром чутье, присущем профессионалам, нашем видении отрасли и компании в ней. Мы знаем, что на этом рынке мы не одни, но здоровая конкуренция помогает нам становиться еще лучше, интереснее и эффективнее. Мы реализуем самые актуальные идеи во всех сферах нашего бизнеса. Мы растем и совершенствуемся каждый день, предвосхищая всевозрастающие требования наших взыскательных клиентов.

Сегодня, наша компания — это вертикально интегрированный холдинг, контролирующий всю цепочку создания добавленной стоимости. Но мы не останавливаемся на достигнутом. Наша цель — стать одним из глобальных лидеров мирового бананового рынка.

**НАША ЦЕЛЬ —
СТАТЬ ОДНИМ ИЗ
ГЛОБАЛЬНЫХ
ЛИДЕРОВ МИРОВОГО
БАНАНОВОГО РЫНКА.**

НАША СТРАТЕГИЯ ПОДРАЗУМЕВАЕТ ПРИОБРЕТЕНИЕ КОНТРОЛЯ НАД ВСЕМИ ЭЛЕМЕНТАМИ СТРУКТУРЫ ПРОИЗВОДСТВА И ДОСТАВКИ БАНАНОВ, А ТАКЖЕ ЕЕ ИНТЕГРАЦИЮ С СОЗДАВАЕМОЙ НАМИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ДИСТРИБУЦИИ.



МЫ УВЕРЕНЫ, ЧТО ДОСТИЖЕНИЕ ЭТИХ ЦЕЛЕЙ ЗНАЧИТЕЛЬНО УКРЕПИТ НАШЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ И ПОЗВОЛИТ ВЕСТИ КОНКУРЕНТНУЮ БОРЬБУ НА КАЧЕСТВЕННО НОВОМ УРОВНЕ.

В среднесрочной перспективе мы ставим перед собой следующие цели:

- Увеличить свою долю на российском рынке фруктов;
- Расширить свое присутствие на международных рынках;
- Увеличить долю собственного производства бананов;
- Построить собственный флот контейнерных судов-банановозов;
- Привить лояльность бренду Bonanza! среди наших потребителей.

Мы уверены, что достижение этих целей значительно укрепит наше конкурентное положение и позволит вести конкурентную борьбу на качественно новом уровне.

УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Показатели текущего уровня развития российского рынка фруктов в целом, и рынка бананов, в частности, все еще уступают соответствующим мировым значениям. Если в городах-миллионниках количество потребляемых фруктов на душу населения близко к показателям Германии или Франции, то российские регионы существенно отстают по объемам потребления. Именно поэтому мы видим основными направлениями своей экспансии те регионы, где присутствие JFC пока невелико — это регионы юга России и Сибирь. При наличии огромного потенциала потребления эти регионы демонстрируют одни из самых быстрых темпов роста, как в натуральном, так и в денежном выражении.

Основным инструментом увеличения нашего регионального присутствия является более тесное сотрудничество с региональными дистрибуторами. Мы предлагаем им программы товарного кредитования, помощь в организации кредитов и предоставляем лучшее ценовое предложение.

На сегодняшний день розничные сети представляют собой наиболее быстрорастущий сегмент розничного рынка. Ожидается, что доля сетевой розницы достигнет к 2015 году 40-50% розничного рынка России. Мы планируем расти и развиваться вместе с розничными сетями. Основным конкурентным преимуществом JFC в работе с сетевыми игроками является предоставление 3PL (third-party logistic) услуг — комплексной доставки фруктов и овощей.

ОСНОВНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ УВЕЛИЧЕНИЯ НАШЕГО РЕГИОНАЛЬНОГО ПРИСУТСТВИЯ ЯВЛЯЕТСЯ БОЛЕЕ ТЕСНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО С РЕГИОНАЛЬНЫМИ ДИСТРИБУТОРАМИ.



Мы стремимся к тому, чтобы сделать потребление фруктов более удобным и доступным для наших потребителей. Для этого мы разработали и внедряем уникальный канал дистрибуции — поштучную продажу фруктов через вендинговые аппараты. Это первый в России и мире специализированный проект по дистрибуции брендовой фруктовой продукции с помощью вендинговых аппаратов в местах активного потребления фруктов. JFC намерена стать флагманом ответственного рынка фруктового вендинга. В перспективе доля продаж через вендинговую сеть может достигнуть до 10% совокупного оборота компании.

МЫ РАЗРАБОТАЛИ И ВНЕДРЯЕМ УНИКАЛЬНЫЙ КАНАЛ ДИСТРИБУЦИИ — ПОШТУЧНУЮ ПРОДАЖУ ФРУКТОВ ЧЕРЕЗ ВЕНДИНГОВЫЕ АППАРАТЫ.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКСПАНСИЯ

ОБЛАДАЯ СОБСТВЕННЫМ ФЛОТОМ, МЫ МОЖЕМ БЕЗ УДОРОЖАНИЯ ПРОДУКЦИИ ПЕРЕНАПРАВЛЯТЬ ТОВАРНЫЕ ПОТОКИ В ЕВРОПУ И СТРАНЫ СРЕДИЗЕМНОМОРЬЯ.

Помимо российского рынка мы активно развиваем международное направление. В 2007 году поставки на рынки Средиземноморья и стран ближневосточного региона обеспечили 18% общего объема продаж холдинга. Среди наших ключевых клиентов необходимо отметить партнеров из Турции и Румынии. Международная диверсификация рынков сбыта обеспечивает нам конкурентное преимущество перед российскими импортерами. Обладая собственным флотом, мы можем без удорожания продукции перенаправлять товарные потоки в Европу и страны Средиземноморья. Тем самым мы не только хеджируем риск избыточных поставок в Россию, но и получаем дополнительный доход, реализуя товары на том рынке, где в конкретный момент предлагается наиболее интересная цена.

