

АРХАНГЕЛЬСКИЙ ЦБК: ВЫБОР ПРОДУКТОВОЙ СТРАТЕГИИ

С. П. КУЩ

Факультет менеджмента СПбГУ

М. А. РАКИТИН

Поморский государственный университет

А. А. АФАНАСЬЕВ

Факультет менеджмента СПбГУ

В кейсе* описывается ситуация, с которой в начале 2002 г. столкнулась компания «Архангельский ЦБК»: необходимость выбора наиболее перспективного вида продукции. Для этого предстояло оценить привлекательность различных товарных рынков, уровень конкуренции и положение компании на них, ассортиментную политику и прибыльность основных видов продукции. Кейс предназначен для использования на программах MBA («Мастер делового администрирования») в рамках курса «Промышленный маркетинг».

По результатам 2001 г. рентабельность ОАО «Архангельский ЦБК», одного из крупнейших в Европе и России целлюлозно-бумажных комбинатов (ежегодно входящего в первую сотню рейтинга крупнейших российских компаний «Эксперт-200»), снизилась с 16,7 до 8,8%. В такой ситуации на фоне активизации деятель-

ности основных конкурентов на внутреннем рынке руководству комбината необходимо было принять решение о выборе одного из видов продукции, объемы выпуска и продаж которого следовало наращивать. Кроме того, открытым оставался вопрос: ориентируясь на более полную и глубокую переработку сырья, увеличивать

* Кейс подготовлен в рамках проекта «Развитие интеграции между государственными университетами Северо-Запада России в области бизнес-образования». Поддержка этого проекта была осуществлена фондом «Евразия» за счет средств, предоставленных Агентством международного развития США (USAID). Точка зрения, отраженная в кейсе, может не совпадать с точкой зрения фонда или Агентства международного развития США (USAID).

В кейсе кроме собственной информации компании использованы материалы из журналов «Эксперт» и «Эксперт. Северо-Запад» (1999–2003 гг.) и газеты «Ведомости» (1999–2003 гг.). Некоторые названия и данные в кейсе были изменены.

Расширенная версия кейса опубликована: Сборник учебных кейсов: Опыт российских компаний (Северо-Западный регион). Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2003.

© С. П. Кущ, М. А. Ракитин, А. А. Афанасьев, 2003

выпуск готовой конечной продукции с максимальной добавленной стоимостью или же, используя устоявшиеся взаимоотношения с крупными иностранными трейдерами, увеличивать объем выпуска и экспорта целлюлозы?

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ

На фоне значительного снижения объемов выпуска продукции в других отраслях лесопромышленного комплекса России (лесозаготовительной и деревообрабатывающей) и ухудшения положения с заготовкой леса (объемы которой только на севере России снизились за последние 10 лет в три раза), в целлюлозно-бумажной промышленности (далее — ЦБП) в 2001 г. наблюдался рост объемов продаж на 5%. В таких условиях в отрасли происходит неизбежный процесс интеграции компаний путем слияний и поглощений. Появление крупных лесопромышленных групп (таких как «Илим Палп Энтерпрайз», «Северо-Западная лесопромышленная компания», группа «Фокс»), а также опыт крупнейших мировых компаний отрасли дают основания говорить о продолжении процесса объединения предприятий отрасли. Кроме того, на российский рынок все более активно выходят крупные иностранные компании, приобретая пакеты акций отечественных производителей (в частности International Paper, Assi Domain и Stora Enso).

В настоящее время, по данным Российской ассоциации организаций и предприятий целлюлозно-бумажной промышленности, в составе лесопромышленного комплекса России работают более 18 тыс. компаний, 167 из которых относятся к целлюлозно-бумажной промышленности. При этом собственно целлюлозу производит 41 предприятие, а остальные — бумагу, картон, изделия из них и лесохимические продукты. По данным ассоциации, на долю ЦБП приходится около 63% всей

прибыли российского лесопромышленного комплекса. Тем не менее, несмотря на то что в 2000 г. в 62 регионах России производство продукции увеличилось, половина предприятий оставались едва ли не убыточными из-за отсталой технологии и организации производства (максимальная рентабельность таких предприятий составляла не более 4–5%).

Обладая пятой частью всех мировых лесов и половиной хвойных лесов, Россия обеспечивает только 2,5% мировой заготовки древесины, 4% производства пиломатериалов и 1,5% — бумаги и картона. Кроме того, объемы заготовок в последние годы значительно сокращаются, что видно, в частности, на примере Архангельской области, где с 1980 г. заготовки сократились с 24 до 7,8 млн кубометров. В то же время потребности только трех крупнейших целлюлозно-бумажных комбинатов Архангельской области («Архангельский ЦБК», «Котласский ЦБК» и «Солombальский ЦБК») составляют соответственно 3,5; 4 и 1 млн кубометров в год. Более того, в области работают 29 лесозаводов, которым тоже нужен лес, и, кроме того, до последнего времени большое количество леса отправлялось на экспорт.

Лесопромышленный комплекс России в целом заготавливает не более 23% расчетной лесосеки (т. е. научно обоснованной нормы вырубки), экспортирует круглый лес, а импортирует продукцию деревообработки. Крайне ограничен ассортимент пиловочных материалов. Между тем цена круглого леса составляет всего 25 долл. за куб. м, а досок хвойных пород — 100 долл., оконных и дверных блоков — 400 долл., клееных щитов из массивной древесины — 600 долл.

Эффективному использованию лесных ресурсов в России препятствуют следующие проблемы:

- неравномерное размещение производства;
- низкий уровень вторичной и глубокой переработки лесных ресурсов;

- экспорт преимущественно круглой необработанной древесины без соблюдения международных стандартов (средняя цена российской древесины — 23 долл. за куб. м, западноевропейской — 98 долл.);
- отсталые технологии заготовки и транспортировки леса;
- большие расстояния перевозки от делянки до нижнего склада (до 200 км) и до производственного комбината (300–500 км) при высоких тарифах на перевозки;
- высокая доля незаконной вырубki леса;
- низкий уровень сохранности и воспроизводства леса, сокращение доли ценных пород;
- тяжелые условия труда и низкий уровень развития социальной инфраструктуры.

Высокая капиталоемкость лесопромышленного комплекса связана с особыми требованиями к экологии. Кроме того, изношенность основных фондов ЦБП в 2001 г. превысила 70%. На большинстве предприятий значительная часть оборудования (около 70–90%) — импортного производства и не обновлялась последние 15 лет. Около 80% варочных установок непрерывного действия находятся в эксплуатации более 25 лет, а половина варочных котлов периодического действия — более 45 лет. В целом же только 5% основного технологического оборудования соответствует мировому уровню, и большинство технологических линий (в частности, по производству целлюлозы) нуждается в коренной реконструкции.

С другой стороны, следует заметить, что в последнее время наблюдается устойчивый рост внутреннего потребления бумажной продукции. Например, российский рынок газетной бумаги ежегодно растет на 10%, что связано с увеличением количества и объема газет. При этом цены на целлюлозно-бумажную продукцию внутри России, как это ни парадоксально, зачастую выше экспортных.

Это связано главным образом с тем, что потребности в высококачественных бума-

ге и картоне, а также изделиях из них далеко не удовлетворены. Так, на данный момент, по мнению экспертов, расчетная годовая потребность внутреннего рынка в массовых печатных изданиях удовлетворяется не более чем на 20–25%, в тетрадях — на 55, в обоях — на 35, в санитарно-гигиенических изделиях — только на 15%. При этом уже к 2004 г. следует ожидать значительный рост внутреннего спроса на целлюлозно-бумажную продукцию (по прогнозным оценкам, спрос увеличится на 23%), а к 2010 г. спрос на товарную целлюлозу возрастет на 43%, бумагу и картон — на 65%.

В то же время российские компании не выпускают многие виды высококачественной продукции. Так, многие виды офисной бумаги вообще не производятся. Не выпускается также высококачественная бумага для художественной печати, существенно ограничен ассортимент бумаги для упаковки пищевых продуктов. Кроме того, большой перечень целлюлозно-бумажной продукции российского производства значительно уступает зарубежным аналогам, в частности: бумага для офисной и копировально-множительной техники, мелованная бумага, бумага типографская и книжно-журнальная для офсетной печати, а также картон для плоских слоев гофрированного картона с белым покровным слоем.

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

ОАО «Архангельский ЦБК» (далее — АЦБК), один из крупнейших целлюлозно-бумажных комбинатов в России, был основан в г. Новодвинск (Архангельская область) в 1940 г. В 1992 г. комбинат был приватизирован, и по результатам приватизации 51% акций достался трудовому коллективу. В период с 1992 по 1997 г. прежние руководители АЦБК успели разделить комбинат на 11 дочерних предприятий и потерять клиентов в

России и странах СНГ. У комбината появились сотни мелких посредников по продаже продукции. Повсеместное распространение получили бартерные схемы взаиморасчетов, накопилась значительная задолженность по зарплате и налогам, перед кредиторами и поставщиками в размере 200 млн долл. В результате резкого спада в экономике России и неэффективного управления комбинат оказался на грани банкротства.

К концу 2001 г. уже более 60% акций комбината принадлежало иностранным акционерам — компаниям Conrad Jacobson и Jacob Jurgensen (обе — Германия), Wilfried Heinzl (Австрия) и Dollard Holding (Нидерланды), которые, кроме того, являются надежными трейдерами его продукции на внешних рынках.

К 2002 г. комбинат подошел достаточно уверенно, о чем можно судить по результатам его деятельности.

