

Strategy Partners

# Ожидания компаний ЛПК в 2023 году

Ждать нельзя меняться

Июль 2023 г.



# Strategy Partners

Ведущий российский стратегический консультант по версии RAEX\*

# 29

ЛЕТ НА РЫНКЕ



## СИЛЬНАЯ КОМАНДА ПРОФЕССИОНАЛОВ



## ПАРТНЕРСТВО

с ключевыми отраслевыми ассоциациями и поставщиками решений



## ЛИЦЕНЗИЯ

на выполнение работ, связанных с использованием информации, составляющей государственную тайну

180+

экспертов с широким опытом, включая финалистов конкурсов «Лидеры России», «Лучший по профессии» (Сбер), «Деловые женщины» и др.

1 500+

Успешно реализованных проектов для компаний — лидеров в ключевых секторах экономики

БОЛЕЕ 80






проектов для федеральных органов исполнительной власти и региональных администраций

## ПРИМЕРЫ КЛИЕНТОВ STRATEGY PARTNERS



\* Топ-3 в сегменте «Стратегическое планирование и организационное развитие» по итогам 2020–2022 годов. Топ-15 в направлении «Технический аудит и консалтинг» по итогам 2022 года.

## Цели опроса

-  Сформировать понимание ключевых вызовов, с которыми сталкиваются компании ЛПК Российской Федерации
-  Оценить стратегические альтернативы, которые рассматриваются и применяются компаниями для ответа на ключевые вызовы
-  Понять влияние макроэкономической среды на бизнес компаний ЛПК
-  Оценить благоприятность мер государственной поддержки
-  Понять возможные результаты работы отрасли в 2023 году

Важным элементом опроса было формирование понимания настроений бизнеса в разрезе федеральных округов и подотраслей ЛПК





# Описание пула респондентов

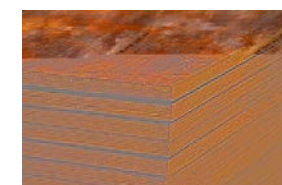
52 компании

География активов:

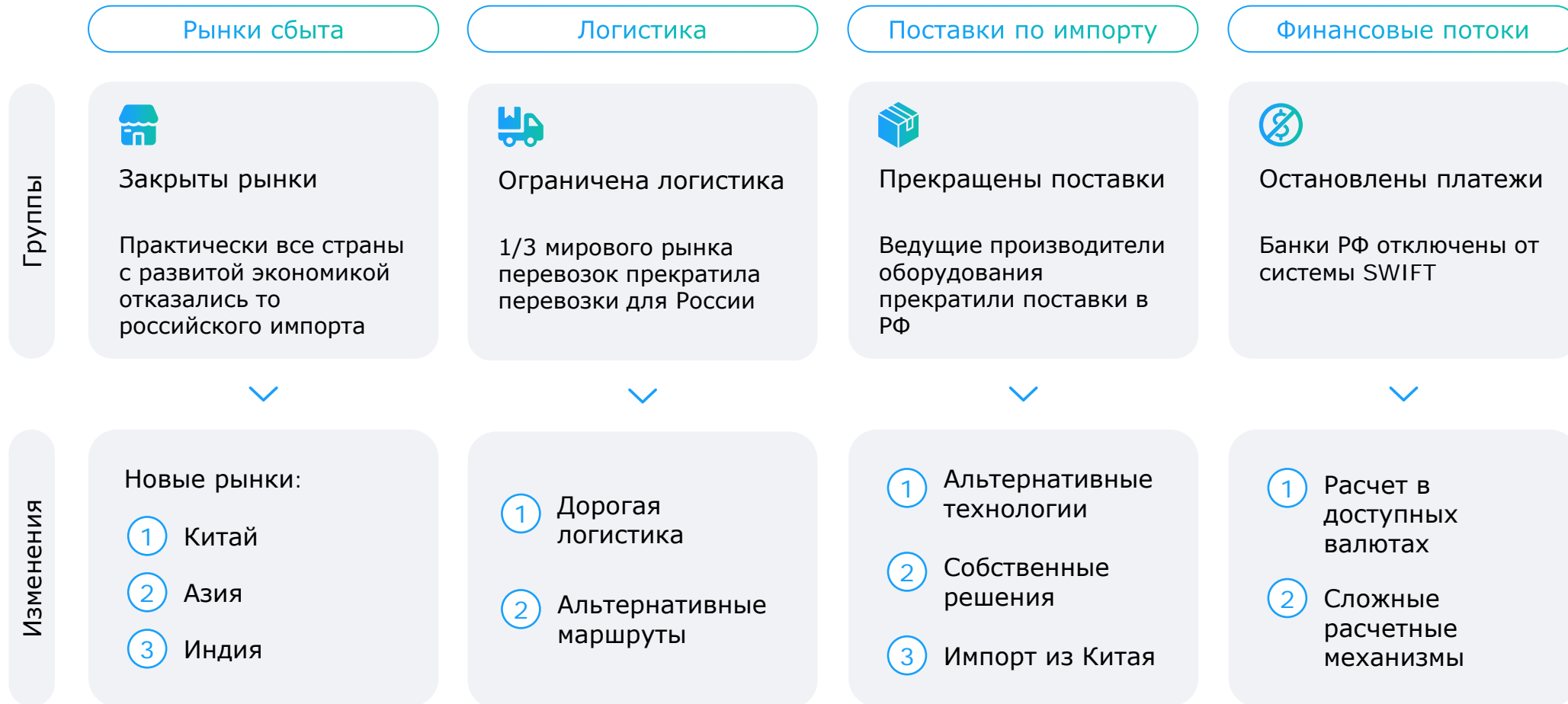


Все сегменты

Подотрасли ЛПК:



# Структурные изменения в условиях работы отрасли



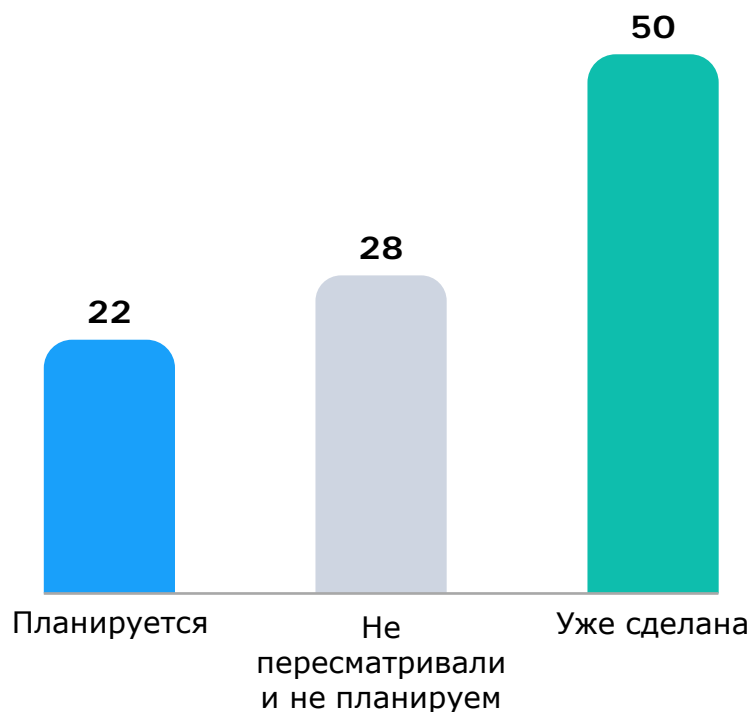
# Ждать нельзя меняться



## Новые стратегии компаний ЛПК

### Планируется ли в 2023 году корректировка стратегии развития компании?

% опрошенных



## Комментарий

- Корректировку стратегии развития провела только половина опрошенных компаний.
- Примерно четверть опрошенных пересматривать стратегию не собирается.
- Интересно, что в одной из наиболее зависимых от европейского рынка отраслей – производство фанеры, ревизию стратегии провели только 5 компаний из 12.
- Половина компаний полагают, что смена стратегии не является критически важным механизмом выживания бизнеса, и пытаются «спасать» бизнес за счет «тактических» решений.
- Данный подход видится фундаментально ошибочным, т. к. отрасль имеет дело не с циклическим ухудшением конъюнктуры, а с изменением фундаментальных условий доступа на экспортные рынки



# Стратегическая трансформация или тактическая адаптация



## Цитата

«Корректировка стратегии — процесс постоянный, в нынешних реалиях это скорее не стратегия, а адаптация под меняющуюся ситуацию»



## Мнение

Причина такой ситуации — «высокая стратегическая неопределенность»



По достаточно большому числу стратегических вызовов ответные решения обеспечиваются государством.



Востребованы новые меры по развитию внутреннего рынка, например: поддержка государством переоборудования котельных с мазута и угля на pellets, деревянного домостроения, перехода на биоразлагаемую упаковку и т. п.



У самих компаний фиксируется низкий интерес к таким стратегическим темам, как:

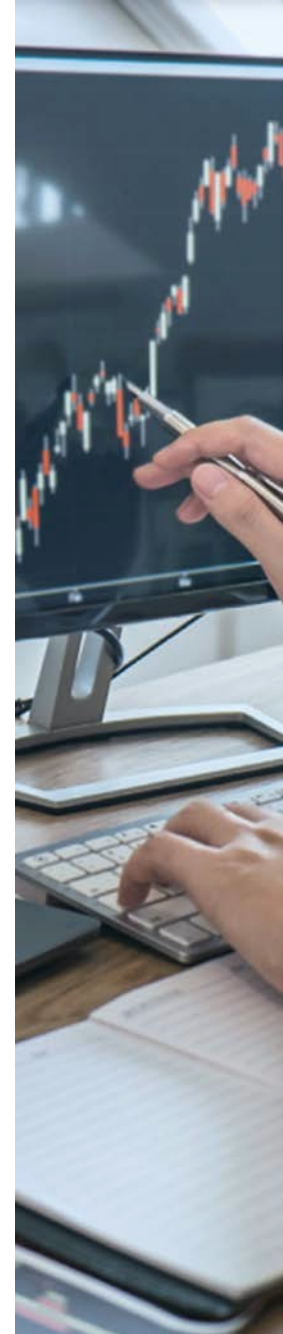
- Поиск новых рынков и продуктовых ниш;
- Софинансирование и иные формы поддержки;
- НИОКР, разработки новых продуктов (они преимущественно лишь адаптируются под требования рынков);
- Поддержка государством процессов цифровизации ЛПК.



Внутреннему рынку пока удастся избежать широкого применения демпинговых стратегий.



По экспорту компании фокусируются на Китае, рынке «объемов и низкой маржи»: так, в 2022 году по ряду позиций уменьшились продажи на все еще доступные высокомаржинальные рынки.





# Ожидания компаний

- 55% компаний ожидают снижения выручки в 2023 году
- 53% опрошенных компаний заявили о том, что инвестиционная программа существенно пострадает
- 39% компаний намерены продолжать инвестиционные программы
- 88% опрошенных указали, что курс рубля практически достиг комфортного уровня
- 63% считают, что уменьшение стоимости логистики на 1/5 позволит увеличить экспортные поставки
- 4-6% годовых - комфортная процентная ставка по инвесткредитам





# Государственная поддержка отрасли



## Меры и факторы государственной поддержки



Цифровые решения не входят в число ключевых приоритетов



- Меры по развитию логистики наиболее востребованы в ЛПК
- Проблема сбыта пеллет после закрытия экспорта находится в фокусе для предприятий ЛПК
- Ограничение использования пластиковой упаковки назвали существенным фактором предприятия ЦБП
- Фокусы на НИОКР и импортозамещению оборудования интересны прежде всего крупным компаниям

### Полезность для вашей компании доступных для компаний ЛПК мер господдержки, % опрошенных



## Осведомленность компаний

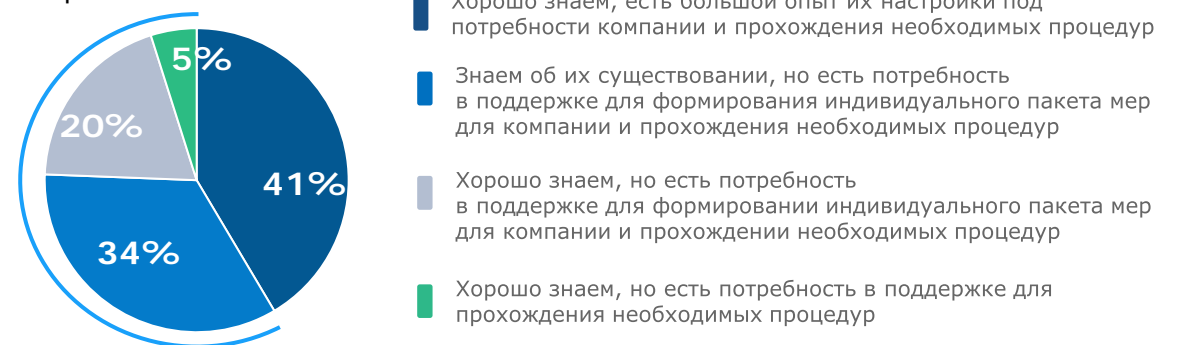
59%

Компаний нуждаются в поддержке прохождения административных процедур



- Компании ЛПК хорошо осведомлены о доступных мерах господдержки.
- 60% опрошенных так или иначе имеют потребность в поддержке прохождения необходимых процедур
- Наиболее высокий спрос на поддержку в Уральском федеральном округе
- В отраслевом разрезе помощь в прохождении процедур требуется прежде всего производителям картонов

### Уровень знаний о доступных для компаний ЛПК мерах господдержки, % опрошенных



Strategy Partners

# Контакты



**Валерия Плотникова**

Управляющий партнер

+7 (926) 007-50-05

v.plotnikova@strategy.ru



**Павел Билибин**

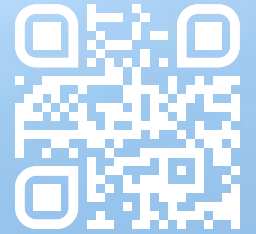
Партнер

+7 (916) 202-77-00

bilibin@strategy.ru

121099, г. Москва, ул. Композиторская, д. 17

+7 (495) 730-77-47 | [inbox@strategy.ru](mailto:inbox@strategy.ru) | [strategy.ru](http://strategy.ru)



ВЕДУЩИЙ РОССИЙСКИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСУЛЬТАНТ