

4 команды

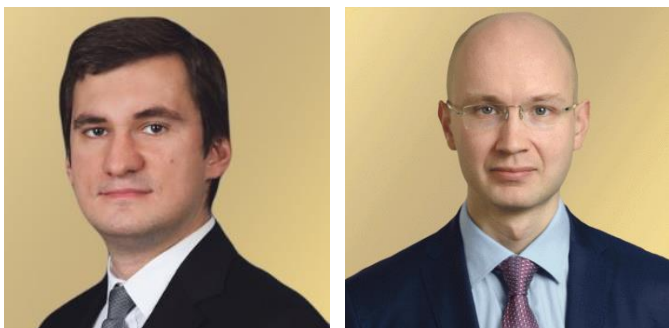
Заявитель



Потребители



Конкуренты



Регулятор



Краткое описание сделки

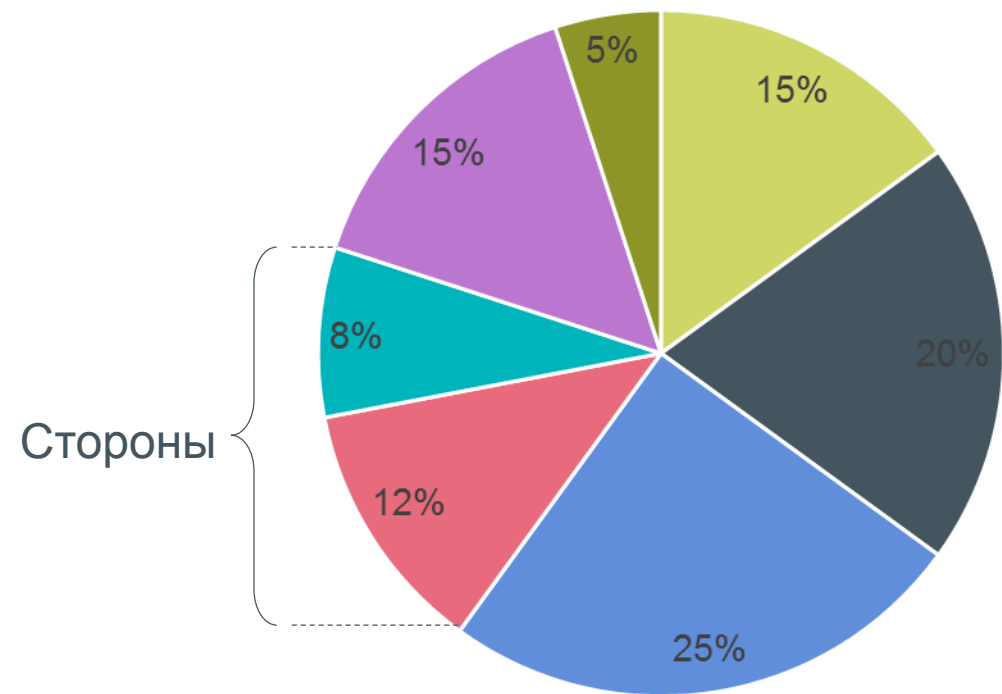
- Покупатель: международная компания Inter milk



- Таргет: российская с/х ферма «Заря»



Совокупная доля участников сделки на рынке молока (единственном рынке, где их действия пересекаются) всего 20%



Приложение / сценарий

Сценарий сессии 3.1 Деловая игра «В мире слияний и поглощений»

Легенда, показывающая, какая команда выступает (для внутреннего пользования)



Заявитель



Потребители



Конкуренты



Регулятор

Последовательность действий (около 75 – 80 минут)



