



ЭФФЕКТИВНЫЙ РЫНОК МАТЕРИАЛЬНО ТЕХНИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И СИСТЕМА СНАБЖЕНИЯ: КАНАДСКИЙ ОПЫТ

Рон ВИЛКИНСОН

Agrium Inc., Канада

IFA Москва 2009

Москва, Россия, 6-9 октября 2009

Эффективный рынок материально технических ресурсов и система снабжения: канадский опыт

Рон Вилкинсон, Старший вице-президент, Agrium & President, Wholesale, Agrium Inc., Канада

Добрый день.

Я хочу благодарить “Международную Ассоциацию Производителей Удобрений” за приглашение выступить на конференции “Удобрения и сельское хозяйство”. Я признателен за возможность говорить с Вами сегодня о том, чему посвящает себя Agrium.

Название моего доклада “Эффективный рынок материально технических ресурсов и система снабжения: канадский опыт”. Я должен отметить, что, то о чем я буду говорить, касается дистрибуции на территории всей Северной Америки, а не только Канады. Вы узнаете, что мы рассматриваем наш подход к дистрибуции как конкурентное преимущество, и мы применяем эту деловую модель во всем мире.

Я собираюсь начать с описания Agrium, затем обсудить специфические особенности дистрибуции.

Развитие Agrium по цепочке приращения стоимости

Первая вещь, которую Вы узнаете об Agrium – то, что мы не только производитель удобрений, не только оптовый торговец, не только розничный продавец. Наша стратегия роста охватывает всю цепочку приращения стоимости на пути снабжения сельхозпредприятий.

Наша оптовая бизнес включает производство и дистрибуцию азотных, фосфорных, калийных и сульфатных удобрений; мы - также наибольший розничный продавец в США с продажами более чем на \$5 миллиардов. Дополнительно, мы создали третью бизнес единицу, которая сосредоточилась на технических достижениях в области экологических удобрений и сопутствующих продуктов.

Как Вы можете видеть, наш глобальный бизнес строился через всю цепочку приращения стоимости. За прошлые 5 лет мы инвестировали приблизительно \$3,4 миллиарда, за четыре года совершили 9 приобретений, наряду с другими направлениями развития такими как калий и ESN (наша запатентованная технология покрытия карбамида полимером), и расширением мощностей.

Если взглянуть на все три бизнес направления Agrium всесторонне, то можно увидеть, что в год мы продаем приблизительно 18 миллионов тонн питательных веществ во всем мире, 50 миллионов галлонов СЗР, почти на \$700 миллионов семян, и через Agrium Передовые технологии (AAT), мы быстро наращиваем производственные мощности ESN со 100 000 тонн в год в 2007 до более чем 300 000, в 2010.

¹ Отчет компании за 2007 год

2008 EBITDA по продуктам и бизнес направлениям

Наша стратегия роста – равновесный портфель из удобрений и розничных продаж. И хотя ААТ составляет маленькую часть бизнеса Agrium, это - быстро растущее бизнес направление с существенным потенциалом.

До приобретения Royster-Clark, UAP и экспансии в калийном секторе, азот составлял большую часть нашего бизнеса. Обязательство росту и диверсификации при соблюдении финансовой дисциплины является краеугольным камнем стратегии Agrium. Наши недавние инициативы позволили получать стабильные основные доходы, что является твердым финансовым фундаментом компании и позволяет продолжить рост. За прошлые месяцы Вы, возможно, уже слышали о некоторых наших усилиях по новым приобретениям.

Диверсификация наших бизнес направлений позволяет обеспечивать стабильность в периоды спада. Что было особенно очевидно по прошедшим кварталам, поскольку бизнес удобрений страдал от низких цен и спроса, в то время как СЗР и семена, показали устойчивые результаты.

Крупнейший в Северной Америке розничный продавец МТР для сельского хозяйства

Как я упоминал ранее, мы - наибольший сельскохозяйственный розничный продавец в Соединенных Штатах. Приобретение UAP прошлой весной резко увеличило наш вес на американском розничном рынке, наши ежегодные продажи превысили \$5 миллиардов.

