

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**ТРОЕ ПЕРВЫХ** Российские производители минеральных удобрений уступают зарубежным конкурентам главным образом в маркетинге и сбыте — развитии дилерских сетей, транспортной инфраструктуры, контроле за сбытом продукции конечному потребителю с учетом локальной рыночной специфики. Кроме того, российские агрохимики, в отличие от конкурентов из стран Северной Африки, Ближнего Востока, Венесуэлы, не располагают портами рядом с производственными мощностями. Получается, что у россиян выше транспортные издержки.

Понимая свои слабые стороны, отраслевые лидеры — МХК «Еврохим», «Акрон» и «Фосагро», которые одновременно являются крупнейшими экспортерами удобрений, сейчас инвестируют в программы развития сбытовых сетей как за рубежом, так и в России.

К примеру, МХК «Еврохим» до 2015 года планирует войти в тройку крупнейших мировых производителей и трейдеров минудобрений. Причем рост доходов от продаж предполагается обеспечить за счет реализации продукции с более высокой добавленной стоимостью, а также через более качественное обслуживание покупателей. На первом этапе программы — до 2010 года — компания должна была инвестировать в проект \$34 млн и к концу этапа получить экономический эффект в размере \$77 млн. К 2015 году усовершенствованный торговый бизнес МХК уже должен принести выигрывать в \$249 млн.

По итогам прошлого года МХК увеличила объем продаж карбамидно-аммиачной смеси на крупнейший рынок потребления КАС — США — до 0,85 млн тонн. Поставки аммиачной селитры в Бразилию выросли практически вдвое — с 78 тыс. тонн в 2005 году до 155 тыс. тонн в 2006 году, причем продукция компании продавалась по премиальной цене благодаря тому, что не облагалась таможенными пошлинами в рамках преференциального соглашения.

Под управлением дочерней компании «Еврохим» EuroChem Trading GmbH должна быть развернута собственная сеть дистрибуции, которая позволит компании сэкономить на марже, раньше выплачиваемой внешним трейдерам, а также получить доход за счет торговли продукцией других производителей. Впрочем, помимо создания 100-процентных дочерних компаний или филиалов МХК в странах, находящихся в ареале целевых рынков сбыта, «Еврохим» намеревается использовать самые разнообразные схемы. Например, кооперацию с самыми эффективными локальными компаниями на целевых рынках через создание СП (это позволит избежать торговых барьеров для зарубежных производителей) или их поглощения, а также генеральное сотрудничество с подразделениями продаж крупнейших европейских производителей минудобрений, к примеру таких, как K+S-fertiva, BASF, Kemira и др.

Согласно целевым установкам стратегии, к 2015 году «Еврохим» увеличит долю на рынке Европы с 4 до 7%, количество подконтрольных торговых компаний вырастет с 4 до 6, а количество крупных покупателей — с 45 до 105. В результате объем продаж продукции компании на европейских рынках к 2010–2015 годам может вырасти до 2,7 млн тонн, а премиальность продаж увеличится с 3–4 до 5%. Предполагается, что на рынке США к 2015 году может продаваться до 3,1 млн тонн, или 9% от общего объема потребления удобрений страны. Около трети поставленных в США удобрений «Еврохим» намеревается продавать с арендованных складов в США крупным розничным продавцам через EuroChem Trading USA Corp., а остальное реализовывать по долгосрочным контрактам местным производителям и крупным оптовикам. В странах Южной Америки «Еврохим» к 2010 году может увеличить объем продаж до 1,4 млн тонн продукции (доля рынка составит 6%). Одним из ключевых рынков для «Еврохим» является Бразилия, где россияне, возможно, откроют представительство или создадут СП с какой-то из национальных компаний.



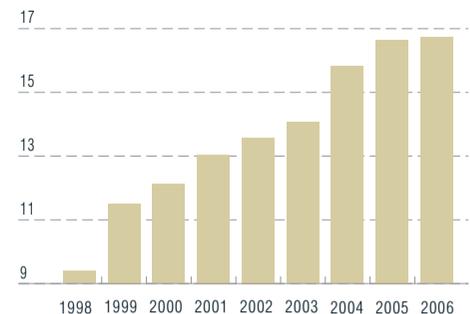
**ВНУТРЕННИЙ РЫНОК ПОТРЕБЛЕНИЯ УДОБРЕНИЙ РАСТЕТ БЫСТРЕЕ МИРОВОГО, ТЕМ НЕ МЕНЕЕ, БОЛЬШАЯ ИХ ЧАСТЬ ОТПРАВЛЯЕТСЯ НА ЭКСПОРТ**

В этом году МХК уже купила две торговые компании, которые принадлежали крупнейшему американскому производителю удобрений компании Mosaic, правда, за пределами России работает только одна из них — «Мозаик Украина», вторая — «Мозаик Краснодар» — обслуживает потребителей ЮФО. Начальник управления дистрибуции и продаж в России и СНГ «Еврохим» Максим Серегин говорит, что «Мозаик Украина» является лидером на рынке Украины по производству сухих туковых смесей, а «Мозаик Краснодар» обладает высокой компетенцией в части агрохимического консультирования и контрактного выращивания сельскохозяйственных культур. «Это как раз те направления, которые мы развиваем в рамках стратегии своего присутствия на рынках РФ и СНГ, — мотивирует решение о покупке Максим Серегин. — Также компания рассматривает различные возможности расширения нашего присутствия на ключевых рынках РФ, СНГ и

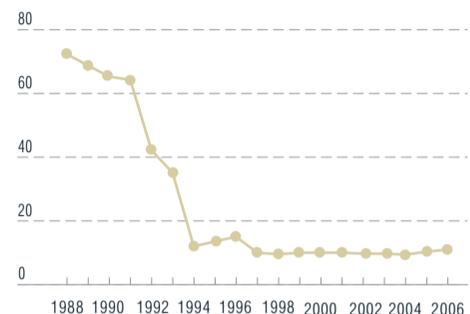
Европы, в том числе и сделки M&A, но пока об этом рано говорить, определенных договоренностей еще нет».

**ВОСТОЧНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ** Поскольку в состав компании «Акрон» входит расположенный в КНР завод по производству удобрений «Хунжи-Акрон», эта компания в экспортной стратегии уделяет большое внимание Азии. Вице-президент «Акрона» Дмитрий Голубков говорит, что из экспортных рынков для его компании приоритетными являются рынки Юго-Восточной Азии, такие как Китай, Таиланд, Индонезия, Филиппины, Малайзия, а также европейский и американский рынки. В странах АТР основной экономики является сельское хозяйство, поэтому потребность в удобрениях очень высока.

Дмитрий Голубков рассказывает об особенностях рынка Поднебесной. «Китайский рынок, как и многие другие рынки Юго-Восточной Азии, существенно отличается от ос-



**ПРОИЗВОДСТВО МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ В РОССИИ (ТЫС. Т ПИТАТЕЛЬНЫХ ВЕЩЕСТВ)**  
ИСТОЧНИК: РОССТАТ, «АЗОТЭКОН», МХК «ЕВРОХИМ».



**ДОЛЯ ВНУТРЕННЕГО ПОТРЕБЛЕНИЯ УДОБРЕНИЙ СЕЛЬСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ В РФ (%)**  
ИСТОЧНИК: РОССТАТ, «АЗОТЭКОН», МХК «ЕВРОХИМ».

тальных мировых рынков удобрений тем, что структурируется по системе B2C (Business-To-Consumers). Это означает, что конечным потребителем продукции является непосредственно фермер, который принимает решение о покупке. Удобрения в этих странах является продуктом розничным, чего нельзя сказать, например, о России или других рынках, где процесс закупки и внесения удобрений контролируется агрохолдингами. На розничных рынках особенно важно развивать маркетинг, дистрибуцию и брендинг продукта. У «Акрона» есть несколько разных торговых марок для удобрений — в частности, в КНР зарегистрирован бренд A KANG. «Акрон» поддерживает свои бренды в Китае при помощи собственной службы агрохимического сервиса, в которую входит около 500 микроавтобусов с установленным спецоборудованием для анализа почвы. Специалисты службы ездят по аграрным провинциям и дают фермерам оценку состава почвы, помогая подобрать наиболее подходящий тип удобрений для конкретной почвы и под конкретную культуру. Консультации бесплатные, поскольку входят в состав сервисного пакета, который предоставляет «Акрон». Еще один интересный маркетинговый прием, который «Акрон» использует в Китае, — экспериментальные поля, которые позволяют наглядно убедиться в необходимости грамотного применения минеральных удобрений.

«Маркетинговая стратегия на азиатских рынках требует постоянного совершенствования, использования новых креативных идей. Люди Востока — прирожденные торговцы и отлично понимают все тонкости торговли, — резюмирует Дмитрий Голубков. — Вообще, у китайцев действительно стоит поучиться мастерству торговли. Поэтому в плане маркетинга на Востоке необходимо владеть неординарными методами, чтобы постоянно быть на плаву и на острие событий. Такая стратегия помогает нам поддерживать интерес к нашему товару и компании».

Кстати, отвечая на вопрос ВГ, каковы приоритетные рынки сбыта для компании, представители «Акрона» и «Еврохим» отметили, что самый важный рынок — российский. Представители РАПУ считают, что законопроект, предусматривающий установление протекционистских пошлин на экспорт удобрений накануне вступления России в ВТО, все-таки принят не будет и рост продаж на российском рынке удобрений будет развиваться органическим путем. ■



**ПОТРЕБЛЕНИЕ МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ В МИРЕ В 2006 ГОДУ (%)** ИСТОЧНИК: IFA, МХК «ЕВРОХИМ».

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