К 2013 году мы намерены увеличить продажи на зарубежных рынках в 3 раза. Наиболее перспективными мы считаем рынки Украины, Турции и Румынии. Расширяя свое международное присутствие, мы не боимся конкуренции с глобальными игроками бананового рынка. Собственные плантации и диверсифицированный пул поставщиков позволяют JFC конкурировать с глобальными компаниями по цене. К тому же наш более чем десятилетний опыт работы на российском рынке — ценнейший актив, которым не обладают глобальные игроки. Мы не только понимаем потребности развивающихся рынков, но и умеем быстро принимать верные решения в условиях недостатка информации и гибко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

МЫ НЕ ТОЛЬКО ПОНИМАЕМ ПОТРЕБНОСТИ РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ, НО И УМЕЕМ БЫСТРО ПРИНИМАТЬ ВЕРНЫЕ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕДОСТАТКА ИНФОРМАЦИИ.



РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

На сегодняшний день среди российских компаний JFC обладает самыми обширными банановыми плантациями в странах Латинской Америки — 3'250 Га в Эквадоре и 250 Га в Коста-Рике. Собственное производство не только позволяет нам снизить себестоимость фрукта, но и дает возможность выстроить бесперебойный производственный цикл, гарантируя стабильность и непрерывность поставок. Собственные плантации обеспечивают четверть нашей потребности в бананах, оставшаяся часть закупается у диверсифицированного пула малых производителей, качество продукции которых соответствует требованиям JFC. К 2013 году мы намерены расширить собственные плантационные площади до 10'000 Га за счет инвестиций в Эквадоре и Коста-Рике, что позволит нам обеспечивать до 50% продаж бананов собственными фруктами.

**СОБСТВЕННЫЕ
ПЛАНТАЦИИ
ОБЕСПЕЧИВАЮТ
ЧЕТВЕРТЬ НАШЕЙ
ПОТРЕБНОСТИ
В БАНАНАХ.**

Помимо этого мы планируем приобретение плантаций ананасов, папай и манго. Реализация этой программы позволит нам увеличить объем продаж продукции под брендом Bonanza!, сохранив на высоте ее качество и обеспечив стабильность поставок напрямую в розничные сети.

ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ПРЕВОСХОДСТВО

**Будущее морской
логистики — за
контейнерными
перевозками.
Мы намерены
сделать
логистическое
превосходство
нашей визитной
карточкой.**

Сегодня нашим серьезным преимуществом является собственный флот; в управлении компании находится 11 судов. Возможность оперативного управления маршрутом судна без штрафных санкций и фиксация годовой цены транспортировки грузов позволяют снизить риски колебания стоимости транспортировки.

Будущее морской логистики — за контейнерными перевозками. Осознавая это, мы оптимизируем свою логистическую цепь в соответствии с тенденциями рынка. В конце 2007 года мы зафрахтовали на три года 3 современных рефрижераторных судна с повышенной контейнерной вместимостью, а также взяли в аренду 430 сорокафутовых рефрижераторных контейнера. В начале 2008 года были приобретены 50 тягачей с площадками для транспортировки контейнеров.

Мы намерены сделать логистическое превосходство нашей визитной карточкой. В настоящее время мы разрабатываем проект строительства специализированных контейнерных судов для транспортировки бананов, которые по параметрам вместимости и эффективности будут значительно превосходить существующие суда-банановозы. Для организации замкнутой логистической цепи будут также построены два современных контейнерных терминала в Санкт-Петербурге и Москве.



СИЛЬНЫЙ БРЕНД

Качество нашей продукции является для нас неоспоримым приоритетом. Создав систему аттестации плантаций и контроля качества готовой продукции как перед погрузкой в Эквадоре, так и при реализации, мы ощутили, что готовы отвечать за качество своим именем. Реальным воплощением нашей ответственности стал первый российский бренд бананов — Bonanza!, который прочно ассоциируется у наших дистрибуторов с высочайшим качеством, точностью и непрерывностью поставок. Узнаваемость бренда составляет 60%, что безусловно стимулирует наших дистрибуторов. В ближайшее время мы продолжим работу над формированием лояльной бренду Bonanza! аудитории.

РЕАЛЬНЫМ ВОПЛОЩЕНИЕМ НАШЕЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СТАЛ ПЕРВЫЙ РОССИЙСКИЙ БРЕНД БАНАНОВ — BONANZA!

Сфера бизнеса	Достигнуто в 2007 г.	Наши планы
Продажи	Доля российского рынка бананов — 25%; международные продажи — 18% выручки; четвертая часть объема бананов реализована на зарубежных рынках	Довести долю рынка бананов в России до 40% без потери эффективности; увеличить объем продаж на международных рынках в три раза
Производство	Приобретены 250 Га банановых плантаций в Коста-Рике; производственные мощности в Эквадоре доведены до 3 250 Га; компания развивает собственную программу экзотических фруктов (ананас, манго, папайя)	Довести совокупный объем производственных мощностей до 10 000 Га; обеспечить половину продаж Холдинга собственной продукцией
Логистика	Взяты в управление три современных судна; Парк контейнеров — 430 шт.	Построить 5-7 современных контейнерных судов для перевозки бананов; обеспечить 100% грузооборота JFC собственными контейнерными перевозками
Дистрибуция	Запущен проект поштучной реализации бананов через вендинговые аппараты, приспособленные для хранения фруктов	Открыть дистрибуционные центры в Украине и Турции; увеличить реализацию через вендинговую сеть до 10% оборота компании
Бренд	Создан и выведен на рынок первый в России фруктовый бренд	Сформировать лояльную бренду Bonanza! аудиторию
Корпоративное управление	Завершено создание международной холдинговой структуры, объединяющей под собой бизнес единицы, взаимодействующие на рыночных принципах	Перейти на формирование отчетности по МСФО; получить рейтинг корпоративного управления; подготовить компанию к IPO



Производство

Одним из основных конкурентных преимуществ компании JFC является наличие собственного производства бананов. По состоянию на конец 2007 года в собственности компании находилось 3500 Га банановых плантаций в Эквадоре и Коста Рике.

Эквадор является ведущим мировым производителем и экспортером бананов, наряду с Коста-Рикой и Филиппинами. На Эквадор приходится около 75% всего мирового производства бананов, 13% обеспечивает Коста-Рика и около 8% — Филиппины, остальное производство распределено между малыми странами-производителями. Необходимо отметить, что производство малых стран направлено, в основном на удовлетворение внутреннего спроса, в то время как большая тройка производителей работает в первую очередь на экспорт.

ЭКВАДОР ЯВЛЯЕТСЯ ВЕДУЩИМ МИРОВЫМ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ И ЭКСПОРТЕРОМ БАНАНОВ, НАРЯДУ С КОСТА-РИКОЙ И ФИЛИППИНАМИ.

2007 год ознаменовался ростом существенным ростом объемов производства бананов в Эквадоре. Объем экспорта достиг 256'414 тыс. коробок (4'651 тыс. тонн), что на 6% больше, чем в 2006 г.

Основными направлениями экспорта из Эквадора являются Средиземноморье, Россия и США. В 2007 г. Россия вышла на второе место по объему экспорта бананов, увеличив объем закупок на 13% и экспортировав 54'206 тыс. коробок бананов.

ОСНОВНЫЕ РЕГИОНЫ ЭКСПОРТА БАНАНОВ ИЗ ЭКВАДОРА

Регион	2007 год		2006 год	
	Объем экспорта (тыс. кор.)	Удельный вес	Объем экспорта (тыс. кор.)	Удельный вес
Средиземноморье	73 745	28,76%	65 249	26,89%
Россия	54 206	21,14%	48 080	19,81%
США	50 560	19,72%	54 559	22,48%
Балтийское море	43 797	17,08%	38 135	15,71%
Южная Америка	16 231	6,33%	14 453	5,96%
Дальний восток	9 222	3,60%	10 115	4,17%
Восточная Европа	2 797	1,09%	5 011	2,06%
Восток	2 637	1,03%	5 286	2,18%
Африка	1 703	0,66%	132	0,05%
Океания	1 515	0,59%	1 669	0,69%
Итого	256 414	100,00%	242 690	100,00%



В Эквадоре JFC занимает достаточно уверенные позиции производителя и экспортера продукции. Оперирруя от имени компании Bonanza Fruit Co., мы агрегируем товарные потоки со своих плантаций и от местных независимых производителей. Фрукты проходят проверку на соответствие стандартам качества, упаковываются, после чего экспортируются в Россию и на другие рынки сбыта JFC.

**BONANZA FRUIT Co. по
ОБЪЕМУ ЭКСПОРТА
БАНАНОВ ИЗ ЭКВАДОРА
ВХОДИТ В ПЯТЕРКУ КРУП-
НЕЙШИХ КОМПАНИЙ.**

По итогам 2007 г. Bonanza Fruit Co. по объему экспорта бананов вошла в пятерку крупнейших компаний, наряду с Noboa, Dole, Reybanpac. Объем экспорта, осуществляемый нашей компанией, вырос на 36% — один из самых впечатляющих показателей темпов роста среди всех экспортеров.

ОСНОВНЫЕ ЭКСПОРТЕРЫ БАНАНОВ ИЗ ЭКВАДОРА

Компания-экспортер	2007 год		2006год	
	Объем экспорта (тыс. кор.)	Удельный вес	Объем экспорта (тыс. кор.)	Удельный вес
Noboa	39 769	15,51%	45 676	18,82%
Dole	37 361	14,57%	40 879	16,84%
Reybanpac	24 364	9,50%	22 588	9,31%
Le Fruit	22 001	8,58%	14 604	6,02%
Bonanza	16 009	6,24%	11 763	4,85%
Palmar	14 081	5,49%	15 615	6,43%
Sunway	11 593	4,52%	10 171	4,19%
Banafresh	9 339	3,64%	10 228	4,21%
Banan Exchange	8 442	3,29%	6 911	2,85%
Forza Fruit	7 481	2,92%	3 334	1,37%
Obsa	6 555	2,56%	3 867	1,59%
Isbelni	6 283	2,45%	5 113	2,11%
Sertecban	5 082	1,98%	2 588	1,07%
Прочие	48 054	18,74%	49 351	20,33%
Итого	256 414	100,00%	242 690	100,00%

Треть экспортируемых JFC бананов производится на собственных плантациях. На конец 2007 года в управлении компании находилось 22 плантации общей площадью 3'250 Га (по сравнению с 1'450 Га в 2006 году). В течение 2007 года компания инвестировала 23 млн. долл. США в расширение собственного производства бананов.

Инвестиции в производственные мощности позволяют компании уменьшить себестоимость фрукта, что увеличивает рентабельность деятельности Группы. В 2007 году затраты на производство собственных бананов были на 50% ниже, чем цена закупки бананов у сторонних произ-



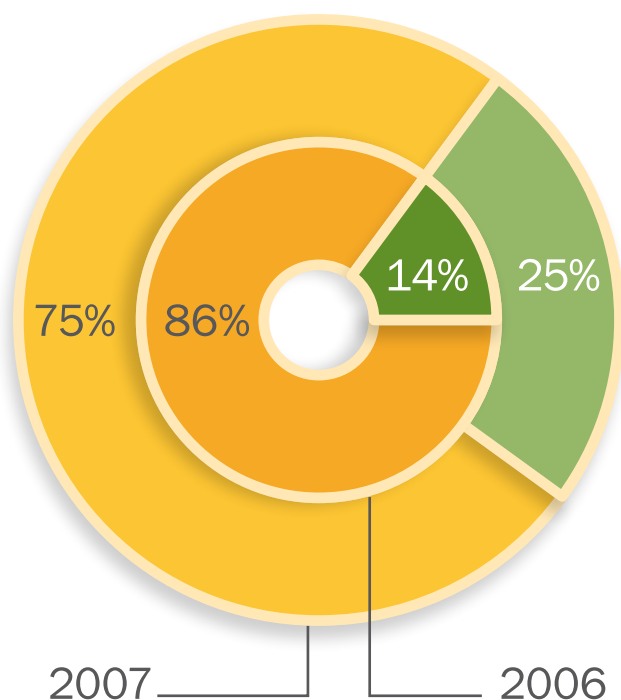
водителей. Собственные плантации также позволяют контролировать весь производственный процесс, что гарантирует качество брендированного фрукта.

Инвестиции в приобретение собственных плантаций позволили компании увеличить объем собственного производства в 2007 году в 2,2 раза. В 2007 году было произведено 4'645 тыс. коробок бананов по сравнению с 2'078 тыс. коробок в 2006 году.

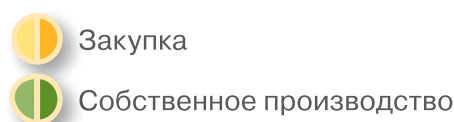
В 2007 году ОБЪЕМ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА ВЫРОС В 2,2 РАЗА.

60% объема экспорта JFC из Эквадора было закуплено у независимых местных производителей по долгосрочным контрактам. Оставшаяся часть продукции приобреталась по рыночной цене спот, которая варьируется ежедневно в течение недели.

Таким образом, бананы собственного производства покрыли в 2007 году 25% общего объема продаж бананов холдинга. В 2006 году этот показатель составил лишь 14%.



Доля СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА БАНАНОВ

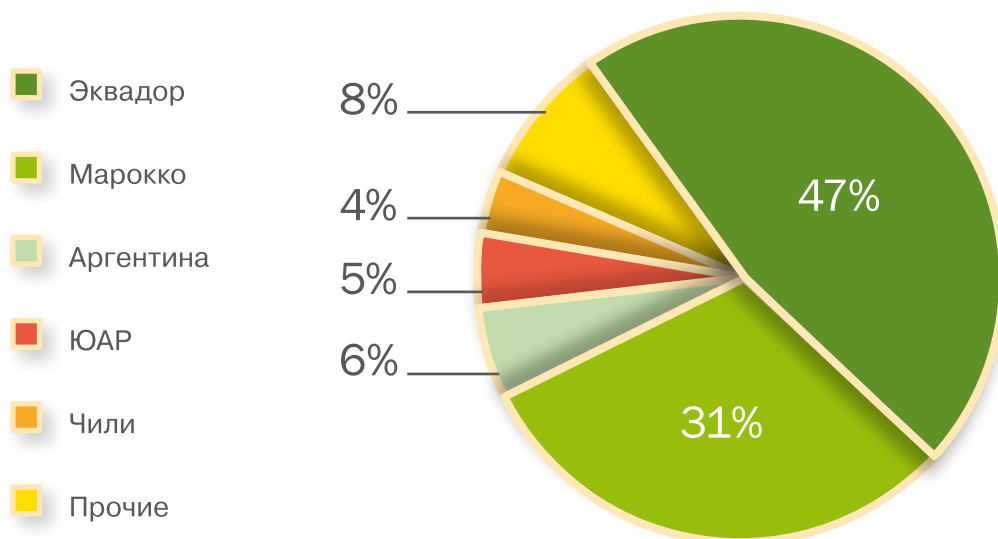


Для диверсификации собственного производства и снижения рисков неурожая в 2007 году компания приобрела 250 Га банановых плантаций в Коста-Рике, которая является вторым по величине мировым экспортером бананов. Компания заинтересована в развитии производства в этой стране, поскольку стоимость транспортировки банана из Коста-Рики на 20% ниже, чем из Эквадора, благодаря отсутствию необходимости прохождения Панамского канала.

JFC ПЛАНИРУЕТ В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ ДОВЕСТИ КОЛИЧЕСТВО БАНАНОВЫХ ПЛАНТАЦИЙ В ЭКВАДОРЕ И КОСТА-РИКЕ ДО 10'000 ГА И ОБЕСПЕЧИВАТЬ 50% ПРОДАЖ БАНАНОВ ЗА СЧЕТ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА.

Закупки

География поставок JFC охватывает практически все континенты. Компания закупает фрукты непосредственно у производителей в различных регионах мира. География поставок в целом отражает продуктовый портфель компании. В 2007 году почти 50% продукции (в стоимостном выражении) поступило из Эквадора. Этот объем включает в себя бананы как собственного производства, так и закупленные у местных независимых производителей. Марокканская программа состоит из различных категорий цитрусовых, а также нескольких наименований экзотических фруктов. 15% закупок осуществляются в Аргентине, Чили и ЮАР — это широкий ассортимент фруктов и овощей, который включает в себя как привычные яблоки или лимоны, так и экзотические манго, физалис, питахайа и пр. На остальные страны-производители плодовоовощной продукции (более 25) приходится чуть менее 10% закупок компании.



Портфель поставщиков составлен таким образом, что JFC обладает возможностью круглогодично поставлять самый широкий ассортимент фруктов и овощей без перебоев. Это ключевое условие сотрудничества, например, с розничными сетями, заинтересованными не только в доступности категории, но и в широком ассортименте. Безусловно, в течение года динамика поставок тех или иных фруктов меняется.

Со ВСЕМИ НАШИМИ ПОСТАВЩИКАМИ У НАС СЛОЖИЛИСЬ СТАБИЛЬНЫЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.

При выборе поставщиков мы, в первую очередь, руководствуемся качеством предлагаемых фруктов и овощей. Для JFC приоритетными являются долгосрочные контракты. Со всеми нашими поставщиками у нас сложились стабильные долгосрочные отношения. Это позволяет нам планировать и согласовывать графики поставки продукции, а также корректировать входящие цены в зависимости от конъюнктуры рынка в России. Наша репутация надежного контрагента позволяет нам работать с нашими поставщиками на условиях отсрочки платежа.



Логистика

Стоимость транспортировки является одной из основных составляющих себестоимости импортируемых фруктов в России. Поэтому оптимизация логистических решений представляет собой важный аспект деятельности Группы JFC.

МОРСКАЯ ЛОГИСТИКА

БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ИМПОРТИРУЕМЫХ ФРУКТОВ ДОСТАВЛЯЕТСЯ В РОССИЮ И НА ПРОЧИЕ РЫНКИ СБЫТА КОМПАНИИ МОРСКИМ ТРАНСПОРТОМ.

