

# Томатный бизнес — в центре внимания

## Красный и выгодный

ИНТЕРВЬЮ  
С ЭКСПЕРТОМ  
СТР. 7

—  
Как вертикальная интеграция  
позволяет значительно  
повысить эффективность  
и прибыльность

## Дорогие читатели!

Томатная промышленность в Европе переживает непростые времена. Ценовое давление и стагнирующий уровень урожайности ухудшают взаимоотношения между фермерскими хозяйствами и перерабатывающими предприятиями. Но надежда еще остается. Мы помогли крупному предприятию по переработке томатов повысить рентабельность на 11% и вывести сотрудничающих с ним фермеров из убыточности, применив комплексный трехэтапный подход. Он заключается в централизации закупок, создании Центра лучших практик для передачи передового опыта, а также интеграции цепочки поставок. Результаты проекта не ограничились только ростом доходов: возросшая эффективность посадки сельскохозяйственных культур и загрузки оборудования позволила снизить затраты как «в полях», так и при переработке, в то время как внедрение Центра лучших практик стало залогом атмосферы доверия и сотрудничества между фермерами и перерабатывающим предприятием, а также увеличения уровня экспертизы. В ходе проекта мы успешно справились со всеми встретившимися трудностями, включая традиционное для фермеров желание замены сельскохозяйственных культур для выращивания. Мы полагаем, именно такой подход должен стать эталоном в отрасли.

Вильгельм  
Уффельман

Вильфрид  
Аулбур

Артем  
Закомирный

ИНТЕРВЬЮ  
С ЭКСПЕРТОМ  
СТР. 7

Фото на обложке: Getty Images/Vesna Jovanovic

# Свежий взгляд на томаты

## С чем мы столкнулись

После длительного периода прибыльности отрасль производства томатной продукции столкнулась с неблагоприятными рыночными условиями, в том числе с растущими признаками консолидации рынка. Цены на сырье и томатную пасту в течение некоторого времени находились на спаде, тогда как урожайность на фоне внушительных инвестиций выросла лишь незначительно. Среди основных причин можно назвать низкую централизацию в сфере управления знаниями, что мешало проведению структурных преобразований, и традиции ведения монокультурного хозяйства. Когда почва истощается, а у сельскохозяйственных вредителей вырабатывается устойчивость к пестицидам, томаты становятся убыточными, и фермерские хозяйства переключаются на более привлекательные культуры.

Разумеется, это плохие новости для перерабатывающих предприятий. Они столкнулись с сокращением поставок сырья и недогрузкой производственных мощностей, в то время как для получения прибыли необходима максимальная эффективность. Оба этих фактора подпитывают конкурентную борьбу за объемы сырья. Оказавшись в подобной ситуации, наш клиент, крупное перерабатывающее предприятие, поставил цели сохранить и даже нарастить объемы томатов, повысить общую эффективность и выдержать консолидацию рынка.

## Что мы сделали

Для решения поставленных целей мы применили комплексный подход, изучив возможности повышения эффективности как со стороны переработчиков, так и фермерских хозяйств. Помимо прочего, была разработана программа лояльности, по условиям которой фермеры обязались отдавать клиенту оговоренную долю урожая («доля лояльности»), при этом увеличивая

**11%**

> Рост EBITDA перерабатывающего предприятия за счет повышения эффективности и снижения затрат

**\$ 1 770**

> Рост чистой прибыли с гектара, стимулирующий на увеличение поставок фермерами

**18%**

> Сокращение постоянных затрат благодаря большей загрузке мощностей

## Чего мы достигли

ее с каждым годом. Фермеры получили значительные выгоды за счет увеличения чистой прибыли на \$1610–1770 с гектара, что стало залогом их заинтересованности. В то же время EBITDA нашего клиента вырос на 11% благодаря возросшим объемам поступающего сырья. Кроме того, рост загрузки мощностей привел к снижению постоянных затрат на 18%. Программа лояльности включала в себя три инновационных решения:

### 1. Централизация закупок (экономия: \$410–450 на гектар)

Мы интегрировали фермеров в закупочную платформу клиента – большинство их закупок стало проводиться через нашего клиента (например, семена). Эта задача потребовала тщательного анализа применяемых фермерами агрохимикатов и тесного взаимодействия с ними по выбору наиболее эффективных. Новая централизованная система закупок охватила 82% совокупных производственных издержек, обеспечив экономию как для фермеров, так и для клиента. Экономия на масштабе закупок позволила сократить закупочные затраты на 6–8%. Итоговая экономия составила \$410–450 на гектар.

