



УСПЕХИ НАРЯДУ С ПЕРЕМЕНАМИ

Нашим акционерам и сотрудникам:

В 2014 году коллектив АДМ продемонстрировал, что перемены в компании вовсе не обязаны мешать успешной деятельности. Одновременно с высокими производственными и финансовыми результатами мы добились значительных изменений в структуре организации и нашем портфолио активов, за счет чего компания стала более мощной, дисциплинированной, улучшила свои позиции для извлечения выгоды из длительных мировых тенденций.

Одной из таких тенденций является рост мирового населения: к середине века, по прогнозам, оно достигнет 9 миллиардов человек. Благодаря нашей всемирной производственной сети в ключевых регионах возделывания сельскохозяйственных культур, а также нашей всемирной сети транспортировки, переработки и дистрибуции, мы продолжим играть жизненно важную роль в обеспечении пищевых потребностей планеты. В то же время растущий по численности и достатку средний класс, — а к 2030 году доля этой категории населения удвоится, — станет источником спроса на более разнообразное, более удобное в потреблении питание с высоким содержанием белка. Для удовлетворения этого спроса животноводам и мировым и региональным продовольственным компаниям понадобятся строительные блоки — белковая мука, масла и жиры, которые как раз являются главными ингредиентами, поставляемыми АДМ.

Параллельно с этими демографически обусловленными тенденциями существует ряд меняющихся предпочтений потребителей, создающих новые возможности. Молодые потребители, так называемое “поколение двухтысячных”, как в развитых, так и в развивающихся странах проявляют интерес к более здоровой пище, продуктам местного производства, экологически чистым брендам и натуральным продуктам, которые, в сочетании с повышенным удобством потребления, соответствуют их привычке перекусывать. В то же время люди от 65 и старше, которые впервые в истории должны опередить по численности детей до пяти лет, укрепят этот спрос на более здоровую пищу и на нутрицевтические ингредиенты, способствующие здоровому образу жизни. В этих тенденциях кроется исключительная возможность для АДМ как признанного лидера в производстве растительных белков и клетчатки, а с недавнего времени — и глобального поставщика натуральных ароматизаторов.

Рост прибылей во всех подразделениях компании

Доходы выросли по сравнению с прошлым годом почти на 1 млрд долларов США, а скорректированная операционная прибыль сегмента увеличилась на 25 процентов, с 3,0 млрд долларов США в 2013 году до 3,7 млрд.

К концу 2014 года, благодаря целенаправленным общеорганизационным усилиям по увеличению доходности для инвесторов, наш второстепенный показатель средней скорректированной рентабельности инвестированного капитала за четвертый квартал составил 9,0 процента, что на 260 базисных пунктов выше нашей средневзвешенной стоимости капитала и на 240 базисных пунктов выше аналогичного показателя за предыдущий год. Наша цель — достичь средней скорректированной рентабельности инвестированного капитала, превышающей на 200 базисных пунктов долгосрочную средневзвешенную стоимость капитала, которая равна 8 процентам.

В эти солидные результаты внесли вклад все подразделения компании. Подразделение по переработке кукурузы оправдало примененный нами управленческий подход, ориентированный на общий результат, достигнув рекордной операционной прибыли. Подразделение заменителей сахара и крахмала оптимизировало свой ассортимент продукции, в то время как коллективу по производству этанола сопутствовал успех на фоне благоприятной рентабельности в отрасли. Подразделение по переработке масличных семян продолжает показывать стабильные результаты, демонстрируя устойчивость и диверсифицированность своего портфолио; некоторые из филиалов установили рекорды по объему производства и прибыли. Сельскохозяйственные службы оправались после исторической североамериканской засухи и извлекли выгоду из рекордного урожая, попутно использовав максимум возможностей нашей сети хранения, транспортировки и логистики.

Важно отметить, что вместе с этими успехами АДМ провела самый безопасный год в своей истории: были зафиксированы рекордно низкий общий показатель регистрируемых инцидентов и показатель происшествий, повлекших временную потерю трудоспособности.

Отражением наших стабильно высоких результатов служит и то, что в первом квартале 2014 года совет директоров АДМ повысил ставку дивидендов на 26 процентов, а в первом квартале 2015 года мы объявили о дополнительном 17-процентном ее повышении. Учитывая дивиденды и выкуп акций, за 2014 год мы выплатили акционерам в сумме более 1,8 млрд долларов США.

Мы гордимся работой, которую проделали наши коллективы по созданию ценности для акционеров, включая получение прибыли и меры по сдерживанию колебаний оборота. Наши планы по увеличению ценности для акционеров предусматривают использование всех имеющихся в нашем распоряжении рычагов, в том числе оптимизацию основных направлений деятельности, увеличение производственной эффективности и инвестиции в стратегический рост.

1. Оптимизация основных направлений деятельности

Одной из главных инициатив 2014 года, входящих в нашу постоянную стратегию по увеличению прибыли, являлось управление нашим портфолио. Избавляясь от низкодоходных активов или модернизируя их, мы обеспечиваем сосредоточение капитала и прочих ресурсов в тех активах, которые отвечают нашим критериям прибыльности.

В 2014 году мы достигли соглашений по продаже предприятий по производству шоколада компании Cargill за 440 млн долларов США, а подразделения по производству какао — компании Olam International Limited за 1,3 млрд. С 1997 года, когда АДМ вошла в отрасль шоколада и какао, наши коллективы успешно расширяли эти предприятия. Однако после тщательного анализа мы пришли к выводу, что, ввиду изменчивости отрасли и ее фондоемкого характера, потенциал этих предприятий не отвечает нашим финансовым целям. По аналогичным причинам в декабре мы продали компании Mosaic наше подразделение по производству удобрений в Южной Америке за 350 млн долларов США.

Мы также укрепили свое портфолио, приняв меры для усиления подразделения международного сбыта. В июне мы приобрели оставшуюся миноритарную долю в компании Alfred C. Toepfer International, долей в которой владели с 1983 года. Усилия по рационализации деятельности компании уже велись, и в сочетании с этим приобретение помогло достичь значительного роста результатов в нашем международном сбыте. Сочетание, с одной стороны, консолидированной цепочки поставок АДМ, ее глобальной производственной сети и ноу-хау в управлении рисками и, с другой стороны, широких возможностей Toepfer в сфере всемирного маркетинга и дистрибуции уже сейчас позволяет нам повысить качество услуг для клиентов — и зарабатывать больше.

Еще одной составляющей в оптимизации основных направлений деятельности компании является обновление ассортимента продукции. Разработка новых товаров с большей добавленной стоимостью помогает диверсифицировать нашу продукцию, производимую из кукурузы и масличных семян. Так, мы инвестировали в частную компанию по разработке катализаторов и процедур, позволяющих ускорить экономичную разработку возобновляемых химикатов из кукурузы. Мы также вступили в стратегическое партнерство по продвижению коммерческого применения ДГК омега-3 — длинноцепочной жирной кислоты, являющейся предметом исследований по улучшению работы мозга, сердца и зрения.

2. Повышение производственной эффективности

Вторая опора нашей системы создания ценности — увеличение эффективности производственной деятельности. За последние два года мы добились **планируемой экономии более чем на 400 млн долларов США** за счет улучшений в таких областях, как техобслуживание, закупки, энергоэффективность и технологические процессы. **Наш план на следующие пять лет — дополнительная пошаговая экономия в размере 550 млн долларов США.** Оптимизации ожидается достичь, в частности, посредством инициатив по повышению эффективности деятельности, экономии при закупках, увеличении норм прибыли, вывода на рынок новой продукции и дальнейшего совершенствования технологических процессов.

Некоторые из этих мер будут осуществляться через 1ADM — проект по трансформации бизнеса, призванный улучшить процесс принятия решений путем стандартизации данных, процессов и технологий, охватывающий наши предприятия и отделения по всему миру. За счет предоставления нашим рабочим коллективам более качественных данных и аналитической информации, содействия в интеграции новых предприятий и систем, а также увеличения производительности труда в рамках всей компании, мы расширим свой бизнес, не утрачивая рациональности и динамичности.

3. Стратегический рост

Упомянутые выше длительные тенденции — растущее и процветающее мировое население, склоняющееся к более здоровой, разнообразной и удобной в потреблении пище — поддерживает третью составляющую нашей системы создания ценности, а именно **расширение нашего мирового охвата по производству и переработке сырья, наряду с ростом сегмента ингредиентов с добавленной стоимостью.**

Географическое расширение производства и переработки сырья даст нам большой глобальный охват, который, в случае экстремальных климатических условий и происшествий в отдельных регионах, смягчит негативное воздействие на прибыли компании. Расширение также позволит нам удовлетворять растущий спрос на сельскохозяйственные культуры и готовую продукцию, в зависимости от обстоятельств либо перерабатывая сырье на месте, либо увеличивая экспорт на рынки повышенного спроса. Например, в северных областях Бразилии, где нет охраняемых лесных районов, комплексный годовой темп роста производства соевых бобов составляет почти 20 процентов. Мы инвестировали в расширение нашей сети элеваторов и барж, чтобы более качественно обслуживать бразильских сельскохозяйственных производителей и наших клиентов. Мы также сформировали совместное предприятие с целью четырехкратного увеличения экспортной пропускной способности в порте Баркарены с 1,5 до 6 млн тонн в ближайшие годы. Эта дополнительная пропускная способность позволит Бразилии поставлять достаточные объемы соевой муки и масла на рынки Китая и не только. В то же время, наши клиенты в Азии и тихоокеанском регионе, производящие напитки и продукты питания, нуждаются в безопасных и высококачественных заменителях сахара. Для более полного обеспечения их потребностей мы открыли завод по производству заменителей сахара в г. Тяньцзинь (Китай), который стал первым предприятием по переработке кукурузы, находящимся в полной собственности АДМ за пределами Северной Америки.

Опираясь на свою глобальную сеть производства, транспортировки, переработки и дистрибуции, мы значительно увеличили потенциал и расширили портфолио подразделения специальных ингредиентов, включающих специальные белки, лецитин, пищевые бобы и клетчатку, путем приобретения компании WILD Flavors — одного из ведущих мировых поставщиков натуральных ингредиентов для индустрии напитков и пищевых продуктов.

Технические ресурсы WILD, ее возможности по разработке продукции и системы ароматизаторов и ингредиентов позволяют АДМ предлагать своим клиентам-производителям пищевых продуктов комплекс решений, охватывающих весь спектр вкусов, консистенций, питательных свойств и назначений. 1 января 2015 года мы открыли новое подразделение под названием «Вкусовые добавки и специализированные ингредиенты WILD», соединившее в себе WILD Flavors, многие из предприятий АДМ по производству специальной продукции, а также недавно приобретенную компанию Specialty Commodities, ведущего производителя, переработчика и дистрибутора орехов, фруктов, семян, бобовых и издавна известных круп, таких как испанский шалфей, квиноа и амарантовая крупа.

Объединенные ассортименты продукции, укрепленные отношения с клиентами, углубленные научные исследования и расширенный мировой охват деятельности — все это поможет нам приблизиться к конечному потребителю, стать ведущим поставщиком более прибыльных специальных ингредиентов и поистине инновационным партнером для клиентов. Наши коллективы уже успешно работают над достижением в следующие три года выгоды в размере в 100 млн евро, учитывающей полученные прибыли и экономию за счет объединения.

Уже ведется ряд проектов, нацеленных на органичный рост компании, которые помогут нам расширить сегмент ингредиентов с добавленной стоимостью. В Кампо-Гранде (Бразилия) мы строим завод по производству специальных белков, который будет выпускать ассортимент функциональных белковых концентратов и изолятов, дополняя действующее производство АДМ в Северной Америке. Эти ингредиенты предоставят южноамериканским клиентам АДМ ряд высококачественных вариантов добавления белка в пищевые продукты и напитки. На предприятии по переработке кукурузы в Клинтоне (штат Айова, США) мы увеличиваем выпуск продукции из растворимой клетчатки Fibersol®, чтобы выполнить растущий объем заказов. Мы также дополнительно строим цеха по производству растворимой клетчатки на новом предприятии по производству заменителей сахара в Китае. Кроме того, ведутся проекты по производству лецитина, не содержащего ГМО, в Гамбурге (Германия) и Латуре (Индия). На момент выпуска этого обращения все эти проекты планируется завершить в начале 2016 года.

Возможности для дальнейшего улучшения и роста

В этом году мы добились существенного прогресса в реализации нашей стратегии по созданию ценности, но это только начало пути. Нацеленность на прибыль заложена глубоко в “генах” нашей компании, и мы верим, что по мере развития кадровых ресурсов, эффективного управления портфолио и внедрения передовых технологий, таких как платформа работы с клиентами и инструменты анализа выгоды клиентов, есть еще масса возможностей для дальнейшего улучшения существующей деятельности и огромный потенциал для роста. По этой причине, для измерения и стимулирования прибыльного роста, мы ввели новую метрику под названием добавленная экономическая стоимость (EVA).

Мы также изложили **принципы сбалансированного распределения капитала**, согласно которым приблизительно 30–40 процентов операционной наличности направляется на капитальные проекты, создающие ценность, в то время как остальная часть выделяется на инициативы по стратегическому росту и (или) выплаты акционерам. Все предпринятые нами действия вселяют в инвесторов уверенность в АДМ: наша общая доходность для акционеров за 3 года составляет 94,4 процента и превосходит индексы S&P 500, S&P Industrials и S&P Consumer Staples.

Следуя изложенным принципам, мы планируем увеличить коэффициент выплаты дивидендов с традиционных 20–25 процентов дохода до 30–40 процентов на среднесрочную перспективу. Кроме того, в 2015 году мы планируем выкупить акций на сумму 1,5–2,0 млрд долларов США, в зависимости от стратегических потребностей в капитале.

Благоприятные перспективы


Работая как одна команда для плавной передачи руководящих полномочий в последние месяцы 2014 года, мы исходили из единого убеждения в исключительные способности АДМ, гордости за недавние достижения компании и неуклонного стремления обеспечивать ее успех.

Если 2014-й год был годом успехов наряду с переменами, год 2015-й будет посвящен ускорению прогресса. Усердный труд 33 000 наших сотрудников в прошедшем году показал, что у нас есть нужные кадры и правильная стратегия, чтобы двигаться вперед. Теперь наша цель — поднять их работу, а вместе с ней и результаты АДМ, на новый уровень.



Хуан Р. Лучиано

Главный исполнительный директор и Президент



Патриция А. Ворц

Председатель совета директоров