PN-ABY-002

Bain & Company, Inc.

Iletsksol

Diagnostics II

Presented by:

John Tokolish

Thomas Reiter

November 13, 1995

[redacted]

{{Nov/15/95 AN USE1259 }}

Major Work Streams

	Analytic part	Production and discussion of strategic recommendations and action plan	Implementation of key / essential actions	Final stage
Terms:	7 weeks	4 weeks	8 weeks	2 weeks
Possible actions:	• Introduction to the company/production • Interviews with company management • Interviews with company experts • Legal analysis • Financial analysis • Market analysis • Customer analysis • Competitor analysis • Distribution system analysis • Supplies system analysis • Visit by western technical expert	• Development of strategic recommendations • Discussion with company management • Joint work on company strategy • Joint work on action plan • Definition of priority actions for the next 3 months • Additional analysis	• Work on action plan • Search for investors and work with them • Prepare and conduct training workshops	• Continue to fulfill recommendations • Help in finalizing plan future action plan
Results:	• Presentation of analysis • Draft action plan	• Company strategy • Action plan • Draft business plan/investment memorandum	• Concrete results	• Methodological materials on experience sharing • Future action plan

P.I.E.S.

IS

Iletcksol should define investment priorities in order to minimize volume of investments and reduce shaft down time, maximize profit, and reduce costs. This will make it possible to maximize company investment, and alleviate the consequences of the 60% output reduction

• Demand in the salt industry will always be there, so IS can stake on steady future sales	• IS can introduce changes for the purpose of raising income	• IS can implement changes in terms of lowering costs and raising overall efficiency	• IS should map priority steps in its investment plan and basically channel cash to reconstruction after a 3-stage transition strategy is worked out	• IS should seriously study all financing options in addition to government financing
■ Demand is stable and will be growing in proportion to GDP; however, there is no deficit of salt on the market. ■ Salt markets are basically regional, so competitiveness of any producer depends on production and transportation costs. ◪ IS has a "natural" market for low- and high-end salt grades. It is necessary to study market possibilities in Kazakhstan. ■ IS current financial situation is acceptable	◪ Bain used IS-offered data to analyze the company's customer base. In the context of reconstruction a prospective strategy has to be worked out. ◪ Price changes should occur on a more frequent basis ■ Marketing and sales operations have to be streamlined, which should lead to reduction of barter deals.	■ Unprofitable operations, even if they constitute an insignificant part of the company's business, should be shut down. ◪ In future, IS should build up production of packaged consumer-grade salt, though the main question is when the company should do that ◪ Packaging materials are expensive, however, these costs can probable be brought down ◪ The issue of transportation should be resolved, especially in Kazakhstan ◪ Accounting and information systems should be reorganized, so that the employees can really analyze, and not just process information. ◪ Shopfloor cost analysis should be introduced, which will make it possible to accurately assess production costs. ◪ Production process and overall environment should be upgraded in order to improve operational conditions, raise product quality, and reduce costs in future.	◪ IS investment plan features several directions which can not be regarded as priority steps, or are probably not necessary altogether ◪ Economic aspects of the company's investment plan should be reviewed ■ There is a clear contradiction between investment plans, company evaluation and free cash flow analysis ◪ There can be no single way of resolving IS problems during reconstruction. It will be a whole range of mutually complementary solutions ◪ Company strategy and implementation model should be formulated before the reconstruction project is launched: before, during, and after the capacities are shut down. ◪ IS should weigh all consequences of social spending cuts immediately, in order to avoid sweeping actions in future	◪ Company cash flow will be IS's main financing source ◪ IS should study the possibility for outside financing. It is necessary to find out what the customers want in terms of participation, accountability and control

Diagnostic I: Basic Conclusions

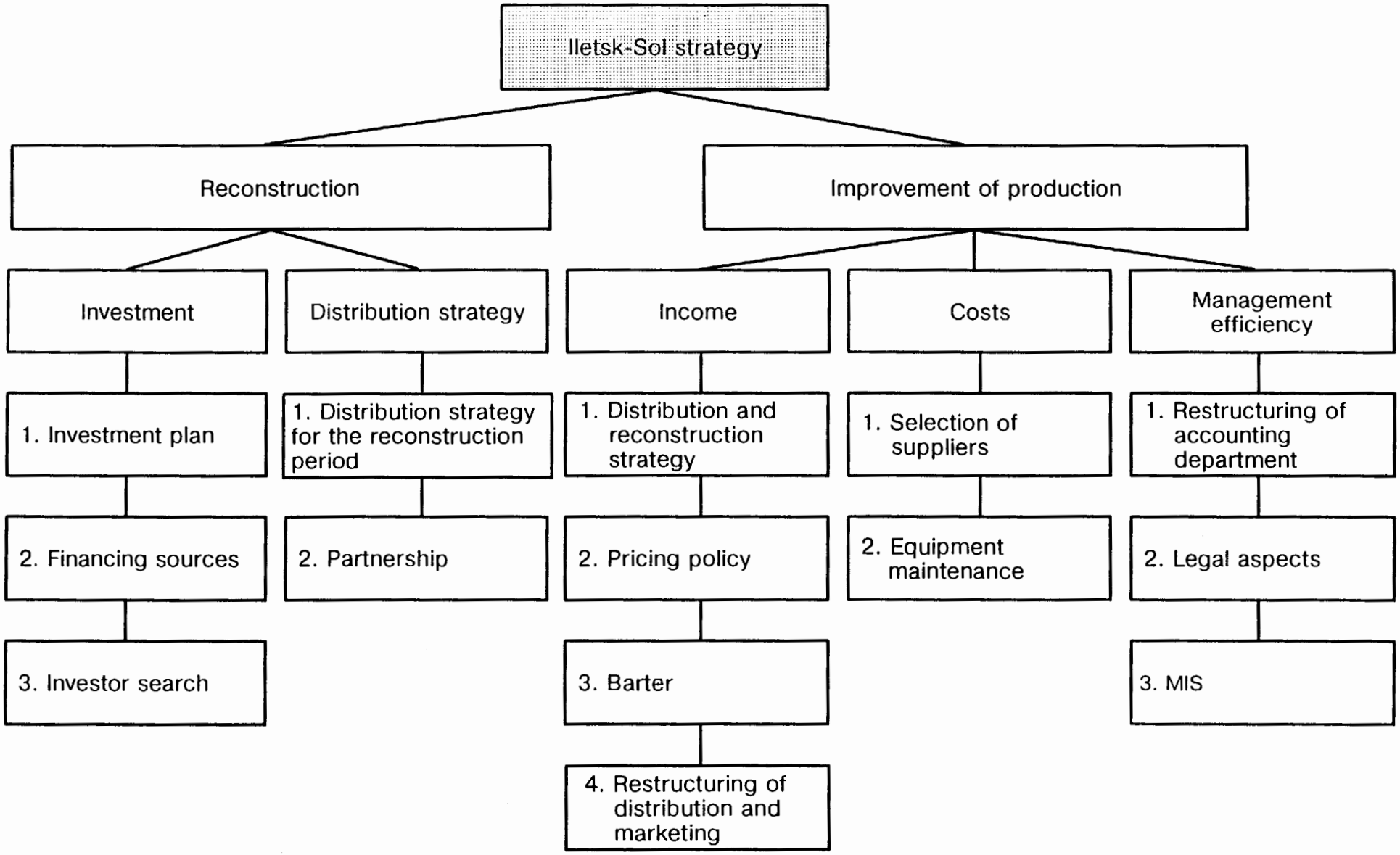
I. General outline of CIS salt market

1. Commodity product
2. Slight differentiation of salt producers in quality
3. Significant unused capacities
4. Market size depends on GDP

II. IS Position

1. Producer of high-quality salt, which will have to reduce output by 340 K tons in January 1995
2. Investment plans don't correspond to company earnings, especially if we consider social cost
3. IS strategy should focus on reconstruction
4. There are several ways to raise earnings, reduce costs, and improve productivity. Action plan should be drafted to implement those possibilities

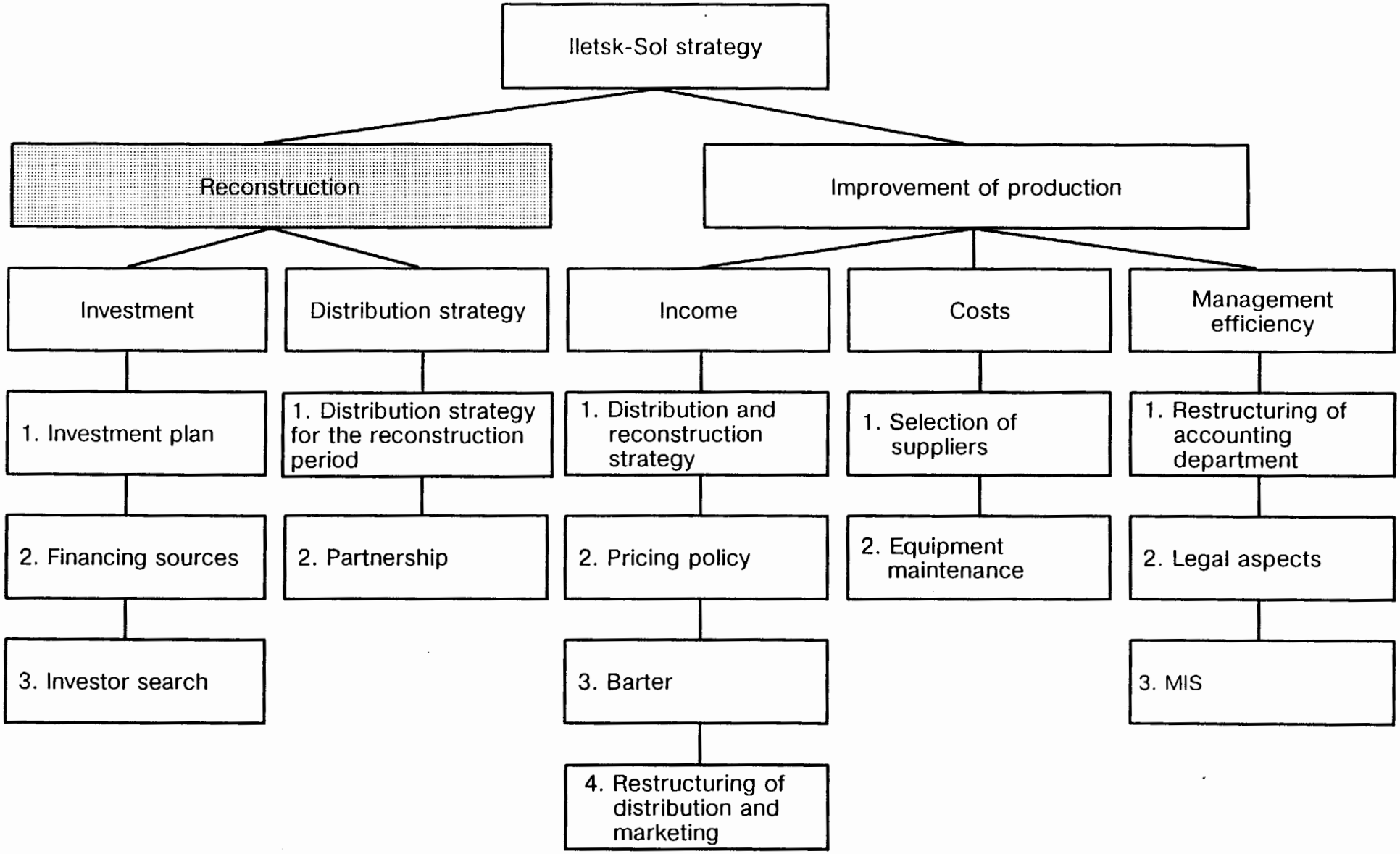
P.I.E.S.
IS Agenda



Iletsk-Sol Strategy

	Pre-Reconstruction	During Reconstruction	Post-Reconstruction
Goal	1. Maximize profits to finance reconstruction 2. Prepare enterprise for Phase II of strategy (Reconstruction) 3. Arrange for reconstruction financing	1. Minimize shaft #6 shutdown time 2. Maximize profits 3. Maintain customer base 4. Maintain maximum employment	1. Consolidate position by reclaiming business lost during reconstruction 2. Develop products that are higher margin
Market	No substantial changes in market	Demand for IS will depend on Russian growth rates, regional market development, economic relations with the Ukraine	Depending on Russian economy growth rates, demand for salt may stagnate or grow; if growth occurs, market may develop for "high value added" products (branded productions specialty salts); permanent rationalization of production capacity may begin
Customer strategy	1. Exploitation of existing customer segments through a methodical marketing plan 2. Preparing a smooth customer downsizing	1. Maintaining dominance in IS's core markets 2. Maintaining relationships with other key customers, possibly through middleman activities	1. Dominate core regions (all segments) and expand outward into food and increased distributor sales
What does it take to compete and win?	1. Creation of effective sales and marketing department 2. Maximization of cash customers 3. Financial planning and analysis capabilities 4. Prioritization of investment vs social expenditures 5. Making the operations, financial and corporate governance structures of IS attractive for investors 6. Developing intermediary capability and supplier relationships 7. Cost reduction through improved supplier relationships and creating of cost centers	1. Effective sales and marketing department 2. Maximization of cash customers 3. Financial planning and analysis capabilities 4. Prioritization of investments vs. social expenditures 5. Costs kept to a minimum 6. Trading operation 7. Maintaining customer contact during reconstruction	1. Effective sales and marketing department 2. Keeping lid on costs 3. Financial planning and analysis capabilities 4. Prioritization of investment/ social expenditures 5. Being attractive for investors 6. Flexible pricing if necessary
What investment must be made?	1. Upgrading personnel capabilities 2. Maximizing pre-shutdown purchases and construction activities	1. Shaft reconstruction to maintain current production levels 2. Shaft reconstruction to increase current production levels 3. Shaft deepening	1. Upgrade of salt processing and packaging

Agenda


Iletsk-Sol strategy
Reconstruction
Improvement of production
Investment
Distribution strategy
Income
Costs
Management efficiency
1. Investment plan
2. Financing sources
3. Investor search
1. Distribution strategy for the reconstruction period
2. Partnership
1. Distribution and reconstruction strategy
2. Pricing policy
3. Barter
4. Restructuring of distribution and marketing
1. Selection of suppliers
2. Equipment maintenance
1. Restructuring of accounting department
2. Legal aspects
3. MIS

Break-Even Analysis Formulas

1. Price per ton X Break-even volume of production = Fixed costs + (Variable costs per ton X Break-even volume)

2. $\frac{\text{Total fixed costs, rub}}{\text{Contribution per ton sold}}$ = Break-even volume of production, tons

3. Contribution per ton sold = Price per ton - Variable per ton costs

4. Fixed costs = Contribution per ton sold (under break-even production volumes)

Break-Even Analysis Methodology

1. Production costs by element are taken from the accounting department's production section reports

2. Constant/variable cost elements are calculated as percent of total

3. Production costs are broken down into constant/variable according to the 5Z formula, re-calculated into USD equivalent on a quarterly basis (form 5Z data exceeds the accounting department's results, and are taken as a basis for the purpose of a greater degree of conservatism).

4. Social costs in USD equivalent are taken for the first six months of 1995 (allocated, and not really spent)

Break-Even Analysis
Scenario A*

Scenario Description
Fixed costs
- exclude all wages
- exclude all social costs

Item	Total, $	Per ton, $	Total, Rub	Per ton, Rub
Sales earnings	5,565,206	27	25,043,427,000	119,581
Production costs	3,696,362	18	16,633,629,000	79,425
Variable production costs	2,812,366	13	12,655,645,981	60,430
Fixed production costs	883,996	4	3,977,983,019	18,995
Social costs (profit tax included)	-	-	-	-
All fixed costs (fixed production + social costs)	883,996	4	3,977,983,019	18,995
Contribution	2,752,840	13	12,387,781,019	59,151
Real output, tons	209,427		209,427	
Break-even output, tons	67,251		67,251	
Output during reconstruction, tons	110,000		110,000	

* Scenario is based on 1 half 1995 data

Bain & Company, Inc.
{{Nov/23/95 NB USE1201.}}

Break-Even Analysis
Scenario B*

Scenario Description
Fixed costs
– include all wages
– exclude social costs

Item	Total, $	Per ton, $	Total, Rub	Per ton, Rub
Sales earnings	5,565,206	27	25,043,427,000	119,581
Production costs	3,696,362	18	16,633,629,000	79,425
Variable production costs	2,060,721	10	9,273,243,690	44,279
Fixed production costs	1,635,641	8	7,360,385,310	35,145
Social costs (profit tax included)				
All fixed costs (fixed production + social costs)	1,635,641	8	7,360,385,310	35,145
Contribution	3,504,485	17	15,770,183,310	75,302
Real output, tons	209,427		209,427	
Break-even output, tons	97,745		97,745	
Output during reconstruction, tons	110,000		110,000	

* Scenario is based on 1 half 1995 data

P.I.E.S. IS

Break-Even Analysis Scenario C*

Scenario Describtion
Fixed costs
- including all wages
- including all social costs

Item	Total, $	Per ton, $	Total, Rub	Per ton, Rub
Sales earnings	5,565,206	27	25,043,427,000	119,581
Production costs	3,696,362	18	16,633,629,000	79,425
Variable production costs	2,060,721	10	9,273,243,690	44,279
Fixed production costs	1,635,641	8	7,360,385,310	35,145
Social costs (profit tax included)	1,573,846 (1,023,000)	8	7,082,307,692 (4,603,500,000)	33,818
All fixed costs (fixed production + social costs)	3,209,487	15	14,442,693,002	68,963
Contribution	3,504,485	17	15,770,183,310	75,302
Real output, tons	209,427		209,427	
Break-even output, tons	191,798		191,798	
Output during reconstruction, tons	110,000		110,000	

* Scenario is based on 1 half 1995 data

Break-Even Analysis
Scenario D*

Scenario description
Fixed costs
- including all wages
- including allowable social costs during reconstruction

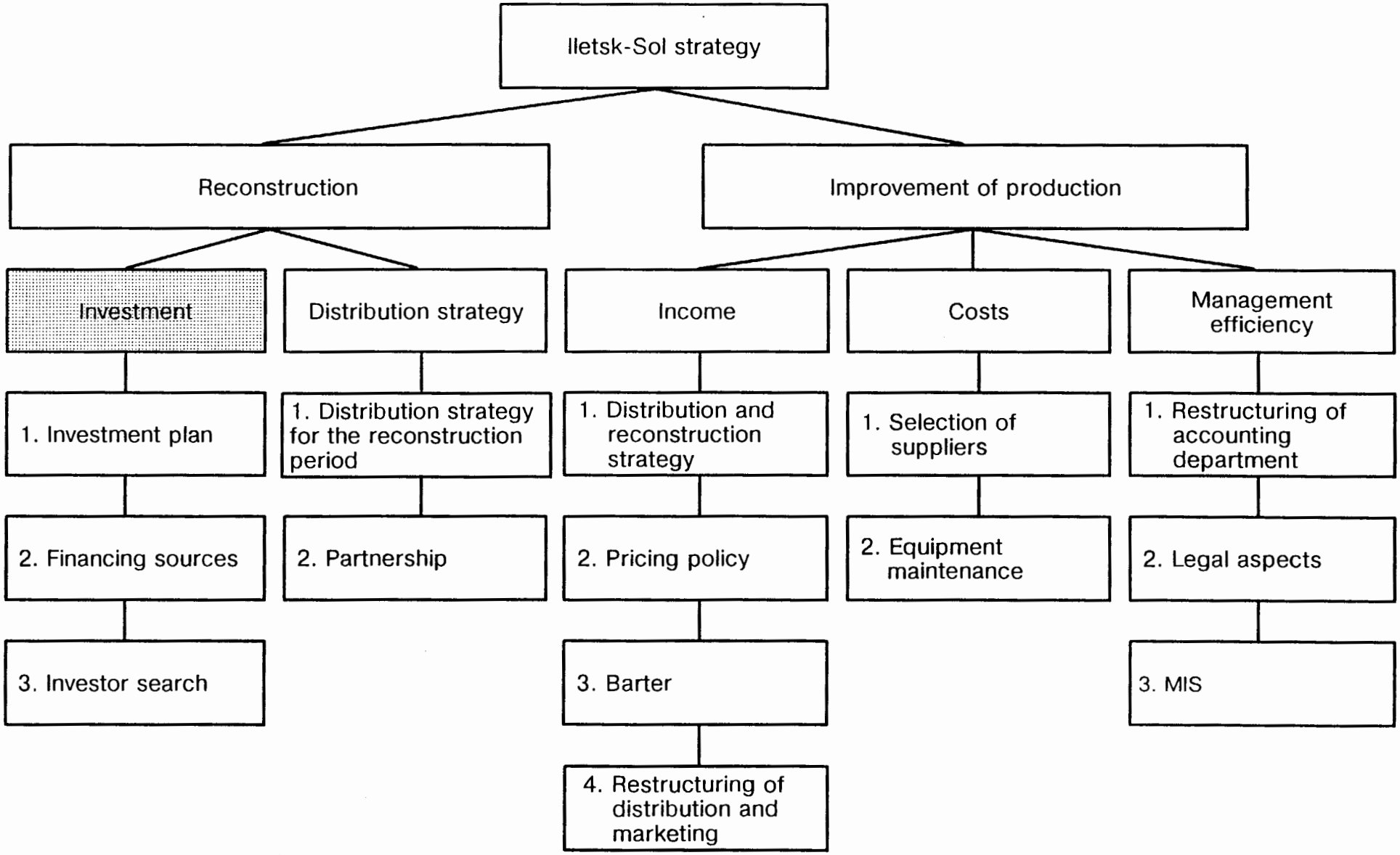
Item	Total, $	Per ton, $	Total, Rub	Per ton, Rub
Sales earnings	5,565,206	27	25,043,427,000	119,581
Production costs	3,696,362	18	16,633,629,000	79,425
Variable production costs	2,060,721	10	9,273,243,690	44,279
Fixed production costs	1,635,641	8	7,360,385,310	35,145
Social costs (profit tax included)	205,066 (133,293)	1	922,798,137 (599,818,789)	4,406
All fixed costs (fixed production + social costs)	1,840,707	9	8,283,183,447	39,552
Contribution	3,504,485	17	15,770,183,310	75,302
Real output, tons	209,427		209,427	
Break-even output, tons	110,000		110,000	
Output during reconstruction, tons	110,000		110,000	

* Scenario is based on 1 half 1995 data

Bain & Company, Inc.
{{Nov/15/95 AN USE1203.}}

P.I.E.S.
IS

Agenda



Bain & Company, Inc.
((Nov/09/95 NB USE1269.))

Breakeven Analysis

Conclusions

1. Assuming that:

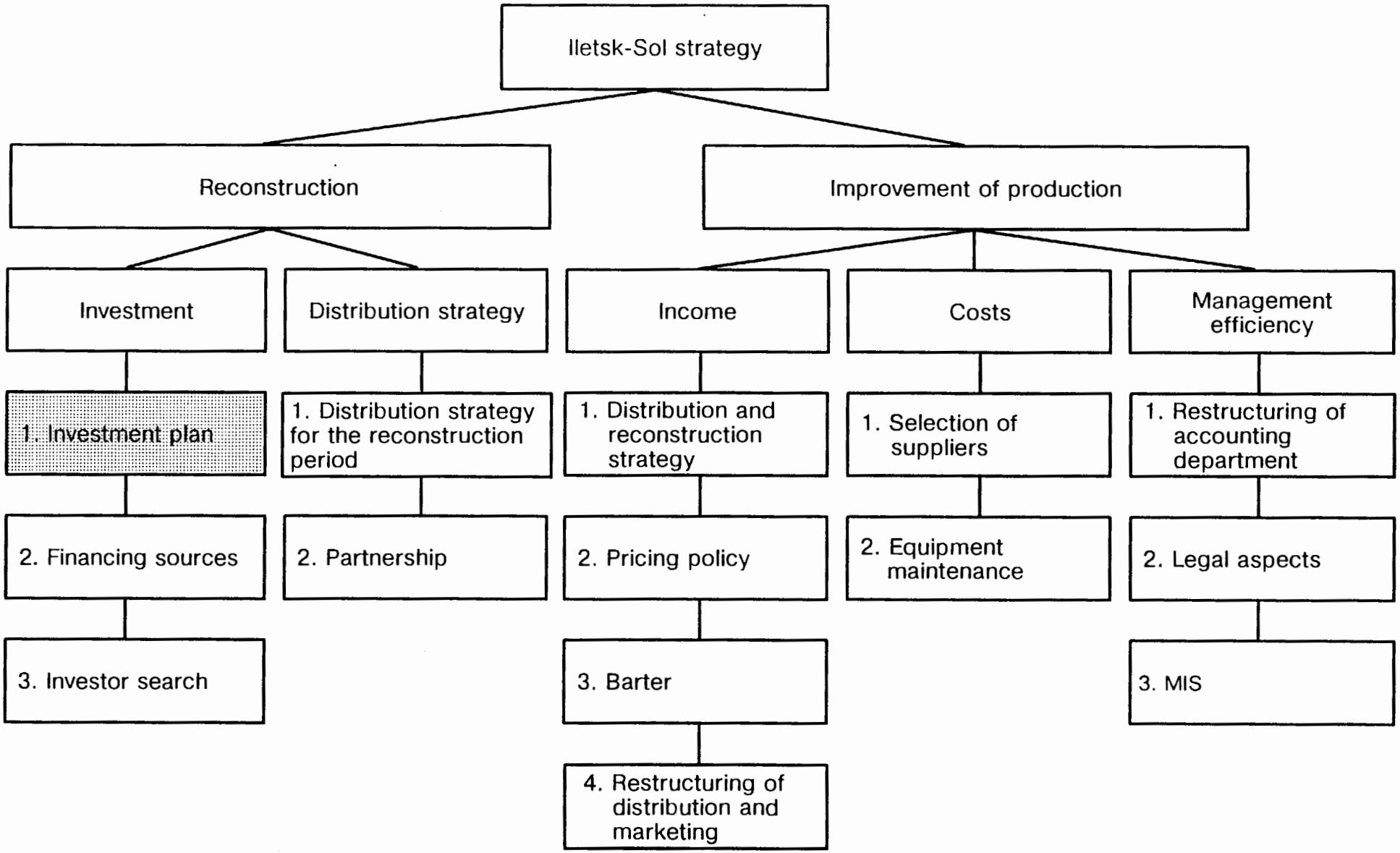
   - prices and cost structure remain constant

   - capacity output is possible during reconstruction

Iletsk-Sol can maintain full employment and keep social spending up to 1,2 billion rubles annually during reconstruction
This, however, ignores the fact that ?????? rubles of reconstruction costs must be financed!

2. Industry overcapacity may make it difficult to regain market share after reconstruction. Industry consolidation may start to occur, leading to permanent capacity reduction. IS has little choice but to embark on reconstruction, because both shafts antiquated

Agenda



Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269.}}

IS

IS must finalize its investment needs since all questions begin with the investment amount

1. How much do I need to invest?
2. What is my financing need?
3. How can I finance the investment program? Debt? Equity?
4. What are the implications if I sell equity?
5. What are the possibilities I cannot pay back debt?

Investments

Investments must be prioritized based on urgency and economic justification

I. Reconstruction of shaft 6

II. Processing

A. Crushing
   1. Scalping screen
   2. Finish screen

B. Processing
   1. Iodizing
   2. Anti caking

C. Packaging
   1. Form fill and seal machines
   2. Case packing
   3. Palletization

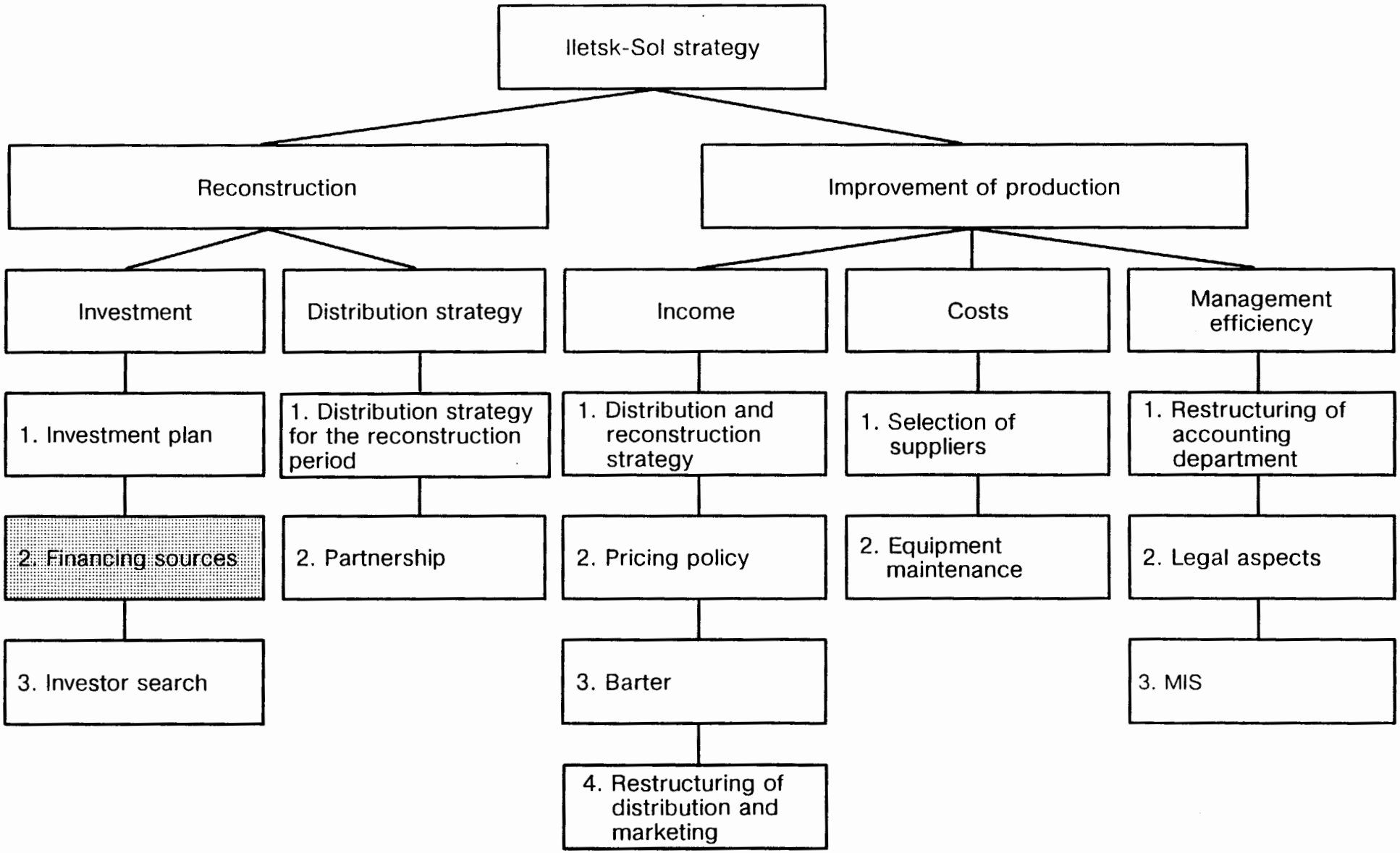
Investment Plan
Investments

It is not only necessary to determine the volume of investment, but to:

1. Have a clearly written investment program, with all documents and item-by-item breakdown

2. Make up an investment program verifiable by potential investor's technical expert

Agenda



Bain & Company, Inc.
{(Nov/09/95 NB USE1269.)}

P.I.E.S. Cash Flow
IS

	A	B	C	D	E	F
1	(All figures in million rubles)	1996	1997	1998	1999	2000
2	Total revenue	58,961	30,919	43,861	56,154	66,682
21	Total costs (minus)	33,235	24,212	27,128	30,518	33,796
22	Gross profits (equals)	25,726	6,706	16,733	25,636	32,887
23	Gross margin	44%	22%	38%	46%	49%
24	Interest Payments (minus)	0	0	-1981	-2947	-2072
25	Depreciation (minus)	1,063	1,188	1,388	1,513	1,538
26	Taxable profit (equals)	24,663	5,519	13,364	21,176	29,277
27	Profit tax (minus)	8,632	1,932	4,677	7,412	10,247
28	After-tax profit (equals)	16,031	3,587	8,687	13,765	19,030
29	Depreciation (plus)	1,063	1,188	1,388	1,513	1,538
30	Working capital requirement (minus)	897	(944)	493	493	389
31	Disposable cash (equals)	16,197	5,719	9,682	14,785	20,179
32	Disposable cash margin	31%	12%	24%	28%	31%
33	Social expenditures (minus)	9,410	9,410	9,410	9,410	9,410
34	Capex (minus)	5,000	8,000	5,000	1,000	1,000
36	Dividends (minus)	-	-	-	-	-
36	Free cash (financing requirement)	1,787	(11,691)	(4,828)	4,375	9,769
37	Free-cash margin	3%	-38%	-11%	8%	15%
38	Cumulative cash balance	1,787	(9,905)	(14,733)	(10,358)	(589)

Bain & Company, Inc.
{{Nov/24/95 NB USE1340.}}

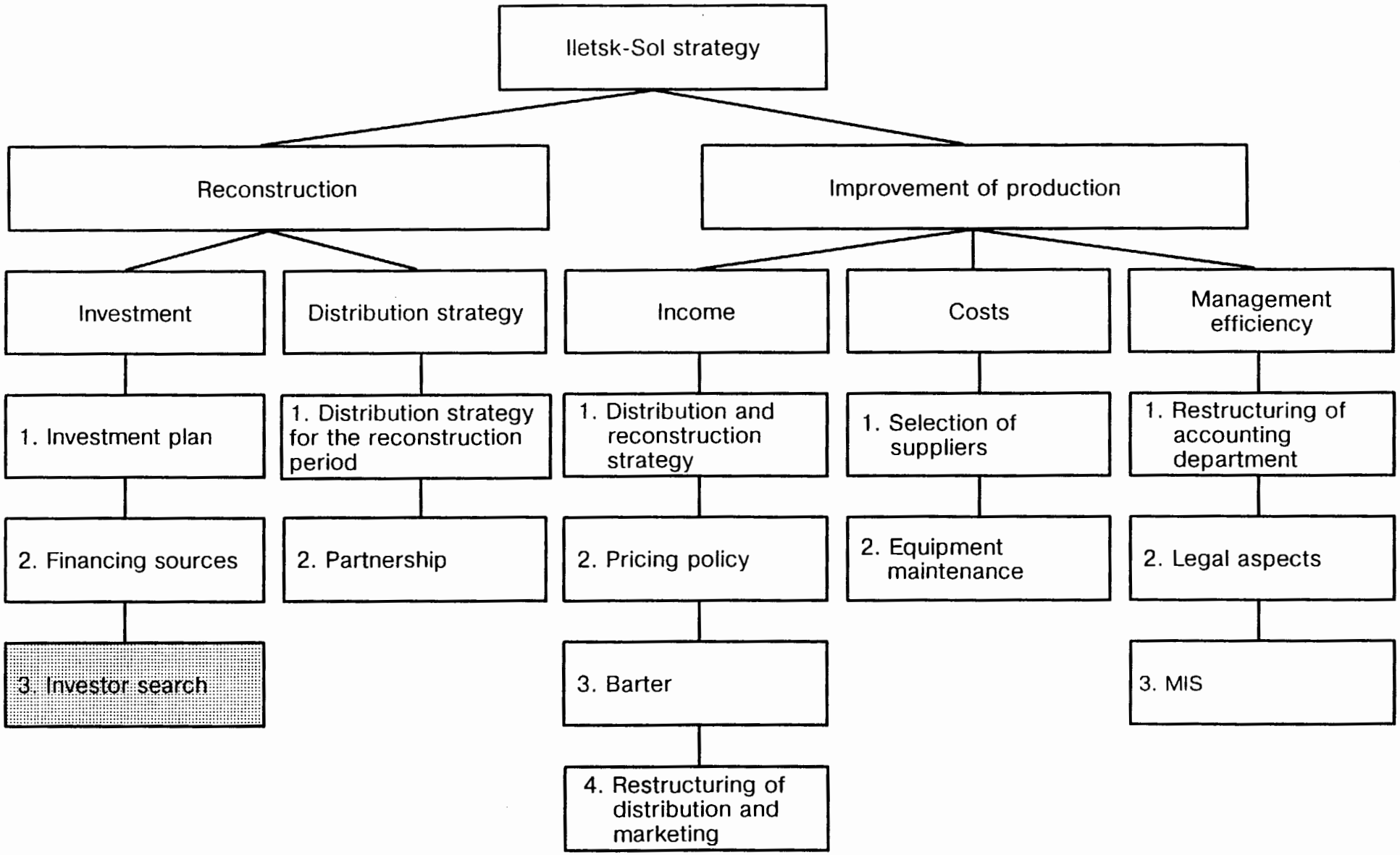
P.I.E.S. IS

Investment Plan Financing Sources

- Employee survey is necessary to determine the size of social cuts and specific expenditures to cut

- Having provided answers to a properly compiled questionnaire, company employees will participate in a closed voting on which facilitates should be retained, and which of them should go

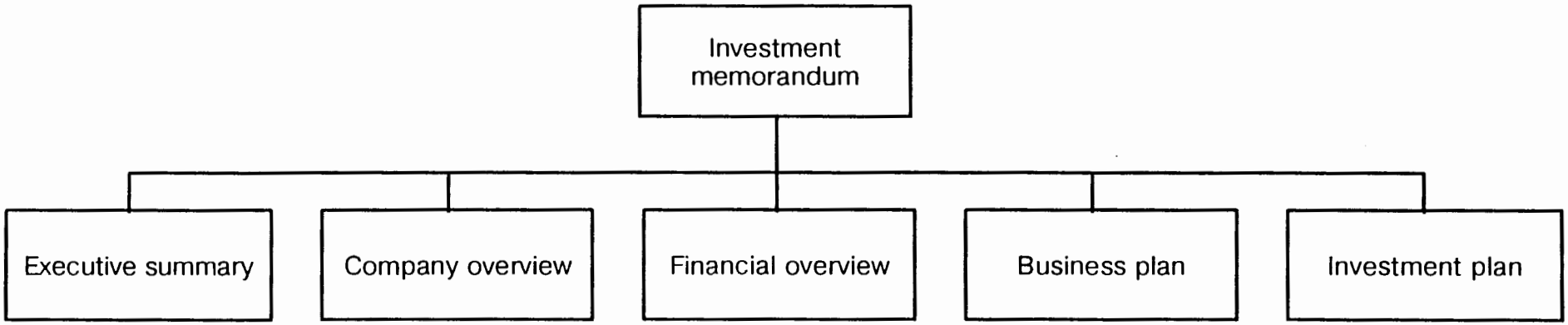
Agenda



Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269.}}

Business Plan

Investment Memorandum



- Company overview
- Financial performance
- Strategic consideration
- Dealing procedure

- Business overview
- Products, markets and distribution
- Marketing and sales
- Competitive position
- Management and employees
- Production
- Social assets
- Environmental issues

- Introduction
- Financial reports
- Liquidity
- Assets
- Liabilities
- Cost analysis
- Profitability
- Profit allocation

- Strategic goals and justifications
- Implementation plan
- Financial projections
- Investment plan

- Project description and goals
- Project investment and phasing
- Post-project production
- Financing options

Bain & Company, Inc.
{{Nov/14/95 KT USE1216.}}

Schedule

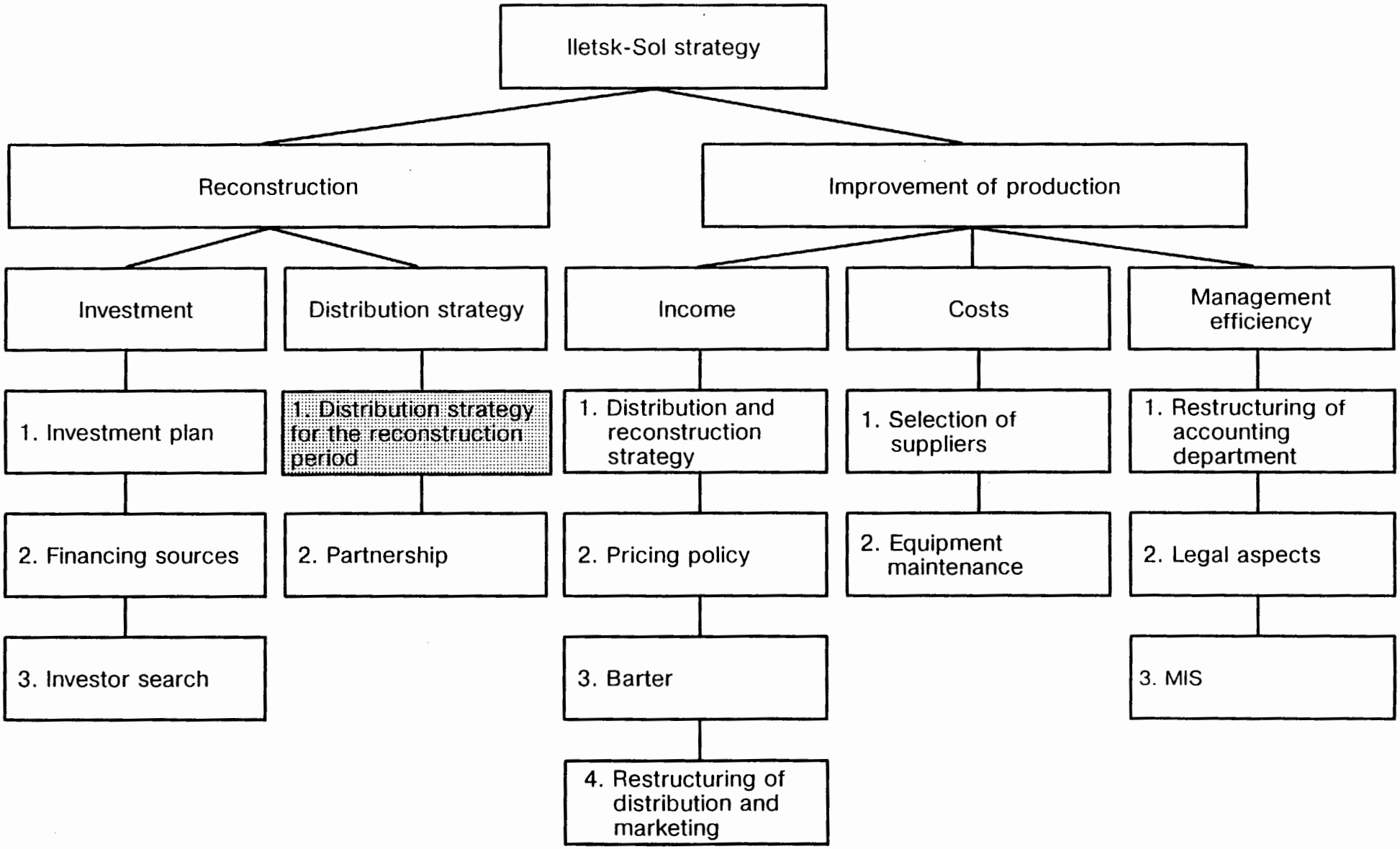
Target investors	November 17
Initial contact with investors	November 21
Finalization of investment plan	Day X (Suggested November 21)
Completion of business plan	Day X + 7
Mailing of information memorandum	Day X + 14
Initial meeting with investors (enterprise management and Bain) Target: December 15	Day X + 21

Business Plan
Facility Ground

Facility appearance is a major future financing factor

Areas for improvement	Problem	Solution
• Maintenance of buildings and other surface structures	• Scares investors away • Deviation from food product standards	• Hold a clean-up project before November 30

Agenda


Iletsk-Sol strategy
Reconstruction
Improvement of production
Investment
Distribution strategy
Income
Costs
Management efficiency
1. Investment plan
2. Financing sources
3. Investor search
1. Distribution strategy for the reconstruction period
2. Partnership
1. Distribution and reconstruction strategy
2. Pricing policy
3. Barter
4. Restructuring of distribution and marketing
1. Selection of suppliers
2. Equipment maintenance
1. Restructuring of accounting department
2. Legal aspects
3. MIS

Distribution Strategy
Goals and Approach

Goals

- Split all IS customers into "homogeneous" groups
- Develop strategy for each customer group
- Develop strategy for reconstruction period

Approach

- Determine area and sector for each customer, and arrange customer base according to region and sector

⇩

- Assess salt market by region and sector

⇩

- Calculate IS share on industrial, food-grade and consumer-grade markets by region

⇩

- Split IS customer into groups according to the geographical and sectoral principle, and degree of IS market domination

⇩

- Assess profitability of each customer group and "degree of vulnerability" against their switching to other producers

⇩

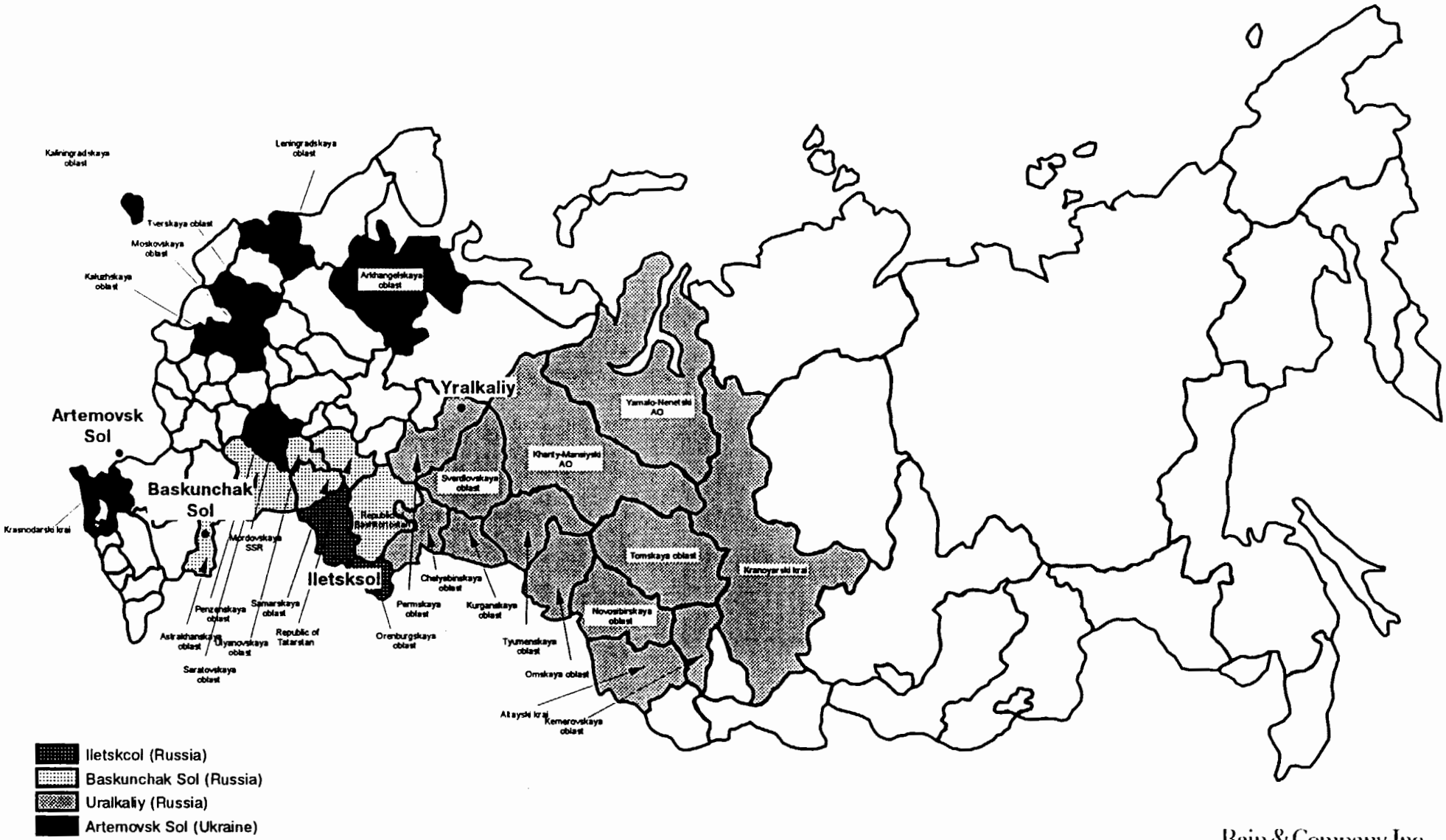
- Based on profitability and "degree of vulnerability," define strategic value of each customer group

⇩

- Develop strategy with regard to each customer group for the period of reconstruction

Competitor Analysis

Distribution of Forces on Iletsksol Market (Pomol #3, Bulk)

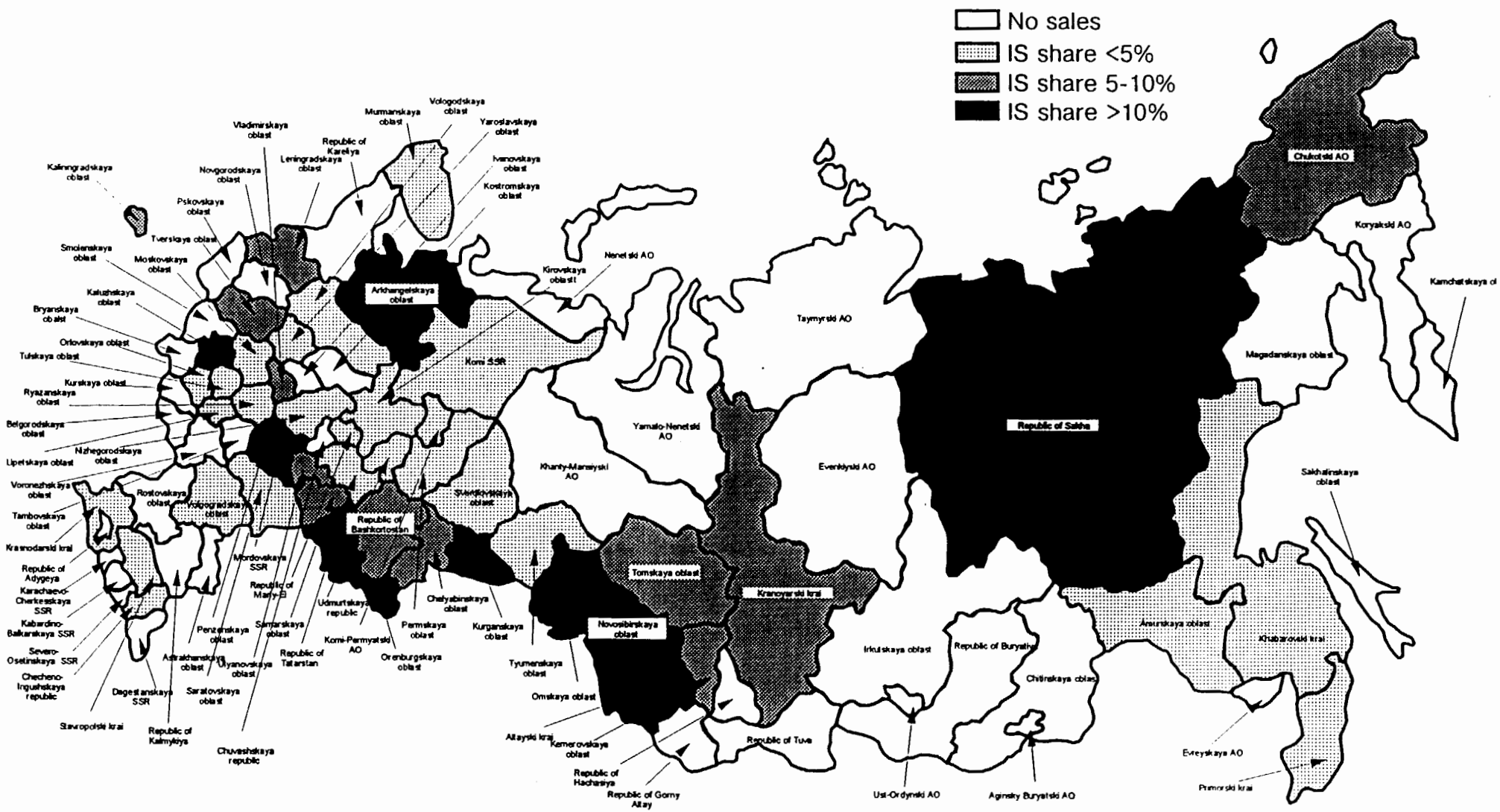


Note: This analysis should be adjusted for season (BasSol) and quality of the offered salt (Uralkaliy)
Source: IS data base, interviews with producers, Bain-Link analysis

Bain & Company, Inc.

{{Nov/23/95 AN USE0721}}

IS Share on Industrial Salt Market

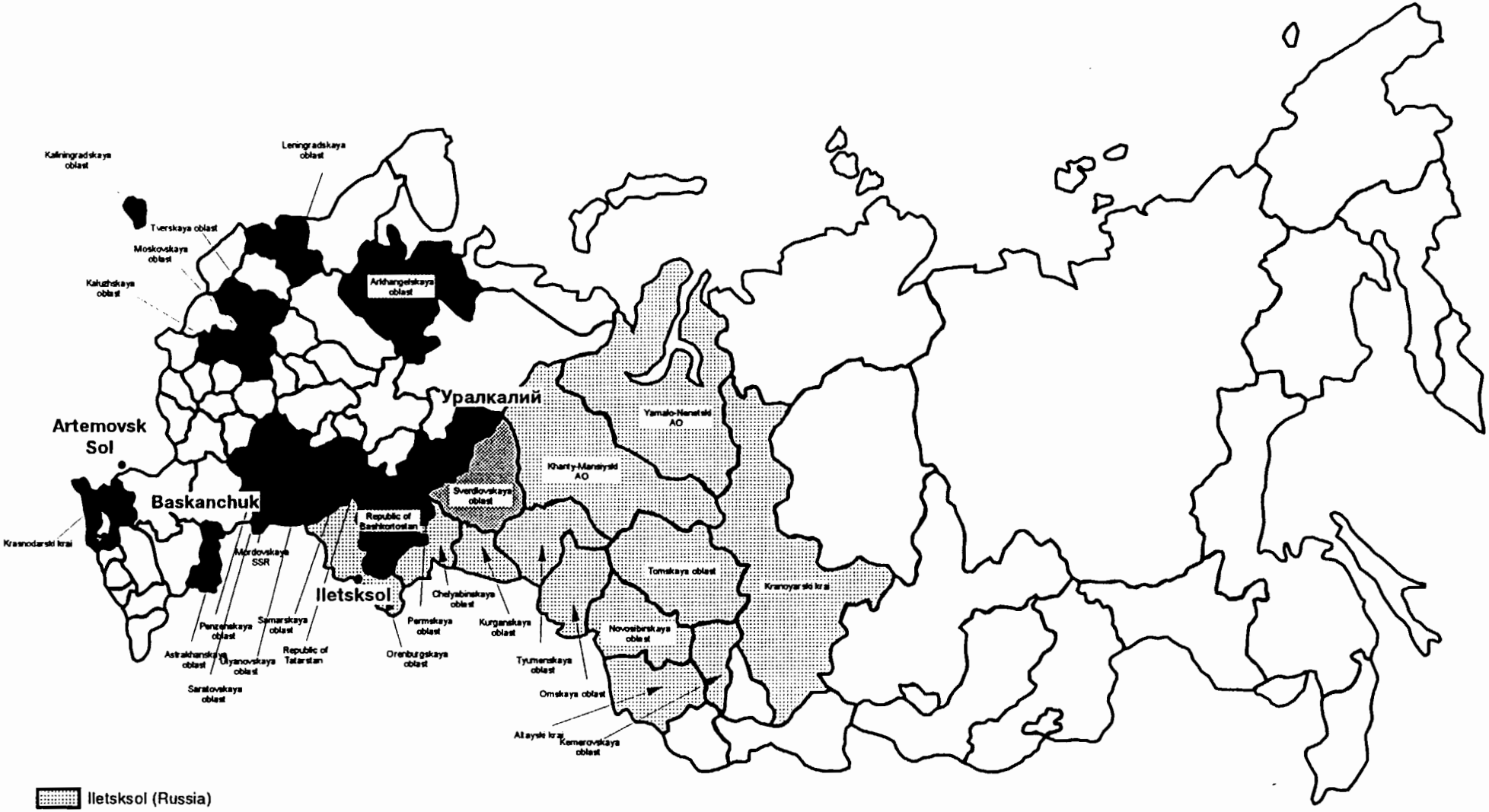


Source: Shipment data base, market evalution model, Bain-Link analysis

Bain & Company, Inc.

{{Nov/15/95 AN USE1228.1}}

IS Distribution of Forces on Iletsksol Market (Pomol #2, Bulk/Packaged)

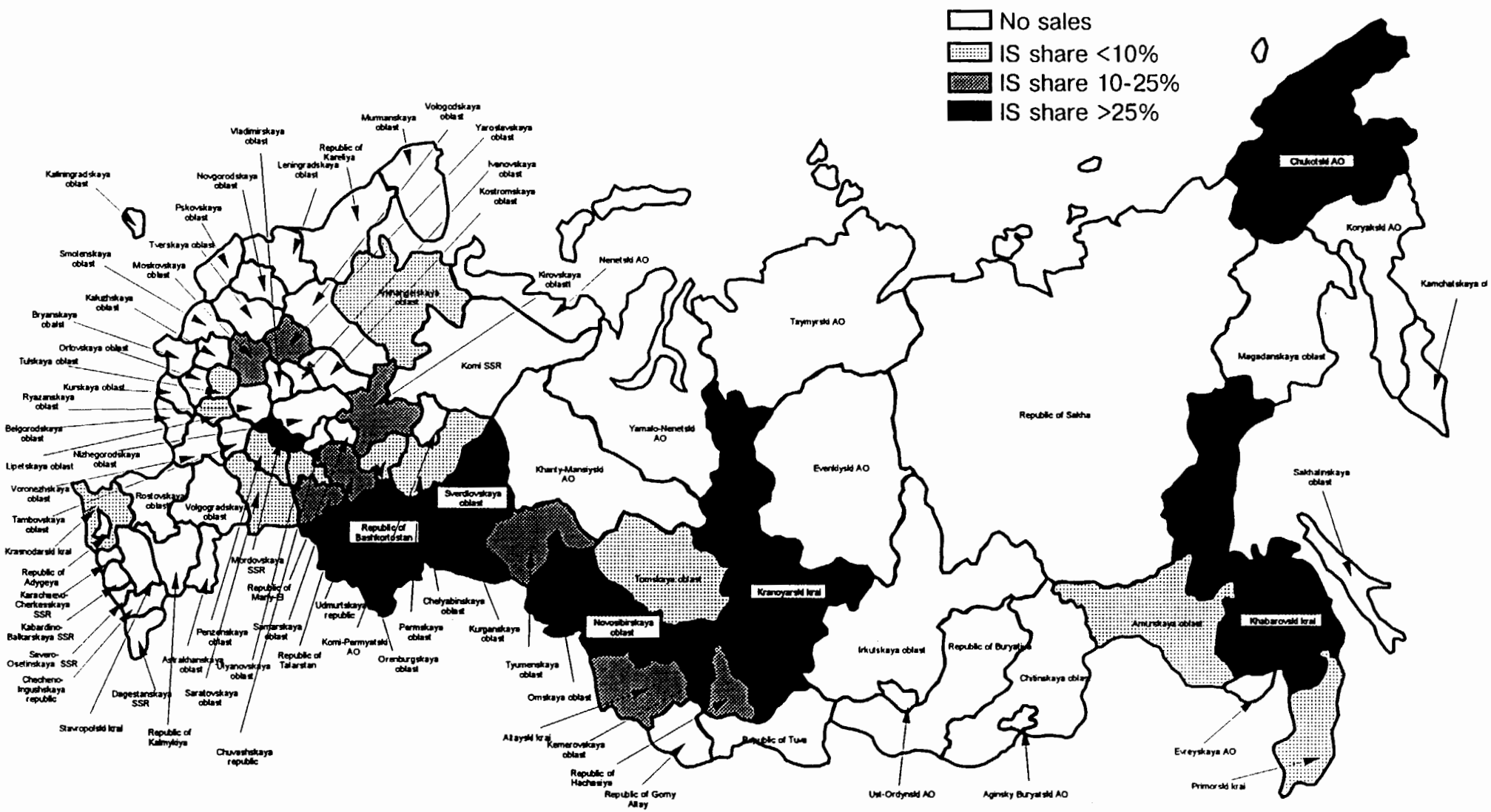


Bain & Company, Inc.

Source: IS data base, interviews with producers, Bain-Link analysis

{(Nov/23/95 AN USE1188.)}

Customer Strategy
IS Share on Food-Grade Market

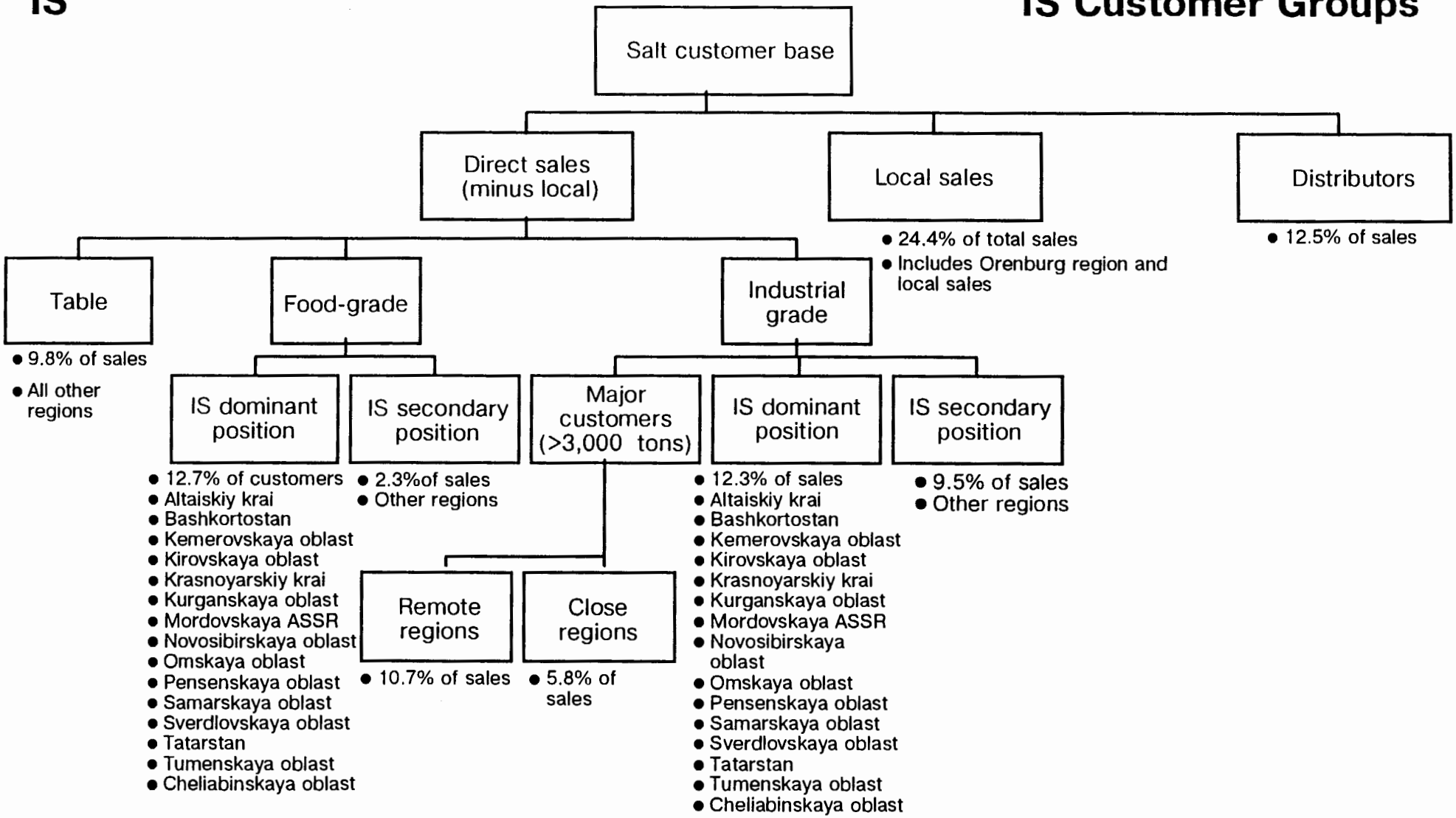


Source: Shipment data base, market evaluation model, Bain-Link analysis

Bain & Company, Inc.

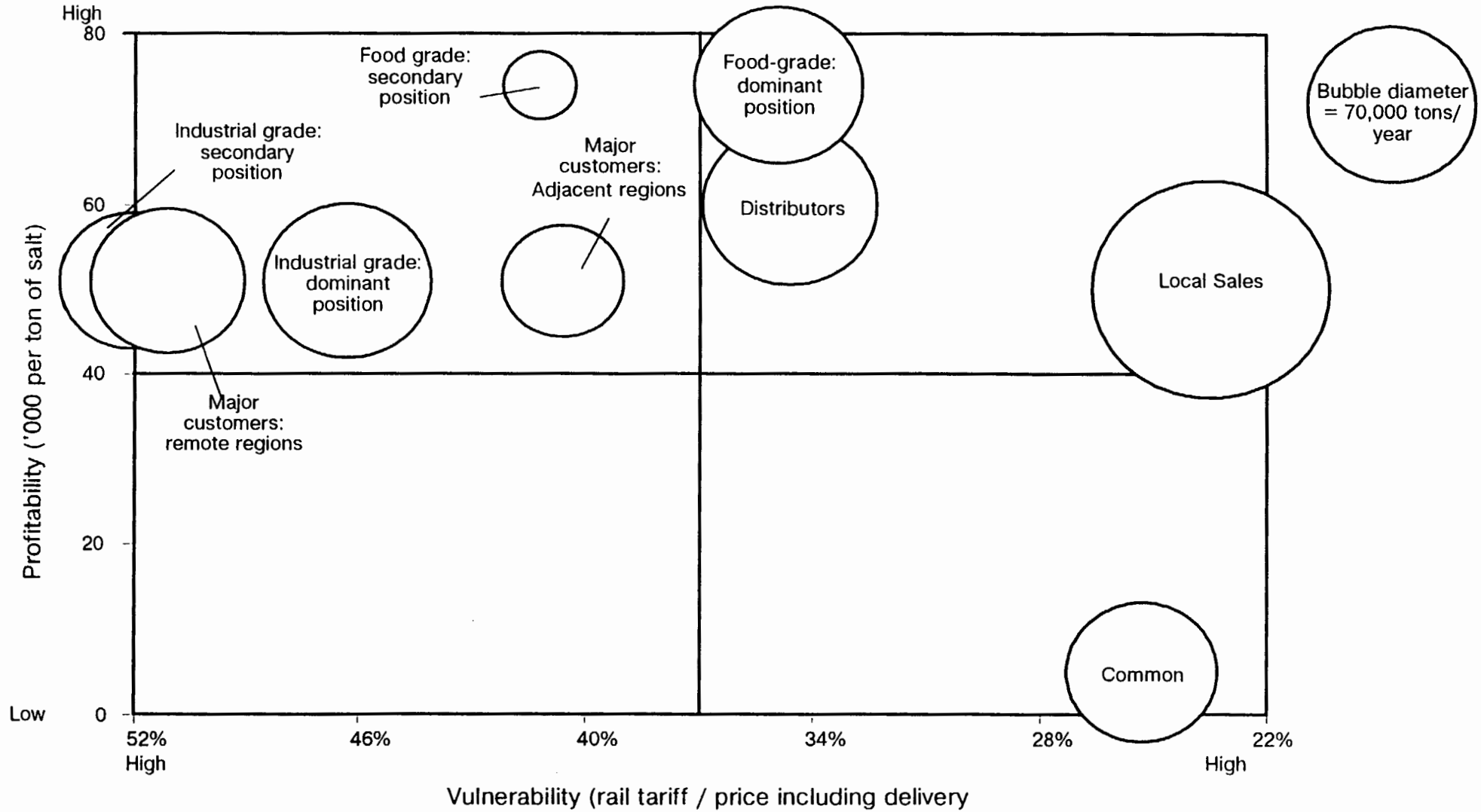
{{Nov/15/95 AN USE1229.}}

Customer Segmentation
IS Customer Groups



Bain & Company, Inc.
{{Nov/23/95 AN USE1204 }}

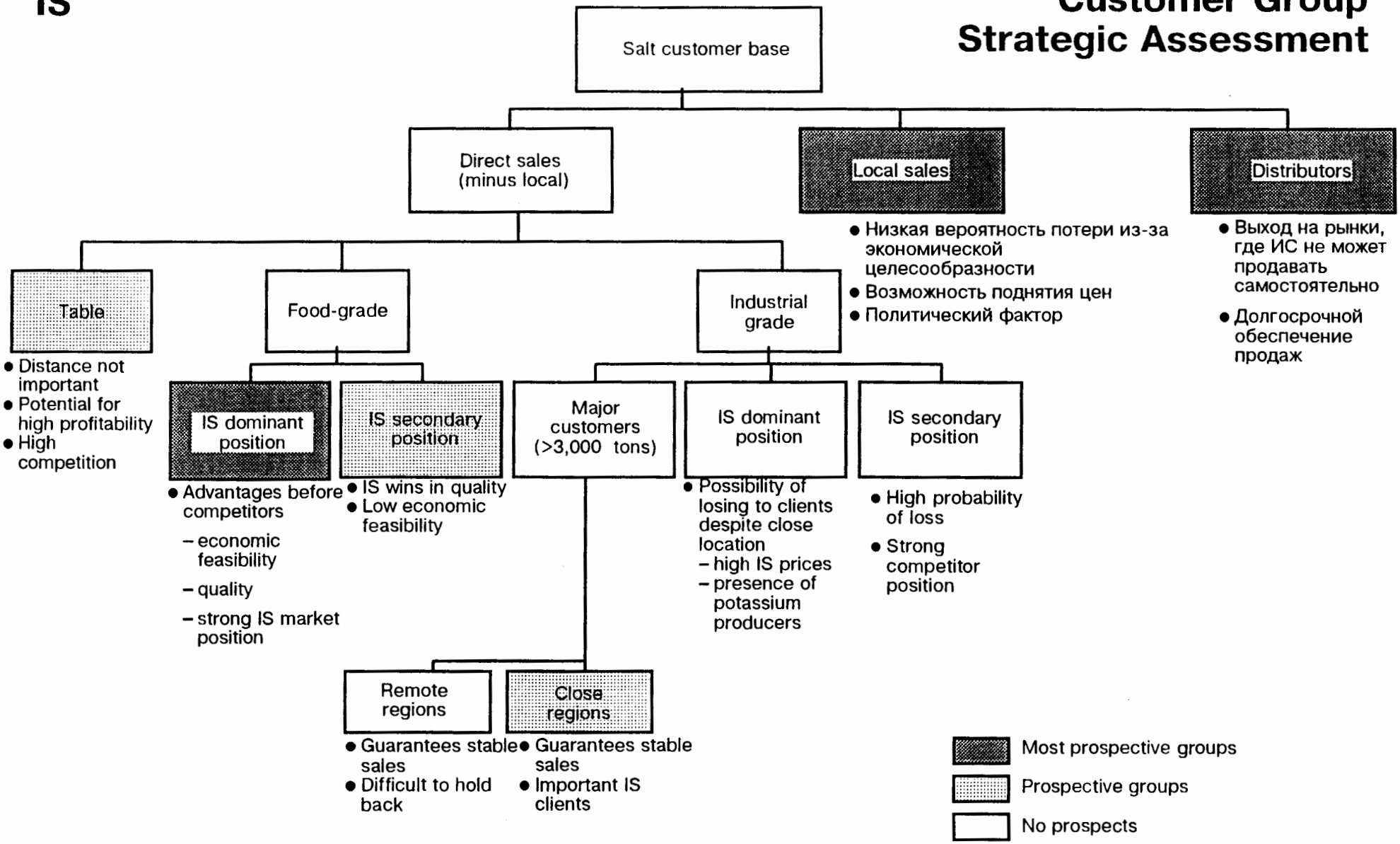
Customer Group Position Chart: Profitability and Vulnerability



Source: Shipment data base, market evaluation model., Bain Link analysis

P.I.E.S.
IS

Distribution Strategy
Customer Group
Strategic Assessment



Bain & Company, Inc.
((Nov/23/95 AN USE1206.))

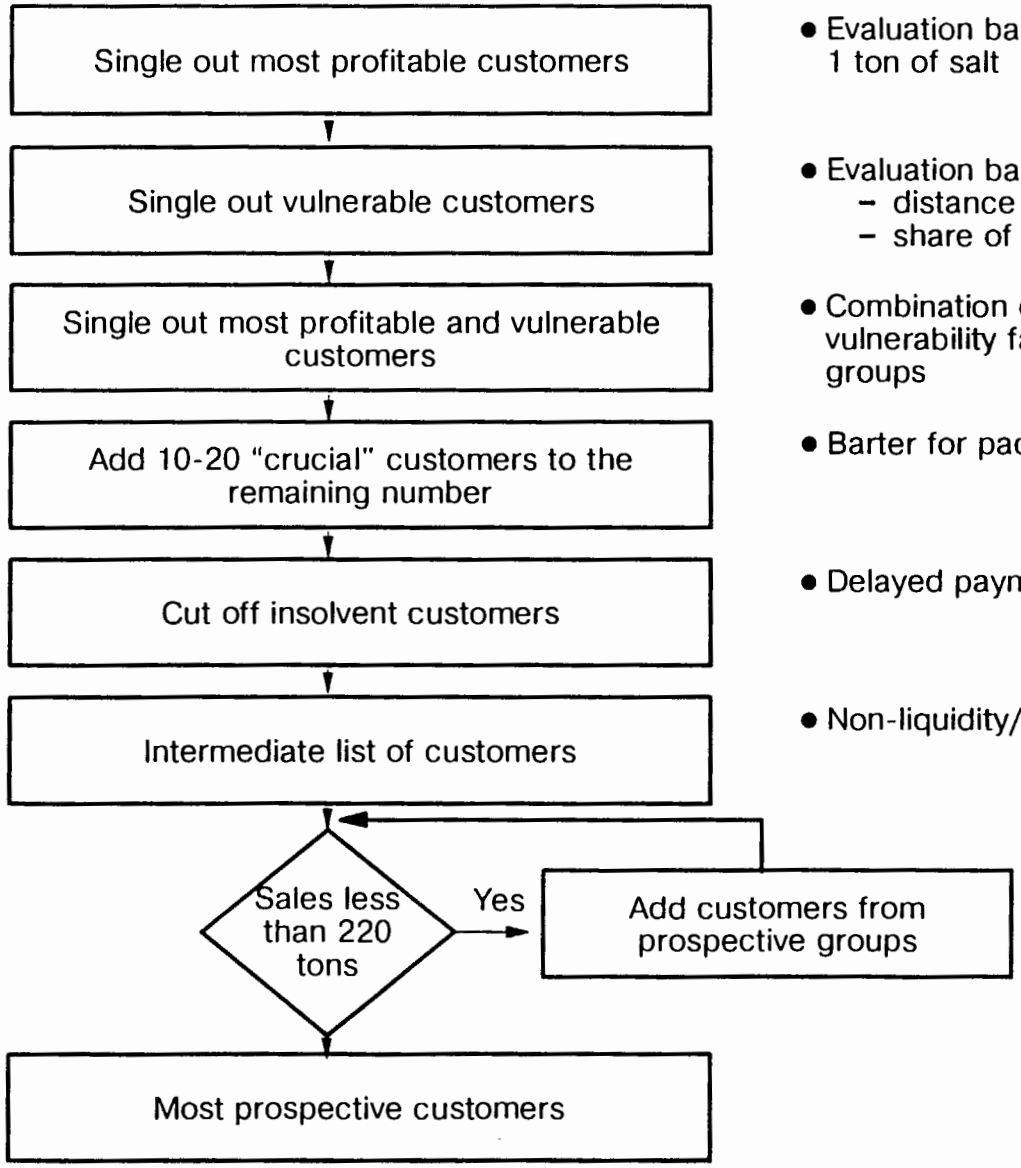
Distribution Strategy

Strategy During Reconstruction

Possible options

	Sales to all customers at 50% of 1996 sales	Sales only to most valuable customers	Sales to most valuable customers and re-selling of competitors' salt to other prospective clients. Suspension of sales to insolvent customers	Sales to most valuable customers and re-selling to all IS customers	Sales to most valuable customers and reselling to all IS customers, combined with the search for new customers
Advantages	• Contacts with all customers	• Part of the market retained by IS • Easily implemented strategy	• Most IS markets stay	• Retention of all IS markets	• All IS markets stay
Disadvantages	• Most customers buy from competitors	• Loss of secondary markets by IS	• Loss of part of current customers	• Necessity for partnership with competitors • Absence of IS trading organization	• Extremely difficult to implement
⇩	• High probability of losing good customers	• Loss of most clients	• Allows to retain prospective markets	• Complexity	• Most unrealistic option

IS Selection of Most Prospective Customers (reconstruction)

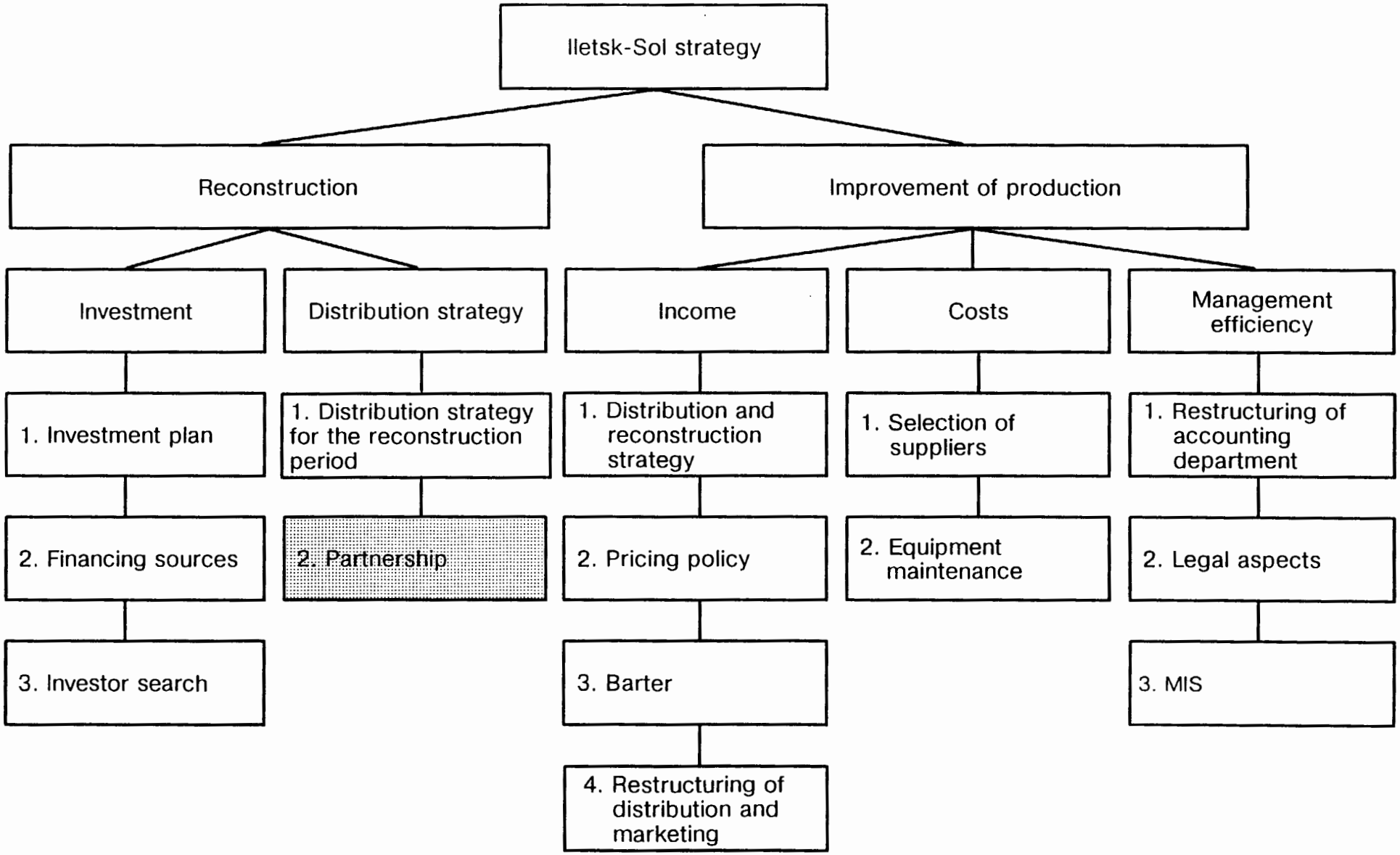


- Evaluation based on ruble profitability per 1 ton of salt
- Evaluation based on ruble rates
  - distance (tariff)
  - share of IS market sales
- Combination of profitability and vulnerability factors: most prospective groups
- Barter for packaging and building materials
- Delayed payment
- Non-liquidity/bad barter deals
- In order of profitability and vulnerability

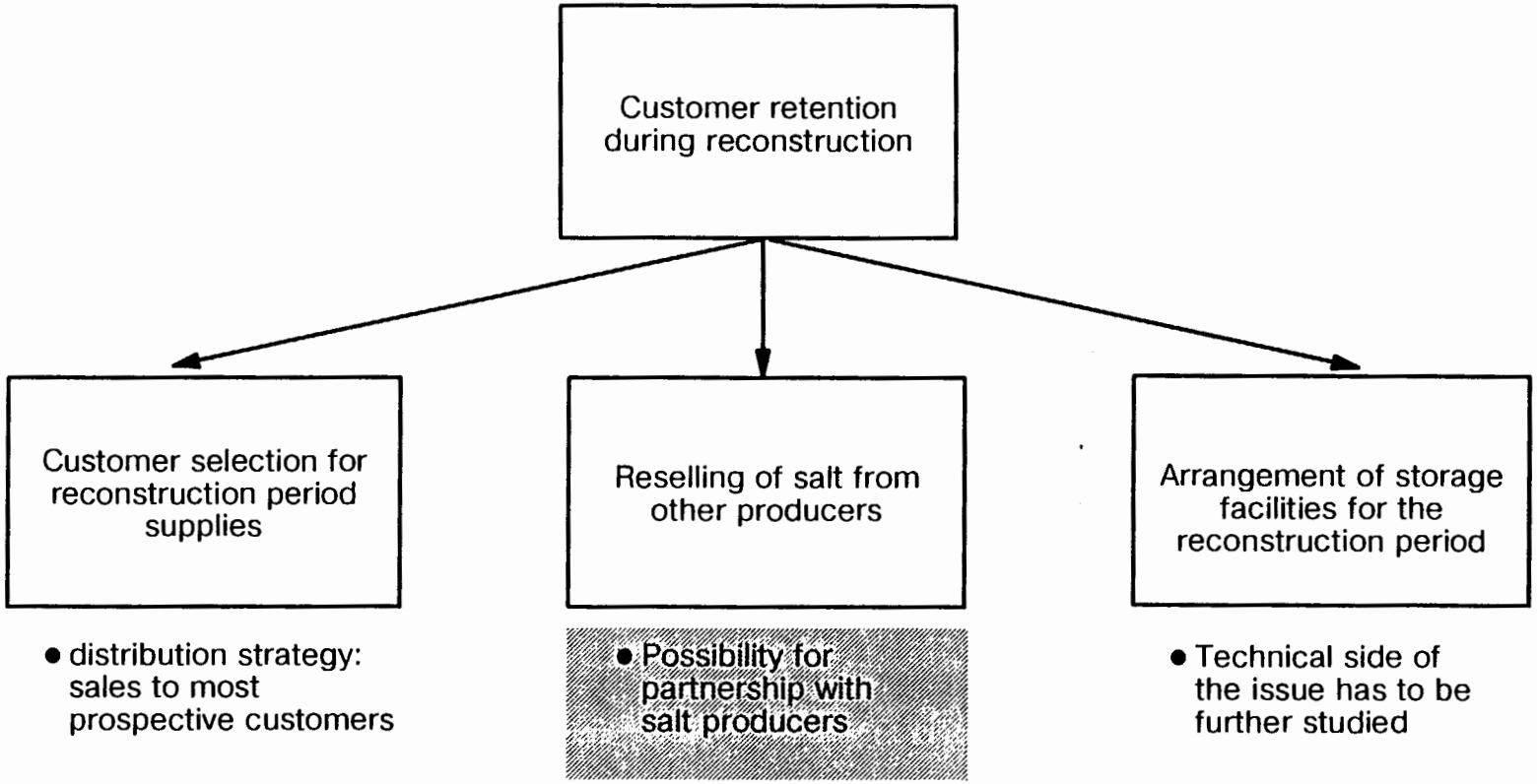
Bain & Company, Inc.
{{Nov/23/95 AN USE1219.}}

P.I.E.S.
IS

Agenda



Possibility for Partnership
Customer Retention Techniques



Bain & Company, Inc.
{{Nov/15/95 AN USE1230.}}

Possibility for Partnership Agreement Options

	Salt sales contract	Creation of distribution network
Goal	• Re-selling of salt to IS customers	• Re-selling of partner's salt to IS customers, partner's customers, and new customers
Financial results	• Extremely small anticipated profit under agreement with partner – prices stay on the same level – partner's costs per 1 ton of salt reduced – part of profit due to cost reduction transferred to IS	• Profit generated based on sales/purchase price margin • May not be feasible from the viewpoint of the customer inclined to avoid intermediaries
Strategical goal	• IS customers retained for the reconstruction period	• Creation of a distribution business and control over major salt markets
Requirements for IS employees	• Sales agents, hired during distribution department reorganization, should be trained in contract negotiation and conducting reselling transactions	• Creation of a distribution system – distributors within IS – Distributors in the regions – IS and partner system integration

Bain & Company, Inc.
{{Nov/23/95 AN USE1231.}}

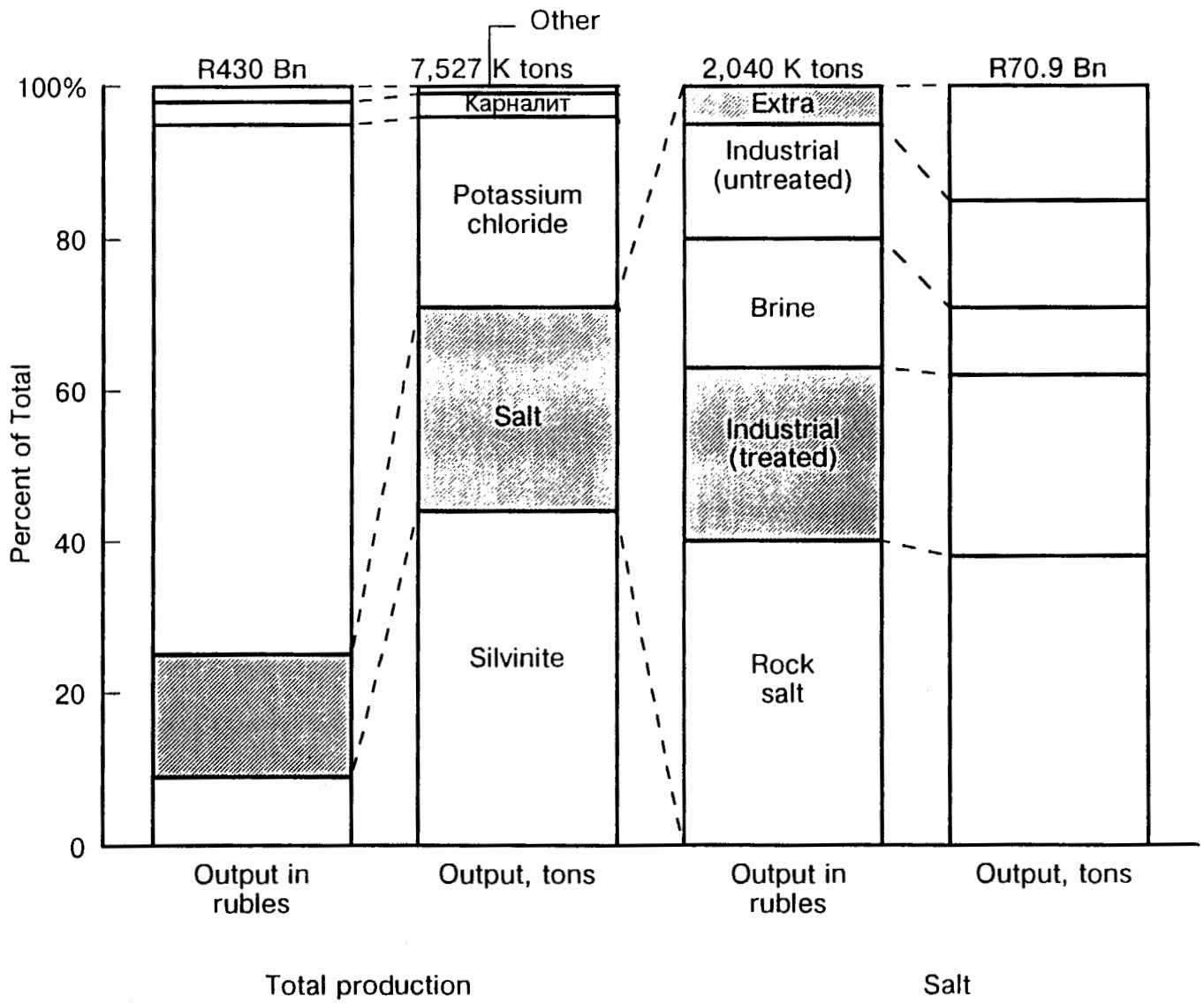
Possibility for Partnership
Choice of Partner

	Uralkaliy	Silvinit	Artemsol
For	• Close to IS • IS and UK products complement each other – IS common salt – UK industrial salt • Large sales volumes – presence of unused capacities	• Proximity to IS • IS and Silvinit products complement each other – common salt from IS – industrial salt from Silvinit • Lower volumes make distribution partnership easier to maintain	• Strong IS position in negotiations • High quality of salt – satisfaction of IS customers • Low production costs
Against	• Quality issues • More difficult to conduct negotiations • Difficult to maintain distribution partnership • Competition in common salt • Transportation problems: deficit of rail cars	• Quality issues • Less spare capacity	• Far from IS • Difficulties with customs services • Artemsol product directly competitive to IS product • Low ex-factory prices make it possible for Artemsol to conquer largest market segment

Bain & Company, Inc.
((Nov/23/95 AN USE1232.))

Uralkaliy: Production in 1994

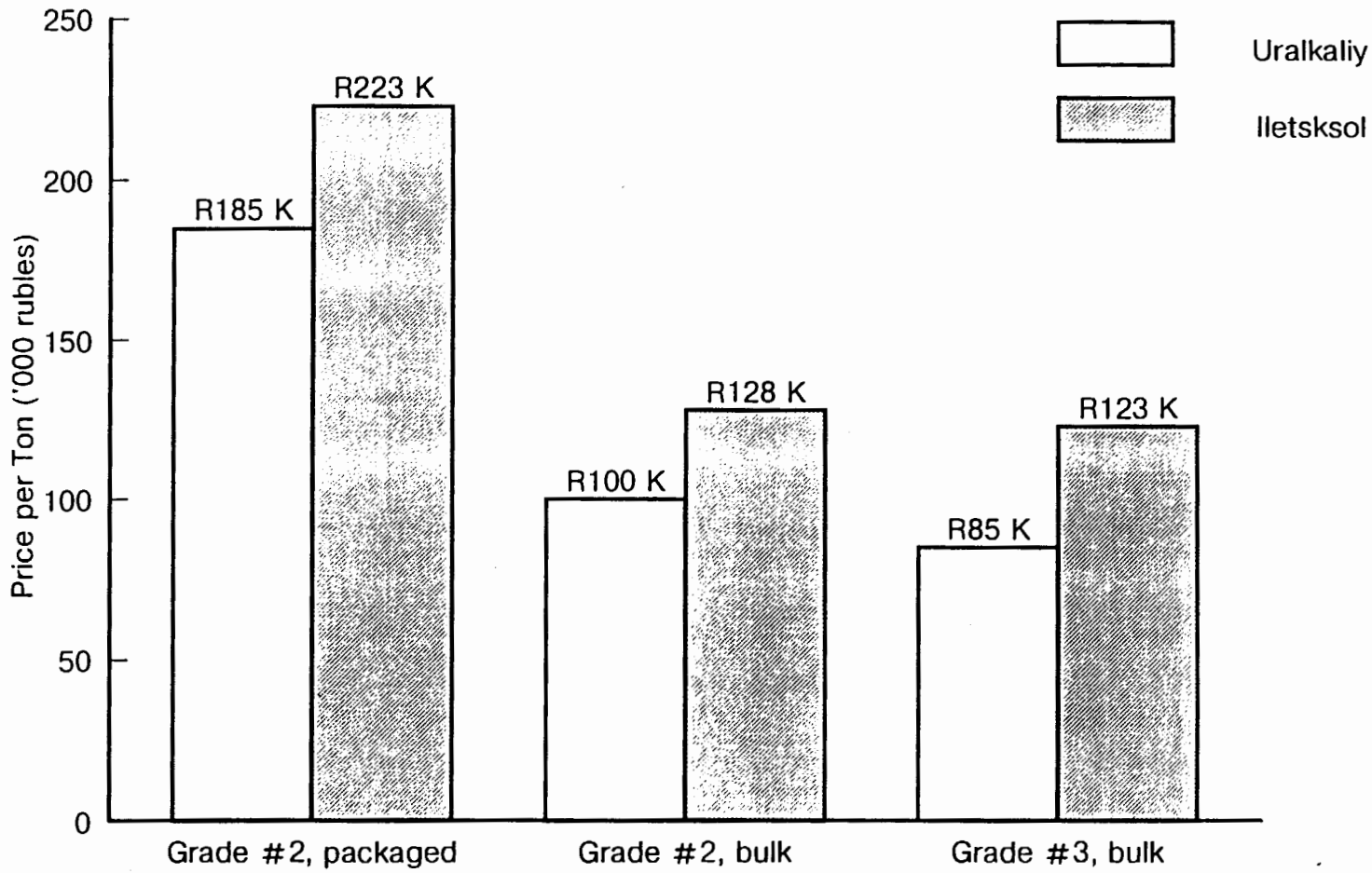
IS



* In terms of dry product

Bain & Company, Inc.
{(Nov/16/95 NB USE1159.)}

Prices
Uralkaliy, 1994



* Per ton of dry product

Bain & Company, Inc.
((Nov/23/95 AN USE1158.))

P.I.E.S. Next Steps

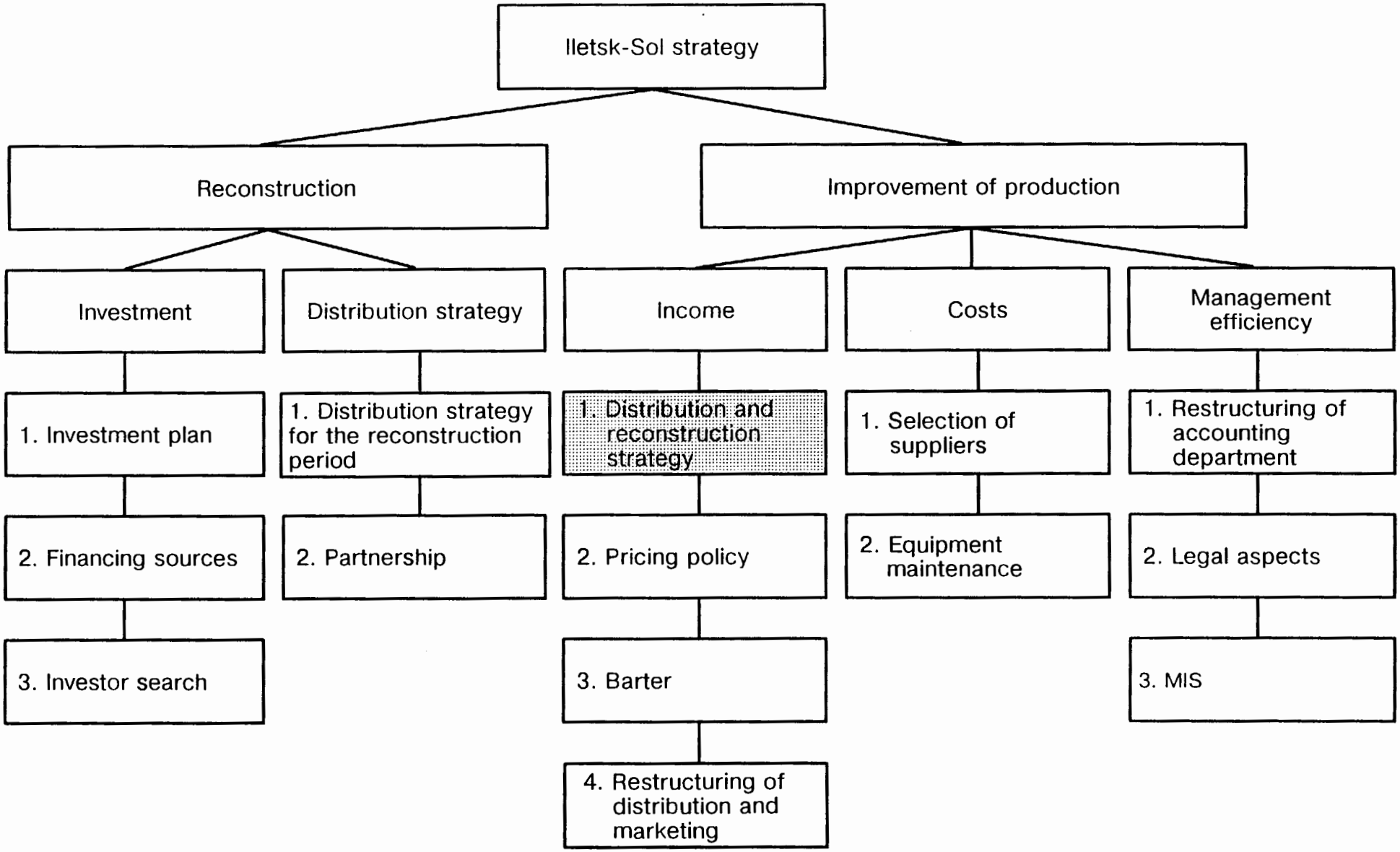
IS

	Action Plan	Recommendation	Activities for next 2 months
Reconstruction	Investment plan/ financing	1. Finalize reconstruction investment plan 2. Minimize investment plan to absolute essentials	1. Meet with Project Institute and finalize (IS) 2. Board of Directors Approval (IS) 3. Review financial implications of plans (B) 4. Verify financial projections (IS & B)
	Investor search	1. Begin negotiations with banks, funds and potential equity investors	1. Complete investment memorandum (IS & B) 2. Decide on willingness to consider equity investment 3. Identify potential investors (IS & B) 4. Make initial contact with investors (B) 5. Distribute information memoranda (B) 6. Enterprise grounds clean-up 7. Arrange for enterprise visits (B) 8. Investigate public sources of financing (IS) 9. Review salt bonds (B)
	Reconstruction Customer strategy	1. Segment market and focus on key customers (with modifications)	1. Review Bain segmentation (IS) 2. Identify key customers (B & IS)
	Reconstruction Partner strategy	1. Initiate negotiations about supply agreements for IS customers	1. Review current relations with rival salt producers (IS) 2. Agree on negotiating strategy (IS & B) 3. Initiate contact (IS)