### 2. Центр лучших практик (экономия: \$1 000–1 110 на гектар)

Мы помогли клиенту запустить Центр лучших практик в области выращивания томатов. Центр консультирует сельхозпроизводителей, популяризирует передовой опыт и позволяет укреплять доверие фермеров. В результате ведущие фермерские хозяйства согласились работать бок о бок с агрономами Центра, что дало возможность объединить локальный опыт с ведущими международными практиками.

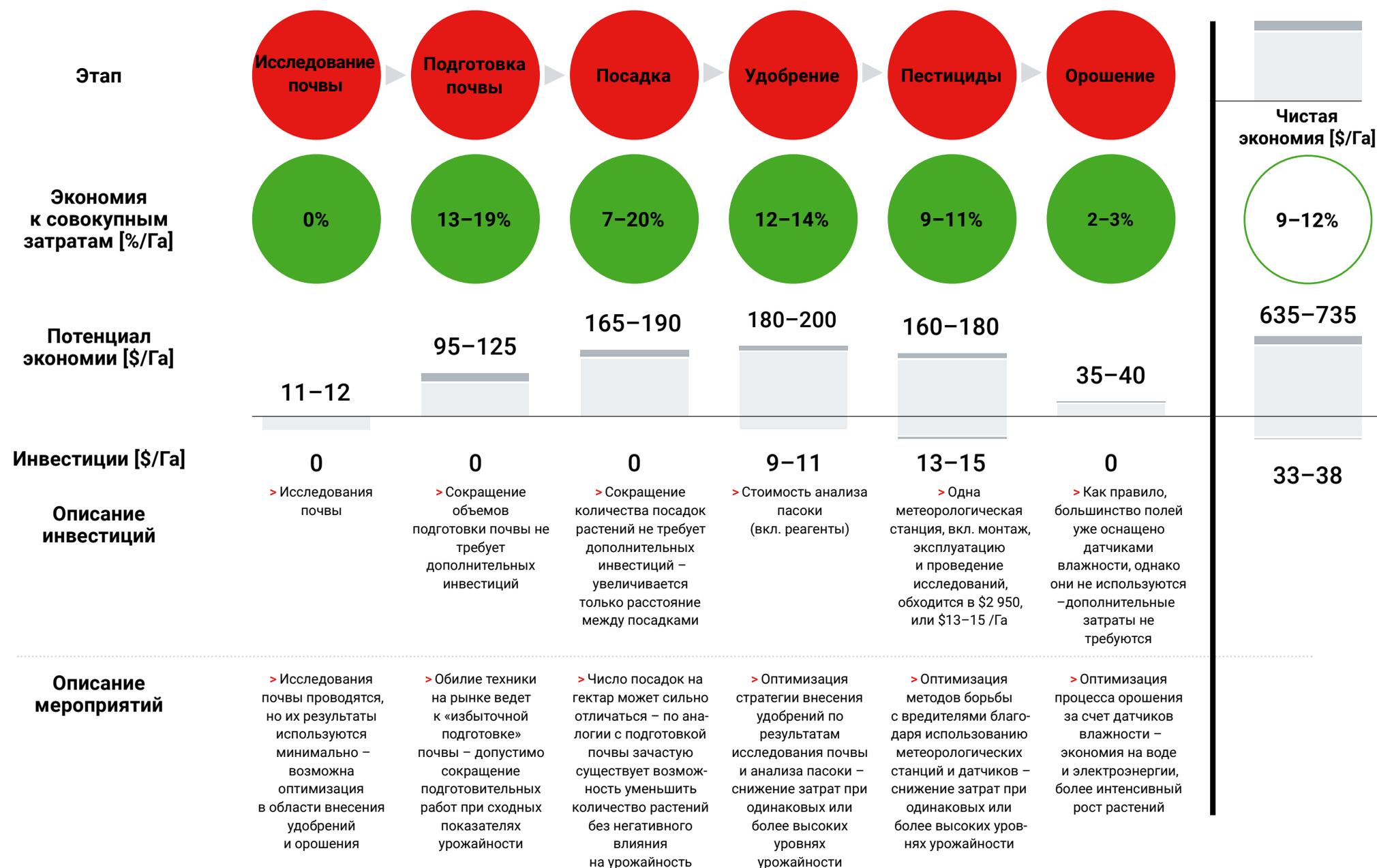
Центр провел подробные исследования каждого этапа процесса выращивания томатов: начиная с исследования почвы до выбора сортов и орошения (примеры приведены далее). В итоге это позволило убедить фермеров отказаться от традиционных методов в пользу более эффективных, основанных на использовании больших данных, международных и региональных практик. Данные меры привели к значительным структурным улучшениям, позволили снизить издержки примерно на \$600–700 на гектар и повысить урожайность на 8–9 тонн (\$400–410 на гектар). Благодаря работе Центра были улучшены взаимоотношения и лояльность между клиентом и фермерами..

**Снижение расхода пестицидов:** к ядохимикатам, как правило, прибегают уже после появления вредителей. Однако при помощи метеорологических датчиков, таких как, например, детекторы влажности листьев, можно спрогнозировать уровень распространения вредителей для каждого участка и, как следствие, превентивно (то есть в меньших объемах) обрабатывать посевы. Экономия – \$160–180 с гектара. ▶

## Поэтапный подход к снижению затрат и увеличению урожайности

Центр лучших практик оценил потенциал оптимизации сельскохозяйственных затрат в размере до \$702/Га. В дальнейшем будет проведен уточняющий анализ.

● Макс. эффект    ● Мин. эффект



**Выбор культур:** при подборе сортов фермеры обращают внимание на такие параметры, как урожайность, цвет, градус Брикса и вязкость. При этом зачастую они отталкиваются от теоретических значений и игнорируют региональные особенности (например, засоление почвы). Вместе с тем выбор сортов под конкретные характеристики региона может дать прирост урожайности до 10%.

### 3. Интеграция цепочки поставок (экономия: \$200–210 на гектар)

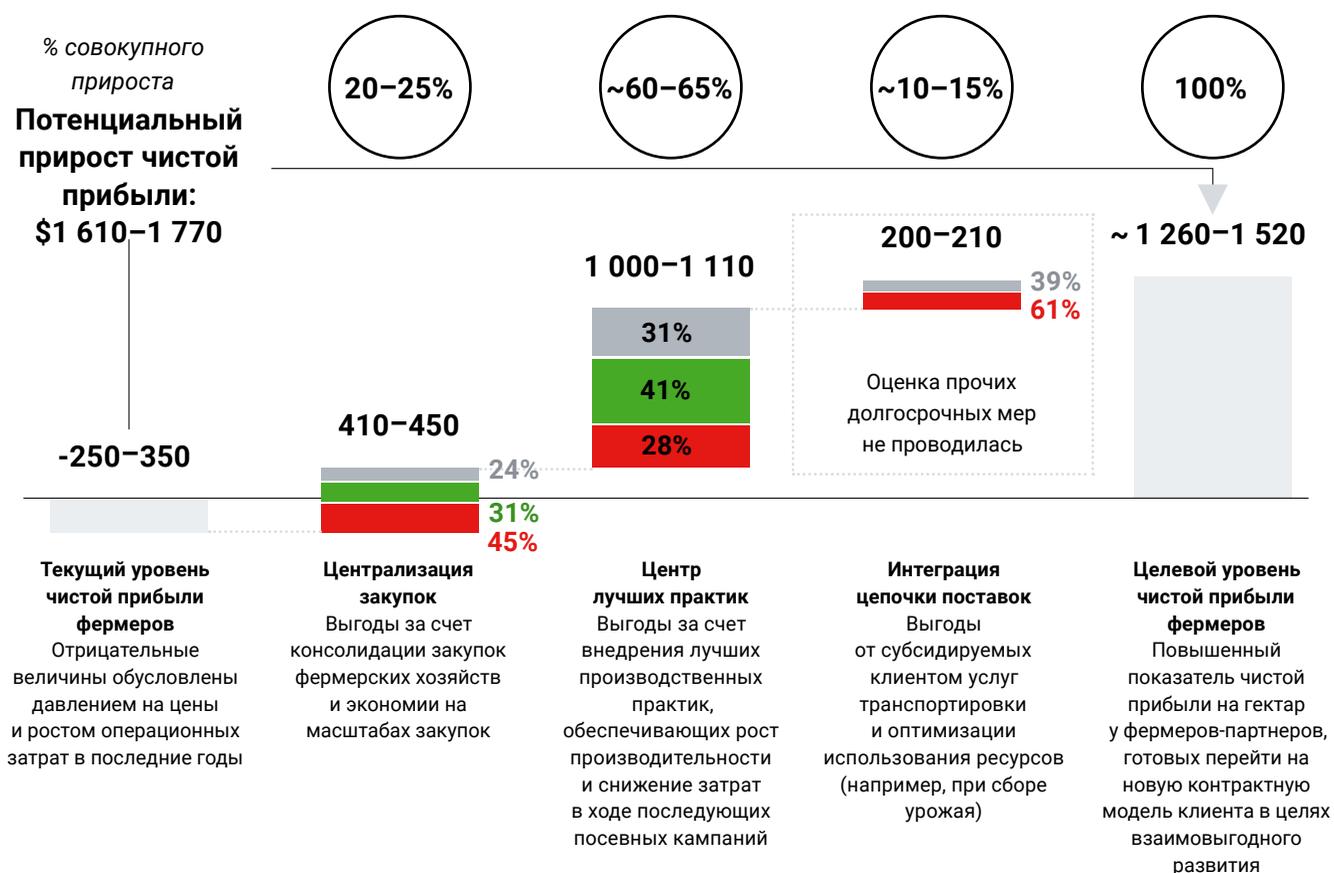
Заключительный этап ориентирован на полномасштабную интеграцию цепочки поставок с целью координации фермерских ресурсов и практик ведения сельского хозяйства, например, парка техники и периода посева.

