

Минеральные удобрения: как укрепить завоеванные ПОЗИЦИИ



Ольга Кудинова, к. э. н.

В условиях обостряющейся конкуренции производители минеральных удобрений постоянно совершенствуют методы позиционирования как на внутреннем, так и на внешнем рынке, используя разнообразные финансовые и административные методы регулирования.

Зарубежный опыт

Одним из финансовых инструментов поддержки аграрного сектора в экономически развитых странах служит выделение целевых **банковских и фирменных кредитов** на приобретение минеральных удобрений. Для их предоставления фирмы-производители аккумулируют сбережения и через банки трансформируют их в кредиты, предоставляемые потребителям минеральных удобрений по определенным рыночным ставкам.

Система фирменных кредитов опирается на зрелый фондовый рынок, механизм венчурного финансирования, государственную поддержку долгосрочных и высокорисковых сделок. Условием ее создания и функционирования служит наличие крупных ресурсов не только в виде фирменных капиталов, но и сосредоточенных в страховых и инвестиционных компаниях средствах, обеспечивающих необходимое предложение «дешевых» и «длинных денег».

Еще одно немаловажное условие — достаточное количество специализированных институтов, поддерживающих механизм кредитования путем оценки реальных рисков, аудита заемщиков, обеспечения информации и правовой инфраструктуры.

Для поддержания особо значимых внешнеторговых контрактов правительства развитых стран прибегают к **государственному финансированию экспорта** удобрений за счет создания решением правительства специальных фондов, передаваемых в финансирующие экспортные операции кредитные институты, или путем выделения из бюджета кредитным

организациям определенных сумм для оплаты разницы между рыночным и льготным ссудным процентом по экспортным кредитам.

Российские возможности

Для отечественных предпринимателей доступность вышеперечисленных мер поддержания рыночных позиций все еще ограничена из-за недостаточной развитости российского финансового рынка. Предлагаемое в этих условиях некоторыми представителями аграриев ограничение внутренних цен на удобрения и введение высоких экспортных пошлин с целью развития внутреннего рынка носят малоэффективный вне-рыночный характер и чреваты с одной стороны — потерей доли внешних рынков, а с другой — сокращением прибыли у «удобренцев».

В 2008 году под давлением отраслевых объединений и федерального правительства, как своеобразный эрзац фирменных кредитов крупные производители минеральных удобрений России обязались снизить внутренние цены на 1–5,6% (в зависимости от ассортимента) и зафиксировать их на таком уровне до конца весенних посевных работ 2008 года.

Для дистрибьюторов в многостороннем соглашении установлена торговая наценка не выше 10% от уровня оптово-отпускных цен. Последнее обязательство весьма важно, так как несовершенная и бесконтрольная система поставок приводит к тому, что для конечного потребителя цены возрастают на 30–40%.

Доверительное партнерство

Зарубежные компании эффективную дистрибуцию и как можно более полный учет потребностей и интересов фермеров считают основным этапом конкуренции и управления издержками. В нем участвуют многочисленные малые и



Все более распространенным явлением в мировой практике стало строительство портов по перевалке удобрений с участием агрохимических компаний

средние дочерние или аутсорсинговые компании, не только поставляющие товар «точно в срок», но и производящие безвозмездную диагностику почв и водоемов, квалифицированный расчет количества и состава необходимых удобрений, обеспечивающих фермеров компьютерными программами для расчета оптимального внесения питательных веществ, исходя из планируемых культур и характера почв. При этом две трети потребителей, согласно опросам, проведенным в США, идут на некоторое повышение цен ради участия в подобной системе доверительного партнерства.

Таким образом, «консолидация интересов» производителей, потребителей и поставщиков превращается в самостоятельный ресурс, влияющий на эффективность и даже направление бизнеса на внутреннем рынке.

Внешнеторговая стратегия

Тема «консолидации интересов» должна появиться и во внешнеторговой стратегии российских компаний и предприятий постсоветского пространства в целом. Экспортируя свою продукцию индивидуально, компании РФ и других стран СНГ противостоят на внешнем рынке не только западным экспортерам, но и друг другу. Это ведет к дестабилизации всей цепи поставок — колебанию цен в совместно используемых портах, расходов на фрахт, перевалку в порту разгрузки, транспортировку, фасовку и т. д.

В результате складывается ситуация, при которой нестабильность рынка играет на руку посредникам, повышающим цены и получающим значительную часть прибыли.

Помимо прекращения дорогостоящего крайне непродуктивного противостояния, сотрудничество способно дать и другие неоспоримые преимущества, среди которых важно отметить:

- налаживание технического сотрудничества предприятий, унификацию выпускаемой продукции, что существенно сокращает производственные и накладные расходы;
- возможность поддерживать стабильный и справедливый баланс цена /качество;
- устранение конкуренции за порты перевалки и подвижной состав;
- экономию издержек благодаря увеличению судовых партий;
- в перспективе — совместное строительство современных терминалов по перевалке удобрений с эффективным оборудованием, что значительно удешевляет этот этап поставок.

В настоящее время в России строительство портов крупные производители удобрений берут на себя, хотя это значительно повышает расходы на непрофильные активы и косвенно вляет на цену продукции. Устанавливая и поддерживая тесные связи с потребителями, требующими определенного качества и четких поставок минеральных удобрений, объединения способны более эффективно, чем отдельные поставщики,

противостоять как аналогичным зарубежным объединениям, так и индивидуально выступающим на рынке крупным игрокам.

В мировой практике немало примеров подобных объединений: Canpotex (экспортер калийных удобрений из Канады), PhosChem, экспортер фосфорных удобрений из США, «МКК» и «БКК» — экспортеры калийных удобрений из России и Беларуси. Ранее существовали Kali-Export — объединение производителей калийных удобрений Западной Европы, Cansulex — единый экспортер серы из Канады.

Не являясь производственными монополиями, данные объединения производителей полностью соответствуют антимонопольному законодательству, поскольку ставят перед собой цель не поддержание цен на высоком уровне, а продвижение продукции на внешнем рынке и имеют такие формы как соглашение о торговом и техническом сотрудничестве, создание совместных торговых подразделений и дистрибьюторских сетей.

Сотрудничество, осознание общих проблем, интересов и целей может дать представителям агрохимической отрасли дополнительную возможность маневра в меняющейся конкурентной среде, своего рода «сегмент стабильности», основу для поиска новых конкурентных аргументов, подходов и способов позиционирования на внешнем рынке, который они традиционно предпочитают внутреннему. ■