Краткое описание сделки

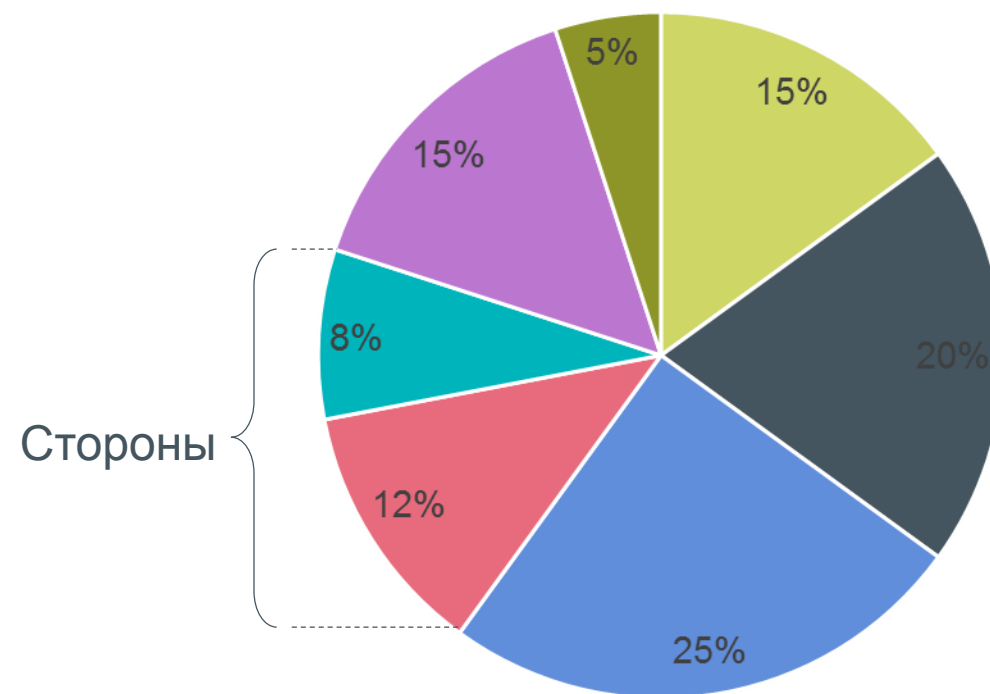
- Покупатель: международная компания Inter milk



- Таргет: российская с/х ферма «Заря»



Совокупная доля участников сделки на рынке молока (единственном рынке, где их действия пересекаются) всего 20%



Плюсы сделки

Сделка создает синергетический эффект, который направлен на:

- совершенствование технологического процесса производства молока, органического молока и товаров следующего передела (прежде всего сыра)
- существенное улучшение качества
- увеличение конкурентоспособности продукции российского производства и потенциала экспорта продукции

Intermilk утверждена инвестиционная программа, предусматривающая вложение прямых инвестиций в развитие фермы «Заря», путем существенного расширения производственного потенциала фермы «Заря»

Intermilk намерено внедрить имеющиеся передовые технологии, в том числе, охраняемые патентами и ноу-хау, связанные с:

- процессом производства
- хранением продукции
- логистики
- упаковки

Intermilk планирует:

- интегрировать продукцию фермы «Заря» в сеть дистрибуции, что позволит увеличить доступа продукции в торговые сети
- внедрить принцип «цена-качество»
- увеличить экспортный потенциал
- снизить цены за счет оптимизации затрат и таргетированных инвестиций

Вопросы регулятора к потребителям (торговым сетям и покупателям) – 1/2

- Какую продукцию вы приобретаете у каждой из сторон сделки?
 - У Intermilk наша сеть «Молочный рай» закупает несколько видов молока (обычное пастеризованное молоко, безлактозное молоко, оба вида разной жирности) и несколько видов сыра. У КФХ «Заря» мы закупает органическое молоко. У нас также есть небольшая сеть «домашние мясные продукты», в которой мы реализуем, по большей части, мясные полуфабрикаты собственного производства. Для этой сети мы закупает мясо у КФХ Заря.
- Можно ли приобрести эту продукцию у альтернативных поставщиков?
 - По обычному молоку и сырам у нас есть ряд других крупных поставщиков, помимо Intermilk. По безлактозному молоку у нас есть только один альтернативный поставщик, аналогично и по органическому молоку – мы работаем еще с одним КФХ Красный двор. По мясу ситуация сходная, производителей мяса не так много. Мы закупает мясо у КФХ Красный двор.
- Какова конкуренция для каждого из приобретаемых товаров в целом, и какова конкуренция между сторонами сделки?
 - Конкуренция по сырам и обычному молоку на наш взгляд довольно высокая, есть много компаний-производителей. Безлактозное и органическое молоко это нишевые продукты, производителей не так много. Аналогичная ситуация по мясу. Intermilk не работает с мясом, поэтому по данному продукту конкуренция сторон отсутствует. По молоку, полагаем, конкуренция есть по обычному и по органическому молоку (КФХ Заря не производит безлактозное молоко). По сырам конкуренции между сторонами нет, но в результате сделки Intermilk сможет нарастить производство сыров за счет дополнительного молочного сырья

Вопросы регулятора к потребителям (торговым сетям и покупателям) – 2/2



- Можно ли сказать, что некоторые потребители предпочитают органическое молоко? Какова разница в ценах на органическое и простое молоко?
 - Да, у нас есть определенная категория потребителей, предпочитающих органическое молоко, и мы наблюдаем рост популярности такого молока и рост спроса на него. Аналогично по безлактозному молоку – спрос на него растет по ряду причин
- Были ли (попытки) повышения цен поставщиками в прошлом? Как они отражались на цене продукции в торговых сетях?
 - Да, попытки повышения цен были, они зависели от ряда факторов – сезонные повышения цен, когда наблюдается дефицит молочного сырья, повышения цен, связанные с колебаниями курса валют (отдельные виды безлактозного молока импортируются из-за рубежа), а также укрупнение поставщиков – крупные молочные компании склонны диктовать сетям свои условия
- Насколько торговые сети могут сопротивляться повышению цен, опираясь на свою переговорную силу?
 - Крупным сетям обычно удастся успешно выторговывать различные скидки. Наша сеть не такая большая, поэтому нам это удастся не всегда. Также, надо понимать, что по разным позициям переговорная сила также является разной - по позициям, где конкуренция невысока (безлактозное и органическое молоко) сопротивляться повышению цен, как правило, намного сложнее и иногда просто невозможно

Промежуточные выводы общения регулятора с потребителями (озвучиваем при наличии времени)

- Ни молоко, ни сыр, ни мясо не имеют субститутов, предварительно это все разные рынки
- У потребителей есть достаточно широкий набор различных брендов молока и сыра, в целом конкуренция представляется существенной
 - Однако некоторые потребители предпочитают органическое молоко (без химии в кормах и от коров, пасущихся на экологически чистых пастбищах)
 - Органическое молоко стоит на 15 – 20% дороже обычного молока, как на оптовом, так и на розничном уровне
- Однако производителей мяса не так много, и в некоторых регионах таргет является чуть ли не единственным поставщиком
- Основная проблема, которую видят потребители: потенциальный рост цен вследствие усиления рыночной силы сторон
 - Вследствие укрупнения игроков в прошлом, цены росли

Вопросы регулятора к конкурентам (производителям сыра)

- Какую продукцию вы производите?
- Как вы можете охарактеризовать конкуренцию между вами и сторонами сделки?
- Каковы ваши мощности и источники сырья? Насколько важен фактор географической удаленности от источника сырья в части закупок молока?
- Имели ли место в прошлом случаи, когда с поставками сырья были задержки или повышения цен? Каковы были последствия?
- Каковы источники сырья (молока) для Intermilk?
- Как отличается маржинальность по продажам молока и продажам сыра?

Общение регулятора с конкурентами (характеристики рынков и предполагаемые последствия сделки для конкурентов) – 1/4

Рынок производителей сыра

- По сравнению с молоком, сыр - значительно более маржинальный продукт. Ключевой фактор производства сыра – молоко, которое мы закупаем у фермерских хозяйств, в том числе и у фермы «Заря»
- Сейчас Intermilk полагается на поставки молока с собственных подсобных ферм, т.е. практически не закупает его на стороне, и с большой долей вероятности продолжит указанную стратегию после приобретения фермы «Заря»



- Риск потенциального прекращения поставок в наш адрес молока, которое производит ферма «Заря», в том числе с целью ограничения конкуренции на рынке сыра. Хотя в краткосрочной перспективе, такое ограничение может не быть оправданным для Intermilk в силу потери части маржи от продаж молока на рынке, но в долгосрочной перспективе Intermilk сможет обеспечить себе потенциально более высокую долю на рынке более высоко-маржинального продукта (сыра)



- Конкурентам придется полагаться на менее эффективные (более удаленные) фермы, что приведет к росту их издержек. При этом удаленность поставщиков сырого молока влечет риски для производителей сыра, поскольку сырое молоко – скоропортящийся продукт и его своевременная поставка имеет существенное значение

Общение регулятора с конкурентами (характеристики рынков и предполагаемые последствия сделки для конкурентов) – 2/4

Рынок производителей сыра (продолжение)



- Положение конкурентов будет ослаблено, а положение Intermilk на рынке сыра – усилено, при этом Intermilk станет крупнейшим производителем сыра в РФ



- Фактически рынок, на котором конкуренция на данный момент является значительной и поддерживает относительную стабильность цен на протяжении последнего времени превратится в рынок со значительно превышающей долей одного субъекта (более 40% в целом в РФ и еще больше в отдельных регионах) над долями остальных субъектов и, во многом, сделка будет представлять сокращение лидеров рынка с 3 до 1 или в лучшем случае до 2



- В конечном итоге, цены на сыр для ритейлеров и потребителей, скорее всего, вырастут в связи с:
 - ✓ увеличением доли Intermilk на рынке сыра
 - ✓ получением Intermilk большей рыночной власти в вопросе ценообразования с продовольственными сетями
 - ✓ необходимостью возмещения Intermilk потерь в связи с ограничением поставок молока конкурентам - производителям сыра
 - ✓ ростом издержек конкурентов – производителей сыра

Общение регулятора с конкурентами (виды экономической концентрации) – 3/4



Горизонтальная

- участники сделки-конкуренты
- один конкурент приобретает контроль над другим
- результат- уменьшение количества самостоятельных хозяйствующих субъектов
- Intermilk и ферма «Заря» находятся на одном рынке – рынке молока

Вертикальная

- участники сделки - хозяйствующие субъекты, действующие на разных стадиях производства
- позволяет создать единую производственную цепь и существенно уменьшить издержки производства
- Intermilk продает сыр
- ферма «Заря» продает молоко, являющееся сырьем для производства сыра
- сейчас Intermilk также продает молоко, однако после сделки мощности Intermilk по производству молока будут увеличены

Конгломератная

- участники сделки - хозяйствующие субъекты, действующие в различных сферах производства
- цель - диверсификация деятельности
- ферма «Заря» реализует мясо
- мясо - базовый потребительский товар наряду с сыром и молоком
- в результате сделки Intermilk диверсифицирует свою деятельность в области этих базовых потребительских товаров



Планируемая сделка относится одновременно к трем категориям сделок экономической концентрации

Общение регулятора с конкурентами (характеристики рынков и предполагаемые последствия сделки для конкурентов) – 4/4

Рынок органического молока

- на рынке органического молока (если ФАС считает его отдельным рынком), Intermilk получит долю около 45% процентов в целом в РФ, а в отдельных регионах она может быть контрольной



- Intermilk получит возможность влиять на условия обращения товара на рынке и значительно большую рыночную власть в том, что касается ценообразования в отношениях с продуктовыми сетями



- цены на набирающее всё большую популярность органическое молоко могут вырасти

Рынок молока в целом

- за счет укрупнения доли Intermilk до 20% в целом по РФ (и вероятно до еще большего уровня в отдельных регионах), количество самостоятельных игроков на рынке с долей до 20% сократится с 5 (на настоящий момент) до всего 3



- большой потенциал для коллективного доминирования нескольких хозяйствующих субъектов

Регулятор анонсирует заключение об обстоятельствах (отказ)

- Единственный сегмент, в котором деятельность сторон непосредственно пересекается – продажи молока
 - Однако относить все продажи молока к одному рынку неправомерно, т.к. некоторые потребители предпочитают органическое молоко
 - Доли сторон на рынке поставок органического молока составляют 30 и 25%, на рынке простого молока доли всего 5% и 15%
 - Негативные горизонтальные эффекты: рост цен на органическое молоко
- Сделка может повлиять на ситуацию на смежном рынке сыра
 - Негативный вертикальный эффект: стороны ограничат поставки молока производителям сыра, которые конкурируют с Intermilk, вытеснив их с рынка
 - Доля Intermilk на рынке сыра значительно увеличится (превысит 40%), что может привести к росту цен на сыр в долгосрочной перспективе
- В некоторых регионах доля «Заря» в части поставок мяса достигает 30 – 45%
 - Нельзя исключать возможность злоупотребления доминирующим положением