Для транспортировки бананов JFC использует флот, состоящий из 11 рефрижераторных судов. Шесть судов принадлежат Группе JFC на правах собственности, пять — находятся в долгосрочной аренде (от 12 месяцев до трех лет). Средняя вместимость судов — 450-500 тыс. кубофутов, что позволяет перевозить на каждом судне около 200-250 тыс. коробок фруктов (4'500-5'000 тыс. тонн). Средний возраст собственного флота компании составляет 25 лет. Все суда имеют ледовый класс, что позволяет им круглогодично заходить в порт Санкт-Петербурга. Наличие собственного флота дает нам возможность оперативного управления маршрутом судна без штрафных санкций. Если внешние факторы (колебание спроса, действия конкурентов и т.п.) приводят к чрезмерному увеличению складских запасов, менеджмент может принять решение о перенаправлении находящихся в море кораблей на порты южного средиземноморья и о продаже груза этих кораблей зарубежным клиентам Группы.

НАЛИЧИЕ СОБСТВЕННОГО ФЛОТА ДАЕТ НАМ ВОЗМОЖНОСТЬ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАРШРУТОМ СУДНА БЕЗ ШТРАФНЫХ САНКЦИЙ.

Ввоз продукции, доставляемой в Россию морским путем, JFC осуществляет через порты Санкт-Петербурга и Новороссийска. Средняя продолжительность рейса Гуаякиль (Эквадор) — Санкт-Петербург (Россия) составляет 3 недели. Частота поставок выбрана с таким расчетом, чтобы обеспечить постоянное наличие бананов на всех терминалах Группы. В 2007 году 83% ввезенных в Россию бананов было направлено в порт Санкт-Петербурга, оставшаяся часть была ввезена через порт Новороссийска. Собственным флотом в 2007 году было перевезено 72% бананов, продаваемых Группой. Остальные 28% бананов были доставлены судами, зафрахтованными на условиях спот. Такое соотношение между собственными и спотовыми судами позволяет избегать простоя судов и является оптимальным для обеспечения регулярности поставок товара.

Вторая крупная позиция ассортимента компании — цитрусовые из Марокко. В отличие от бананов, поставки цитрусовых носят ярко выра-

**В 2007 году
СОБСТВЕННЫМ
ФЛОТОМ БЫЛО
ПЕРЕВЕЗЕНО
72% БАНАНОВ,
ПРОДАВАЕМЫХ
Группой.**

женный сезонный характер, поэтому содержание специализированного флота для транспортировки этих товаров нецелесообразно. Сезон цитрусовых продолжается с октября по июнь включительно. На этот период компания фрахтует 2-3 судна, которые обеспечивают регулярные отгрузки из Марокко каждые 7-10 дней.

Транспортировка остальных позиций ассортимента осуществляется судами, работающими на фиксированных линиях, спотовыми судами или контейнерами.

РЫНОК МОРСКИХ РЕФРИЖЕРАТОРНЫХ ПЕРЕВОЗОК

Объем морской торговли вырос с 46,4 млн. тонн в 1995 году до 69,8 млн. тонн в 2005 году, что соответствует ежегодному росту в 4,2%. Согласно прогнозам, объем морских перевозок увеличится к 2015 году до 104,6 млн. тонн. Бананы являются основным товаром на рынке морских рефрижераторных перевозок, обеспечивая 22% всего объема морской торговли товарами продуктовой группы. Помимо объема, значимость бананов для рынка морских перевозок определяется тем, что фрукт является единственным сырьевым товаром, транспортируемым круглогодично.

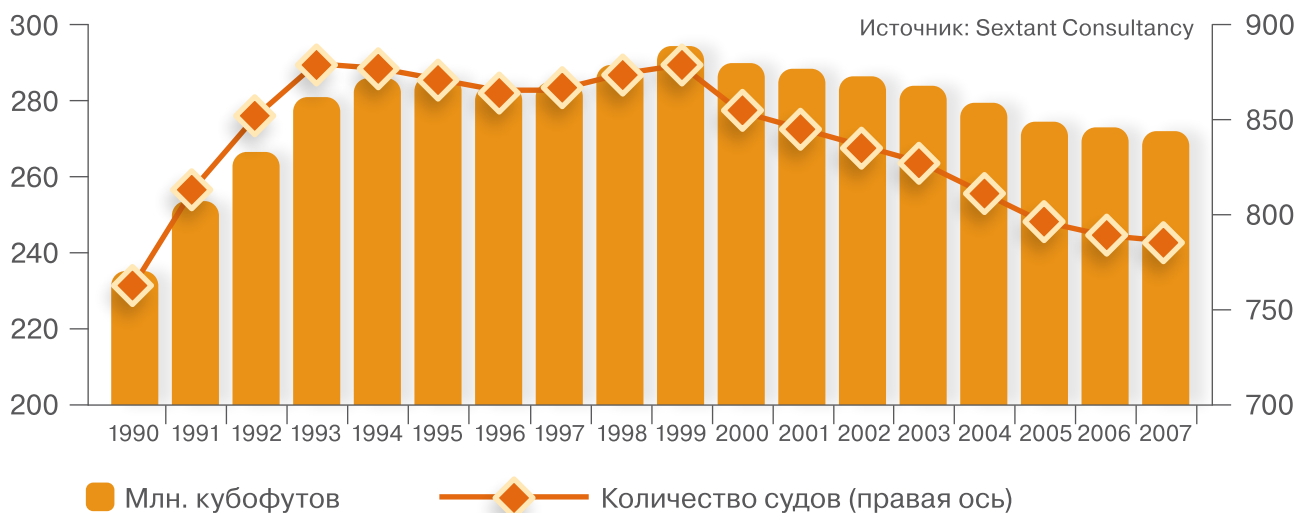
**БАНАНЫ
ЯВЛЯЮТСЯ ОСНОВ-
НЫМ ТОВАРОМ
НА РЫНКЕ МОРСКИХ
РЕФРИЖЕРАТОРНЫХ
ПЕРЕВОЗОК.**

Мировой рефрижераторный флот, пригодный для транспортировки фруктов (емкостью более 100 тыс. кубофутов), насчитывает 786 судов, общей емкостью 306,5 млн. кубофутов. При этом для трансатлантической перевозки бананов целесообразно использование только 400 судов (емкостью более 350 тыс. кубофутов).

На протяжении последних лет наблюдается консолидация отрасли рефрижераторных перевозок. На текущий момент 48% общей емкости рефрижераторных судов контролируется 6 крупнейшими операторами. При этом банановый флот сконцентрирован в руках трех из них.

Средний возраст рефрижераторного флота емкостью более 100 тыс. кубофутов по состоянию на январь 2007 года составляет 20 лет. Учитывая небольшой объем нового строительства, средний возраст рефрижераторного флота увеличится до 24 лет к январю 2011 года. Вывод из эксплуатации старых судов приводит к стабильному сокращению рефрижераторного флота и доступного объема (см. Диаграмма 1). К 2011 году количество судов, пригодных для транспортировки рефгрузов, уменьшится еще на 4%.

ДИАГРАММА 1. ДИНАМИКА МИРОВОГО РЕФРИЖЕРАТОРНОГО ФЛОТА



Наиболее значимой тенденцией на рынке морских рефрижераторных перевозок является постепенный переход к контейнерному грузообороту. Контейнеризация морской торговли началась в конце 1960-х гг. На сегодняшний день контейнерный флот насчитывает 4,014 судов общей рефрижераторной вместимостью 1,250 млн. кубофутов, что обеспечивает 77% общего объема рефрижераторных перевозок. Учитывая текущий объем запланированного нового строительства, контейнерный флот увеличится к 2011 году на 60% (см. Диаграмма 2).

Средний возраст контейнерных судов по состоянию на январь 2007 года составляет 12 лет. Большой объем нового строительства обеспечит поддержание среднего возраста на том же уровне в течение следующих трех лет.

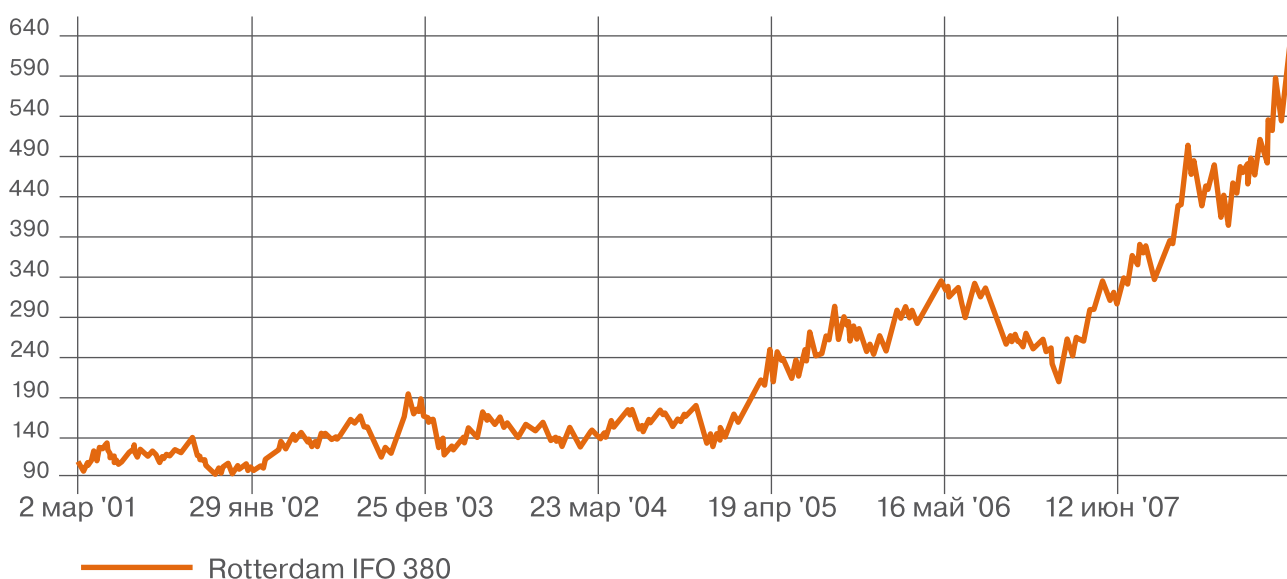
ДИАГРАММА 2. ВМЕСТИМОСТЬ МИРОВОГО РЕФРИЖЕРАТОРНОГО ФЛОТА И КОНТЕЙНЕРНОГО ФЛОТА (В МЛН. КУБОФУТОВ).



В течение последних 12 месяцев стоимость транспортировки продукции рефрижераторными судами росла темпами, значительно превышающими темпы инфляции. Основными причинами стали резкое увеличение стоимости судового топлива (бункер) и эксплуатаци-

онных расходов. Динамика мировых цен на бункер во многом определяется динамикой цен на нефть. Так, за 2007 год цена на бункер в Роттердаме, являющемся платцем для европейских цен, выросла более чем в 2 раза (см. Диаграмма 3). В связи с продолжающимся ростом цен на нефть прогнозируется дальнейшее увеличение стоимости судового топлива и, как следствие, удорожание транспортировки грузов морским транспортом.

ДИАГРАММА 3. ДИНАМИКА ЕВРОПЕЙСКИХ ЦЕН НА БУНКЕР (В ДОЛЛАРАХ США ЗА ТОННУ)



Ставки тайм-чартера на рефрижераторные суда росли на протяжении последних 7 лет. На основании текущего соотношения спроса и предложения прогнозируется дальнейший рост средних ставок тайм-чартера (см. Диаграмма 4).

ДИАГРАММА 4. ДИНАМИКА СТАВОК ТАЙМ-ЧАРТЕРА (В ЦЕНТАХ ЗА КУБУФУТ В МЕСЯЦ)





СТРАТЕГИЯ И ПЛАНЫ

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
СОВРЕМЕННЫХ
КОНТЕЙНЕРНЫХ
СУДОВ ПОЗВОЛЯЕТ
ГРУППЕ ПОВЫСИТЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
МОРСКИХ
ПЕРЕВОЗОК.**

Группа JFC стремится к эффективному управлению собственным флотом, мы внимательно отслеживаем тенденции мирового рынка рефрижераторных перевозок и принимаем меры по снижению негативного влияния различных факторов на наш бизнес.