Приобретение UAP создало позволило разнообразить наш продуктовый портфель, поскольку наш розничный бизнес был нацелен на продажи удобрений, в то время как UAP был в большой степени ориентирован на СЗР. В объединенной компании мы имеем более уравновешенный портфель из удобрений и СЗР, наряду с быстро растущим бизнесом семян. Фактически, СЗР и семена принесли приблизительно 80 % валовой прибыли розничного бизнеса в этом году, в то время как мы лишь ожидаем, что наш бизнес удобрений возвратится к нормальным объемам после беспрецедентного снижения норм внесения прошлой осенью.

Мы также строим сеть в Уругвае, чтобы развить южноамериканский розничный бизнес и смотрим на другие возможности расширить это направление глобально.

Бизнес подразделение Agrium по оптовым продажам

Наш оптовый бизнес занимается производством удобрений и дистрибуцией в Северной Америке и в мире.

Наши калийные мощности составляют приблизительно 2 миллиона тон в год. Приблизительно половину этих объемов мы реализуем через Canpotex на мировом рынке, оставшуюся часть в Северной Америке, большую часть в США.

В азотном секторе наши производственные мощности превышают 5 миллионов тон в год, основные продукты аммиак и карбамид. Производство обеспечивают 10 предприятий по всему миру, также мы имеем доли в масштабных азотных комплексах в Аргентине и Египте.

Мы имеем два производства фосфорных удобрений в Северной Америке, которые производят около 1 миллиона тон в год, в основном MAP, и некоторые объемы фосфорной кислоты. Оба производства интегрированы в наши аммиачные предприятия и каждое из них предназначено для поставок фосфатов.

Наш бизнес Закупок для перепродажи ценен для клиента, так как позволяет предложить ему более широкую линейку продуктов даже в регионах, где продажи нашего продукта экономически нецелесообразны. Это усиливает нашу дистрибуторскую сеть, и предоставляет преимущества нашим клиентам и поставщикам.

Agrium Передовые технологии

Agrium Передовые технологии или “ААТ” предлагает сопутствующий удобрениям экологичный премиум продукт для декоративных растений, оранжерей, высокорентабельных специальных культур, сада и газонов. Подразделение было создано в 2006 году, решение о создании было обусловлено желанием развить наш запатентованный продукт ESN и приобретением двух бизнесов: Nu-Gro и Pursell Technologies.

Недавно мы анонсировали агрессивные планы по наращиванию производства ESN. Мы построим новое производство мощностью 120,000 тон в год в Нью Мадриде, и повысим мощность на существующем в Алабаме предприятии до 360,000 тон в 2010 году.

Инвестиции Agrium в Hanfeng, лидера по производству технологичных удобрений в Китае, приносят Agrium много выгод. Эти инвестиции обеспечивают географическую и продуктовую диверсификацию, служат окном в Китай и на его огромный сельскохозяйственный рынок, обеспечивают возможность участия в других совместных предприятиях – из которых в этом году мы вошли в производство карбамида покрытого серой JV в Китае .

После краткого описания нашей компании, остаток выступления я посвящу нашей системе дистрибуции.

Оптовая дистрибуция, активы

Этот слайд показывает нашу экстенсивную систему дистрибуции в Северной Америке для оптового бизнес направления и меры, которые мы предпринимает в мировых масштабах.

Как Вы можете видеть все наши североамериканские производства подкреплены нашей системой дистрибуции в Канаде и США, наряду с хорошим доступом на рынок импортного продукта.

Глобально Agrium наладил дистрибуцию в Аргентине для поддержки азотного производства в Bahia Blanca, продаж импортного КАС и фосфатных удобрений. 70%-ная доля в Common Market Fertilizers в Европе способствует росту нашей глобальной экспансии.

Складские мощности оптового подразделения Agrium в Северной Америке составляют приблизительно 2.9 млн.т., из них 2.5 млн.т. собственных, а остальные в аренде.

Мы управляем почти 4,000 арендованных вагонов. Обычно в год мы отгружаем навалом более 150,000 грузовиков и более 68,000 вагонов. В 2007-08 году, было перевезено около 6 млн.т. железной дорогой , почти 5 млн.т. автотранспортом, и более 500,000 тон баржами.

Активы Agrium в дистрибуции

Когда мы смотрим на Agrium в целом, мы видим намного большее значение дистрибуции. В нашу розничную сеть входят более 800 баз в Северной Америке и более 30 в Аргентине и Чили, с планами расширения и на Уругвай. В наш бизнес Передовых технологий входят шесть производств в Северной Америке, ожидается, что седьмое начнет работать в 2010 году.

Дистрибуторская сеть Agrium росла не только в Северной Америке и теперь включает Южную Америку, Египет, Европу и Китай.

Общие складские мощности Agrium во всем мире превышают 5 млн.т., а ежегодные продажи 18 млн. т.

Дополнительно, у Agrium есть большая сеть дистрибуции СЗР в США, почти с 900 000 квадратных футов складских площадей под упакованные продукты и более 2.3 млн. галлонов емкостей для жидких продуктов. Годовые продажи Agrium составляют приблизительно 50 миллионов галлонов СЗР и более 7 млн. мешков семян хлопка, сои, кукурузы, которых достаточно для посева на площади 12.5 млн. акров.

Что такое дистрибуция?

Так, что же такое дистрибуция?

Первый пункт, из перечисленных здесь, - доступ к складам в нужных местах; но дистрибуция - это нечто большее.

Дистрибуция – это координация и планирование снабжения, будь-то собственное производство или закупки, для удовлетворения спроса и соответствия объемам продаж, обеспечение адекватных объемов поставок. Часто снабжение может быть адекватно спросу, но лимитирующим фактором выступают транспортные возможности.

Она включает прогнозирование и планирование морской, железнодорожной, автомобильной для обеспечения поставок в дистрибуторский центр (базу) или из него. К тому же, удобрения могут транспортироваться навалом, в жидкой или, как в случае с аммиаком, в газообразной форме. Дистрибуция подразумевает доступ к необходимым активам, которые могут обеспечить поставки различных продуктов нужных клиенту.

Это управление кредитными и другими рисками на протяжении всего процесса.

Также дистрибуция требует знания рынка клиентов, сильной команды по продажам и фокусировки на клиентской поддержке.

Обеспечение доступа к правильным активам является только частью дистрибуторской сети – Дистрибуция – это нечто большее, чем просто активы; это эффективно управляемая система для создания баланса между затратами, эффективностью и сохранением гибкости. Наши клиенты рассчитывают на доступ к нашим продуктам особенно во время сезонов внесения.

Цепочка приращения стоимости на рынке удобрений

Этот слайд иллюстрирует связь между производителем и розничным продавцом. На некоторых рынках наблюдается разница в количестве звеньев между ними, но деятельность, предшествующая продаже фермеру или другому конечному потребителю, – это функция дистрибутора.

Все действия, которые продвигают товар от производителя к розничной продаже = Дистрибуция

Как я уже говорил, модель работает по-разному в разных точках земного шара, но заштрихованная область – это место, где хорошая система дистрибуции полезна и покупателю, и поставщику, и сервисной компании.

Зачем инвестировать в дистрибуцию?

Здесь 4 ключевых причины для инвестирования в дистрибуцию.

Первая – обеспечить доступ к рынку. Без дистрибуции, Вы имеете значительно менее выгодные возможности участвовать в рынке. Эффективная система дистрибуции предоставляет большие возможности и позволяет быть ближе к покупателю. Все это позволяет поддерживать основные рынки сбыта и часто служит дополнительной возможностью войти в новые рынки.