Таблица 1

Динамика объемов производства продукции ОАО «Архангельский ЦБК»

Наименование показателей	Единица измерения	1989	1994	1997	2001
Целлюлоза по варке	тыс. т	711,4	368,7	541,3	673,6
Целлюлоза товарная	тыс. т	256,2	155,3	189,7	238,6
Картон тарный (включая бумагу для гофрирования)	тыс. т	394,8	185,5	313,6	363,5
Гофротара	млн кв. м	63,4	78,4	118,2	126,0
Бумага (всего)	тыс. т	125,3	26,1	33,7	67,8
Тетради	млн шт.	410,1	54,4	272,2	290,8
Древесноволокнистые плиты	тыс. кв. м	1 103	5 753	5 132	7 899

В этой непростой ситуации в 1997 г. произошли существенные изменения в составе акционеров АЦБК, и одним из его крупных акционеров стала группа компаний «Титан» (во главе с В. Я. Крупчаком), которая самым активным образом занялась вопросами управления комбинатом, сформировав новую управленческую команду. В результате в сжатые сроки удалось преодолеть раздробленность комбината и создать новую структуру управления. Все производство было объединено в рамках ОАО «Архангельский ЦБК», а функции снабжения, сбыта и транспортировки продукции взяло на себя ОАО «Архбум».¹

В настоящее время «Архангельский ЦБК» входит в пятерку крупнейших производителей целлюлозно-бумажной продукции в России, и его доля в суммарном объеме производства картона (и изделий из него) составляет около 30%, целлюлозы товарной — 13, тетрадей — 22, древесноволокнистых плит — 3%. Уровень рентабельности практически по всем видам продукции, выпускаемой АЦБК, довольно высок, и существует определенный резерв для поддержания нормы прибыли даже при условии снижения цены на продукцию. Если принять рентабельность древесноволокнистых плит за единицу, то рентабельность целлюлозы составит 14, картона — 12, а бумаги — 11.

¹ ОАО «Архбум» было создано в 1994 г. как дочерняя компания АЦБК. В 1999 г. оно стало самостоятельной структурой, которая в настоящее время полностью определяет маркетинговую

политику АЦБК. Тем не менее в данном кейсе рекомендуется рассматривать обе компании как единую структуру.

Учитывая изношенность основного технологического оборудования, АЦБК постоянно инвестирует средства в поддержание действующего оборудования в работоспособном состоянии. В 2001 г. на эти цели было направлено около 40 млн долл., и коэффициент обновления основных фондов составил 17,5% (против 2,4% в 1998 г.), причем этот показатель в 13 раз превысил общероссийский уровень.

ОСНОВНАЯ ПРОДУКЦИЯ

В 2001 г. общий объем реализации товарной продукции «Архангельским ЦБК» составил 5 278,9 млн руб. (в 2000 г. — 5 850 млн руб.). В процентном соотношении на долю целлюлозы приходится 30%, картона — 49, бумаги и бумажно-беловых изделий (в т. ч. тетрадей) — 19,5, древесноволокнистых плит — 1,5%.

Целлюлоза

Целлюлоза высокого выхода и полуцеллюлоза являются основой для всех продуктов дальнейшей более углубленной переработки древесины и для формирования их себестоимости. Целлюлозу получают посредством варки древесины в котлах в высокотемпературной щелочной среде и под высоким давлением. В зависимости от способа варки целлюлоза подразделяется на сульфатную и сульфитную.

Целлюлоза служит сырьем для производства широкого ассортимента продуктов целлюлозно-бумажной и других отраслей промышленности, в частности при производстве бумаги и картона различных сортов и наименований. Из всего перечня продуктов последующей переработки целлюлозы АЦБК производит картон, бумагу и бумажно-беловые изделия (в частности тетради). Небеленая полуцеллюлоза применяется при производстве бумаги для гофрированного картона,

грубой обертки, тарного и толевого картона и древесноволокнистых плит.

Объем производства товарной целлюлозы в России с 1996 по 2000 г. увеличился на 22,5% (с 1277,2 до 1564,0 тыс. т), а целлюлозы по варке — на 61,3% (с 3075,0 до 4959,4 тыс. т). Тем не менее на долю российских производителей приходится не более 4% мирового рынка. Спрос на продукцию российских ЦБК на внешнем рынке остается постоянным (главным образом из-за низкой цены), зато на внутреннем растет. Так, потребность внутреннего рынка в 2000 г. составила 3,7 млн т.

Универсальность технологий, используемых на АЦБК, дает возможность производить как хвойную, так и лиственную сульфатную целлюлозу, а внедрение бесхлорной технологии отбеливания целлюлозы позволяет начать выпуск экологически чистой продукции. В 2001 г. производственные мощности АЦБК по выпуску товарной целлюлозы составляли 236,1 тыс. т, целлюлозы по варке — 734,0 тыс. т.

С каждым годом на АЦБК происходит увеличение общего объема выпуска целлюлозы, и в 2001 г. комбинат произвел 673,6 тыс. т целлюлозы по варке. Целлюлоза, производимая на комбинате, реализуется как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Полуцеллюлоза используется для производства картона (в т. ч. гофрокартона и гофротары), бумаги (в т. ч. тетрадей) и древесноволокнистых плит. В 2001 г. АЦБК реализовал 238,6 тыс. т целлюлозы (32,66% от сваренной целлюлозы), в т. ч. на экспорт было отправлено 130 тыс. т. Кроме того, 408 тыс. т было использовано для производства картона (55,85%), 77 тыс. т — для производства бумаги и тетрадей (10,54%), а остальное — для производства древесноволокнистых плит. Всего на долю АЦБК приходится 13% произведенной в России целлюлозы. Марка «Архангельского ЦБК» известна и в России, и за рубежом (в т. ч. за счет высокого качества

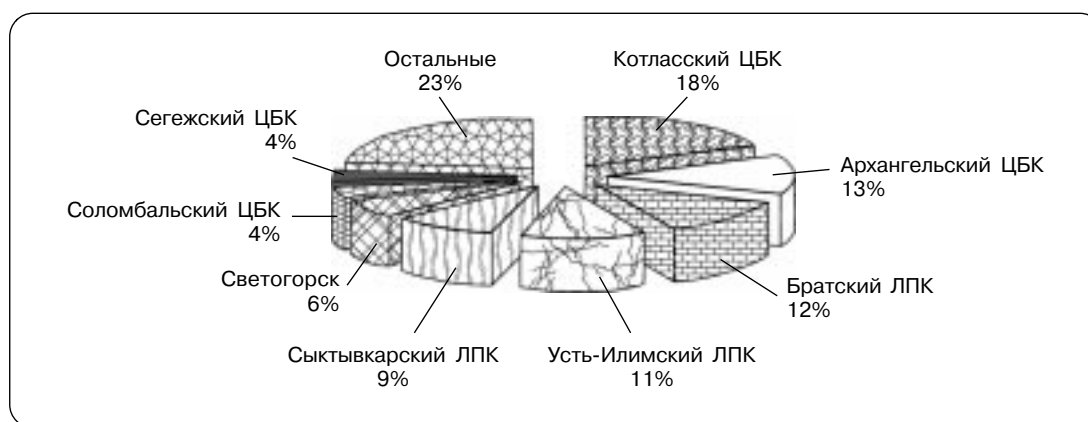


Рис. 1. Доля «Архангельского ЦБК» в производстве целлюлозы в России в 2001 г.

целлюлозы, которое не уступает качеству продукции конкурентов).

Цена

Начавшееся в начале 1999 г. улучшение конъюнктуры рынка (мировые цены выросли на 30%) продолжалось лишь до середины 2000 г., когда цены на целлюлозу достигли своего пика и начали снижаться. Главной причиной кризиса стала усилившаяся тенденция перепроизводства. Такой сценарий не устраивал ведущих мировых производителей целлюлозы, которые опасались повторения кризиса 1990-х гг., когда цены за короткое время упали в два раза. Впервые в истории они приняли решение удерживать цены на целлюлозу, согласованно сокращая объемы выпуска. Осенью 2000 г. ведущими производителями целлюлозы — североамериканскими и скандинавскими компаниями — было принято решение о сокращении объемов производства.

Тем не менее мировые цены продолжали падать. В частности, на лондонской бумажной бирже Pulrex цены на целлюлозу упали к концу 2001 г. до 390 долл. за т (с рекордных 913 долл. в апреле 2000 г.). В результате в начале 2002 г. цены колебались в пределах 300–400 долл. за т (в частности цена за тонну сульфатной листвен-

ной целлюлозы с доставкой конечному потребителю и отсрочкой платежа на 60–90 дней составляла 330–350 долл.).

По оценкам экспертов, падение цен на целлюлозу было предсказуемым и ожидаемым. Основная причина спада — цикличность рынка целлюлозы. Когда цена растет, покупатели предпочитают наращивать запасы сырья, тем самым подталкивая цены к дальнейшему росту.

Что касается положения российских экспортеров, то оно усугублялось еще и увеличением издержек производства, вызванных опережающим ростом затрат на топливно-энергетические ресурсы и железнодорожные перевозки. Кроме того, в начале 2002 г. перед ними появилась еще одна серьезная проблема, способная существенно ограничить экспортные поставки на рынки Западной Европы, — необходимость сертификации лесов и лесопользования.

Цены на товарную целлюлозу снижались не только на внешнем, но и на внутреннем рынке. Так, с января по декабрь 2001 г. цены на сульфатную беленую целлюлозу на внутреннем рынке снизились в среднем на 27% (целлюлоза лиственная) и 42% (хвойная). В конце 2001 г. средневзвешенная цена на лиственную целлюлозу составляла 351 долл. за т, а на хвойную — 366 долл. за т.

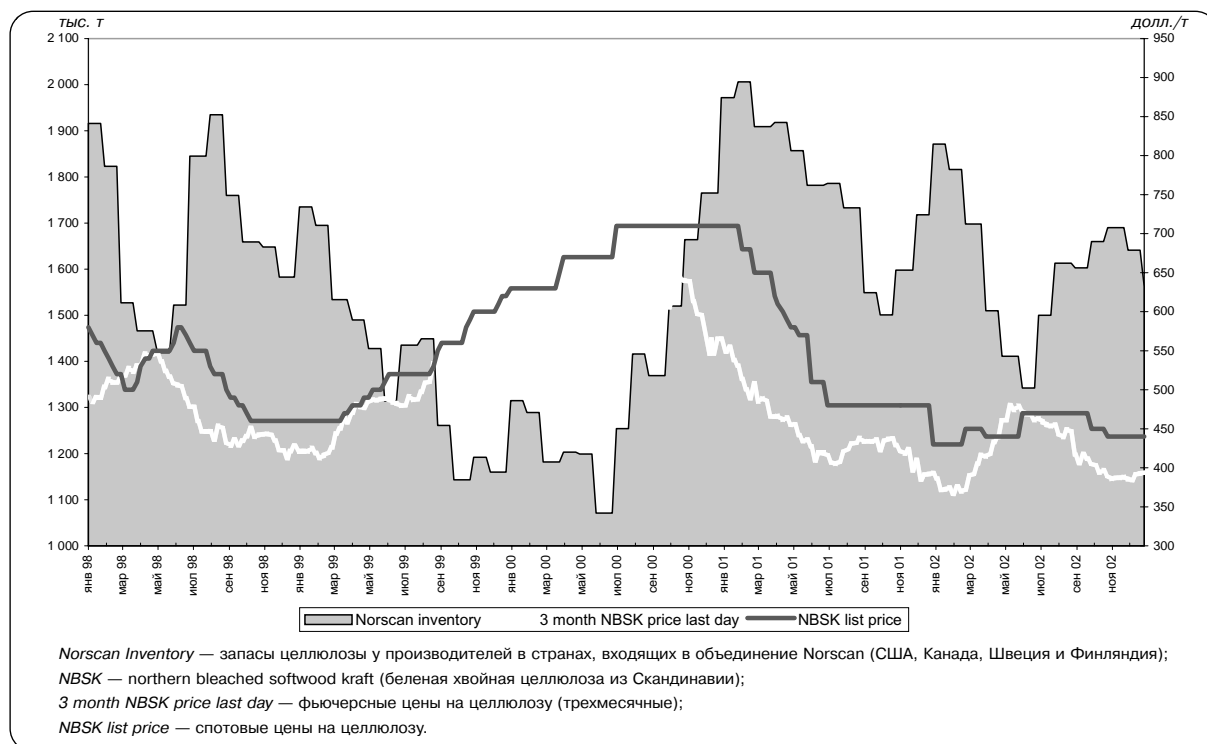


Рис. 2. Динамика цен на товарную целлюлозу на лондонской бумажной бирже Pulprex за период с января 1998 г. по декабрь 2002 г.

Таблица 2

Динамика цен на товарную целлюлозу в России в 2001 г., долл./т, без НДС

Компания	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Сульфатная беленая												
Архангельский ЦБК												
лиственная	483	445	400	402	377	380	380	380	372	372	366	362
хвойная	500	485	480	448	397	400	400	400	392	391	386	381
Братский ЛПК	476	—	442	417	392	—	—	—	—	—	—	—
Котласский ЦБК	454	430	435	400	—	358	358	358	358	375	368	368
Усть-Илимский ЛПК	—	485	480	420	425	—	425	425	—	350	350	350
Сульфатная небеленая												
Соломбальский ЦБК	350	340	350	350	350	320	350	340	340	350	350	350
Питкяранта	370	370	370	370	370	370	367	370	370	370	370	370
Сульфитная беленая												
Советский ЦБЗ	586	400	400	375	375	375	358	350	350	452	446	350
Сульфитная небеленая												
Сухонский ЦБК												
марка «НИ»	232	233	233	226	224	224	175	—	—	212	209	207
марка «СН»	285	267	267	277	275	275	200	222	200	220	217	214
Сокольский ЦБК	292	300	300	292	300	267	250	275	267	267	267	275
Советский ЦБЗ	293	210	210	175	175	175	167	167	167	226	223	210
Выборгская целлюлоза	367	350	367	367	375	300	300	283	267	250	250	250

Покупатели

Внутренний рынок целлюлозы в настоящее время ограничен, потребителями являются не более 10 компаний (основные из которых — бумажные фабрики). Все это приводит к серьезной конкуренции среди производителей целлюлозы за рынки сбыта своей продукции.

Покупателями целлюлозы АЦБК являются как непосредственные переработчики («Выборгская целлюлоза», фабрики «Гознак» в Краснокамске и Санкт-Петербурге), так и дилеры (в частности «Бумпроминвест», «Лесбумцентр», «Бумага — Санкт-Петербург», «Элар»). Потребители продукции АЦБК в основном расположены в Центральном и Северо-Западном регионах России и в Белоруссии. Отгрузка осуществляется на основании договоров, покупатели постоянные уже более 10 лет.

Вся целлюлоза, которая идет на экспорт, продается через иностранных акционеров АЦБК, которые являются крупнейшими европейскими трейдерами со своей сбытовой сетью, что позволяет комбинату не только удержаться на рынке, но и расширить географию экспортных поставок. Однако к 2002 г. доля экспорта в продажах АЦБК уменьшилась с 65 до 30%, поскольку комбинат старался увеличить свои продажи на внутреннем рынке (в частности, вследствие более высоких цен в России).

Картон

В целлюлозно-бумажной промышленности к категории «картон» относится тарный картон, гофрокартон и гофротара. Причем конечной продукцией из тарного картона является гофротара, которой замыкается одна из основных производственных линий целлюлозно-бумажного предприятия (целлюлоза служит сырьем для тарного картона, тарный картон — для гофрокартона, а последний с добавлением некоторых других компонентов — для тары).

В свою очередь, к тарному картону относится картон для плоских слоев (в международной терминологии называемый, в зависимости от качественных показателей и используемого сырья, «крафтлайнер», «топлайнер» или «тестлайнер»), картон универсальный и бумага для гофрирования (в международной терминологии — «флютинг»). Сырьем для его производства может служить целлюлоза или макулатура. В России из целлюлозного сырья производят 65–75% тарного картона.

На мировом рынке тарного картона, по оценке экспертов финской консалтинговой компании Yaakko Poyry Consulting, с 1997 по 2005 г. ожидается ежегодное увеличение объемов потребления тарного картона (в среднем на 2,9%), и к 2010 г. объем потребления составит 45 млн т (в 1999 г. этот показатель составлял 31,5 млн т), причем темпы роста на рынках стран Восточной Европы будут выше среднемировых и составят 5,1% в год. По мнению экспертов, наибольший рост ожидает макулатурный тестлайнер с беленым покрытием — 7,6% в год. Связано это в первую очередь с тем, что цена такого вида картона достаточно низкая, а потребительские свойства (в частности, внешний вид и возможность нанесения качественной печати) остаются на высоком уровне. Далее по величине роста потребления следуют небеленый тестлайнер и крафтлайнер с беленым покрытием — по 3,8%.

Темпы роста объемов выпуска тарного картона в России в 2001 г., по данным Госкомстата РФ, составили 16,4%, гофрокартона — 28,3%, а гофротары — 22%. Общий объем произведенного тарного картона в 2000 и 2001 гг. составил соответственно 1 315,6 и 1 530,5 тыс. т, а гофрокартона — 1 307,5 и 1 678,5 млн кв. м.

Крупнейшие производители тарного картона в России («Архангельский ЦБК», «Котласский ЦБК» и «Братский ЛПК») используют в качестве сырья только целлюлозу, что обеспечивает высокие

технические характеристики продукции, но приводит к значительному увеличению стоимости и связано с дефицитом древесного сырья. В итоге эти компании с каждым годом уступают свою долю рынка менее крупным фирмам.

Поскольку большинство представленных компаний (кроме «Котласского ЦБК», «Братского ЛПК» и «Сыктывкарского ЛПК») являются производителями гофрокартона и гофротары, часть выпущенного ими тарного картона используется для собственных нужд в качестве сырья для производства гофропродукции. Причем некоторые производители из-за нехватки собственных объемов тарного картона для выпуска гофрокартона закупают его у других компаний. Так, «Набережно-Челнинский КБК» закупает бумагу для гофрирования, а целая группа производителей покупают тарный картон производства АЦБК (в частности БФ «Комсомолец» — 7 762,2 т и «Каменская БКФ» — 3 662,7 т). Кроме того, практически все компании закупают картон для плоских слоев с белым покровным слоем у «Сыктывкарского ЛПК» или «Пермского ЦБК».

Спрос на упаковку можно считать индикатором состояния национальной экономики. Динамика развития промышленности определяет рост производства тарного картона и гофротары. Высокая конкуренция на внутреннем рынке заставляет многих отечественных производителей использовать для своей продукции качественно иные виды упаковки. Основное внимание компаний в последнее время смещается в сторону сочетания качественных и имиджевых характеристик упаковки, вследствие чего и спрос на различные виды упаковки (в частности, из гофрокартона) постоянно увеличивается. Аналитики журнала «Эксперт» оценивают ежегодный рост спроса на гофротару примерно в 20% и прогнозируют, что к 2005 г. потребление упаковки из гофрокартона по сравнению с 2001 г. удвоится. По данным исследовательского центра «Ирбис», в 2000 г. внутренний рынок гофротары на 91,4% состоял из продукции, произведенной на территории России, 5,3% потребляемой продукции имело белорусское происхождение и только 3,3% было ввезено из других стран.

Таблица 3

Крупнейшие производители тарного картона в России в 2000–2001 гг.

Компания	Производственные мощности, тыс. т	2000		2001		Темпы роста, %
		Объем производства, тыс. т	Доля рынка, %	Объем производства, тыс. т	Доля рынка, %	
Архангельский ЦБК	402,7	389,08	29,59	363,53	23,75	- 6,57
Котласский ЦБК	255,0	229,50	17,45	262,37	17,14	14,32
Братский ЛПК	230,0	153,99	11,71	178,62	11,67	15,99
Сыктывкарский ЛПК	140,0	67,34	5,12	102,82	6,72	52,69
Набережно-Челнинский КБК	100,0	84,11	6,40	96,22	6,29	14,40
Пермский ЦБК	78,0	63,78	4,85	88,04	5,75	38,04
Селенгинский ЦБК	165,0	76,63	5,83	78,15	5,11	1,98
Картонтара (г. Майкоп)	70,9	47,04	3,58	49,45	3,23	5,12
Красноярский ЦБК	117,7	49,46	3,76	26,93	1,76	- 45,55
Каменская БКФ	17,5	16,15	1,23	17,20	1,12	6,50
Итого:	1 576,8	1 177,08	89,51	1 263,33	82,54	7,33

Крупнейшими производителями гофротары в России, кроме АЦБК (который поставляет примерно 7% общего объема гофропродукции — около 120 млн кв. м в год), являются компания «Готэк» и «Набережно-Челнинский КБК».

После дефолта 1998 г. продукция российских производителей практически полностью вытеснила с рынка импортную гофротару. Тем не менее иностранные производители не ушли из России. Так, с 1997 г. на «Всеволожском картонном комбинате» (выпускающем около 90 млн кв. м гофротары в год) работает шведская компания Assi Domain, а в 1999 г. была запущена фабрика «Пакэнсо» в Балабанове (Калужская обл.), которую построила финская компания Pakenso Oy — второй производитель гофрокартона в мире.

Цена

На основных мировых рынках тарного картона (в США и Германии) с сентября 2000 г. по сентябрь 2001 г. наблюдалось некоторое снижение цены.

Целлюлозно-бумажная промышленность в России придерживается стратегии дальнейшего наращивания объемов производства при относительном постоянстве цен. Одним из направлений снижения цены на тарный картон является использование при его производстве макулатурных полуфабрикатов (хотя это приводит к ухудшению качественных характеристик продукции). В настоящее время в России наблюдается невысокая доля объемов выпуска макулатурного тарного картона, в то время как в большинстве европейских стран на долю данного вида продукции приходится 65–70% общего объема. В России более 65% тарного картона производится компаниями, работающими только с целлюлозным сырьем. Основными причинами этого являются ухудшение качества продукции, отсутствие в течение продолжительного времени комплексной

программы по использованию макулатуры (и как следствие — недостаток соответствующего оборудования и технологии переработки), низкий уровень потребления бумаги и картона на душу населения в стране (всего 35 кг, тогда как в развитых странах — 250–300 кг), а также отсутствие законодательной базы по сбору, переработке и использованию макулатуры. Перечисленные проблемы мешают полномасштабному переходу к использованию макулатуры. Однако существующая мировая тенденция затронет и Россию, поскольку лесные ресурсы ограничены.

Следует заметить, что в целом по отрасли не произошло значительного изменения цен как на бурую гофротару, так и на гофротару с белым покровным слоем.²

Покупатели

Структуру потребления тарного картона по отраслям промышленности следует рассматривать только через призму потребления конечного продукта — гофротары. Естественно, что увеличение спроса на гофротару вызовет цепную реакцию роста потребности в тарном картоне. С точки зрения маркетинговой стратегии, компаниям значительно выгоднее производить готовую гофротару, чем просто продавать гофрокартон.

Всех российских покупателей тарного картона, в той или иной степени участвующих в процессе производства гофропродукции, можно разделить на следующие группы:

- I группа — компании, осуществляющие полный цикл производства гофропродукции: от сырья для производства

² Кроме того, в Приложении приводятся цены на гофрокартон, которые указаны без учета льгот и скидок, предоставляемых постоянным покупателям. Таким образом, цены по реальным сделкам могли отличаться от указанных цен. Цены на гофротару приводятся относительно продукции марок «Т-23» и «Т-24», аналогичной выпускаемой АЦБК (ящик № 21 ГОСТ 13512-91), которая производится из трехслойного гофрокартона.

Таблица 4

Динамика цен российских производителей на картон для плоских слоев в 2001 г.

Производитель	Марка	Цена, руб./т		Изменение цены, %	Стоимость доставки до Москвы, руб./т	Цена с учетом доставки, руб./т
		январь	декабрь			
Архангельский ЦБК	К-0,1,2	9 965	10 300	3,36	413	10 713
	КУ ТУ	8 870	8 850	- 0,23	413	9 263
	КПС ТУ	9 100	8 800	- 3,30	413	9 213
Котласский ЦБК	К-0,1	8 741	9 375	7,25	399	9 774
Сегежский ЦБК	КС	11 000	11 000	0	412	11 412
Сыктывкарский ЛПК	К-1	10 000	10 500	5,00	484	10 984
Братский ЛПК	К-0,1	8 741	10 664	22,00	1 422	12 086
Селенгинский ЦБК	К-2	8 940	9 300	4,03	1 618	10 918
	К-1	8 505	9 600	12,87	1 618	11 218
Каменская БКФ	К-2,3	8 500	9 000	5,88	146	9 146
Пермский ЦБК	К-1	7 917	8 333	5,25	484	8 817
БФ «Коммунар»	К-1	9 750	8 750	- 10,26	196	8 946
Картонтара (г. Майкоп)	КУ ТУ	8 333	8 333	0	547	8 880

Примечания:

1. Цены указаны без учета НДС на условиях франко-склад производителя и с учетом доставки до Москвы.
2. Марка «К-2,3» — картон с высоким содержанием макулатуры.

гофрокартона до готового гофрокартона и тары из него (АЦБК, «Селенгинский ЦБК», «Набережно-Челнинский КБК», «Пермский ЦБК», «Брянская бумажная фабрика»);

- II группа — компании, производящие гофрокартон и гофротару из частично («Каменская БКФ» и «Картонтара») или полностью закупаемого сырья (Stora Enso Packaging, Assi Domain Packaging St. Petersburg, «Гофрон», «Союз», «Готэк»);
- III группа — компании, выпускающие готовую тару из привозного гофрокартона (самостоятельно осуществляют только крой коробок, нанесение высечек и печати). При этом набор имеющегося у них оборудования ограничен и не отличается разнообразием (резательные и просекательно-релевочные станки, станки для изготовления картонной тары сложной конфигурации,

наборы самодельных приспособлений и, как исключение, печатная флексографическая машина).

В состав всех перечисленных групп входят компании, для которых гофрокартон и тара из него не являются основными видами производимой продукции (АЦБК, «Рязанский КРЗ», «Московский картонажно-полиграфический комбинат»). Наиболее распространенной является практика совмещения производства гофрокартона и упаковки из него. В противном случае у компании, производящей тару, должен быть постоянный основной поставщик, который гарантирует непрерывность процесса создания упаковочной продукции.

Основной объем потребления гофротары в 2000 г. приходился на пищевую промышленность — 65% (в 2001 г. доля пищевой промышленности увеличилась до 75%), и 5% — на производство синтетических и моющих средств. Помимо того,

4,5% потребляли химическое и фармацевтическое производства, 4,0 — производство бытовой техники, по 3,0 — табачное и косметическое производства, по 2,0 — стекольное и мебельное производства и 1,5% — легкая промышленность.

Поскольку пищевая промышленность является основным потребителем гофропродукции, то на основе прогноза развития данной отрасли можно определить тенденции развития потребления гофротары. По оценкам экспертов, в ближайшие годы рост российской пищевой промышленности будет продолжаться, хотя и с меньшими темпами, следовательно, потребление гофротары будет увеличиваться. Темпы роста данной отрасли в 2001 г. составили 8,4%. Прогноз прироста на 2002 г. был немногим меньше — 6,5–7,5% (причем уже в I квартале 2002 г. темп прироста пищевой промышленности составил 6,9%).

Основными покупателями гофротары производства АЦБК являются компания «Вимм-Билль-Данн», «Московский винный завод», фабрика «Рот-Фронт» и другие компании. Высокое качество продукции и конкурентоспособное соотношение «цена — качество», а также соблюдение сроков выполнения заказов характеризуют АЦБК как надежного партнера, с которым выгодно поддерживать долгосрочные деловые взаимоотношения.

Бумага и бумажно-беловые изделия

В настоящее время в составе АЦБК работают две фабрики по производству бумаги и цех бумажных изделий, где выпускаются десятки видов продукции. Около 77 тыс. т целлюлозы (приблизительно 10,5% общего объема) перерабатывается в писчую бумагу, которая используется для производства тетрадей и целого ряда других бумажно-беловых изделий. Объемы производства бумаги с 1994 по 2001 г. увеличились на 161,5% (с 26 до 68 тыс. т), и в дальнейшем планируется выпускать

до 80 тыс. т бумаги в год (в т. ч. более 340 млн штук тетрадей).

Бумага производства АЦБК может быть использована для различных целей, в частности как этикеточная и оберточная бумага, а также для автоматического упаковывания. В последнее время АЦБК немного расширил ассортимент производимой бумаги и планирует наладить производство мелованной бумаги. В настоящее время ее выпускают только две фабрики в России — «Гознак» и «Красный Октябрь». Журналы и другая продукция высокого качества печатаются на импортной мелованной бумаге, в основном в Финляндии. Потребление бумаги на душу населения составляет в России всего 20 кг (в то время как в США — 373 кг, в Европе — 150 кг).

Менее эффективным, но также рентабельным является производство тетрадей, позволяющее выпускать 30 млн штук тетрадей в месяц.

Крупнейшие российские производители бумажно-беловых изделий увеличивают ассортимент выпускаемой продукции за счет проведения модернизации существующих производств. Осуществлена реконструкция тетрадного производства в компании «Тулабумпром», в ходе которой установлены 6 новых линий производства «Полиграфмаш» (г. Рыбинск), а также машины фирм Will и Bielomatik. Таким образом, полное использование обновленных производственных мощностей позволит «Тулабумпрому» выпускать 750 млн тетрадей в год.

За последние несколько лет в компании «Бумизделия» практически обновлено основное оборудование, установлены новейшие высокопроизводительные машины и агрегаты из Германии, Франции, Швейцарии и США. Эта фирма производит тетради различных видов крепления (спираль, клей, скоба, металлический замок для тетрадей со сменным блоком), различные по формату (А4 и А5) и количеству листов (12, 18, 24, 40, 48, 60, 80, 96 листов), ассортимент

которых представлен несколькими сериями.

Некоторые компании для изготовления тетрадей используют бумагу собственного производства (АЦБК, «Тулабумпром», «Каменская БКФ» и «Камский ЦБК»), другие работают на привозном сырье. Поставщиками бумаги являются АЦБК, «Сыктывкарский ЛПК» и «Вишерабумпром». Крупные компании (такие как «Тулабумпром», «Бумизделия» и «Светоч») производят как дорогие, так и дешевые тетради.

«Архангельский ЦБК» выпускает тетради 12-, 18- и 48-листные на бумаге более плотной, чем газетная, с яркой линовкой, рассчитанные на потребителя со средним и низким уровнем дохода. В период с 1999 по 2001 г. их производство на комбинате увеличилось на 7% и составило 290,8 млн штук (в пересчете на 12-листные тетради).

Лидерами по производству тетрадей в России являются «Архангельский ЦБК», «Тулабумпром» и «Бумизделия». На их долю приходится более половины общего объема производства тетрадей (доля АЦБК в 2001 г. составляла 22% общего объема производимых в России тетрадей).

Таблица 5

Рыночные доли крупнейших производителей школьных тетрадей в России в 1999–2001 гг., %

Компания	1999	2000	2001
Архангельский ЦБК	32	19	22
Тулабумпром	6	22	22
Бумизделия	20	19	17
Кондровская БФ	10	10	12
Каменская БКФ	7	6	4
Красноярский ЦБК	2	4	4
Донпечатъ	8	4	4
Светоч	4	3	3
Остальные	11	13	12

Цена

Приемлемая цена отечественных тетрадей и высокое качество бумаги внутреннего блока сделали их привлекательными для потребителей за пределами России (на Украине, в Казахстане, Узбекистане, Армении и Киргизии). Экспорт в 1999 г. составил 180,6 млн штук, в 2000 г. — 205,8 млн штук, а в 2001 г. — 308,3 млн штук.

Таблица 6

Цены на школьные тетради в конце 2001 г.

Компания	Цена без учета НДС, руб.		
	12 л.	18 л.	48 л.
Архангельский ЦБК	0,63	0,86	2,79
Тулабумпром	0,75	1,10	3,71
Бумизделия	0,88	1,34	3,55
Полотняно-заводская бумажная фабрика	0,74	1,08	4,97
Кондровобумпром	0,85	—	3,91
Каменская БКФ	0,67	1,09	4,36
Светоч	1,00	1,30	3,82
Парус	0,90	1,30	3,53
Казанская фабрика КПИ	0,75	1,15	3,15
Родина	0,82	1,10	3,83
Сфаби	0,91	1,30	5,62
Маяк	0,70	0,98	—
Неманский ЦБЗ	0,73	0,94	3,73
Средняя цена	0,79	1,13	3,91

Покупатели

Бумажная продукция «Архангельского ЦБК» расходуется по всей России. Некоторые покупатели являются переработчиками бумаги (например, фирмы «Экорт», «Палп-Трейд» и «Эксмо-Полиграфснаб»), другие — дилерами по продажам тетрадей, через которых реализуется до 86% тетрадей АЦБК.

Тетради — продукт сезонный, пик реализации приходится на период с апреля по август. В период спада производство тетрадей на АЦБК останавливается и комбинат переходит к выпуску бумаги

формата А4 и А5. Договоры с дилерами заключаются на поставку больших партий тетрадей (от 400 тыс. штук) и учитывают дифференцированные скидки. Наиболее крупными дилерами, реализующими приблизительно в равных долях большую часть всей тетрадной продукции, являются «Балтик СТМ» (Санкт-Петербург), «Квазар-Центр» (дистрибьютор) и «Комус 2000» (оба — Москва). Остальной объем продаж приходится на других дилеров АЦБК: фирму «Самсон» (Воронеж), имеющую филиалы в Москве, Волгограде, Ростове-на-Дону, Саратове, Нижнем Новгороде, Казани, Самаре и Новосибирске, «Группу компаний F1» (Новосибирск), «Компанию Канцбюро» (Челябинск), «Ансар» (Казань), ТД «Канцелярские товары» (Омск), «Мирс» (Хабаровск), ТД «Карандаш» (Томск) и «И. Т. И» (Мытищи).

Отношения с покупателями основываются на принципах доверия, с представителями покупателей налажены тесные контакты. Поставка продукции осуществляется на основании договоров, которые заключаются на год. В случае нарушения условий договор расторгается вне зависимости от того, сколько лет данный покупатель был партнером АЦБК.

Древесноволокнистые плиты

Древесноволокнистые плиты (далее — ДВП) находят широкое применение в строительстве, производстве мебели и различных видов тары. В настоящее время в России наблюдается увеличение объемов производства мебели, а также рост жилищного строительства (в частности, малоэтажных деревянных домов на дачных участках). Это связано с увеличением количества выделяемых участков под жилищное строительство и дачи, а также с относительным повышением уровня платежеспособности потребителей.

Около 60% ДВП направляется на производство шкафов и мягкой мебели. В строительстве на долю ДВП приходится 6,2%, а при ремонте зданий и сооружений — 8% общего объема используемых материалов.

В настоящее время на АЦБК действует производство по выпуску твердых плит (проектной мощностью 8 млн кв. м в год) и линия по их окраске вододисперсными красками. Окрашенные плиты — новый вид продукции. Тонкий слой лакокрасочного покрытия позволяет в зависимости от химического состава придать твердой ДВП различный вид или свойства (например,

Таблица 7

Объемы производства ДВП основными конкурентами в первой половине 2001 г.

Компания	Доля в общем объеме производства, %	Объем производства в 1-й половине 2001 г., тыс. усл. кв. м	Рост по сравнению с 1-й половиной 2000 г., %
Княжпогостский ЗДВП (Республика Коми)	7,8	10 622	310,0
Сухонский ЦБЗ (Вологодская обл.)	3,8	5 188	524,0
Шарьяплит (Костромская обл.)	3,3	4 564	- 12,0
Орглит (Пермская обл.)	3,3	4 461	- 8,0
Новоятский ЛПХ (Кировская обл.)	2,5	3 427	- 7,5
Изоплит (Курская обл.)	2,1	2 859	5,2
Деревообработчик (Тверская обл.)	2,0	2 745	1,4
Волжский ЛПК (Волгоградская обл.)	1,4	1 958	43,7
Шахтаум (Амурская обл.)	1,1	1 434	- 2,0
Нелидовский ДОК (Тверская обл.)	1,0	1 378	-11,0

влаго- и огнестойкость, а также оригинальный цвет и рисунок). Использование природного сырья (древесной щепы и опилок) способствует сохранению в изделиях из ДВП таких свойств древесины, как долговечность и прочность. Кроме того, вся продукция является экологически чистой, поскольку не содержит вредных добавок.

Производство твердых ДВП в России увеличилось с 1998 по 2001 г. на 43,5% (с 193 до 277 млн кв. м). Однако следует заметить, что начиная с 1999 г. темпы роста объемов производства сокращаются (с 26,3 до 1,6% в 2001 г.), что обусловлено прежде всего увеличением импорта как самих ДВП, так и мебели. Тем не менее, по данным Государственного таможенного комитета России, несмотря на увеличение импорта мебели, прогнозы развития отечественной мебельной отрасли на 2003–2004 гг. были весьма оптимистичными.

Основной объем ДВП в России выпускается производителями Сибирского (27,7%), Северо-Западного (24,8%), Центрального (18%) и Приволжского (17,4%) регионов. По географическому признаку наиболее значительными конкурентами АЦБК являются «Княжпогостский ЗДВП» и «Сухонский ЦБЗ».

Доля «Архангельского ЦБК» составляет около 3% общего объема производимых в России ДВП. Износ оборудования данного производства на комбинате — более 50%.

Цена

Цена на окрашенную ДВП в 2001 г. на «Архангельском ЦБК» (17,95–20,19 руб./кв. м) была в среднем на 15% ниже средневзвешенной цены основных конкурентов (21,73–23,40 руб.). Цена на твердую ДВП (9,32–10,06 руб./кв. м) в целом соответствовала средневзвешенной цене по России (9,75–10,08 руб.).

Покупатели

В настоящее время наибольшим спросом на внутреннем и внешнем рынках пользу-

ются древесноволокнистые плиты МДФ, являющиеся эффективным конструктивным материалом в строительстве (при изготовлении полов и облицовке стен) и производстве современной мебели. Эти плиты легко подвергаются механической обработке и различным видам отделки, хорошо удерживают фурнитуру. Но в России МДФ производят только две компании — «Плитспичпром» и «Шекснинский КДП».

На внешний рынок поставляется 25% выпускаемых в России ДВП, причем в 2001 г. поставки на экспорт сократились по сравнению с 2000 г. на 17,5% из-за недостаточно высокого качества продукции.

Большая часть выпускаемых на «Архангельском ЦБК» ДВП (70%) реализуется на внутреннем рынке, где спрос стабилен. В 2001 г. комбинатом было реализовано 4 901,4 тыс. кв. м твердой ДВП и 598,5 тыс. кв. м окрашенной ДВП, что соответственно на 28 и 9% превысило показатели 2000 г. (чему в немалой степени способствовала конкурентная цена на данную продукцию).

Лидером по продажам твердой ДВП производства «Архангельского ЦБК» является Северо-Западный регион (на долю которого в 2001 г. приходилось 48% всех продаж), далее следуют Центральный и Северный регионы (26 и 20% соответственно). Большая часть окрашенной ДВП реализуется в Центральном регионе, доля которого в 2001 г. увеличилась по сравнению с 2000 г. с 48 до 53%. Далее следует Северный регион, чья доля уменьшилась с 32 до 21%.

СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Для дальнейшего развития «Архангельского ЦБК» перед компанией встала проблема выбора одного из альтернативных вариантов инвестиционных проектов, стоимость каждого из которых составляет около 300 млн долл. Приоритетным из вариантов будет тот, который является более перспективным в долгосрочном плане:

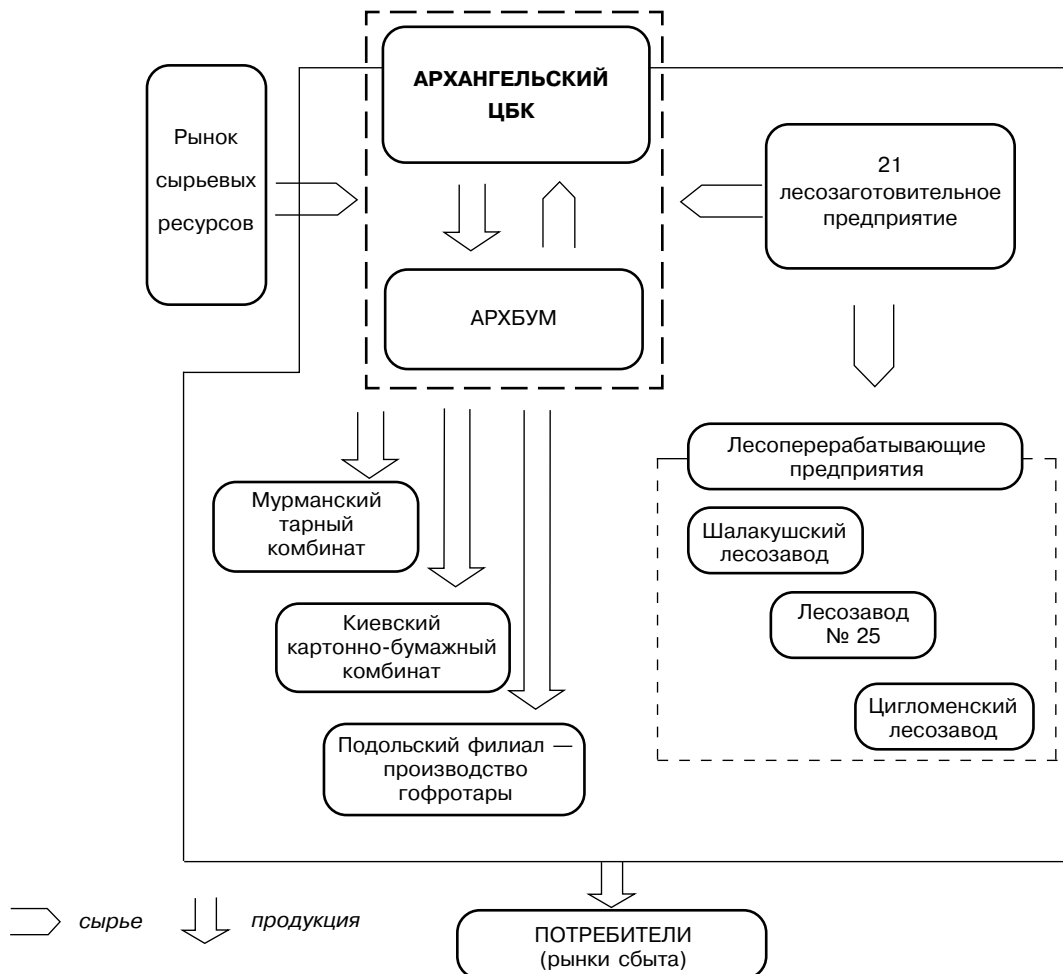
1. Модернизация производства целлюлозы (путем восстановления первой очереди АЦБК по выпуску целлюлозы).
2. Запуск производства мелованной бумаги (которая в настоящее время практически полностью импортируется).
3. Переоснащение существующего и запуск нового производства тарного картона.
4. Строительство завода по производству гофротары с использованием макулатуры.

Таким образом, возникает вопрос: стоит ли направить инвестиции в производство высокоприбыльной нишевой конечной продукции — офисной бумаги, крафтлайнера, гофрокартона, топлайнера и прочего?

(Так, буквально за несколько лет компании «Светогорск» и «Сыктывкарский ЛПК» практически полностью заняли быстро растущий сегмент офисной бумаги, который ранее принадлежал исключительно импортерам.) Или же ориентироваться на экспорт целлюлозы через крупных иностранных трейдеров, являющихся акционерами АЦБК? Как еще одно перспективное направление рассматривалось продвижение на рынок бумаги и бумажной продукции. Кроме того, предстояло оценить привлекательность для АЦБК самостоятельной переработки в конечный продукт всего производимого им тарного картона.

Приложение 1

СХЕМА ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ТИТАН»



Приложение 2

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ
ОАО «АРХАНГЕЛЬСКИЙ ЦБК» ЗА 2001 г.

Организация: ОАО «Архангельский ЦБК»

Вид деятельности: производство целлюлозы, древесной массы, бумаги и картона

Организационно-правовая форма: открытое акционерное общество

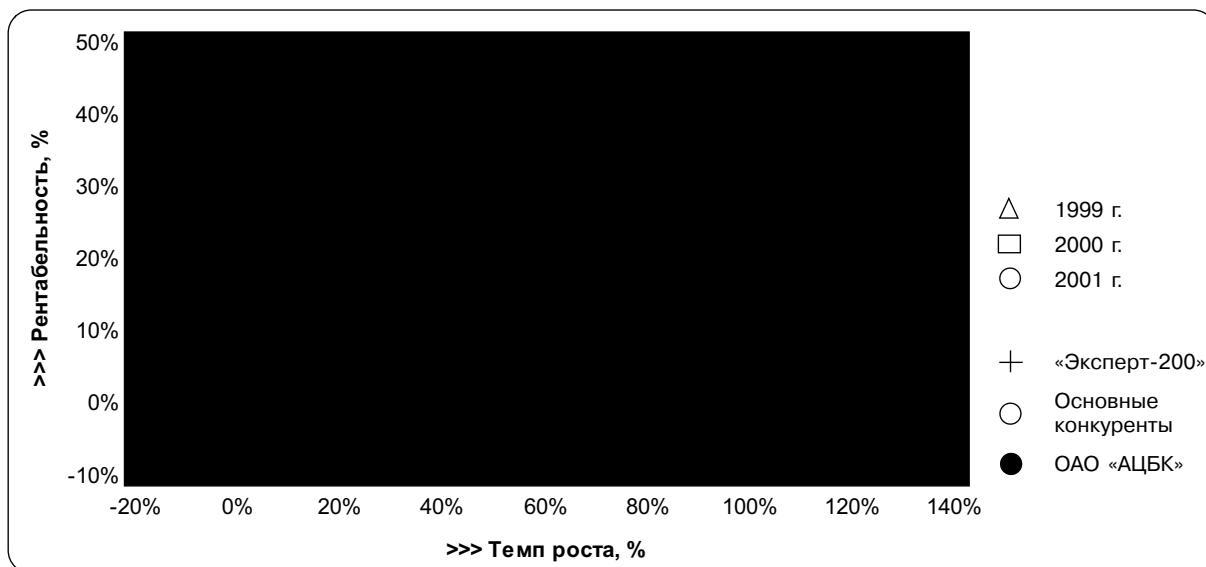
Форма собственности: совместная федеральная и иностранная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	Отчетный год	Аналогичный период прошлого года
<i>I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности</i>			
Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	5 526 530	6 027 954
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(4 738 826)	(4 426 432)
Валовая прибыль	029	787 704	1 601 522
Коммерческие расходы	030	(6 822)	(17 516)
Управленческие расходы	040	—	—
Прибыль (убыток) от продаж (строки 010–020–030–040)	050	780 882	1 584 006
<i>II. Операционные доходы и расходы</i>			
Проценты к получению	060	5 166	1 044
Проценты к уплате	070	(57 343)	(15 110)
Доходы от участия в других организациях	080	360	111
Прочие операционные доходы	090	5 751	37 065
Прочие операционные расходы	100	(77 230)	(126 287)
<i>III. Внеоперационные доходы и расходы</i>			
Прочие внеоперационные доходы	120	94 168	67 951
Прочие внеоперационные расходы	130	(93 543)	(70 655)
Прибыль (убыток) до налогообложения (строки 050+060–070+080+090– 100+120–130)	140	658 211	1 478 125
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	150	(171 193)	(472 569)
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	160	487 018	1 005 556
<i>IV. Чрезвычайные доходы и расходы</i>			
Чрезвычайные доходы	170	—	—
Чрезвычайные расходы	180	—	—
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) (строки 160+170–180)	190	487 018	1 005 556

Приложение 3

**СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ «ТЕМПЫ РОСТА — РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ»
ОАО «АРХАНГЕЛЬСКИЙ ЦБК» И ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ В 1999–2001 гг.**



Примечания: 1) «Эксперт-200» — среднее значение по 200 крупнейшим компаниям России. 2) Основные конкуренты — крупнейшие компании целлюлозно-бумажной промышленности, входящие в рейтинг «Эксперт-200».

Источник: рейтинговое агентство «Эксперт РА».

Приложение 4

**ЦЕНЫ НА ГОФРОКАРТОН И ГОФРОТАРУ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ
В КОНЦЕ 2001 г.**

Производитель	Марка	Цена, руб./кв. м			
		гофрокартон		гофротара	
		бурый	белый	бурый	белый
Архангельский ЦБК	T-23	6,20	7,50	6,60	8,60
Союз	T-23	7,33	8,38	9,48	10,35
Каменская БКФ	T-23	6,90	7,90	9,00	10,35
Гофрон	T-23	7,20	8,55	8,15	11,08
Кондровская БФ	T-23	7,20	7,80	7,65	8,50
Набережно-Челнинский КБК	T-23	7,80	7,50	—	7,92
Пермский ЦБК	T-24	6,50	7,50	—	7,71
Готэк	T-23	7,00	8,30	8,38	9,25
БФ Комсомолец	T-23 С	не продают		9,80	10,00
Картонтара	T-22	6,05	7,75	6,50	8,60
Селенгинский ЦКК	T-23	6,89	7,58	6,00	6,92
Assi Domain Packaging St. Petersburg	T-23	не продают		9,42	10,75
Stora Enso Packaging	T-23	не продают		10,00	10,83

Примечание: цены указаны с учетом НДС на условиях франко-склад производителя.

Приложение 5

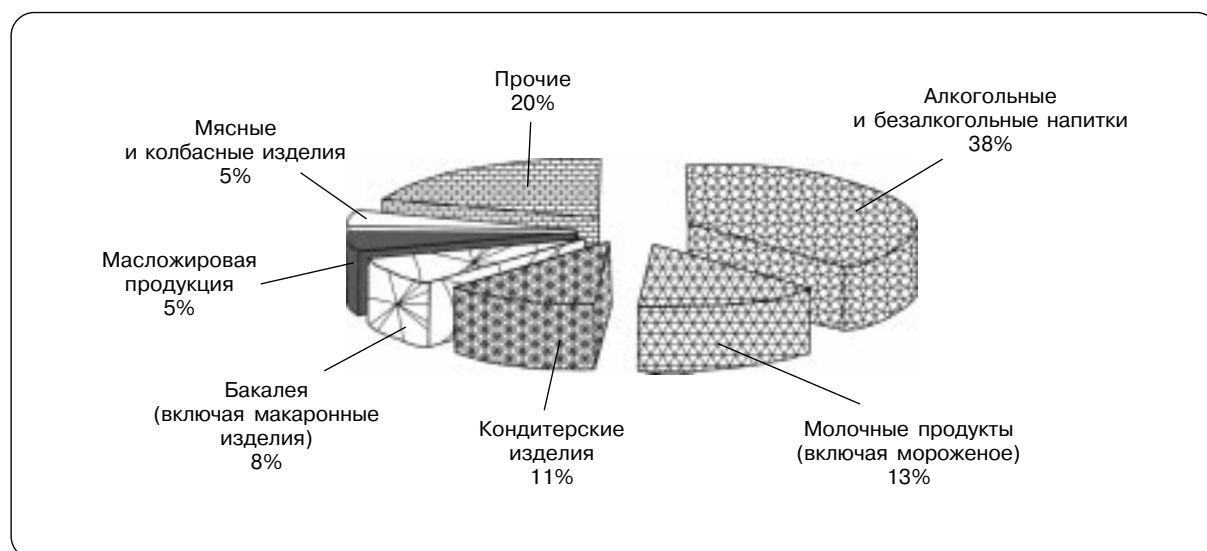
**СТРУКТУРА ПОТРЕБЛЕНИЯ ГОФРОТАРЫ
ПО ОТРАСЛЯМ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Наибольшие объемы потребления гофротары среди отраслей пищевой промышленности приходится на производство алкогольных и безалкогольных напитков (38%) и молочных продуктов (13%).

Пивоваренная отрасль — наиболее динамично развивающаяся отрасль пищевой промышленности в России. В 2001 г. производство пива увеличилось на 14,2% (по сравнению с 2000 г.). В 2001 г. выпуск пива составил 627 млн дал (против 549 млн дал в 2000 г.) и по прогнозам на 2002 г. рост производства пива в России должен был составить 14–15%. В ближайшие годы выпуск пива достигнет уровня 750–800 млн дал, после чего рост приостановится. Динамичное развитие российского пивоварения делает данную отрасль особо привлекательной для иностранных инвесторов. В обозримой перспективе на

отечественном рынке пива можно ожидать появления новых иностранных компаний. Ужесточение конкуренции заставит компании увеличивать расходы на продвижение своей продукции, а следовательно, и на упаковку товара. Поэтому увеличение объемов потребления гофротары будет сопровождаться улучшением внешнего вида данной продукции и повышением ее качества.

Молочная отрасль. Производство молока и молочных продуктов в России в последние годы неуклонно сокращалось вплоть до 2000 г., когда отечественным производителям удалось наконец переломить ситуацию и увеличить объемы выпуска продукции до 31,9 млн т. По данным журнала Russian Food Market, к 2005 г. планируется увеличить производство молока на 19,1% (до 38 млн т), а к 2010 г. — на 31,5% (до 50 млн т).



РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С КЕЙСОМ

Кейс рекомендуется для обсуждения в учебных группах на программах MBA в курсе «Промышленный маркетинг» при рассмотрении следующих тем:

- «Анализ спроса и прогноз продаж»
- «Анализ конкурентов»
- «Продуктовая стратегия»

Обучающие цели кейса

Кейс предназначен для обсуждения тенденций развития товарных рынков, возможностей для усиления позиций компании на них и альтернативных продуктовых стратегий.

Анализ и работа над кейсом преследуют следующие цели:

- 1) оценить перспективы развития нескольких товарных рынков;
- 2) выявить возможности для усиления позиций компании на рынках;
- 3) проанализировать продуктовую политику компании;
- 4) предоставить возможность студентам провести анализ и оценку четырех видов продукции компании.

Проблемная ситуация

В начале 2002 г. «Архангельский ЦБК» столкнулся с необходимостью выбора одного из видов производимой продукции, который предоставляет наилучшие возможности для сохранения позиций компании на рынке и дальнейшего ее развития.

Направления обсуждения кейса

Эффективным способом обсуждения кейса в учебной группе является проведение анализа привлекательности товарных рынков и уровня развития конкуренции на них, а также рассмотрение ассортиментной политики компании и прибыльности основных видов продукции. Для осуществления

выбора наиболее перспективного вида продукции эффективным будет построение и анализ матрицы «темпы роста — рентабельность».

Критерии для анализа

Для анализа и оценки каждого из основных видов продукции АЦБК предлагается использовать следующие критерии:

1. Привлекательность рынка (в целом и отдельных его сегментов)
 - изменение спроса
 - темпы роста
2. Конкуренция
 - уровень развития конкуренции
 - доли компании на рынках
 - возможности для усиления позиций компании на рынках
3. Продукция
 - ассортиментная политика
 - взаимоотношения с покупателями
4. Прибыльность
 - уровень цен
 - рентабельность основных видов продукции

Вопросы для обсуждения

1. Какова привлекательность рынков основных видов продукции «Архангельского ЦБК»?
2. Каково положение АЦБК на рынках основных видов продукции?
3. Сравните ассортиментную политику и особенности взаимоотношений с покупателями по каждому из основных видов продукции АЦБК.
4. Какова прибыльность основных видов продукции АЦБК?
5. Сравните основные виды продукции АЦБК и выберите наиболее перспективные (по критериям рентабельности, рыночной доли и темпов роста рынка).

Вопрос 1. Какова привлекательность рынков основных видов продукции «Архангельского ЦБК»?

Тенденции изменения спроса

Спрос на продукцию российских ЦБК на внешнем рынке остается постоянным. На внутреннем же рынке спрос постоянно растет благодаря существованию значительного резерва для увеличения уровня потребления бумаги и картона на душу населения в России, который все еще относительно невысокий (в 6–7 раз ниже, чем в развитых странах).

Изменение спроса на *тарный картон и гофротару* определяется динамикой развития промышленности. Спрос на гофротару постоянно увеличивается (на 20% в год). В ближайшее время ожидается усиление конкуренции среди производителей пива, что вынудит их увеличить расходы на продвижение продукции, а следовательно, и на упаковку товара. Поэтому можно прогнозировать дальнейшее увеличение объемов потребления гофротары (а также улучшение ее внешнего вида и повышение качества).

Спрос на тарный картон является производным от спроса на гофротару, поэтому прогнозируемое повышение спроса на упаковку вызовет увеличение потребления тарного картона. В этом случае компаниям выгоднее самостоятельно производить конечную продукцию (гофротару), а не продавать гофрокартон.

Спрос на *ДВП* является производным от спроса на мебель (на долю которой приходится до 60% продаж ДВП) и строительные материалы. Поскольку наблюдается увеличение объемов производства мебели и жилищного строительства, то следует ожидать увеличения спроса и на ДВП. В 2001 г. спрос на ДВП на внутреннем рынке был стабильным.

Темпы роста

В целлюлозно-бумажной промышленности наблюдается увеличение внутреннего потребления бумажной продукции (рост

объемов продаж — 5%). Потребности внутреннего рынка в высококачественных бумаге и картоне, а также изделиях из них (массовых печатных изданиях, обоях, санитарно-гигиенических изделиях, тетрадах), не удовлетворены. Уже к 2004 г. ожидается значительный рост внутреннего спроса на целлюлозно-бумажную продукцию (на 23%), а к 2010 г. спрос на внутреннем рынке на товарную целлюлозу возрастет на 43%, бумагу и картон — на 65%.

Объемы производства товарной *целлюлозы* в России с 1996 по 2000 г. увеличилась на 4,5% в год, а целлюлозы по варке — на 12,3% (т. е. большая часть целлюлозы использовалась самими производителями для производства конечной продукции).

На мировом рынке *тарного картона* до 2005 г. ожидается ежегодное увеличение объемов потребления в среднем на 2,9% (причем темпы роста на рынках стран Восточной Европы будут выше и составят 5,1% в год). В 2001 г. темпы роста объемов выпуска тарного картона в России составили 16,4%, гофрокартона — 28,3%, гофротары — 22%.

Основной объем потребления *гофротары* приходится на пищевую промышленность и производство синтетических и моющих средств. На основе анализа тенденций развития этих отраслей можно оценить темпы роста потребления гофротары. Темпы роста пищевой промышленности — 6,5–8,5% в год, причем рост объемов производства в пивоваренной отрасли (крупнейшем потребителе гофротары среди отраслей пищевой промышленности) должен составить 14–15%, а в молочной промышленности (второй по величине) — 3,5–4% в год.

Объемы производства *бумаги* на АЦБК с 1994 по 2001 г. увеличивались в среднем на 23% в год, причем производство тетрадей ежегодно увеличивалось только на 2,5%.

Производство *ДВП* в России увеличивалось с 1998 по 2001 г. в среднем на 10,8% в год, однако, начиная с 1999 г., темпы роста существенно сократились (в 2001 г. — всего 1,6%) вследствие увеличения импорта самих ДВП и мебели. Тем не менее прогнозы развития российской мебельной промышлен-

ленности на ближайшие годы весьма оптимистичны.

Таким образом, наиболее значительные темпы роста целлюлозно-бумажной продукции в России наблюдаются на рынках картона и бумаги (более 20% в год). На внешних рынках темпы роста не столь заметны (причем на рынке целлюлозы возможен даже отрицательный рост).

Вопрос 2. Каково положение АЦБК на рынках основных видов продукции?

Уровень и тенденции развития конкуренции

Положение российских компаний на внешних рынках усугублялось повышением издержек производства и необходимостью сертификации лесов и лесопользования. Внутренний рынок *целлюлозы* ограничен, что привело к серьезной конкуренции за рынки сбыта.

Высокий уровень конкуренции наблюдается и на рынках *конечной продукции* (гофротары и бумажных изделий). Российские производители гофротары практически полностью вытеснили с рынка иностранных конкурентов.

Рыночные доли АЦБК

Рыночные доли АЦБК по основной продукции в 2001 г.: товарная целлюлоза — около 13%, картон (и изделия из него) — 30%, тетради — 22%, ДВП — 3%.

Возможности для усиления позиций АЦБК на рынках

Для усиления позиций АЦБК на внутреннем рынке следует приступить к производству высокоприбыльной нишевой конечной продукции (офисной и мелованной бумаги, крафтлайнера, гофрокартона и топлайнера). Также необходимо осуществлять дальнейшее продвижение на рынок бумаги и бумажной продукции и самостоятельно перерабатывать в конечный продукт

весь производимый на комбинате тарный картон.

Поскольку российские компании не выпускают многие виды высококачественной продукции (некоторые виды офисной бумаги, высококачественную бумагу для художественной печати, ограничен ассортимент бумаги для упаковки пищевых продуктов) и большой перечень их продукции значительно уступает по качеству импортной (бумага для офисной и копировально-множительной техники, мелованная бумага, бумага типографская и книжно-журнальная для офсетной печати, картон для плоских слоев гофрированного картона с белым покровным слоем), то производство этих видов продукции также может привести к усилению позиций АЦБК на рынке.

Таким образом, наиболее прочны позиции АЦБК на рынках целлюлозы, тарного картона и тетрадей, причем наибольшее усиление позиций возможно на рынках гофрокартона и отдельных видов бумажной продукции (в частности, мелованной бумаги).

Вопрос 3. Сравните ассортиментную политику и особенности взаимоотношений с покупателями по каждому из основных видов продукции АЦБК.

Ассортиментная политика

Внедрение бесхлорной технологии отбелки целлюлозы позволит АЦБК начать выпуск экологически чистой продукции, что будет рассматриваться как расширение вверх существующего ассортимента *целлюлозы*.

В настоящее время для производства тарного картона АЦБК использует в качестве сырья только целлюлозу, что обеспечивает продукции высокие технические характеристики, но приводит к значительному повышению цены. В этом случае использование макулатурного сырья приведет к снижению цены и расширению вниз ассортимента *тарного картона*. Но это может негативно сказаться на восприятии покупателями торговой марки АЦБК.

В последнее время АЦБК немного расширил ассортимент производимой *бумаги* и планирует наладить производство мелованной бумаги (расширение ассортимента вверх), что должно положительно сказаться на продажах компании (известность торговой марки).

Основные конкуренты на рынке тетрадей выпускают как дорогую, так и дешевую продукцию. АЦБК же выпускает тетради, рассчитанные на потребителя со средним и низким уровнем дохода. Дальнейшее насыщение ассортимента в данном случае представляется более целесообразным, чем расширение вверх.

Ассортимент производимых АЦБК *ДВП* достаточно широкий. Окрашенные ДВП обладают целым набором дополнительных свойств и являются экологически чистой продукцией, что выгодно отличает продукцию АЦБК от предложений конкурентов.

Взаимоотношения с покупателями

Продажи целлюлозы на экспорт осуществляются через крупных европейских трейдеров, имеющих сбытовые сети. Основными покупателями гофротары являются такие крупные и стабильные компании, как «Вимм-Билль-Данн», фабрика «Рот-Фронт» и «Московский винный завод».

В настоящее время АЦБК осуществляет ряд мероприятий по укреплению своих позиций на внутреннем рынке. В частности, реализует гибкий подход к ценообразованию и проводит активную работу с клиентами, предлагая льготные условия развития дилерской сети в регионах. Покупателями бумажной продукции АЦБК являются как переработчики бумаги, так и дилеры по продажам тетрадей (реализуют до 86% тетрадей), которым предоставляются дифференцированные скидки.

Вопрос 4. Какова прибыльность основных видов продукции АЦБК?

Уровень цен

Цены на целлюлозно-бумажную продукцию в России зачастую выше экспортных.

К тому же наблюдалось значительное (почти в два раза) падение мировых цен на целлюлозу вследствие цикличности рынка. Цены же на товарную *целлюлозу* на внутреннем рынке снизились на 27–42% (в 2001 г. цена на целлюлозу АЦБК снизилась на 25%).

На мировых рынках *тарного картона* также наблюдалось небольшое снижение цены. Цены на тарный картон АЦБК в 2001 г. практически не изменились, в то время как у основных конкурентов на внутреннем рынке цены выросли (в среднем на 5–10%). Одним из направлений снижения цены на тарный картон является использование макулатурных полуфабрикатов (в большинстве европейских стран на долю данного вида продукции приходится 65–70%). Можно утверждать, что существующая мировая тенденция перехода на макулатурное сырье затронет и российских производителей. Цены на *гофрокартон* и *гофротару* на внутреннем рынке практически не изменились.

Цена на окрашенную *ДВП* на АЦБК была на 15% ниже уровня цен основных конкурентов, а цена на твердую ДВП соответствовала средним ценам на внутреннем рынке.

Рентабельность основных видов продукции АЦБК

Общий уровень рентабельности АЦБК в 2001 г. составил 8,8%. Таким образом, на основе оценочных данных компании относительно соотношения рентабельности целлюлозы, картона, бумаги и ДВП (соответственно 14:12:11:1) и структуры реализации продукции в 2001 г. (соответственно 30%, 49%, 19,5% и 1,5%), можно сделать вывод о том, что рентабельность основных видов продукции АЦБК была следующей:

- целлюлоза — 10,1%;
- картон — 8,6%;
- бумага — 7,9%;
- ДВП — 0,7%.

Вопрос 5. Сравните основные виды продукции АЦБК и выберите наиболее перспективные (по критериям рентабельности, рыночной доли и темпов роста рынка).

*Построение матрицы
«темпы роста — рентабельность»*

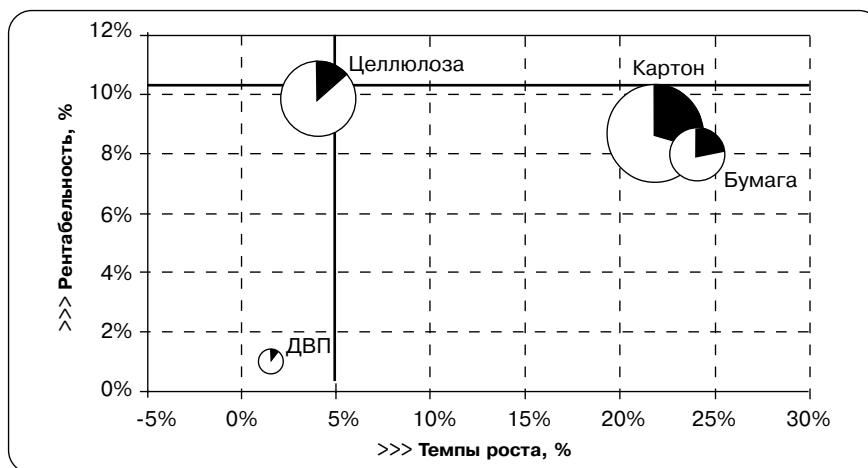
Исходные данные:

Продукция АЦБК	Рентабельность, %	Структура реализации, %	Доля рынка, %	Темпы роста рынка, %
Целлюлоза	10,1	30,0	13	4,5
Картон	8,6	49,0	30	22,0
Бумага	7,9	19,5	22	23,0
ДВП	0,7	1,5	3	1,6
Среднее значение по отрасли (в 2001 г.)		Рентабельность	Темпы роста рынка	
		5,0	10,3	

Ситуация в компании на данный момент

В настоящее время важнейшим направлением маркетинговой стратегии АЦБК является ориентация на более полную и глубокую переработку продукции в соответствии с требованиями конечного потребителя. Поэтому в последнее время на комбинате увеличен выпуск наиболее конкурентоспособных видов продукции с максимальной добавленной стоимостью (тарного картона и гофротары).

Стратегия АЦБК направлена на завоевание лидирующих позиций на рынке картонной упаковки. В настоящее время более 30% гофрокартона, производимого АЦБК, направляется на Подольскую фабрику (входящую в структуру группы компаний «Титан») и становится в результате готовой продукцией, завершая тем самым линию комплексной переработки сырья: древесина — целлюлоза — картон различных видов — гофротара.



Выбор наиболее перспективной продукции

Наиболее перспективным является дальнейшее развитие производства картона и бумаги, причем для упрочения позиций АЦБК на рынке следует переходить к увеличению производства конечной продукции (гофротары и отдельных видов бумаги).

Кроме того, стабильность качества выпускаемой продукции также является одной из приоритетных задач АЦБК. В 2003 г. на комбинате завершена модернизация первой картоноделательной машины. В результате не только выросла ее производительность, но и были улучшены качественные характеристики картона.

Статья поступила в редакцию 15 августа 2003 г.