Принимая во внимание мировую тенденцию контейнеризации морских перевозок, в конце 2007 года Группа взяла в долгосрочный тайм-чартер 3 современных судна 2000 года постройки с повышенной контейнерной вместимостью. У вновь зафрахтованных судов контейнерная вместимость составляет 30% от номинальной. Для сравнения, средняя контейнерная вместимость существующего флота JFC — 5%, средняя контейнерная вместимость мирового рефрижераторного флота — 17,7% от подпалубной вместимости. Использование современных контейнерных судов позволяет Группе повысить эффективность морских перевозок и оптимизировать систему доставки продукции.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА ГРУППЫ КОМПАНИЙ JFC НА 2008-2013 гг. ВКЛЮЧАЕТ СТРОИТЕЛЬСТВО ПЯТИ-СЕМИ КОНТЕЙНЕРНЫХ СУДОВ, РАЗРАБОТАННЫХ СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ ПЕРЕВОЗКИ БАНАНОВ, ВМЕСТИМОСТЬЮ 650 Сорокафутовых контейнеров (700 тыс. коробок бананов), а также строительство контейнерных терминалов в Санкт-Петербурге и Москве для организации замкнутой логистической цепи.



НАЗЕМНАЯ ЛОГИСТИКА

Небольшая часть фруктов, импортированных JFC в 2007 г. (в основном, это фрукты, закупаемые у европейских поставщиков), была перевезена грузовым автотранспортом. Грузовые перевозки осуществляются на условиях поставки FCA. Доставка продукции грузовым автотранспортом из Европы занимает в среднем от 3 до 5 дней.

Доставка фруктов из портов на принадлежащие Группе терминалы осуществляется с помощью автомобильного и железнодорожного транспорта. Доставка фруктов внутри страны может занимать до 14 дней. Сохранность фруктов в пути обеспечивается за счет их транспортировки в специальных полуприцепах-рефрижераторах. По состоянию на 31 декабря 2007 года, в собственности компании JFC находилось 49 транспортных автомобилей марки Mercedes-Benz и 61 полуприцеп-рефрижератор марки Lamberet.

**СОХРАННОСТЬ
ФРУКТОВ В ПУТИ
ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ
ЗА СЧЕТ ИСПОЛЬ-
ЗОВАНИЯ РЕФРИ-
ЖЕРАТОРНЫХ
ПОЛУПРИЦЕПОВ.**

**Для доставки
фруктов из пор-
тов в наиболее
отдаленные
терминалы,
Группа JFC
использует же-
лезнодорожный
транспорт.**

Для доставки фруктов из портов в наиболее отдаленные от Санкт-Петербурга и Новороссийска терминалы — например, в Екатеринбург, Новосибирск и Челябинск — Группа JFC использует железнодорожный транспорт. На его долю приходится примерно 20% перевозок импортируемых фруктов внутри страны. В этих целях Группа арендует вагоны-рефрижераторы у ОАО «Российские железные дороги» — государственной компании, являющейся монополистом в сфере железнодорожных перевозок. Тарифы на перевозку и плата за аренду вагонов контролируются российскими органами власти и обычно пересматриваются каждые четыре месяца.

Для доставки фруктов клиентам в пределах городов Группа использует собственные и арендованные транспортные средства. По состоянию на 31 декабря 2007 года в собственности Группы было 10 грузовых автомобилей ГАЗ-3309 и 10 грузовых автомобилей КАМАЗ-4308.



Дистрибуция

ХРАНЕНИЕ И ОБРАБОТКА

**JFC — ПЕРВАЯ
РОССИЙСКАЯ
ФРУКТОВАЯ
КОМПАНИЯ,
РАБОТАЮЩАЯ ПО
МИРОВЫМ СТАН-
ДАРТАМ ХРАНЕНИЯ,
ПЕРЕРАБОТКИ
И РЕАЛИЗАЦИИ
ФРУКТОВ
И ОВОЩЕЙ.**

Дистрибуция и хранение фруктов — технологически сложный процесс, требующий строгого соблюдения температурного режима, правил упаковки, транспортировки и условий хранения. Будучи скоропортящимся товаром, фрукты очень чувствительны к любым неблагоприятным изменениям внешней среды, поэтому работа с ними требует особого внимания и использования передовых технологий.

Компания JFC с первого дня своей работы начала в корне менять привычный всем россиянам образ отечественной системы хранения и дистрибуции плодоовощной продукции. JFC — первая российская фруктовая компания, работающая по мировым стандартам хранения, переработки и реализации фруктов и овощей.

На протяжении 10 лет компания активно инвестировала в создание национальной системы дистрибуции фруктов и овощей. На сегодняшний день JFC обладает одной из наиболее развитых систем хранения и обработки фруктов на территории России, включающей 10 терминалов общей площадью 75'000 кв.м. в 8 крупнейших городах страны.





Терминалы JFC — это многофункциональные комплексы, оборудованные по последнему слову техники, которые обеспечивают хранение, обработку и предпродажную подготовку фруктов и овощей. Один терминал может включать в себя несколько складов, каждый из которых имеет свой собственный профиль — хранение, дозаривание, фасовка. Собственные терминалы, вместе со специализированным автопарком, обеспечивают идеальную ритмичность поставок нашим клиентам.

Все терминалы обладают развитой транспортной инфраструктурой: подъездные пути, погрузочные площадки, автомобильные и железнодорожные эстакады. На терминалах имеется специализированная погрузо-разгрузочная техника и системы штрих-кодирования, позволяющие отслеживать движение товара по складу и между терминалами. Все склады также оснащены высокотехнологичным холодильным и вентиляционным оборудованием, которое позволяет размещать и хранить на складских площадях весь спектр плодово-овощной продукции при различных температурных режимах.

Компрессорное оборудование немецких фирм «Bitzer» и «Copeland».
Теплообменное оборудование шведского концерна «Alfa Laval»
и финской компании «Fincoil».

Вентиляционное оборудование шведской фирмы «Kanalfakt».
Автоматика датской фирмы «Danfoss».

- **МОСКВА (2 ТЕРМИНАЛА)**
- **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ (2 ТЕРМИНАЛА)**
- **КРАСНОДАР**
- **НИЖНИЙ НОВГОРОД**
- **КАЗАНЬ**
- **НОВОСИБИРСК**
- **ЧЕЛЯБИНСК**
- **ЕКАТЕРИНБУРГ**



**БАНАНЫ ВСЕГДА
ИМПОРТИРУЮТСЯ
ТОЛЬКО В ЗЕЛЕНОМ
(НЕЗРЕЛОМ)
СОСТОЯНИИ,
ПОЭТОМУ ПРОЦЕСС
ДОЗАРИВАНИЯ
НЕОБХОДИМ ДЛЯ
СВОЕВРЕМЕННОГО
И РАВНОМЕРНОГО
СОЗРЕВАНИЯ
ФРУКТА.**

Технология хранения бананов существенно отличается от технологии хранения других видов фруктов и овощей, так как включает в себя процесс газации (дозаривания) бананов. Бананы всегда импортируются только в зеленом (незрелом) состоянии, поэтому процесс дозаривания необходим для своевременного и равномерного созревания фрукта. Мы учитываем, что некоторым нашим клиентам нужно время для доставки приобретенных у нас фруктов до конечных потребителей, и поэтому предоставляем им возможность выбирать уровень спелости приобретаемых у нас фруктов. Камеры дозаривания, используемые на терминалах JFC, позволяют спланировать дозаривание таким образом, чтобы фрукты достигали максимальной степени спелости не на складе или при транспортировке, а на прилавке магазина или непосредственно у конечного потребителя.

По состоянию на конец 2007 года компания JFC обладала 113 камерам дозаривания, что обеспечивало производственную мощность в размере 370 тысяч коробок бананов в неделю.

Количество терминалов, шт.	10
Общая площадь, кв.м.	75 000
Вместимость складов, паллет	26 500
Количество камер дозаривания, шт.	113
Производственная мощность, кор./нед.	370 000

Бренд

В 2007 году Группа JFC реализовала программу создания первого в России бананового бренда «Bonanza!». Для выведения на рынок данной торговой марки были созданы все условия.

1

Во-первых, компания обладала собственным производством и системой логистики, что позволяло гарантировать качество фруктов, предлагаемых компанией.

2

Во-вторых, JFC располагала одной из самых развитых систем дистрибуции, таким образом продукция компании была максимально широко представлена в России.

3

В-третьих, создание брендов среди потребительских товаров — достаточно сильная и очевидная тенденция, которая не могла не затронуть категорию фруктов и бананов, в частности.

За основу бренда была взята торговая марка Bonanza Bananas, принадлежавшая Группе JFC. Логотип и новый дизайн коробки разрабатывались ведущим агентством Depot WPF.



Перед разработкой программы продвижения бренда было проведено исследование привычек потребления бананов, для определения целевой аудитории. Было принято решение выбрать в качестве целевой аудитории бренда молодежь в возрасте от 10 до 30 лет, а также тех, кто причисляет себя к этой категории. Поддерживающей аудиторией бренда были выбраны женщины старше 35 лет. Таким образом, рекламное обращение бренда должно было максимально воздействовать на молодежь и стимулировать их самостоятельно приобретать бананы, но в то же время не оттолкнуть традиционных покупателей бананов.

**БЫЛА УТВЕРЖДЕНА
КОНЦЕПЦИЯ,
СОГЛАСНО КОТОРОЙ
ИНФОРМАЦИЯ
О БРЕНДЕ ДОНОСИ-
ЛАСЬ В ШУТЛИВОЙ
ФОРМЕ, С ЯРКИМИ
ОБРАЗАМИ
И ЮМОРОМ.**

Компания JFC привлекла ведущее сетевое рекламное агентство для разработки коммуникативной стратегии бренда. Была утверждена концепция, согласно которой информация о бренде доносилась в шуточной форме, с яркими образами и юмором. Была придумана «Организация Bonanza!», активисты которой выступают за «поедание, поглощение, загрызание бананов». С участием агентства была отснята серия рекламных роликов, а также разработаны макеты наружной рекламы. Активная фаза рекламной кампании стартовала в январе 2007 года и продолжалась по май включительно. В первую очередь, рекламные ролики были размещены в федеральном телеэфире. Были задействованы следующие каналы: «Первый», «СТС», «МузТВ». Также реклама бренда осуществлялась в эфире радиостанции «Максимум», где в течение определенного времени, желающим предлагалось участвовать в конкурсе и выиграть призы, представленные «Организацией Bonanza!». Помимо этого, в 29 городах России, ключевых для деятельности JFC, была размещена наружная реклама.

ПЕРЕД РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИЕЙ СТАВИЛАСЬ ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА — СОЗДАТЬ ИЗВЕСТНОСТЬ БРЕНДУ, А ТАКЖЕ, ПО ВОЗМОЖНОСТИ, СФОРМИРОВАТЬ ВОКРУГ ТОРГОВОЙ МАРКИ СООБЩЕСТВО ПРИВЕРЖЕНЦЕВ «ОРГАНИЗАЦИИ BONANZA!».



По окончании активной фазы кампании, было проведено исследование известности марки. Спонтанное знание достигло 17%, а наведенное превысило 60%. Таким образом можно говорить, что в 2007 году Группа JFC успешно создала известный и сильный банановый бренд «Bonanza!».

**Мы продолжим
работу над
формированием
лояльной бренду
Bonanza!
аудитории.**

После успеха бренда было принято решение распространить его на все импортируемые из Эквадора экзотические фрукты, первичный контроль качества которых проводится эквадорскими специалистами компании.

В ближайшее время мы продолжим работу над формированием лояльной бренду Bonanza! аудитории.