Очное обсуждение 1: выступления заявителя – 1/2

Отсутствие горизонтальных эффектов:

- ❑ «горизонтальное» пересечение только на рынке молока, где суммарная доля сторон после сделки не превысит 20%
- ❑ рынок молока является конкурентным с низким уровнем экономической концентрации
- ❑ продуктовые границы оптовых и розничного рынков молока являются едиными, органическое молоко не выделяется в отдельный товарный рынок, поскольку их базовые характеристики взаимосвязаны:
 - ❖ На оптовом рынке:
 - ✓ предпочтения некоторых потребителей не формирует рынок (потребитель / покупатель - производитель готовой продукции из молока / дистрибьютор / торговая сеть)
 - ✓ имеется существенная сила федеральных торговых сетей, а также закупочных союзов, которые а priori не позволят поднять цену
 - ✓ высокий уровень конкуренции в связи, с которым увеличение цен не выгодно для продавца
 - ❖ на розничном рынке высокая эластичность спроса – фактически можно заменить один продукт на другой
- ❑ на рынке производства и поставок мяса ничего не меняется, т.к. покупатель не присутствует на данном рынке
- ❑ на рынке сыра не произойдет изменений:
 - ❖ ферма «Заря» не осуществляет деятельность на данном товарном рынке
 - ❖ существует конкуренция среди российских производителей
 - ❖ импорт продукции из стран Латинской Америки, ЕАЭС и СНГ

Отсутствие вертикальных эффектов:



ограничений в поставках молока в пользу потребителей не произойдет

- ☐ производство профицитно
- ☐ Intermilk имеет собственные подсобные хозяйства– фермы по производству молока



наличие конкуренции на рынке молока на уровне производства нивелирует негативные вертикальные эффекты - другие производители сыра могут переключиться на продукцию других поставщиков.

Очное обсуждение 2: выступление (ответ) регулятора

- Ритейлеры сопротивлялись попыткам повышения цен на все молочные продукты и средние цены на молоко действительно были относительно стабильны
 - Однако маловероятно, что ритейлеры будут существенным образом сопротивляться попыткам повышения цен на органическое молоко, т.к. спрос на него достаточно неэластичен, и с учетом изменяющихся потребительских вкусов будет только расти
 - Детальный анализ цен на органическое молоко показывает, что на самом деле цены увеличивались, просто этот эффект не так заметен в средних данных (пропорция органического молока в общих продажах невысока)
- Искусственное ограничение поставок молока конкурирующим производителям сыра это действительно потеря маржи, но она будет компенсирована более высокими ценами на сыр после того, как положение конкурентов будет ослаблено
 - Наш анализ маржинальности выявил, что прибыльность продаж сыра – выше прибыльности продаж молока, поэтому потери от такой стратегии будут незначительны, а выгоды могут быть существенными

Требуется предписание

Очное обсуждение 3: заявитель предлагает параметры возможного предписания

Для предупреждения гипотетических вертикальных эффектов может быть выдано поведенческое предписание.

Меры

- ☐ обеспечить исполнение всех текущих, в том числе, долгосрочных контрактов с потребителями на поставку молока, включая органическое молоко
- ☐ не допускать и не предпринимать действий (бездействия) по необоснованному сокращению, перепрофилированию или остановке (консервации) мощностей по производству молока без предварительного согласования с ФАС России.

Структурное предписание не требуется

Потенциальная продажа актива в виде фермы по производству молока хозяйствующему субъекту – конкуренту не поможет снизить уровень экономической концентрации (сохранит формат присутствия вертикально-интегрированных компаний на рынке).