За счет создания единого фонда оборудования повышается уровень загрузки и уменьшаются сроки простоя. В целом нам удалось сократить издержки на \$200–210 с гектара. Кроме того, клиент контролировал ход посевной кампании и определял период посадки — каждый дополнительный день высокой загрузки техники снижает постоянные затраты и повышает рентабельность. Поскольку в результате первых двух предложенных решений объемы производства томатов выросли, мы смогли увеличить продолжительность кампании при достаточном уровне загрузки техники. Разумным следующим шагом стало повышение операционной эффективности перерабатывающего завода, в том числе за счет анализа ассортимента и планирования производства.

## Плоды инноваций

● 5+ кампаний ● 3–4 кампании ● 1–2 кампании

Предложенные нами изменения посевных кампаний обеспечили фермерам весомый прирост прибыли



Источник: Roland Berger

## Интервью с экспертом

ВИЛЬГЕЛЬМ УФФЕЛЬМАН



**Какие факторы обеспечили успех проекта?** Прежде всего, тесное взаимодействие с фермерами и гарантия увеличения прибыли как для клиента, так и для фермеров.

**Что именно подразумевается под тесным взаимодействием?** В прошлом мы нередко отмечали напряженность в отношениях сторон. Фермеры чувствовали давление со стороны перерабатывающих предприятий, последним же приходилось иметь дело с постоянным ростом цен. Сев за стол переговоров, стороны поняли, что успех каждой из них является общим интересом и что тесное взаимодействие — ключ к успеху.

**Что насчет гарантии увеличения прибыли?** Перерабатывающим предприятиям требуется как можно больше сырья, чтобы обеспечить высокую загрузку мощностей и быть прибыльными. Значит, они зависят от фермеров, которые занимаются выращиванием томатов. Но фермеры готовы выращивать сельскохозяйственную культуру, только если зарабатывают на ней. В противном случае они переключаются на что-то другое. Следовательно, обе стороны заинтересованы в том, чтобы каждая из них получала достаточный уровень прибыли. Высокая рентабельность стимулирует фермеров к дальнейшему выращиванию томатов, а большие объемы поставок от фермеров, в свою очередь, гарантируют высокую загрузку заводских мощностей.

**Итак, вы организовали тесное взаимодействие и гарантировали увеличение прибыли — какой следующий шаг?** Повышение эффективности затрат, что мы и сделали в соответствии с примененным трехэтапным подходом. Мы сформулировали цель таким образом: минимальная цена для нашего клиента и максимальная прибыль для фермеров. При этом переговоры должны строиться не вокруг самой цены, а вокруг лежащего в ее основе показателя прибыли с гектара.

**Каким вы видите будущее томатной отрасли?** Думаю, нас ожидает более активная вертикальная интеграция. Она может пойти как по пути цифровой интеграции, так и за счет приобретения земель перерабатывающими компаниями. Если физическое владение — широко известная модель, то цифровая интеграция предусматривает различные уровни интеграции. Отдельные агропромышленные холдинги уже внедрили цифровые платформы для фермеров. Впрочем, пока они предназначены в основном для упрощения финансовых операций с фермерами. Однако в будущем такие платформы будут предлагать полную прозрачность на каждом этапе сельскохозяйственного производства. Фермеры смогут обращаться к владельцу платформы и получать весь комплекс рекомендаций, как в случае с Центром лучших практик, который мы создали для нашего клиента. Это позволит добиваться максимальной урожайности при минимальных затратах и повысит рентабельность обеих сторон. Прозрачность производственной цепочки также пойдет на пользу конечному потребителю: например, мы сможем получать информацию о применяемых пестицидах и удобрениях.

СЛОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ МЫ ПРЕОДОЛЕЛИ

### Практика смены сельхозкультур:

Мы убедили фермеров отказаться от перехода на другие культуры, что увеличило поступающие клиенту объемы сырья, а также в значительной мере улучшило финансовые показатели самих фермеров: от \$350/Га убытков к \$1 260–1 520/Га чистой прибыли

### Недоверие фермеров:

Мы заслужили доверие фермеров, работая с ними в связке и развивая надежные партнерские отношения, разделяя с ними полученные выгоды и реализуя потенциал роста эффективности

### Фокус на цене в переговорах:

Мы трансформировали переговорные кампании, сместив акцент с цены на чистую прибыль и сформулировав общую цель: «наибольшая чистая прибыль при наименьшей цене на тонну томатов»

## Контактные лица



### Артём Закомирный

Партнер  
artem.zakomirnyi@rolandberger.com  
+7 495 225 76 45  
+7 962 360 06 02



### Вильфрид Аулбур

Старший партнер  
wilfried.aulbur@rolandberger.com  
+1-312-662-5551



### Вильгельм Уффельман

Партнер  
wilhelm.uffelmann@rolandberger.com  
+49 89 9230-8336

## Эксперты

Александр Бельдерок

Пауль Эрлинг

Николас Миндль

Анне Оннен

Джованни Шелфи

Бернхард Вайссенштайнер

Цян Чжан

## Издатель

**ROLAND BERGER GMBH**

Зедерангер 1  
80538 Мюнхен  
Германия  
+49 89 9230-0

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

Международная консалтинговая компания **Roland Berger**, основанная в 1967 году в Германии, является единственной компанией европейского происхождения в высшей лиге стратегического консалтинга. У Roland Berger более 2400 сотрудников, работающих на территории 34 стран. Более 50 офисов компании расположены в основных деловых точках по всему миру. В компании 250 независимых партнеров.

Настоящая публикация подготовлена исключительно в информационных целях. Читателям не следует предпринимать какие-либо действия, основываясь на предоставленной в настоящей публикации информации, без получения предварительных профессиональных консультаций. Ни при каких обстоятельствах Roland Berger GmbH не несет ответственности за любой ущерб, вызванный использованием содержащейся в настоящей публикации информации. © 2020 ROLAND BERGER GMBH. ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ.