

# РЫНОК ЗЕРНА

## Выполнили:

Вагина Е.

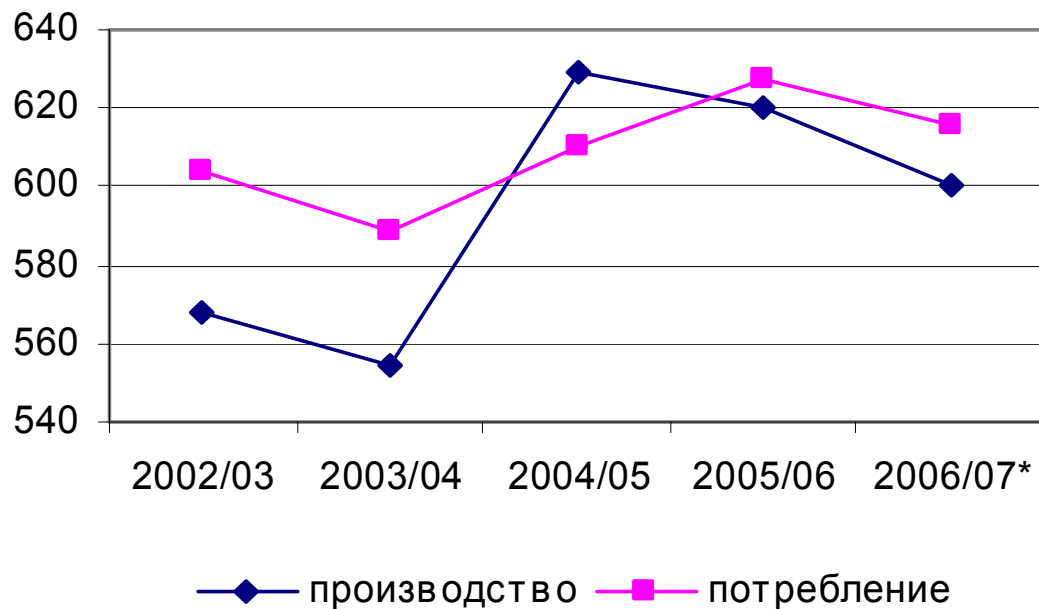
Коняева М.

Жаворонкова А.

Масленникова О.

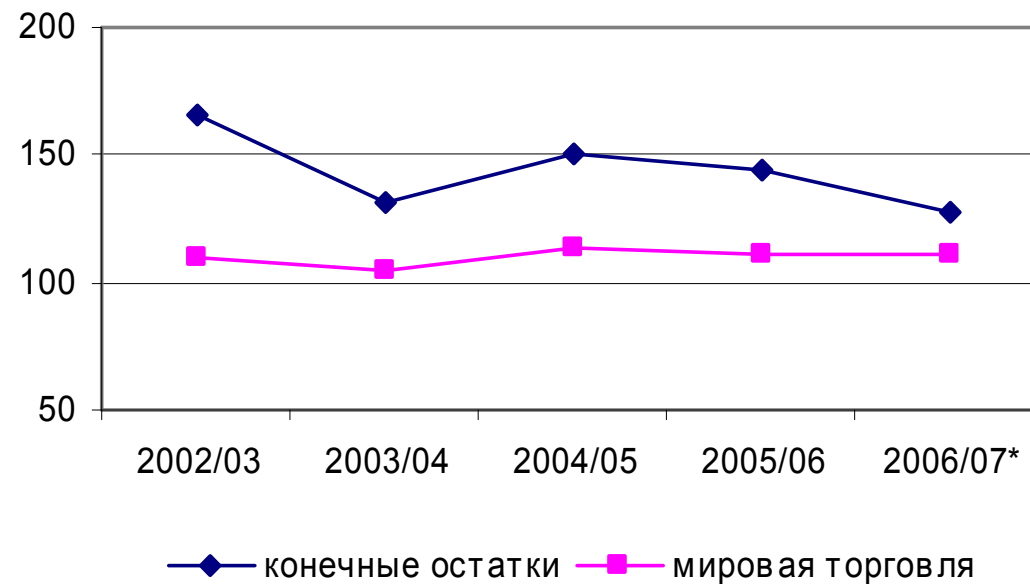
Матвеев А.

# МИРОВОЙ РЫНОК ЗЕРНА (МЛН ТОНН)



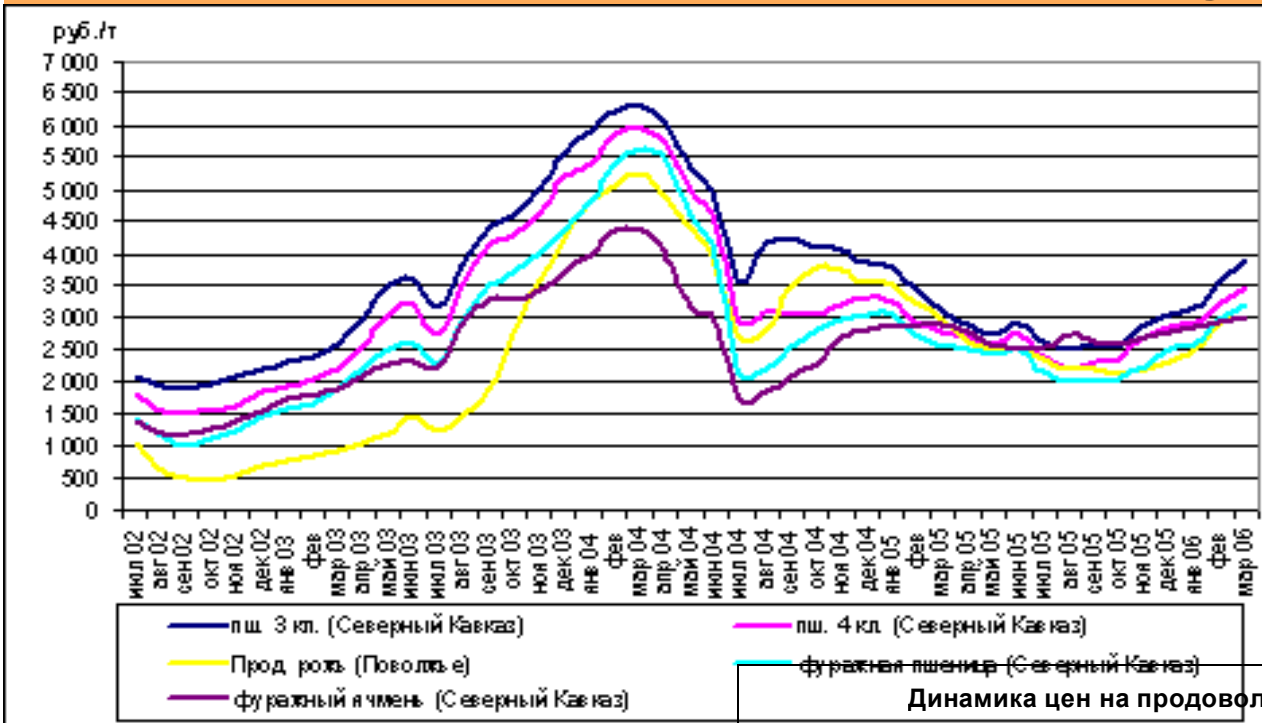
**Динамика  
производства и  
потребления  
пшеницы в мире**

**Динамика конечных  
остатков и объема  
мировой торговли  
пшеницы**



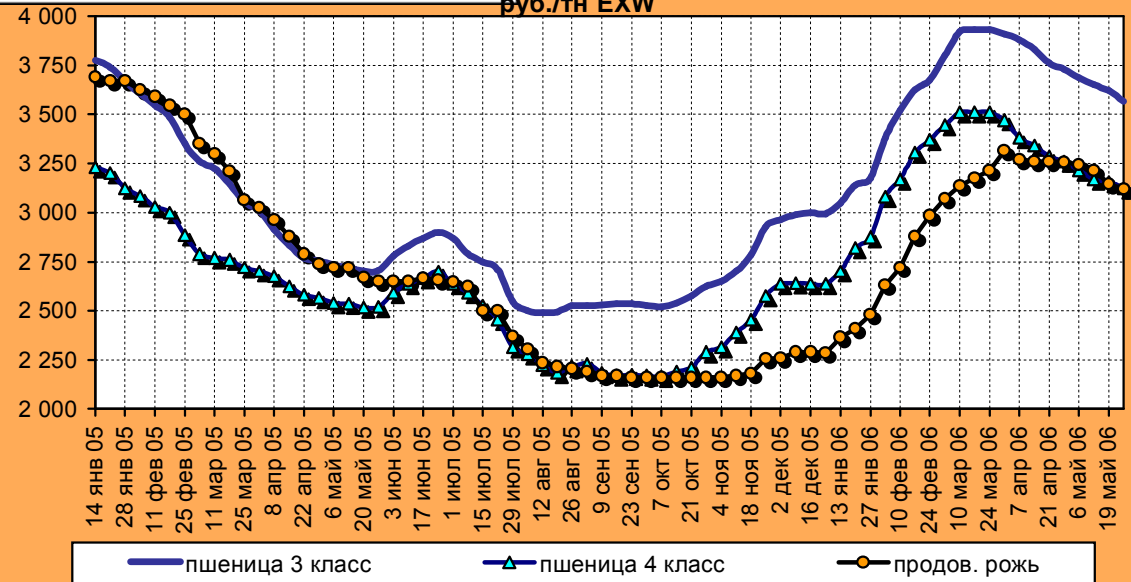
# Ценовая конъюнктура

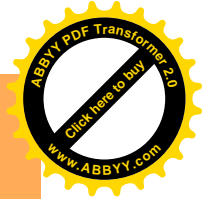
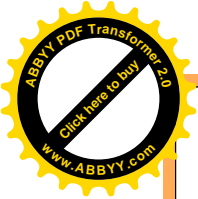
Динамика цен на пшеницу в 2002-2006 гг



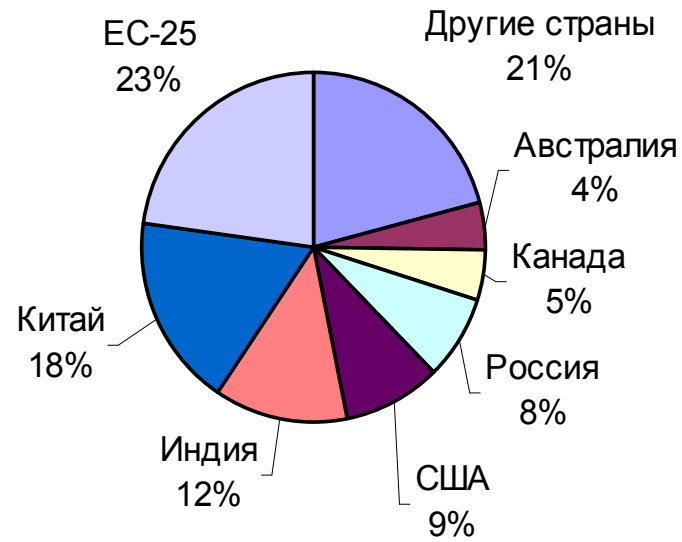
Сезонные колебания цен на пшеницу январь 2005 – май 2006

Динамика цен на продовольственное зерно Европ. часть России, руб./тн EXW

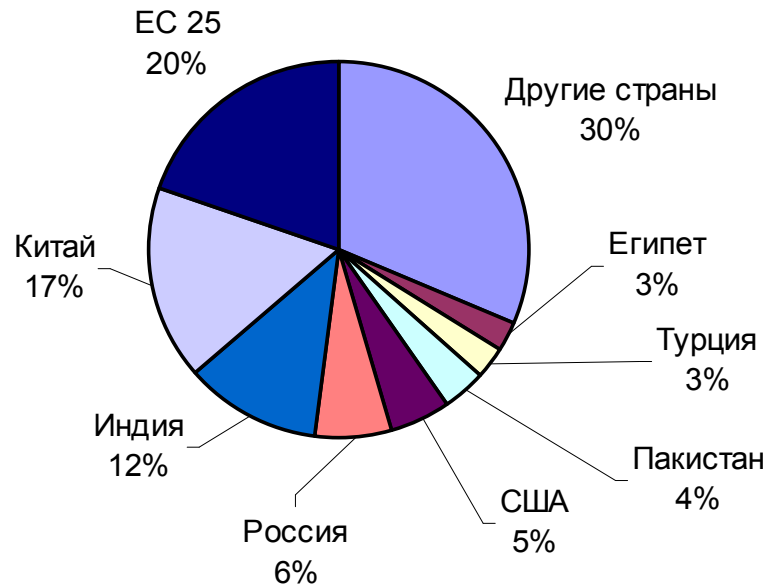


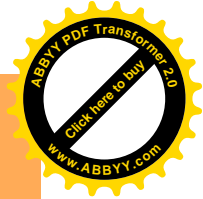
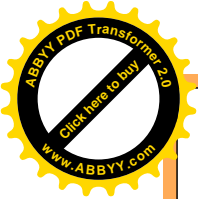


## ОСНОВНЫЕ производители зерна

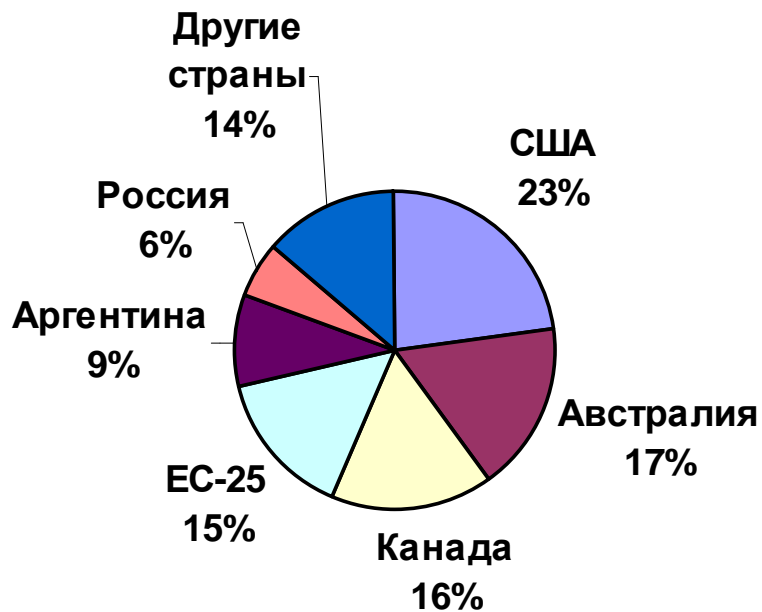


## ОСНОВНЫЕ потребители зерна



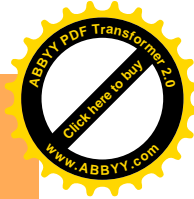
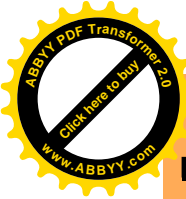


## Основные страны-экспортеры зерна в 2005-2006 с/х.г



## Основные страны-импортеры зерна в 2005-2006 с/х.г

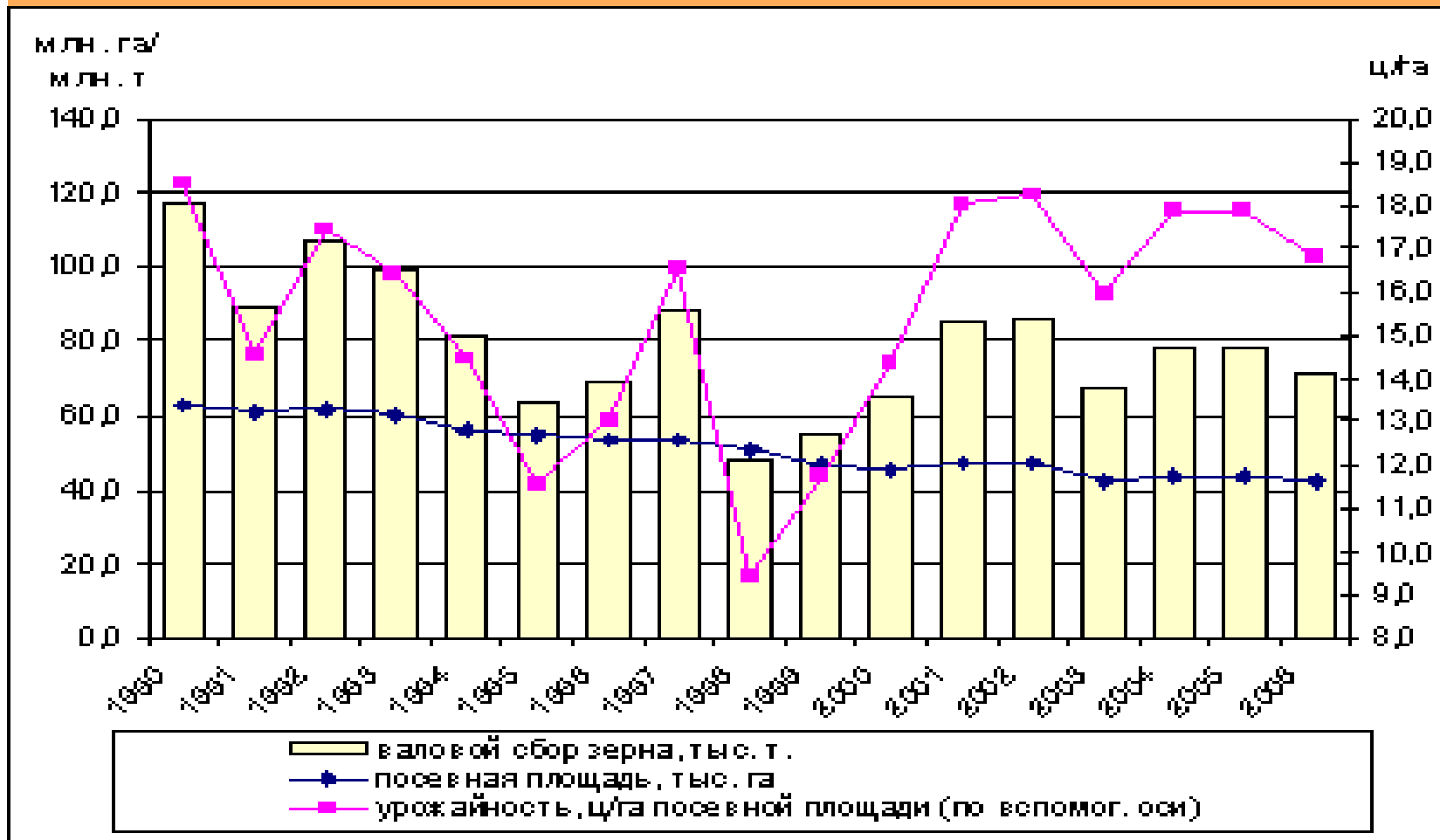


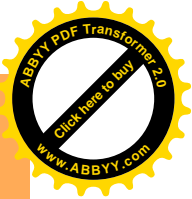
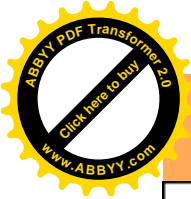


# Динамика развития российского рынка зерна

В 2005/06с/х г. емкость российского рынка зерна внутреннего **6,1 млрд. USD**, на экспорт - **1,4 млрд. USD**  
Рентабельность трейдинговых операций 5-7%

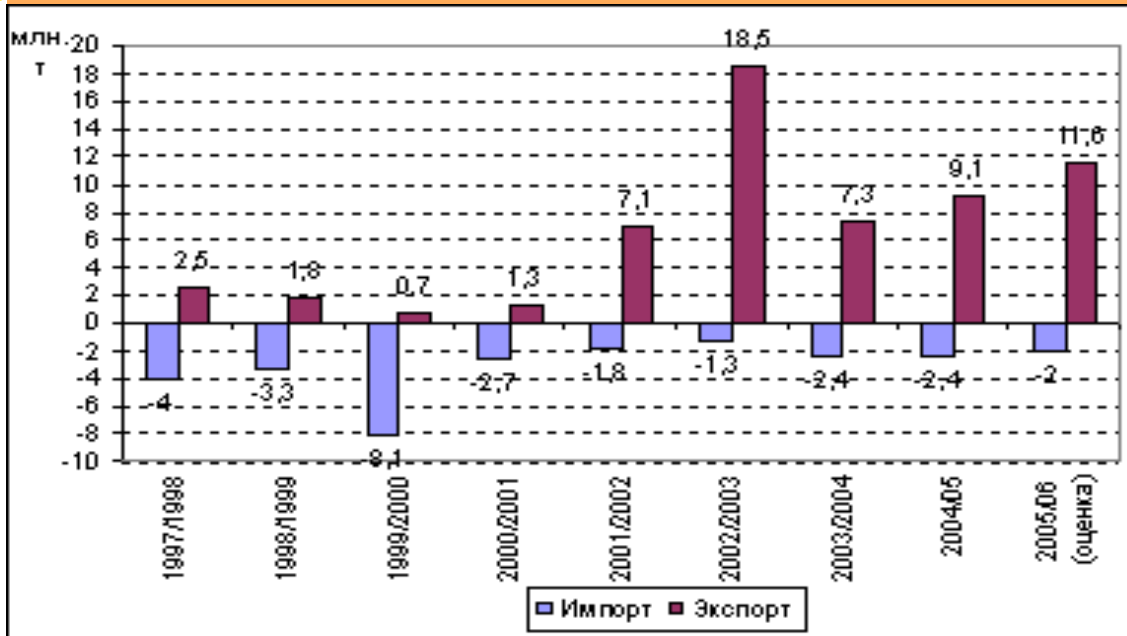
*Динамика посевных площадей, урожайности и валовых сборов зерна в 1990-2006*



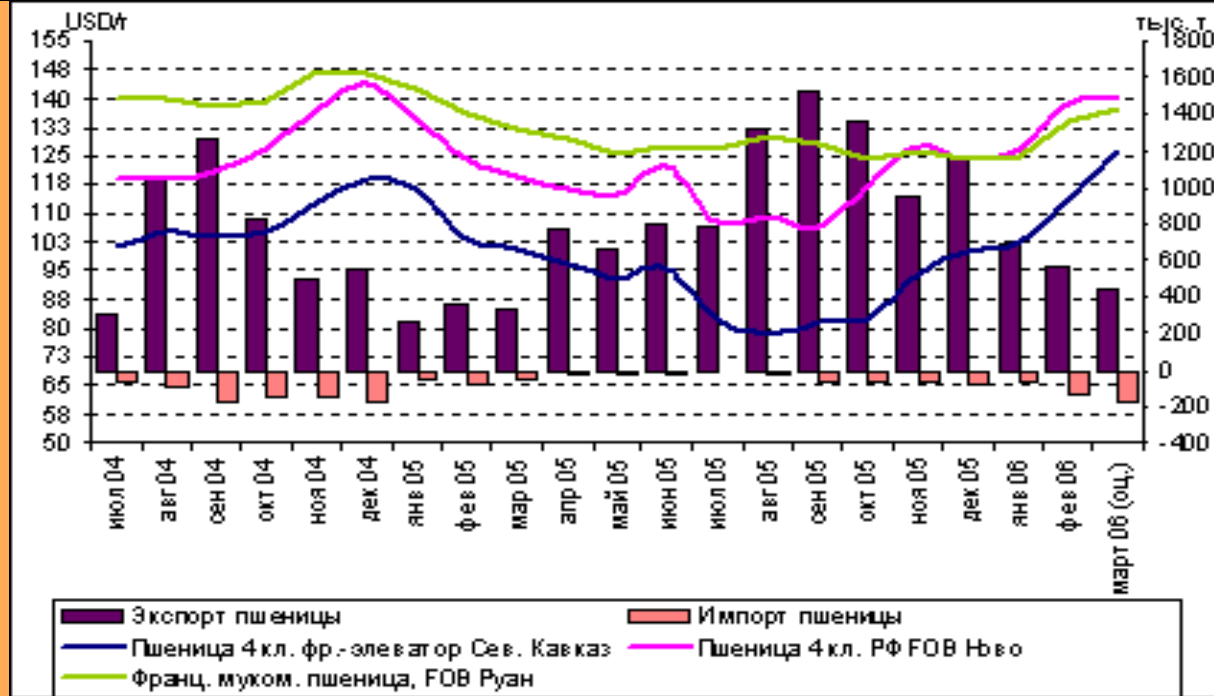


# Конкурентноспособность российского зерна

## Внешняя торговля зерном в 1997/98 - 2005/06 с/х г.

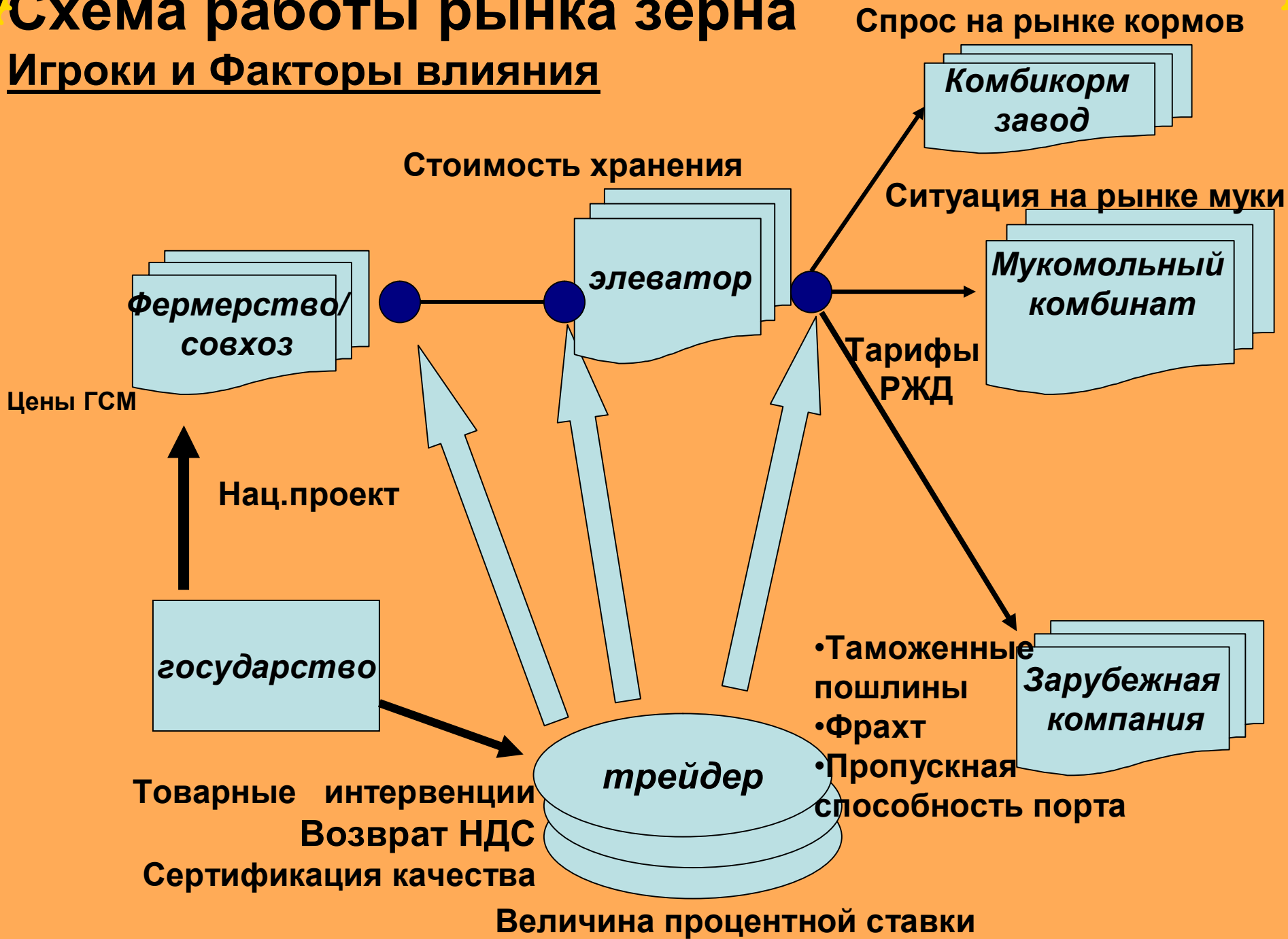


## Внешняя торговля пшеницей и соотношение экспортных цен российской пшеницы и французской мукомольной пшеницы



# Схема работы рынка зерна

## Игроки и Факторы влияния

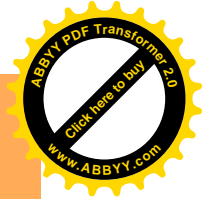
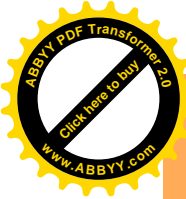




# Особенности зерновой отрасли

- Высокие риски – сильная зависимость от конъюнктурных колебаний
- Высокая потребность в оборотном капитале
- Неконсолидированный рынок (тенденции к консолидации)
- Отсутствие институтов цивилизованной торговли
- Высока роль человеческого фактора – межличностные связи
- Многие компании сектора – частные
- Теневой оборот на внутреннем рынке
- Высокая зависимость от транспортной составляющей (территориальная разбросанность)
- Усиливается роль транснациональных корпораций



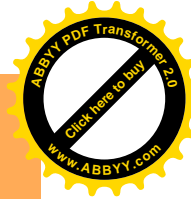
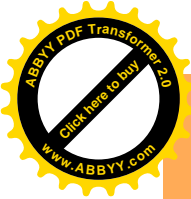


## Основные игроки на российском рынке

- Степень консолидации отраслевых активов остается **относительно невысокой**, хотя концентрация капитала быстро растет за счет слияний и поглощений. 100 сельхозорганизаций из более чем 27 тысяч производят 8,3% всего товарного зерна.
- По данным ИКАР **10 крупнейших компаний** отрасли **владеют 21%** отраслевых **активов по хранению зерна**. Крупные АПХ производят **8% зерна России**  
Многие из крупных игроков (АПХ) – **частные компании**,
  - которые при возрастающей потребности в капитале **двигаются по направлению к публичным** (выпуск облигаций, IPO)

### *Структура собственности некоторых российских АПХ*

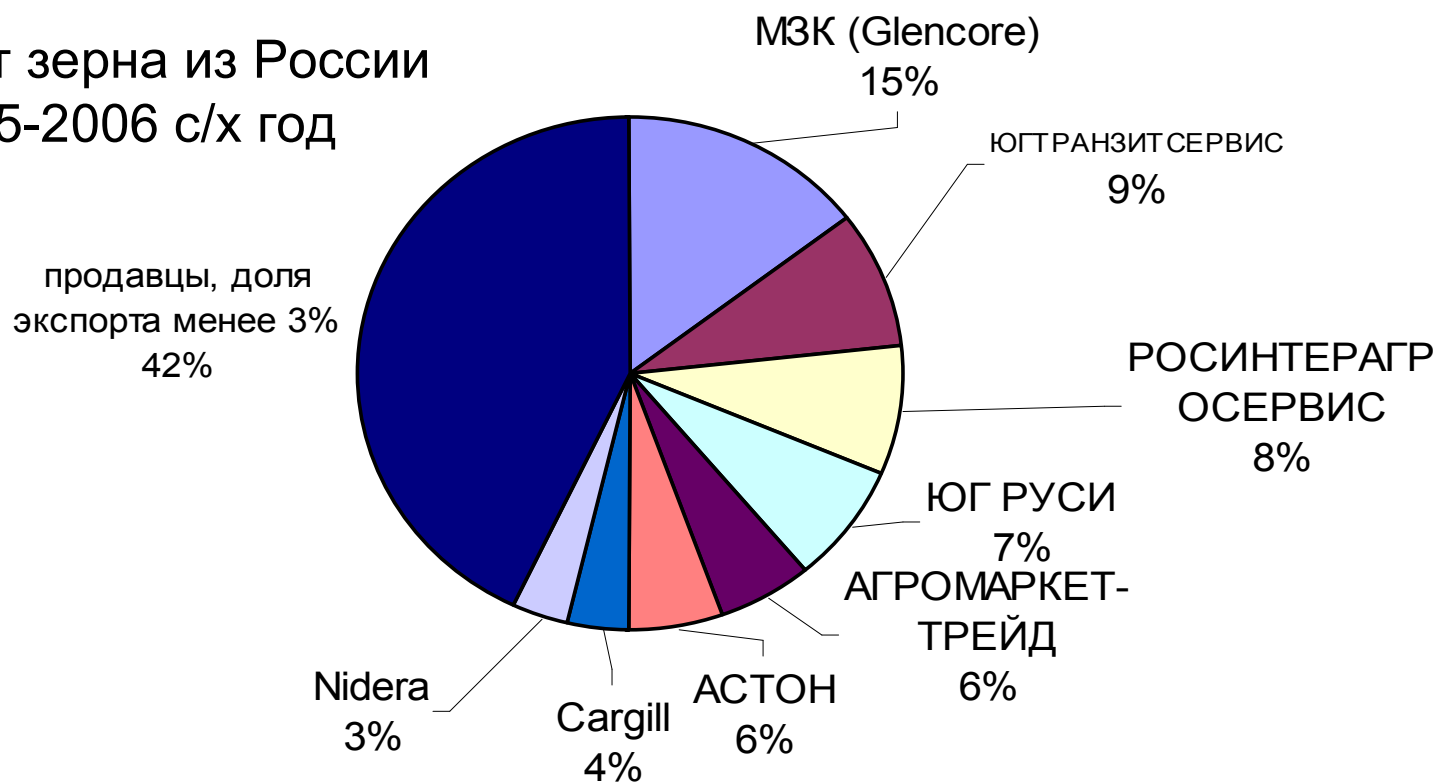
«Настюша»	80% супруги Пинкевич, 20% Кайрат Садыков
«Разгуляй»	72% Игорь Потапенко, 28% IPO
«ОГО»	100% акций принадлежат членам СД
«Агрокубаньресурс»	100% Олег Дерипаска
«Аркада»	100% ген.директор М.Антонов
«Астон»	100% Вадим Викулов

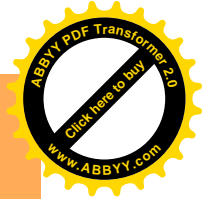
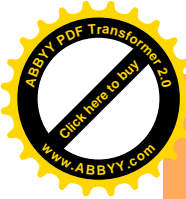


В экспорте зерна доля 10 ведущих компаний составила в 2004/05 - 2005/06 ок. 60%. Емкость рынка **1,4 млрд USD**

Лидеры рынка – российские представительства транснациональных компаний (*Glencore, W.J Grain, Nidera, Cargill, Louis Dreyfus*) и российские АПХ *Югтранзит, Юг Руси, Астон* и др., в активах которых собственные аграрные предприятия, мощности по переработке сельхозпродукции, собственный флот и терминальные мощности

Экспорт зерна из России  
2005-2006 с/х год





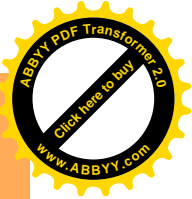
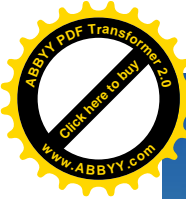
# Государственное регулирование

*«Зерно – стратегический продукт, на котором базируется продовольственная безопасность страны»*

Российский зерновой рынок считается одним из самых либеральных, Государство воздействует на рынок следующим образом:

- Товарные интервенции
- процесс сертификации качества товара (на данный момент монополия)
- поддержка с/х производителей (компенсации на ГСМ, нац. проект АПК)





# Тенденции развития



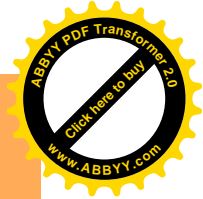
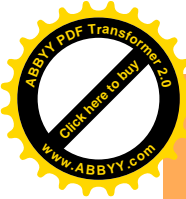
Основные факторы развития зерновой отрасли:

- медленный прирост потребления зерна на фуражные цели
- усиление роли России на мировом рынке (рост экспорта)

Сокращение количества крупных операторов на российском рынке зерна до 20-25, на фоне роста доли иностранных компаний, которые будут инвестировать в инфраструктуру по хранению, развитие портовых мощностей и трейдинга.

вход игроков зернового рынка в отрасли с более глубокой переработкой продукции =>  
дальнейшее укрупнение и формирование АПК

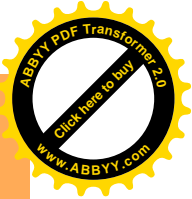
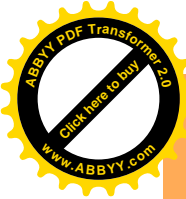
Рост инвестиционной привлекательности АПК



## Дилеммы стратегического менеджмента

### Стратегическое мышление: Рациональное мышление/ творческое мышление

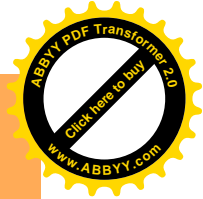
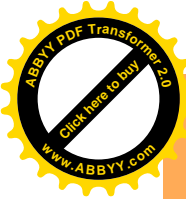
- Решение о покупке/ продаже принимается исходя из анализа рынка, выяснения цен всех продавцов, с целью выявить min и договориться о покупке у данного продавца.
- Очень важную роль играют расчеты и полнота информации, а также связи и умение договориться с нужными людьми.
- Все участники рынка играют по заданным формализованным правилам (сделки)



# Формулирование стратегии: Планирование/ инкрементализм

*Прогнозировать погоду еще никто не научился*

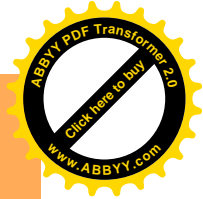
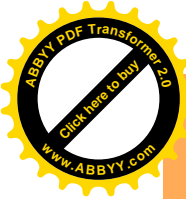
- Будущее нельзя предсказать, все трейдеры вынуждены действовать исходя из того, что есть сейчас, из того сколько урожая собрали в этом году.
- Выдумывать что-то новое нет необходимости, да и вряд ли будет адекватно воспринято рынком.
- Стратегия каждого игрока представляет собой набор действий, у них не существует четко обозначенного плана, так как им приходится действовать исходя из нынешней ситуации.
- Формализованная процедура формирования стратегии состоит в том, чтобы «покупать подешевле, а продавать подороже».
- Большое внимание уделяется связям и договоренностям, поэтому можно сказать, что система принятия решений политическая.



## Стратегические изменения в отрасли: Внезапное изменение/ постепенное изменение

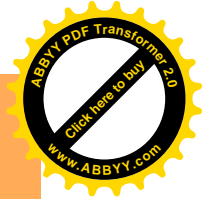
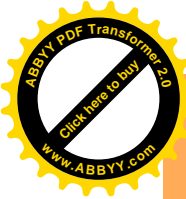
- Для того, чтобы работать в этом бизнесе нужны: знания рынка, контакты, «чутье». Ждать, что будет изобретено какое-то ноу-хау не придется.
- Все изменения, которые происходят в отрасли по своей сути эволюционны, никакие реформы невозможно провести мгновенно, требуется постепенная подгонка существующих институтов.
- Происходит постепенная смена игроков: все мелкие и средние трейдеры постепенно уходят с рынка, оставляя место крупным и транснациональным компаниям.





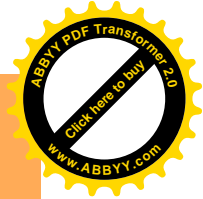
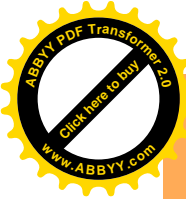
## Конкурентные стратегии: Снаружи внутрь/ Изнутри наружу

- Некоторые компании вышли на зерновой рынок именно исходя из имеющихся ресурсов (Югтранзитсервис, Юг Руси – портовые мощности; транснациональные компании – финансы, опыт, связи на внешнем рынке)
- Наличие определенного типа активов дает возможность снижать риски и иметь большую долю на рынке: структура ресурсов фирмы является точкой отсчета
- Оружие конкуренции – превосходство ресурсов (наблюдается консолидация отрасли – скупка профильных бизнесов по всей стране )
- Заполучение уникальных ресурсов (портовые мощности, трейдеры «со связями», территориально выгодные зернохранилища, контакты с властью)



## Корпоративная стратегия: Набор бизнесов/ Корневые компетенции

- большая добавленная стоимость и меньшие риски возможны при совместном использовании бизнесов цепочки  
*с/х угодья – элеватор –  
трейдинг – переработка/транспортировка*
- Корпорации конкурируют поверх бизнесов – только крупные игроки имеют доступ к дешевым финансовым ресурсам
- Важны связи во властных структурах – возможность влияния через корпоративный центр



## Стратегии на уровне куста: Дискретная организация/ встроенная организация

*По логике трейдерского бизнеса – дискретная организация*

- При одинаковом товаре источник превосходства - возможность торга и внутренняя координация
- отсутствие согласованности стратегий разных фирм
- Сотрудничество носит тактический характер, основано на контрактах

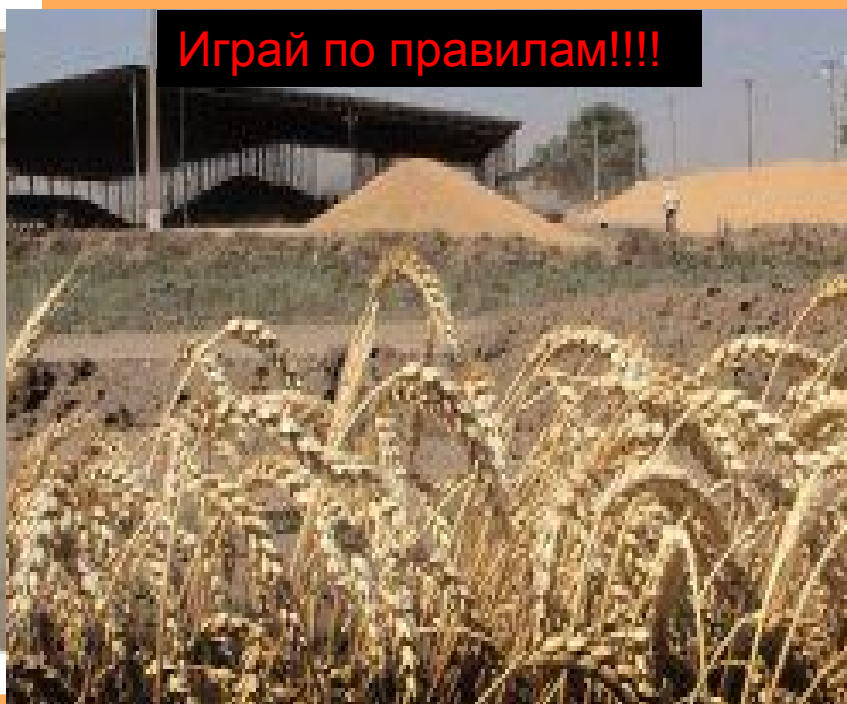
*Исход сделки «выигрыш-проигрыш» или «выигрыш-выигрыш»  
зависит от меняющейся конъюнктуры рынка*

*В реалиях российского рынка – частично встроенная*

- Границы фирмы размыты – «свои люди» могут быть где угодно
- основа сотрудничества – доверие и взаимность,

# Эволюция отрасли/Создание отрасли

Детерминизм ⇔ Волонтаризм



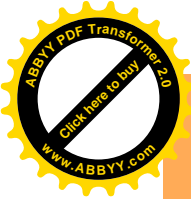
Среда определяет тип  
фирмы



Успех фирмы зависит от  
соответствия потребностям  
отрасли

**Рентабельность:** Зависит от того насколько фирма  
приспособится к изменениям отрасли

*Однако отраслевые изменения сопряженных звеньев вполне контролируемы (инвестиции в с/х угодья, повышение урожайности, модернизация хранилищ и т.п.), что говорит об относительном создании отрасли*



# Организационное лидерство/ Организационная динамика

Орг изменения: Контролируемый созидательный процесс

**Стратегия**

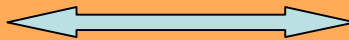


**Структура**



Процесс изменения:

**Лидер управляет поведением**



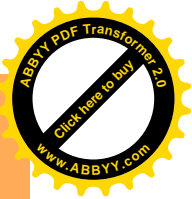
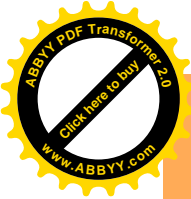
**Стиль поведения задают предыдущие события**

Детерминанты изменений:

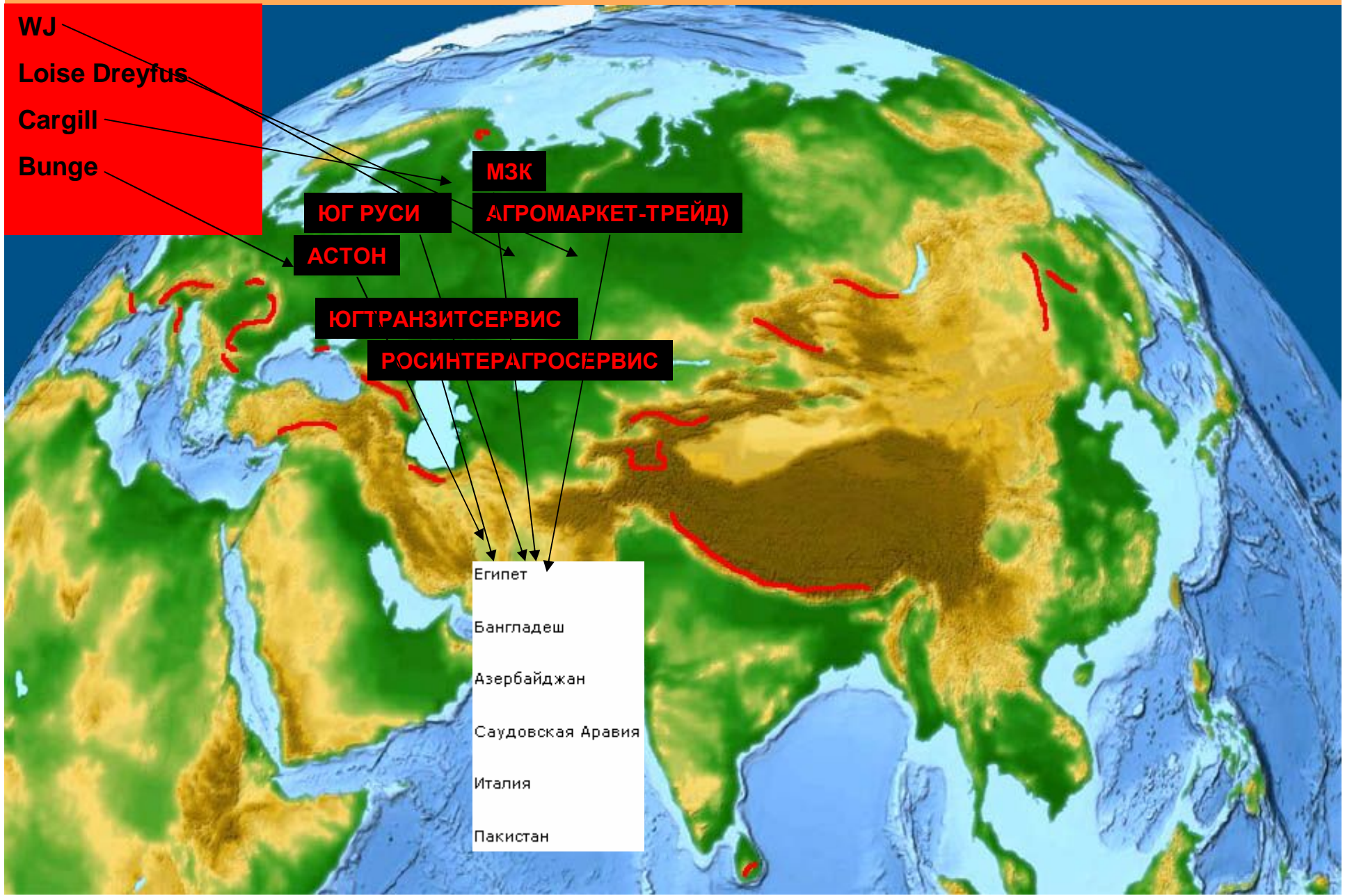
**Видение и навыки лидера**



**Политическая, культурная, образовательная динамика**



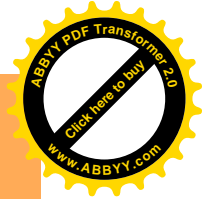
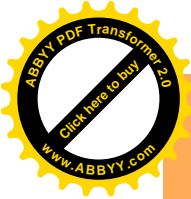
# Глобализация/Локализация



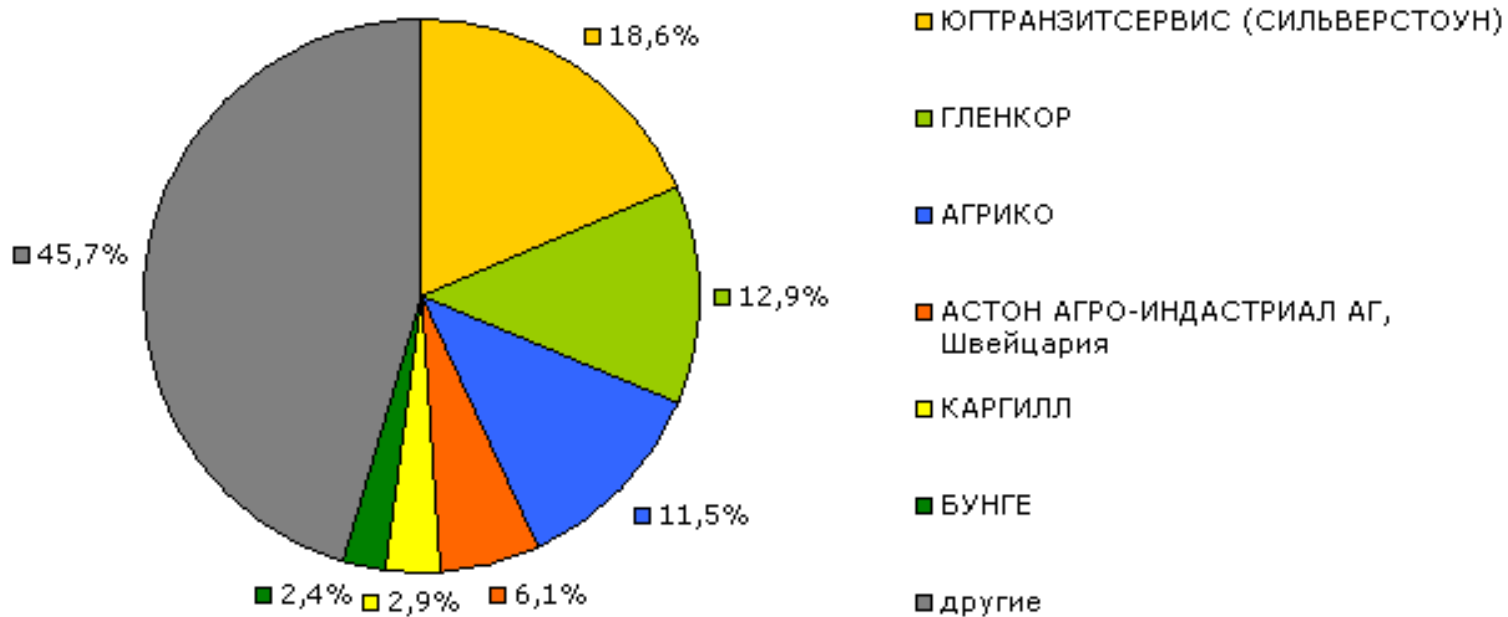
WJ  
Loise Dreyfus  
Cargill  
Bunge

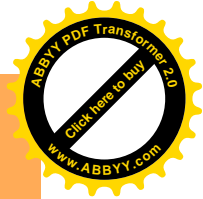
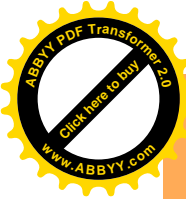
МЗК  
ЮГ РУСИ  
АГРОМАРКЕТ-ТРЕЙД)  
АСТОН  
ЮГТРАНЗИТСЕРВИС  
РОСИНТЕРАГРОСЕРВИС

Египет  
Бангладеш  
Азербайджан  
Саудовская Аравия  
Италия  
Пакистан



# Экспорт зерновых из России: Основные покупатели - подразделения компаний, которые работают в РФ

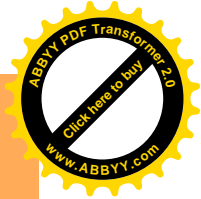
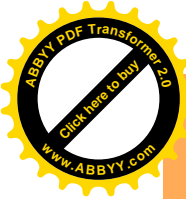




# Рентабельность - ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Деятельность трейдеров направлена на получение прибыли. Но также зависит от политики государства, конъюнктуры связанных рынков
- В деятельности игроков важны оба момента. Компании несут на себе социальную ответственность (важна удовлетворенность соучастников), для выживания приходится считаться с показателями рентабельности.
- происходит столкновение интересов трейдеров (рентабельность) и национальных приоритетов (ответственность): уровень цен на хлеб





## Профиль зерновой отрасли

Стратегическое мышление	<u>Логика</u>	Творчество
Формулирование стратегии	Свободно	<u>Вынужденно</u>
Стратегические изменения	Революция	<u>Эволюция</u>
Конкурентные стратегии	Рынки	<u>Ресурсы</u>
Корпоративная стратегия	Быстрый ответ	<u>Синергия</u>
Стратегии на уровне куста	<u>Конкуренция</u>	<u>Кооперация</u>
Отраслевой контекст	<u>Согласованность</u>	Выбор
Организационный контекст	<u>Контроль</u>	Хаос
Международный контекст	Глобализация	<u>Локализация</u>
Цели организации	<u>Рентабельность</u>	<u>Ответственность</u>

Netherlands  
India  
Deutschland  
England  
Russia  
Argentina

**Представительства в  
22 странах**

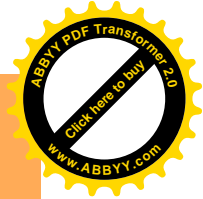
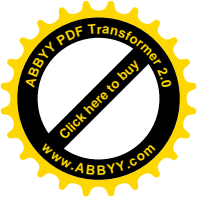


***“To be a forward looking and innovative trader providing focused commercial and agro industrial solutions to a worldwide customer base”***

## **Основные направления деятельности:**

- торговля зерновыми, масличными, кормовыми
- морские перевозки зерновых и масличных
- хранение зерна (элеваторы)
- переработка зерна и масличных
- производство масел





## в России

450 тыс. тонн (ок. 3%)  
экспорта в 2005/2006  
гг. (НМТП)

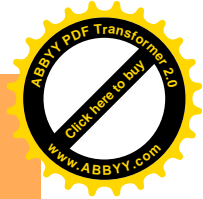
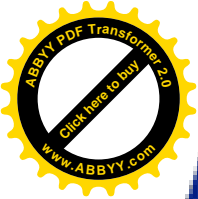
350 тыс. тонн на  
внутреннем рынке  
2005/2006 гг.

Представлена в городах:

- Москва,
- Санкт-Петербург,
- Краснодар,
- Ростов-на-Дону,
- Ставрополь,
- Саратов,
- Воронеж,
- Оренбург,
- Волгоград

## *Стратегия в России*

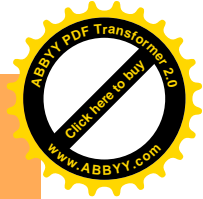
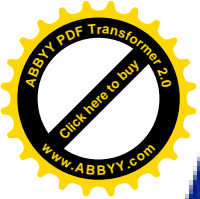
- Органический рост
  - Повышение внутренней эффективности



Дилеммы стратегического менеджмента:  
выбор для компании на рынке зерна

## Логика/Творчество

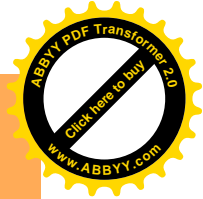
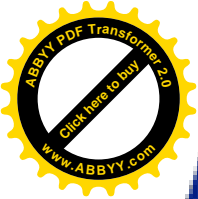
- Аналитика в основе принятия решений;
- Точный расчет каждой сделки;
- Основная проблема – неполнота информации (непредсказуемость рынка)



Дилеммы стратегического менеджмента:  
выбор для компании на рынке зерна

## Планирование/Инкрементализм

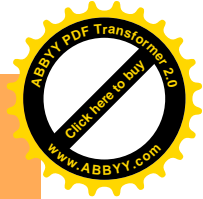
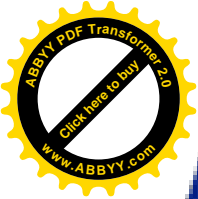
- Высокая зависимость компании от конъюнктуры рынка – «упор на вынужденность»;
- Основа стратегии – система действий: закупка при низкой цене, продажа – при высокой;
- Стремление избегать долгосрочных обязательств, сохранять свободу и гибкость как результат непредсказуемости рынка



Дилеммы стратегического менеджмента:  
выбор для компании на рынке зерна

## Революция/Эволюция (уровень организации)

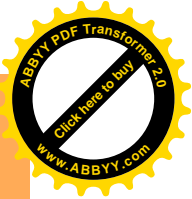
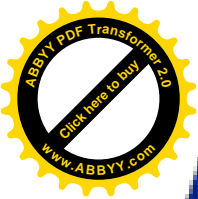
- Организация очень сильно зависит от конъюнктуры рынка и, следовательно, вынуждена подстраиваться под достаточно резкие и непрограммируемые изменения;
- Изменения чаще всего бывают всеобъемлющими



Дилеммы стратегического менеджмента:  
выбор для компании на рынке зерна

## Рынки/Ресурсы

- Ориентация на ресурсы (с/х угодья, элеваторы, порты, суда, личные контакты);
- Основа компетенций организации – ее ресурсы (ОС, людские ресурсы);
- Фокус на «заполучение» уникальных ресурсов, развитие ресурсной базы

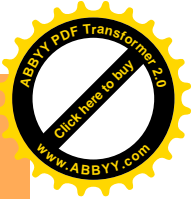
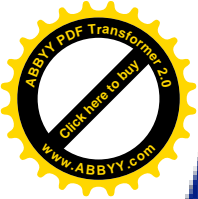


Дилеммы стратегического менеджмента:  
выбор для компании на рынке зерна

## Набор бизнесов/ Корневые компетенции

- Конкуренция за каждую сделку;
- В основе КФУ усиление компетенций;
- Вся внешнеторговая деятельность московского представительства осуществляется через головную компанию (высокая интегрированность БЕ)

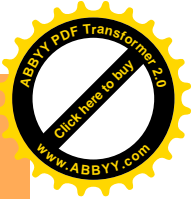
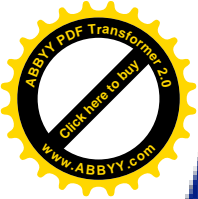




Дилеммы стратегического менеджмента:  
выбор для компании на рынке зерна

## Конкуренция/Кооперация

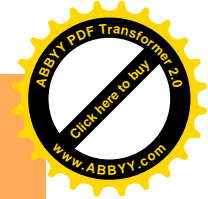
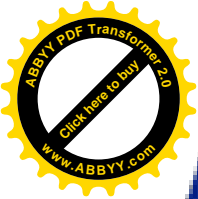
- Реальные границы фирмы выходят за рамки формальных: личные контакты, неформальные обязательства;
- Зачастую борьба происходит за дополнительную прибыль (обе компании в любом случае получают прибыль, но размер прибыли каждой не определен);
- Сотрудничество в тактических целях (контракты)



Дилеммы стратегического менеджмента:  
выбор для компании на рынке зерна

## Эволюция отрасли/ Создание отрасли

- Организация встраивается в отрасль;
- Успех компании, в первую очередь, зависит от соответствия потребностям рынка, от быстрой адаптации позиции компании к изменившейся конъюнктуре рынка;
- *Рентабельность зависит и от фирмы (грамотная логистика, быстрая реакция на изменение конъюнктуры рынка)*

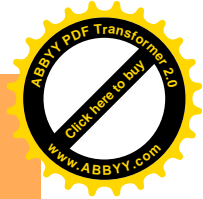
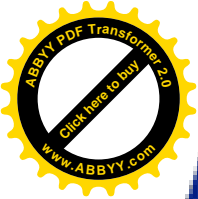


Дилеммы стратегического менеджмента:  
выбор для компании на рынке зерна

## Организационное лидерство/

### Организационная динамика

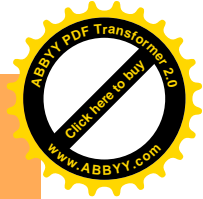
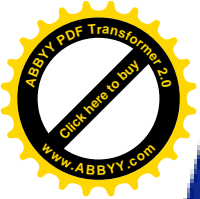
- Организационные изменения – контролируемый созидательный процесс, инициируемый и управляемый лидером;
- Организация достаточно быстро подстраивается, адаптируется к стратегии



Дилеммы стратегического менеджмента:  
выбор для компании на рынке зерна

## Глобализация/Локализация

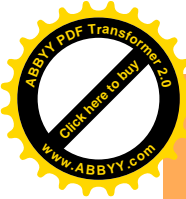
- Идентичный товар, идентичные бизнес-процессы;
- Разные технологии работы на разных рынках (российский рынок уникален), но одинаковые принципы работы;
- Все региональные подразделения компании объединены в некую сеть, где особую роль играют коммуникации



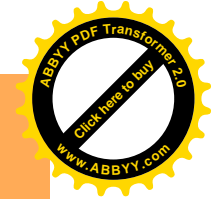
Дилеммы стратегического менеджмента:  
выбор для компании на рынке зерна

## Рентабельность/Ответственность

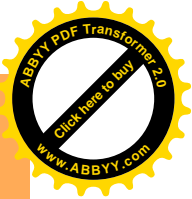
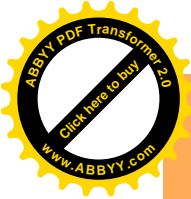
- Компания частная, следовательно, фокус направлен в сторону обслуживания интересов собственников;
- Социальная политика компании определяется, в основном, европейскими нормами, но не выходит за рамки предписываемого;
- Высокая конъюнктура рынка не оставляет компании времени думать об окружающих



## Профиль компании

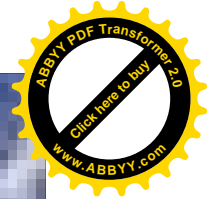
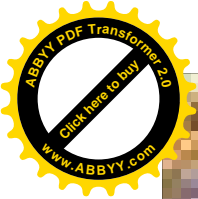


Стратегическое мышление	<u>Логика</u>	Творчество
Формулирование стратегии	Свободно	<u>Вынужденно</u>
Стратегические изменения	<u>Революция</u>	Эволюция
Конкурентные стратегии	Рынки	<u>Ресурсы</u>
Корпоративная стратегия	Быстрый ответ	<u>Синергия</u>
Стратегии на уровне куста	<u>Конкуренция</u>	<u>Кооперация</u>
Отраслевой контекст	<u>Согласованность</u>	Выбор
Организационный контекст	<u>Контроль</u>	Хаос
Международный контекст	<u>Глобализация</u>	Локализация
Цели организации	<u>Рентабельность</u>	Ответственность



## Сопоставление профиля отрасли и профиля компании

	<u>Логика</u>	Творчество
Стратегическое мышление	<u>Свободно</u>	<u>Вынужденно</u>
Формулирование стратегии	<u>Революция</u>	<u>Эволюция</u>
Стратегические изменения	Рынки	<u>Ресурсы</u>
Конкурентные стратегии	Быстрый ответ	<u>Синергия</u>
Корпоративная стратегия	<u>Конкуренция</u>	<u>Кооперация</u>
Стратегии на уровне куста	<u>Согласованность</u>	Выбор
Отраслевой контекст	<u>Контроль</u>	Хаос
Организационный контекст	<u>Глобализация</u>	<u>Локализация</u>
Международный контекст	<u>Рентабельность</u>	<u>Ответственность</u>
Цели организации		



Спасибо за внимание