



## **Дорогие акционеры!**

Цель нашей компании — приносить пользу обществу, налаживая эффективные связи между урожаями сельскохозяйственных культур и продукцией для потребителя.

В рамках нашей цепочки создания стоимости, которая тянется от фермерских хозяйств до производства многих ингредиентов продуктов питания, мы реализуем эту цель самыми разными способами. Мы выращиваем зерно и перевозим его из тех регионов, где есть его излишек, в те, где наблюдается дефицит. Мы перерабатываем злаки в качественные пищевые продукты, корма и промышленные продукты. Мы также производим инновационные ингредиенты и системы ингредиентов для продовольственных компаний. Так мы помогаем им соответствовать предпочтениям клиентов, которые стремятся к большему удобству и потреблению более полезных продуктов.

Я рад сообщить, что в 2015 году нам удалось добиться значительного прогресса во всех трех областях нашей деятельности.

- В сфере производства зерна мы смогли наладить контакт со многими покупателями в новых регионах за счет реализации нашей стратегии направленного маркетинга и инвестиций в критическую инфраструктуру для стимулирования торговли.
- В области обработки продуктов нам удалось повысить эффективность текущих операций и представить новые продукты, которые отвечают меняющимся потребностям клиентов.
- В том, что касается деятельности нашего нового подразделения по производству ароматизаторов WILD и специальных ингредиентов (WILD Flavors and Specialty Ingredients), мы начали предлагать пищевым компаниям обновленный ассортимент продуктов, услуг и готовых к употреблению систем, входящий в число крупнейших на рынке.

Прошлый год был сложным для нашей отрасли с макроэкономической точки зрения. Избыток предложения в сочетании с низкими ценами привел к сокращению рыночных возможностей и более медленному выводу товаров на рынок, а укрепление американского доллара сделало позиции американских злаков на мировом рынке менее выгодными. Кроме того, на наших результатах сказалась высокая волатильность в энергетическом секторе.

Все эти условия сказались на наших результатах. Чистая выручка составила 1,85 млрд долларов по сравнению с 2,25 млрд в прошлом году. Тем не менее, нам удалось добиться скорректированной рентабельности вложенного капитала (ROIC) на 70 базовых пунктов выше средней взвешенной стоимости капитала (или WACC), что в итоге привело к положительному значению добавленной экономической стоимости (EVA) за год. В то же время мы сократили потенциальные годовые издержки на более чем 200 миллионов. Мы также смогли избавиться от тех элементов портфолио, которые не совпадали с нашими долгосрочными финансовыми целями, приобрели ряд новых компаний и открыли для себя крайне перспективные новые регионы.

Эти результаты позволили нам вернуть акционерам более 2,7 миллиардов долларов США, одновременно вложив 1,1 миллиарда в проекты, которые повысят прибыльность компании и заложат основу для долгосрочного роста. Этот сбалансированный подход к распределению капитала мы планируем сохранять и в будущем.

Мы считаем, что сложности, с которыми мы столкнулись в 2015 году, по своей сути являются временными, но могут сохраниться и в 2016 году. Как следствие, мы будем относиться к управлению компанией особенно внимательно: сокращать потенциальные издержки и инвестиции, а также стремиться к росту синергии и объема продаж в недавно приобретенных компаниях.

В 2016 год мы входим с новыми движущими силами роста, оптимизированным портфелем, расширенным географическим присутствием и четкой стратегией по повышению прибыльности и снижению волатильности выручки.

---

## **Реализация нашей стратегии в 2015 году**

Глобальная цепочка создания стоимости ADM начинается у ворот фермеров, с которыми мы сотрудничаем, и заканчивается на порогах наших клиентов. Среди этих клиентов есть как небольшие новые компании и средние предприятия, так и глобальные продовольственные и энергетические корпорации, входящие в число крупнейших в мире. Мы приобретаем самые разные злаки, включая кукурузу, масличные культуры и пшеницу, у фермеров со всего мира. Затем мы перепродаем или перевозим их на сотни фабрик по переработке, где превращаем сырье в многочисленные пищевые ингредиенты, животные корма и ингредиенты для них, а также возобновляемые виды

топлива и химикаты. Затем мы распределяем готовую продукцию среди клиентов, задействуя наш глобальный транспортный парк: железнодорожные вагоны, баржи, грузовики, прицепы и океанские суда.

Чтобы максимизировать ценность, которую мы создаем в рамках этой модели, мы выбрали стратегию из трех пунктов: оптимизация нашей текущей деятельности, глобальное повышение производительности и стратегический рост с упором на самые эффективные элементы нашего портфолио.

Мы стремимся к тому, чтобы наши компании задавали стандарты для всех конкурентов в своих отраслях. Мы постоянно анализируем их результаты, — а также общую конкурентную среду и динамику рынка — чтобы убедиться, что они выполняют поставленные цели по прибыльности. Это позволяет существенно улучшить нашу позицию на рынке.

Наша стратегия была проверена и одобрена Советом директоров ADM, и я также поделился ей со многими инвесторами. В 2015 году все наши подразделения добились успеха во всех трех областях.

- Чтобы **оптимизировать нашу текущую деятельность**, подразделение сельскохозяйственных услуг (Ag Services) разработало Глобальную торговую платформу, которая способствовала повышению объемов продвижения товара. Платформа была создана на основе различных международных мерчандайзинговых компаний, которые мы недавно интегрировали. Подразделение по переработке кукурузы (Corn Processing) продолжило расширять ассортимент продуктов, которые изготавливаются из крахмала на мельницах влажного помола. Подразделение по переработке масличных культур (Oilseeds Processing) завершило продажу компаний, связанных с производством какао и шоколада. Наше новое подразделение по производству ароматизаторов WILD и специальных ингредиентов (WILD Flavors and Specialty Ingredients), или WFSI, в первый год было сосредоточено на органическом росте продаж и синергии выручки, что позволило нам выполнить поставленную при его приобретении цель и получать 10 центов за каждую акцию в течение первого года.
- **Повышение операционной производительности** достигалось за счет капитальных вложений и использования более современных технологий для снижения издержек на этапе производства и обработки. Это позволило существенно повысить конкурентное преимущество ADM. Большинство этих усовершенствований были достигнуты в сфере обработки кукурузы, хотя нам также удалось снизить потребление энергии при рекордном объеме обработки масличных культур, а мукомольные производства также добились максимальных показателей производительности за свою историю.

Мы также крайне внимательно подошли к управлению торговыми, общими и административными издержками, включая расходы на персонал, и продолжили инвестировать в усовершенствование производственной и IT-инфраструктуры. Это позволит увеличить производительность и добиться роста в будущем. В Китае была завершена первая фаза проекта по преобразованию существующей организации 1ADM. В рамках второй фазы мы планируем сосредоточиться на зерноподъемниках в США, а также бухгалтерии и финансовом подразделении.

Кроме того, сразу в нескольких компаниях были внедрены усовершенствованные средства анализа прибыльности, что позволило сотрудникам получать более точные и подробные данные. Так нам будет проще повысить эффективность работы и качество обслуживания клиентов. В сентябре на территории штаб-квартиры WFSI в Эрланджере (Кентукки) был открыт новый информационный центр ADM. Он поможет нам реализовать все наши глобальные потребности в области IT-инфраструктуры.

*В 2016 год мы входим более сосредоточенной, эффективной и интегрированной компанией с оптимизированным портфелем, расширенным географическим присутствием и четкой стратегией по повышению прибыльности и снижению волатильности выручки.*

- Наконец, для обеспечения **стратегического роста** мы нашли новые факторы развития и продолжили развивать те, которые считаем ключевыми для создания стоимости. Мы приобрели несколько компаний, завершили ряд важных проектов и существенно продвинулись в реализации других. Все это позволило нам расширить возможности по производству и обработке сырья, целевому маркетингу, а также дало нам возможность диверсифицировать наши портфели продуктов питания и ингредиентов для них.

Подразделение сельскохозяйственных услуг (Ag Services) добилось существенного развития нашей портовой сети с приобретением экспортного комплекса на черноморском побережье Румынии (в дельте Дуная) и расширением экспортного комплекса в Аргентине всего за несколько месяцев до того, как новое правительство отменило экспортные налоги на большинство сельскохозяйственных продуктов. Мы также создали совместное предприятие с целью расширить наш экспортный терминал Vargarena на севере Бразилии. За счет покупки 50-процентного пакета акций в египетской компании Medsofts Group мы существенно повысили свои возможности по продвижению товаров, логистике и целевому маркетингу на Ближнем Востоке и севере Африки. Мы считаем, что вложения в инфраструктуру необходимы для успешного выполнения миссии компании. Именно поэтому мы реализуем эти проекты, и призываем правительства государств, где мы работаем, делать то же самое для упрощения международной торговли и обеспечения эффективного хождения товарных потоков.

Подразделение по переработке кукурузы (Corn Processing) недавно завершило сделку по покупке компании Eaststarch C.V. Ее мощности по производству подсластителей позволили ADM закрепиться на рынке Европейского союза, где в скором времени истечет искусственное ограничение на производство злаковых подсластителей. В феврале 2016 года то же подразделение заключило соглашение о приобретении мельницы влажного помола в Марокко, что способствовало дополнительной диверсификации производства подсластителей.

Подразделение по переработке масличных культур (Oilseeds) приобрело бельгийскую компанию AOR N.V., которая занимается разливкой масел. Так мы получили доступ к двум рынкам в Европе: розничной торговли продуктами питания и общественного питания. Подразделение WFSI упрочило свои позиции ведущего поставщика специальных ингредиентов с приобретением трех компаний: Eatem Foods Company, ведущего разработчика и поставщика традиционных, натуральных и органических систем ароматизаторов; Harvest Innovations, лидера в области производства безглютеновых и натуральных ингредиентов, не содержащих ГМО, и Modesto, расположенный в Калифорнии завод по обработке лесных орехов и семян. Кроме того, то же подразделение начало производство не содержащего ГМО лецитина на новых фабриках в Индии и Германии. Мы также завершаем строительство фабрики по производству растворимой клетчатки в китайском Тяньцзине и завода специальных белков в Кампо-Гранде, Бразилия.

Сегодня WFSI играет важную роль на высокоприбыльном рынке специализированных ингредиентов, общий объем которого составляет около 50 миллиардов долларов США. Благодаря нашему портфолио, которое включает естественные красители и ароматизаторы, специальные белки, орехи, семена, классические злаки, бобы, клетчатку, полиолы, эмульгаторы, а также другие востребованные ингредиенты, мы способны участвовать в создании новых продуктов во всех аспектах — питательных функций, текстуры и вкуса. Клиентами WFSI являются как небольшие новые компании, так и международные продовольственные корпорации. Сегодня, когда натуральными ингредиентами, которые ассоциируются со здоровым образом жизни и правильным питанием, интересуются все покупатели, от молодежи до представителей старшего поколения, WFSI занимает крайне выгодные позиции и станет отличным партнером для любой продовольственной компании.

В 2015 году WFSI обеспечила более 40 миллионов долларов США в синергии затрат и принесла более 750 проектов по синергизации выручки. Мы продолжаем стремиться к более тесному сотрудничеству с нашими клиентами. В первом квартале 2016 года в городе Кранбери (штат Нью-Джерси) откроется новый центр клиентских инноваций, в котором наши специалисты по производству ароматизаторов, научным разработкам и маркетингу будут сотрудничать с представителями клиентов при создании новых продуктов и разработке инициатив по сокращению затрат.

### ***Шесть путей к росту***

В рамках нашей широкой стратегии можно выделить шесть областей, в которых мы можем повысить эффективность и добиться большего роста.

- **Подразделение сельскохозяйственных услуг (Ag Services)** продолжит вести работу по повышению эффективности целевого маркетинга. Кроме того, мы планируем оптимизировать использование некоторых складов и средств транспортировки, которые сейчас применяются только на сезонной основе.
- **Подразделение по переработке кукурузы (Corn)** должно диверсифицировать наш ассортимент продукции, повысить прибыльность направлений подсластителей и крахмалов. Также требуется провести стратегическое исследование наших мельниц для сухого помола этанола, чтобы определить направления повышения эффективности в этой области.
- **Подразделению по переработке масличных культур (Oilseeds)** следует повысить прибыль в ряду направлений и стратегически расширить возможности по измельчению и давлению. Также необходимо расширить нашу клиентскую базу в сфере продажи масел, чтобы снизить зависимость от одного сегмента.
- Также ожидается, что подразделение **WFSI** будет вести работу по повышению объема продаж и синергии в сочетании с интеграцией недавно приобретенных компаний.
- Еще один важный фактор роста для ADM — это покупка доли в **Wilmar International Limited**, одной из крупнейших сельскохозяйственных компаний в Азии, специализирующейся на обработке масличных культур. Wilmar является ведущей компанией на рынке фасованных масел в странах, занимающих три первых места в мире по размеру ВВП, что открывает перед нами множество новых возможностей для сотрудничества и партнерства. В конце 2015 года мы объявили, что договорились о преобразовании Olenex, организации, созданной нашими компаниями для сотрудничества на европейском рынке масел и жиров, в полноправное совместное предприятие с выделенными активами. Это решение позволит Olenex работать более эффективно и повысит ее конкурентоспособность на рынке. Мы также надеемся, что в будущем у наших компаний будет еще больше возможностей для сотрудничества.
- Наконец, еще одним важным элементом создания дополнительной стоимости является высокая эффективность всех **операционных процессов**. Постоянное обучение и совершенствование в том, что касается структуры затрат, процессов, доходности, расхода энергии и закупок, — это неотъемлемая часть работы нашей организации.

## ***В 2016 году мы планируем тщательно контролировать все текущие процессы***

Чтобы обеспечить стабильность и продолжать расти в сложных условиях, мы поставили перед собой три амбициозные новые цели, и установили для сотрудников бонусы, которые зависят от достижения этих целей. Вот они:

- потенциальное сокращение издержек еще на 275 миллионов долларов США;
- монетизация вложенного капитала на сумму 500 миллионов долларов США за счет более эффективного использования активов, повышения выручки и повышение прироста стоимости; а также
- повышение выручки от недавно приобретенных компаний и новых проектов на 700 миллионов долларов США по сравнению с предыдущим годом.

Эти цели могут показаться весьма сложными и, возможно, потребуют от нас переосмысления текущих процессов и подходов, но я уверен, что они нам по плечу. Если мы сможем их выполнить, то в будущем, когда внешние условия станут более благоприятными, мы сможем добиться дополнительного роста выручки и прибыли.

Уверенность в перспективах компании была особенно явно отражена в февральском решении Совета директоров о выплате квартальных дивидендов в 0,3 доллара США на каждую акцию, что на 7% выше, чем в предыдущем квартале. Повышение дивидендов соответствует нашему сбалансированному подходу к распределению капитала: от 30 до 40 процентов нашего операционного денежного потока вкладывается в реализацию стратегического плана, а 60-70% остается для реализации возможностей по слиянию или поглощению, если таковые возникают, или для возврата средств акционерам в форме дивидендов и выкупа акций.

### ***Стабильность и долговечность***

Мы уделяем внимание не только ежеквартальным финансовым целям, но и нашей долгосрочной стратегии. Возможно, именно поэтому в 2015 и 2016 годах мы удостоились звания самой уважаемой компании в продовольственной отрасли от журнала *Fortune*. Сегодня, когда мы работаем над созданием и поддержанием самой успешной и стабильной компании в сфере сельского хозяйства и производства пищевых ингредиентов, мы понимаем, что настоящая долговечность требует не только эффективной стратегии и ее четкой реализации.

Уделяя внимание безопасности каждого сотрудника, максимально сокращая воздействие нашей деятельности на окружающую среду, ответственно относясь к составу своей цепи поставок, развивая потенциал всех работников, укрепляя взаимодействие с местными сообществами и действуя на основе принципов честности и добропорядочности, мы создаем человеческий капитал, культурную инфраструктуру и репутацию, необходимые для дальнейшего процветания ADM.

Я особенно горжусь тем, что 2015 год — год, когда мы достигли максимальных результатов по всем основным показателям эффективности, стал самым безопасным в истории ADM. Это яркое свидетельство целеустремленности, самоотдачи и бдительности наших сотрудников. Кроме того, этот пример показывает, что мы можем поставить амбициозную цель (в данном случае — ноль происшествий и производственных травм) и активно стремиться к ее достижению. Я хотел бы поблагодарить всех наших сотрудников за отличную работу. Мы понимаем, что в сфере безопасности не бывает итоговых результатов. Мы планируем и дальше работать на выполнение поставленной задачи, придерживаясь строгой дисциплины и следуя рекомендациям руководства.

Наша компания крайне внимательно относится к вопросам социальной и экологической ответственности бизнеса. Мы первыми из глобальных сельскохозяйственных компаний приняли политику неприемлемости вырубки леса при выборе поставщиков пальмовых и соевых продуктов. Это еще одно подтверждение нашего намерения создать и поддерживать отслеживаемые и прозрачные цепочки сельскохозяйственных поставок, которые обеспечивали бы защиту лесов по всему миру.

В мае 2015 года мы объявили, что за счет внедрения сотен различных проектов по повышению эффективности смогли снизить водопользование на одну единицу продукции на 20% с 2008 года. Энергопотребление на единицу продукции с 2010 года сократилось на 17,3%.

Оба этих показателя свидетельствуют о том, что нам удалось с упреждением выполнить поставленную задачу — сократить оба показателя на 15% к 2018 и 2020 году соответственно. За пять лет с 2010 по 2015 год мы также снизили выбросы углекислого газа на 8,6%. На корпоративном уровне нам все еще требуется поработать над сокращением количества отходов, и мы активизируем деятельность в этом направлении. Недавно мы завершили пилотный проект по сбору данных о нашем глобальном объеме отходов. Его результаты помогут нам стать ближе к своей цели по сокращению соотношения отходов и площади мест их захоронения до 15% или менее.

### ***Главное конкурентное преимущество ADM — наши сотрудники***

Сегодня, когда я оцениваю все, чего мы добились за 2015 год, меня переполняет энтузиазм. Наша компания проявляет все те характеристики, которые я хотел бы сохранять и развивать, и которые идут на пользу нашим инвесторам.

Я говорю о прекрасной работе в команде, адаптивности, ответственности за результат и ориентацию на клиента. Мы, конечно же, извлекаем немало выгоды из своего размера и глобального охвата, но в будущем успех нам будет приносить гибкость — способность быстро реагировать на меняющиеся рыночные условия. На протяжении десятилетий мы служили надежным поставщиком качественной продукции. Сегодня с нашим обширным портфолио продукции, востребованной в каждом сегменте производства продуктов питания, напитков и корма, мы выходим в

авангард инноваций в продовольственной промышленности. Продолжая адаптироваться к сложившимся условиям и расширяя свои возможности, мы реализуем задачи по обеспечению постоянно растущего и меняющегося мира продовольствием.

Результаты, которые мы демонстрировали в последние годы, позволили ADM в числе первых реагировать на основные тенденции на рынке. Сегодня у нас есть все активы и возможности, чтобы использовать рост потребительской базы и растущие требования к качеству, а также соответствовать всем экологическим стандартам. Мы нашли новые факторы роста, сделали свои рабочие процессы более эффективными и укрепили отношения с клиентами. Это в итоге пойдет на пользу и ADM, и вам, нашим акционерам. Я горжусь той преданностью делу, которую на протяжении всего года демонстрировали все 32 000 сотрудников компании. В грядущие месяцы и годы мы продолжим делать все, чтобы создавать дополнительную стоимость, а также завоевывать и укреплять ваше доверие.



Хуан Р. Лучиано  
Президент компании и председатель совета директоров