



2015: "Окна возможностей" для молочной отрасли

3 февраля 2015 г.

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Сегодня - окно возможностей для развития страны

Факты 2014 г. и ожидания на 2015 г.

- Темп роста ВВП ~0,6% в 2014 г. и ожидаемый **спад до 5-6%** в 2015 г.
- Инфляция ~**11%** в 2014 г.
- Снижение инвестиций в основной капитал на ~**5%** в 2014 г., ожидание **снижения до 18%** в 2015 г.
- Замедление роста потребительского спроса до **2%** в 2014 г. (в 2013 – 5%), ожидание на 2015г. – **снижение до -8%**
- Начало 2015г. - принят **антикризисный план**



Впереди – три окна возможностей

- 1 Рост экспорта несырьевой продукции**
 - Россия по индексу производственных затрат стала сопоставимой с Мексикой и Китаем
- 2 Импортозамещение**
 - ожидаемое падение импорта **до -40%** в 2015 г.
- 3а Возможность для консолидации эффективными собственниками**
 - мотивация для повышения операционной эффективности
- 3б Появление новых инновационных бизнес-моделей**, ориентированных на изменения спроса во время кризиса



Для изменения ситуации необходима приоритизация уровней поддержки для каждой из отраслей

Иллюстративно

Кризисные возможности для АПК

Примеры отраслей

Возможная поддержка государства

1

Поддержка экспорта



Сахар



Зерно



Раст.масло

2

Импортозамещение



Рыба



Свинина



Овощи

3

Создание и развитие конкурентоспособных предприятий



Говядина



Сельхоз.
техника

Помогать

- Финансовые и нефинансовые меры поддержки экспорта
- Целевые субсидии
- Четкие приоритеты и их стабильность

Не мешать

- Стимулировать кооперацию и долгосрочное сотрудничество

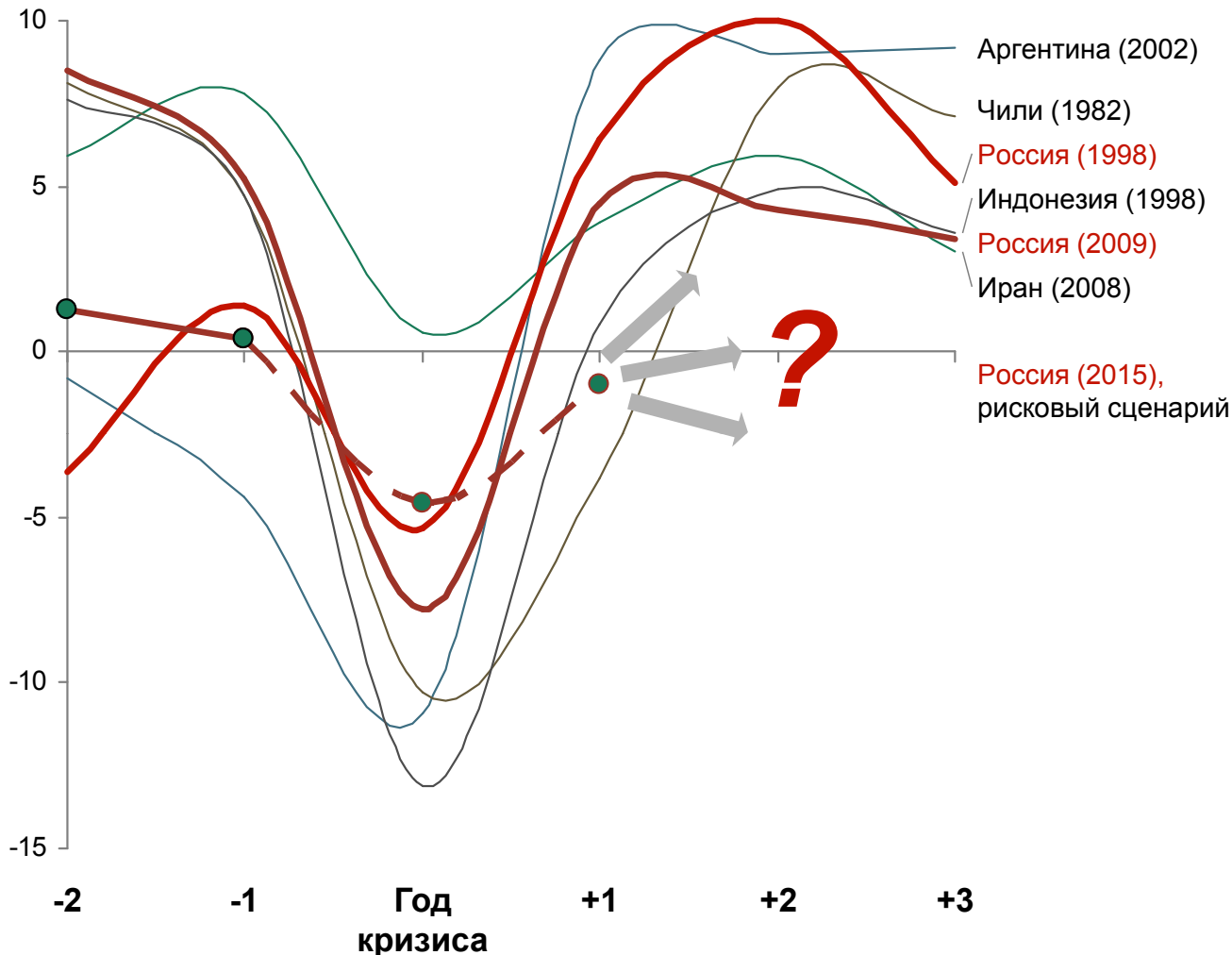


Молочные
продукты

Какая возможность приоритетная для молочной отрасли?

Макровзгляд: ключевой вопрос для страны – каково целевое состояние и целевая траектория?

Изменение ВВП, % к предыдущему году



Примеры мирового опыта



Аргентина, кризис 2002

- дифференцирование при возмещении вкладов (убыток банков 6-10 млрд.долл.)
- отказ от обязательств в ряде инфраструктурных проектов
- запрет на рост коммунальных тарифов
- введение контроля над ценами



Чили, кризис 1982

- отход от фиксированных цен на продукты питания, введение ценовых коридоров
- либерализация валютного курса



Индонезия, кризис 1998

- ужесточение денежно-кредитной политики (рост процентных ставок)
- структурные реформы экономики

Примеры других стран: предпринимаемые меры задают траекторию выхода на целевое состояние

Индонезия, 1997-1999



Южная Корея, 1997-1999



Ирландия, 2009-2011



Ситуация

- **Рост безработицы** - ~40% жителей оказались за чертой бедности
- **Банкротство** предприятий и кредитно-финансовых институтов

- **Финансовая паника**, закрытие внешних кредитных линий и инвестиций
- **Банкротство** крупнейших предприятий

- Паралич финансовой системы, **остановка долгосрочного (даже обеспеченного) кредитования**

Меры

- **Структурные реформы**
 - Демонополизация, реструктуризация частных компаний
 - Усиление соц. защиты, в т.ч. для поддержания внутреннего спроса
- Снижение ограничений на **привлечение иностранного капитала**
- **Целевые субсидии** для сельского хозяйства (например, на удобрения и топливо)
- Снижение тарифов и прочие **меры по наращиванию экспорта**

- **Целевые программы** в экономике, с фокусом на индустриализацию и отказ от традиционных хозяйств
- **Структурное преобразование и консолидация** компаний
- Стимулирование повышения **эффективности деятельности** предприятий¹
- Защита рисовой отрасли за счет запрета импорта и государственных субсидий заработной платы работникам

- **Программа санации** под руководством Центрального Банка
 - Создание "плохого банка" для аккумулирования проблемной задолженности
 - Выкуп проблемных долгов у коммерческих банков с оговоренным дисконтом

Результат

- С 1999 по 2010гг сельское хозяйство сохранило долю в ВВП страны (~15%), несмотря на все возрастающую индустриализацию

- С 1999 до 2013 года доля сельского хозяйства в экономике упала с 10% до 2.7%, при этом самообеспеченность рисом сохранилась

- Возобновление кредитования
- Возвращение ВВП на траекторию роста за 16-24 месяца

1. Запрет на перекрестные гарантии по кредитам от аффилированных компаний; Обязательный найм внешних директоров для управления компаниями; Сокращение излишних мощностей; Изоляция от источников ресурсов для неэффективных компаний и проч.
Источник: Данные министерств сельского хозяйства Индонезии и Южной Кореи; данные FAO; Анализ BCG

Молочная отрасль нуждается в комплексной поддержке



2015



Вызовы 2014 -> 2015	2015	Краткое описание
Запретительные условия кредитования ¹		- Сложившаяся конъюнктура процентных ставок делает невозможным финансирования текущих потребностей бизнеса - Кредитование новых проектов не производится
Низкая инвестиционная привлекательность ²		- Современное молочное производство требует значительных затрат, при очень долгой окупаемости - Отсутствие кредитных ресурсов удорожает инвестиции - Высокая волатильность цен сбыта снижает предсказуемость прибыли
Бюрократия, административные барьеры ³		Распределение государственной поддержки все еще непрозрачно, несмотря на принятые Правительством изменения
"Беззащитность" внутреннего рынка ⁴		Высокая себестоимость производства и ситуация "квази-открытых" границ делают российскую молочную продукцию неконкурентоспособной на внутреннем рынке
Падение внутреннего спроса ⁵		Следует ожидать снижения спроса в связи с ростом цен, особенно среди малообеспеченных слоев населения





О чем говорят участники отрасли?



"Все будет плохо"

"...90% молочников
хотят выйти из
бизнеса"

"Реально все уже
банкроты... пока на
бумаге"

"...но жизнь продолжается"

"...местные предприятия
начали сами делать
комплектующие для доильной
техники"

"...племенные хозяйства
всерьез занялись усилением
селекции"

"...посевную-то надо
вытягивать"

"...очень нужна поддержка"

...хоть на 2-3 года закрепить
условия кредитования!

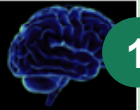
...кто-то выкачивает прибыль,
кто-то разоряется – нужно
договориться, как все выживем,
чтобы отрасль сохранить

Возможные меры для поддержки молочной отрасли в 2015 году



Вызовы		Что делать?	Результат
Финансирование	1 Запретительные условия кредитования	Финансовое оздоровление Санация плохих кредитов (пример – "плохой банк")	Высвобождение лимитов на АПК у банков-кредиторов
	2 Низкая инвестиционная привлекательность	Новые механизмы финансирования	Новые инвесторы
Риски	3 Бюрократия, административные барьеры	Механизмы снижения рисков для инвестирования - Гос. гарантии, целевые программы - Расширение пула залогов (межевание земли)	Снижение стоимости финансирования
	4 "Беззащитность" внутреннего рынка	Поддержка кооперации участников отрасли Вовлечение СРО и союзов в решения	Эффект масштаба, снижение операционных затрат
Объем	5 Падение внутреннего спроса	Поддержка внутреннего потребления - Долгосрочная кооперация, стимулирование спроса – в т.ч. через гос. закупки Поддержка экспорта - Адресная поддержка экспортеров	Предсказуемость для развития бизнеса

Новые возможности требуют изменения восприятия, отношения, мотивации и навыков всех игроков



1 Понять (восприятие)

Трезвая оценка существующей ситуации

- Анализ не только внешних факторов, но и внутренних проблем
- Избежание попыток "определить виноватого", а фокус на фактах

4

Смочь (навыки и возможности)



Возможности для реализации

- Инвестиции в необходимую инфраструктуру (физической и информационной)
- Обучение специалистов в приоритетных областях
- Обеспечение доступности финансирования

Игроки:



Работник



Менеджер



Государство

2

Принять (отношение)



Реалистичные ожидания и модели действий в разных сценариях

- Выделение основных внешних и внутренних неопределенностей
- Формирование концепции модели действий в разных сценариях

3

Захотеть (мотивация)

Комплекс мер, нацеленный на создание правильных стимулов для всех участников

- Уменьшение барьеров действия рыночных механизмов
- Создание стимулов по приоритетным направлениям (вознаграждение за результат, а не только предоставление ресурсов)