Очное обсуждение 4: конкуренты комментируют предписание – 1/2

Поскольку для конкурентов важно продолжать получать доступ к ключевому сырью (молоко для производства сыра), без которого невозможно конкурировать с Intermilk, **предложения конкурентов в отношении положений предписания ФАС** участникам сделки следующие:

- Осуществить отчуждение активов по производству органического молока в регионах, где доля Intermilk после сделки превысит 35%;

Пример из практики: предписание ФАС по сделке на рынке бытовых товаров, аудио- и видеоаппаратуры (<https://br.fas.gov.ru/ca/upravlenie-kontrolya-sotsialnoy-sfery-i-torgovli/ak-44544-17/>):

- *В течение 12 месяцев после совершения сделки прекратить осуществление деятельности по розничной торговле бытовыми товарами, аудио- и видеоаппаратурой в Курской области и Республике Дагестан;*
 - *Открытие новых объектов розничной торговли в Курской области и Республике Дагестан осуществлять с предварительного согласия ФАС.*
- Обеспечивать удовлетворение потребностей покупателей молока – производителей сыра (при наличии технологической возможности). Обеспечить исполнение всех краткосрочных и долгосрочных договоров поставки молока.

Пример из практики: предписание ФАС по сделке на рынках щебеночно-песчано-гравийной смеси и песка строительного (<https://br.fas.gov.ru/documents/105c6b3d-d265-41ed-8ba3-89ae40964612/>):

- *Обеспечить исполнение всех краткосрочных и долгосрочных договоров, действующих на дату сделки и связанных с производством/поставкой щебеночно-песчано-гравийной смеси и песка строительного, в соответствии с их условиями.*

Очное обсуждение 4: конкуренты комментируют предписание – 2/2

- Представить в ФАС на согласование проекты торгово-сбытовых политик по реализации группой лиц **молока** (правила недискриминационного доступа к приобретению молока), а также **органического молока, сыра и мяса**, определяющих порядок формирования цены на товары для различных категорий покупателей, содержащих определение размера и условий применения скидок и надбавок к цене молока, в зависимости от основных условий договора поставки (объём поставки, условия оплаты товара (предоплата/отсрочка платежа), качественные характеристики товара).
- Разместить согласованные с ФАС торгово-сбытовые политики на сайте покупателя и таргета и осуществлять реализацию товаров в соответствии с данными торгово-сбытовыми политиками.
- Предварительно информировать ФАС об изменениях торгово-сбытовой политики и схем поставки молока, в том числе путем создания или реорганизации специализированных организаций, осуществляющих сбыт молока.
- Предварительно информировать ФАС о планируемом повышении цен на молоко для производителей сыра, повышении цен на органическое молоко.

Пример из практики: предписания ФАС по делам о злоупотреблении доминированием на рынках закупок сырого молока – дела № А70-3127/2016 и № А56-61238/2015:

- *Разработать порядок формирования закупочных цен на недискриминационных условиях, путем установления единой базовой цены за 1 кг сырого молока и поправочных коэффициентов, которые объективно влияют на цену сырого молока;*
- *разработанный порядок формирования закупочных цен на сырое молоко, должен быть понятным для поставщиков и отвечать критерию прозрачности ценообразования;*
- *разработанный порядок формирования цен должен быть размещен на сайте; внести соответствующие изменения в типовой договор поставки молока.*



Очное обсуждение 5: потребители комментируют предписание

- Для нас важно убедиться, что на рынке органического молока будет иметь место конкуренция по крайней мере такая же, какая была до сделки
- Intermilk должен либо создать себе нового конкурента, либо усилить положение какого-то из имеющихся поставщиков, путем продажи каких-то активов
 - Усиление положения одного из имеющихся поставщиков – более предпочтительное решение, т.к. мы точно будем знать, что у него есть мощности по переработке / пастеризации, упаковке, логистике / дистрибуции и т.д.



Очное обсуждение 6: регулятор комментирует параметры возможного предписания

- Если проблема на рынке органического молока, предлагаем продать одно подсобное фермерское хозяйство Intermilk, которое производит только органическое молоко (до сделки использовалось исключительно Intermilk для своего собственного производства)
 - Требуется найти покупателя, который обладает мощностями по переработке / пастеризации, упаковке, логистике / дистрибуции
 - Отчуждение актива не должно создать новую антимонопольную проблему: потенциальный покупатель не должен иметь исключительно высокую долю рынка органического молока
- Если видится проблема на смежном рынке сыра, предлагаем поведенческое предписание, заключающееся в том, что «Заря» будет продолжать поставлять молоко конкурирующим производителям сыра на недискриминационных условиях
 - Как определять дискриминационные условия на практике?
 - Как разделить преднамеренное сокращение объемов или создание перебоев в поставках от вынужденного сокращения или приостановки производства по технологическим причинам?