Вторая – обеспечить баланс между позицией недорогого поставщика и близостью к покупателю. Часто бывает, что фокусируя внимание или на низких ценах или на близости к покупателю, не достигается эффективная дистрибуция, в частности в Северной Америке, где рынки могут на значительном расстоянии от места самых дешевых закупок.

Третья – получать прибыль в каждой точке цепочки приращения стоимости. Это цена эффективной дистрибуции, которую платит потребитель, если предлагаемый сервис для него выгоден.

Четвертая – ценность для иностранных поставщиков. Иностранные поставщики стремятся организовать эффективную систему дистрибуции, которая поможет им получить доступ на рынок, а это недостижимо без значительных инвестиций и хорошего менеджмента. Как я объясню позже, это включает все аспекты взаимодействия с клиентом в области кредитных и транспортных рисков.

Стратегия построения дистрибуции Agrium

Наша стратегия включает следующие пункты:

1. **Усиление** существующих активов для будущего расширения
2. Поиск возможностей **приобретения** ключевых активов в дистрибуции, которые вписываются в корпоративную стратегию. Посредством поиска **Партнеров**, которые обеспечат доступ к **ключевым для дистрибуции активам**, мы можем продолжить движение и рост по цепочке приращения стоимости на сельскохозяйственном рынке.
3. Наше предпочтение – лучше **купить чем строить**, но мы готовы и строить, если есть необходимость.

4. Продолжать добиваться **выгодных закупочных контрактов**, что позволит добиться низкозатратности закупок.
5. Добиваться **синергии** при расширении и повышать **эффективность перевозок**, чтобы контролировать ситуацию на непростых (часто очень дорогих) рынках транспортных услуг.

Agrium рассматривает дистрибуцию как свою сильную сторону и стратегическое преимущество. Она поддерживает нашу позицию недорогого и гибкого поставщика для наших клиентов.

Построение сети дистрибуции

Если взглянуть на построение сети дистрибуции, нужно принять во внимание следующие моменты:

Определиться с источником поставок. Это будет поставщик импортной продукции, или отечественный производитель, или комбинированные поставки? Достаточно ли гибкая инфраструктура для работы с любым из них, если ситуация изменится?

Как я уже говорил, мы стремимся сбалансировать невысокие цены и близость к покупателю, в частности, когда входим на новый рынок. Мы постоянно ищем возможность предложить и низкие цены и близость к покупателю, что является лучшим решением в дистрибуции.

Мы уделяем пристальное внимание оптимизации существующих процессов и активов. Многие услышав это подразумевают управление складскими запасами, что конечно же важно, но оптимизация также включает время оборачиваемости вагонов, например. Также сюда входят программы обслуживания вагонов, автотранспорта и инфраструктуры.

Вам необходим доступ к дешевым и конкурентоспособным грузовым маршрутам, о чем я расскажу ниже более детально.

Лояльность клиента жизненно важна для успешной дистрибуции. Мы стремимся организовать специализированный торговый штат и применять наилучшие методы работы с клиентами.

Наши сотрудники профессиональны и гибки, что позволяет им приспосабливаться к быстро изменяющимся рыночным условиям, понимать особенности их региона и что необходимо клиенту, понимать что отличает нас от других поставщиков.

Мы уделяем пристальное внимание риск-менеджменту. This includes positioning a portion of our base load with forward sales positions. Мы также хеджируем риски поставок, используем свопы и деривативы. При осуществлении дистрибуции мы стремимся смягчить риски.

И, наконец, мы ждем от служб охраны труда и окружающей среды работы на высоком уровне. Мы ожидаем, что работы будут произведены безопасно и с минимальным влиянием на окружающую среду. Результаты работы служб охраны труда и окружающей среды – это, то над чем мы долго работали и, что мы продолжаем улучшать.

Взаимоотношения с поставщиками логистических услуг

Надежный поставщик помогает обеспечить низкие цены и высокий сервис. Мы устанавливаем долгосрочные отношения с перевозчиками, которые могут предложить адекватный сервис и стараемся налаживать связи с новыми поставщиками, если есть необходимость. Очень легко найти тариф ниже. Очевидно, что конкурентоспособные тарифы важны, но не менее важна и возможность повысить автоматизацию процессов. Долгосрочные отношения позволяют нам осуществлять надежные поставки нашим клиентам и иметь гарантированные объемы перевозок даже во время волатильности на фрахтовых рынках.

Мы стремимся получать конкурентоспособные цены используя конкуренцию между поставщиками. В Северной Америке, довольно часто, одна и та же поставка может быть осуществлена по железной дороге, авто или речным транспортом наш подход позволяет нам, используя конкуренцию между видами транспорта, оказать давление на тарифы.

Мы заключаем долгосрочные контракты, чтобы стабилизировать тарифы. Тарифы могут изменяться из сезона в сезон и падать или расти вместе с рынком. Часть наших ежегодных объемов перевозки может быть обеспечена многолетними контрактами, чтобы сгладить некоторые из этих пиков и падений в затратах транспортировки.

Планы по снабжению, как часть всего процесса планирования, который я опишу в деталях через несколько минут, решающий компонент в системе дистрибуции.

Взаимоотношения с покупателями

Как я упоминал ранее, специализированный торговый штат, с центром для обслуживания клиентов, является неотъемлемой частью эффективной сети дистрибуции.

Мы фокусируемся на потребностях клиентов и обязуемся выполнить условия и сроки контракта.

В свою очередь, мы ожидаем, что наши клиенты будут придерживаться согласованных условий. Что включает выполнение контрактов с их стороны. В то время как контракты – стандартная процедура при импортных сделках, фактически, мы начинаем видеть все больше контрактов между розничными продавцами и производителями.

Мы управляем кредитными рисками, которые связаны со сделкой на этапе процесса дистрибуции. Что включает регулярный мониторинг кредитных лимитов. Активный контроль кредита и наши отношения с клиентами позволяют нам поддерживать предварительно установленные пределы кредита, который увеличивает операционную эффективность.

Взаимоотношения с поставщиками продукции

Мы обеспечиваем немаловажные преимущества нашим поставщикам.

Поставщики получают доступ к нашим складским мощностям и логистической сети.

Кроме того, они получают немедленный доступ к нашим обширным продажам и службе клиентской поддержки.

Мы выполняем все этапы обслуживания покупателя. Мы организуем морскую/речную/железнодорожную/автомобильную логистику, поддерживаем продукт, собираем дебиторскую задолженность, и обращаемся за следующей продажей.

Ранее я упоминал, что мы также повышаем эффективность сделок, т.к. предлагаем кредит конечному потребителю. Что обеспечивает доступ к большему количеству покупателей и повышает скорость процесса продаж.

Продажи и операционное планирование (ПиОП)

Подавляющее большинство компаний согласно с тем, что единственный способ избежать замораживания средств лежит в лучшем планировании поставок и спроса.

Единогласное мнение лидеров отделов снабжения и их команд - то, что планирование спроса и предложения не просто важно, но - чрезвычайно важно.

В Agrium мы сторонники планирования. Не только потому, что планирование важно для снабженцев и финансового менеджмента, наши отделы продаж и клиентской поддержки тоже признали важность планирования. Эффективное планирование улучшает клиентскую поддержку и эффективность дистрибуции, что оставляет больше времени для продаж налаживания контактов.

Успех планирования продаж и операционного планирования включает единый план, который связывает цели продаж, финансовые и операционные цели, цели дистрибуции и обслуживания клиентов.

Чтобы быть эффективным, план должен регулярно пересматриваться,

Это - процесс развития. Мы постоянно рассматриваем способы улучшить наши процессы планирования, чтобы помочь всем уровням бизнеса достигнуть успешных результатов.

Выводы

В этом слайде я подчеркнул несколько выводов.

В общем, мы рассматриваем дистрибуцию как стратегическое направление ценное для Agrium и его акционеров. Учитывая изменчивость наших рынков, планирование и гибкость важны для успеха.