Bain & Company, Inc.
{{Nov/17/95 AN USE1344.}}

P.I.E.S.
IS

Agenda



Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269.}}

Distribution Strategy

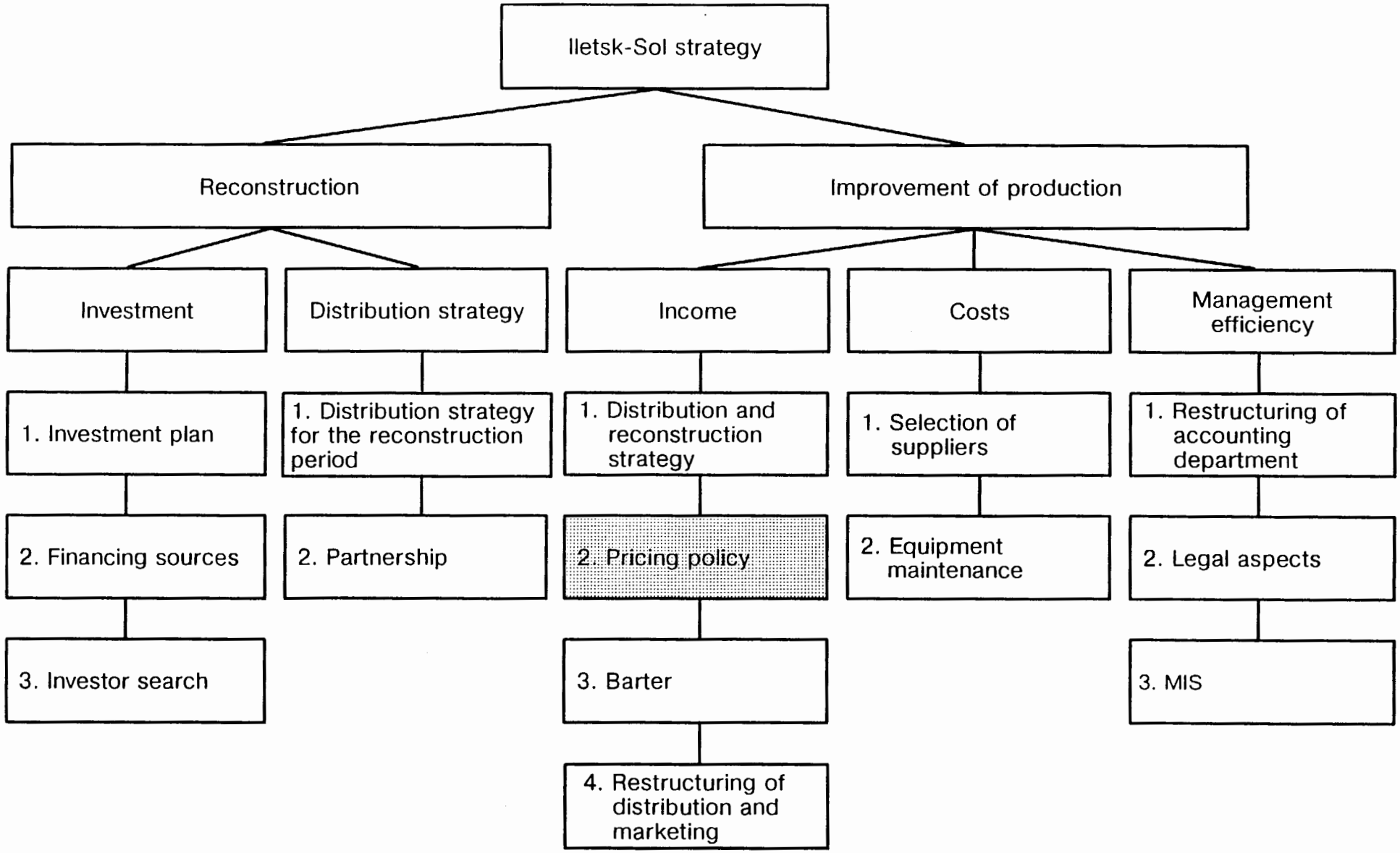
Search for New Customers (Meat Sector)

Company	Region	Iletsksol sales database	Potential Iletsksol client
Myasoptitsekombinat kransoulinsky	Rostov		✓
Shakhtinsky myasokombinat	Rostov		✓
Telets, Kamensk	Rostov		✓
Borovits factory	Novgorod		✓
Toropets factory	Tver		✓
Torzhok factory	Tver		✓
Myaso, Yeniseisk	Krasnoyarsk	✓	
Zubr, Krasnoyarsk	Krasnoyarsk		
Naberezhniye Chelny factory	Tatarstan	✓	
Chistopol factory	Tatarstan		✓
Elabuga factory	Tatarstan		✓
Bugulma factory	Tatarstan	✓	
Ishimsky factory	Tyumen	✓	
Tobolsky factory	Tyumen	✓	✓
Nizhnevartovsk sausage factory	Tyumen		
Leisk factory	Altai		✓
Slavgorod factory	Altai		✓
Voskhod, Kamen na Obi	Altai		✓
Robtsovsk factory	Altai	✓	
Shumikhin factory	Kurgan		✓
Shadrin factory	Kurgan	✓	
Apis, Chernushka	Perm		✓

Source: Shipment Database, GKI Database

P.I.E.S.
IS

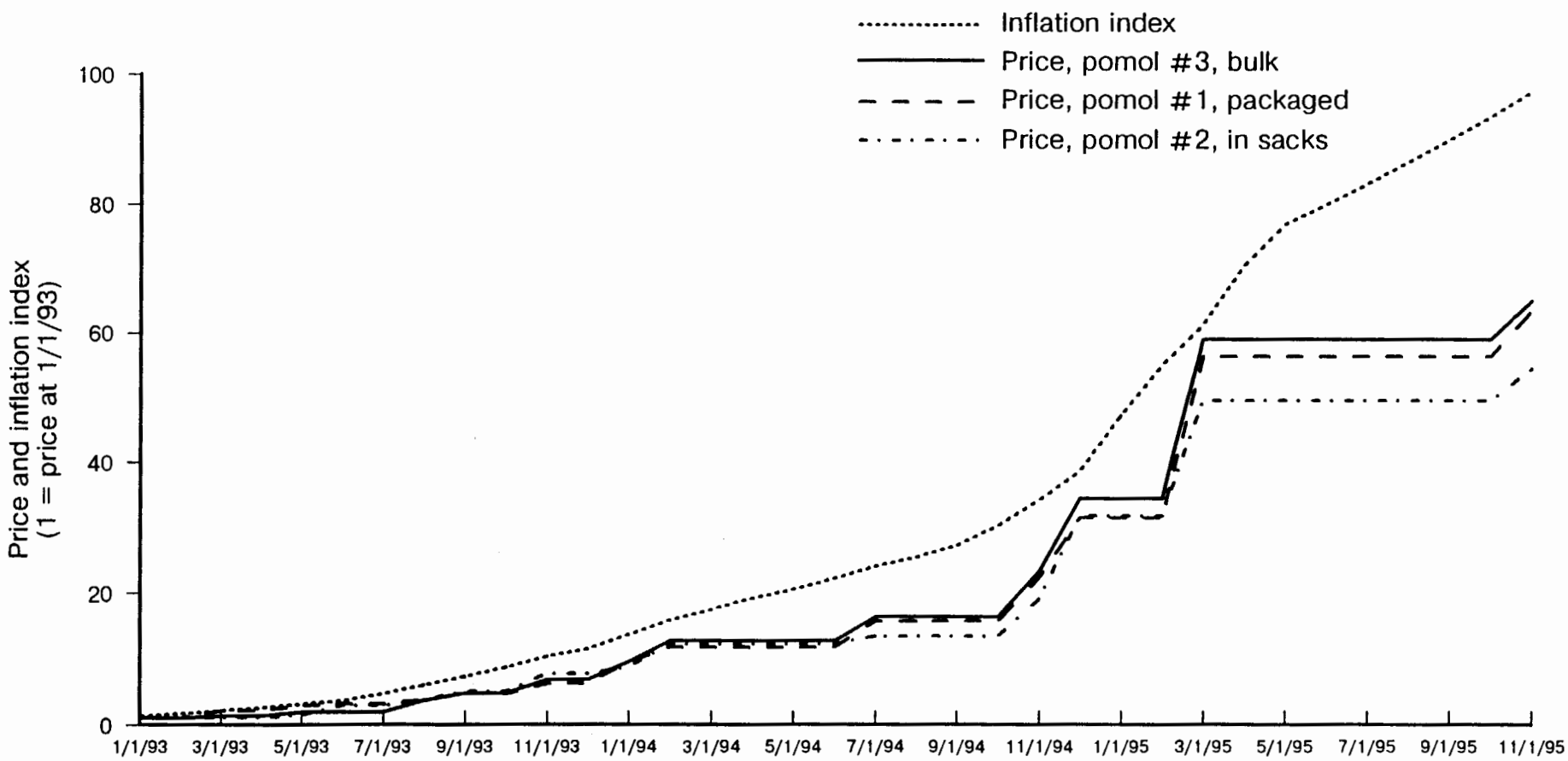
Agenda



Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269.}}

Ex-factory Price Dynamics

In order to formulate pricing policy, it is necessary to set up a group to monitor monthly inflation, cost growth, competitor prices, and customer reaction



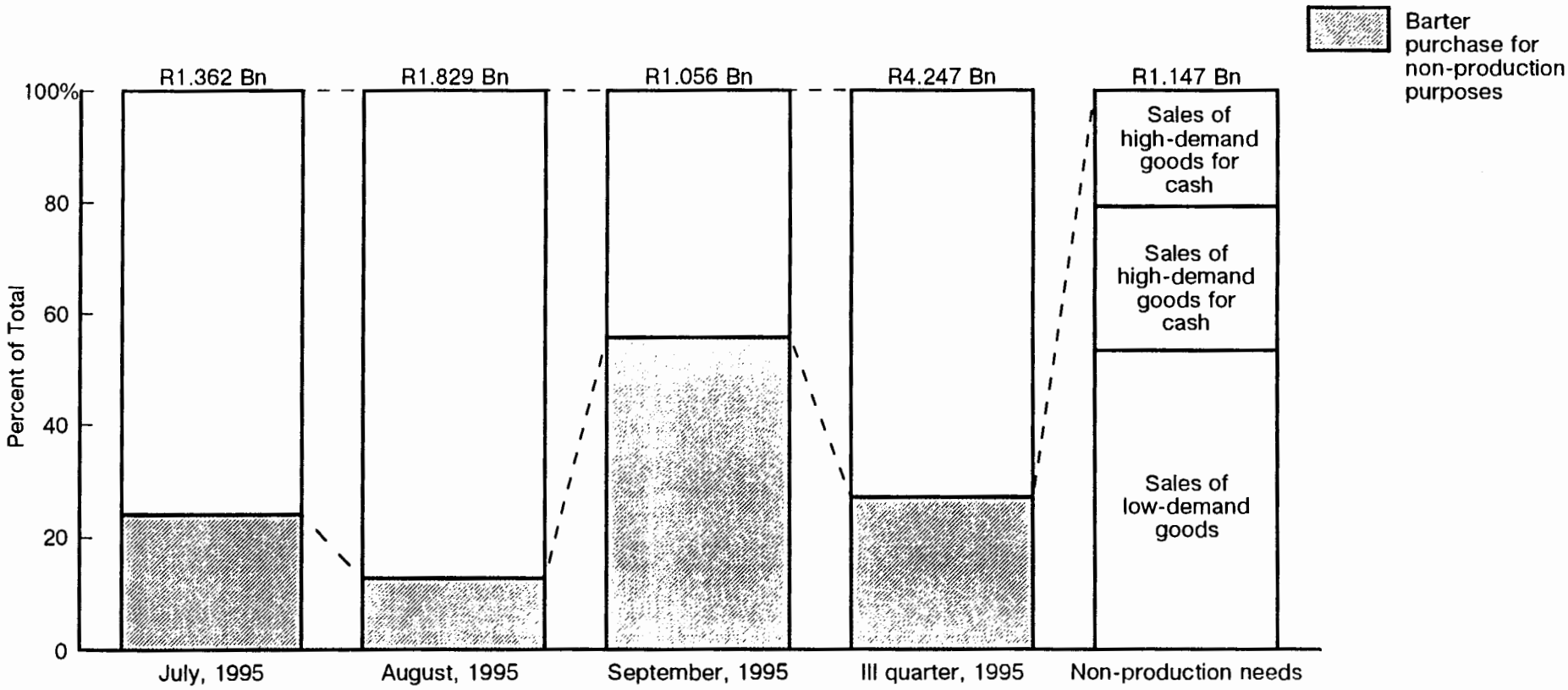
Source: IS Price Lists, Inflation Index

Bain & Company, Inc.
{{Nov/16/95 NB USE1226.}}

P.I.E.S.
IS Agenda

Restructuring
Barter: Recommendations

In order to stabilize financial situation, the company has to bring barter/clearance deals down to production needs

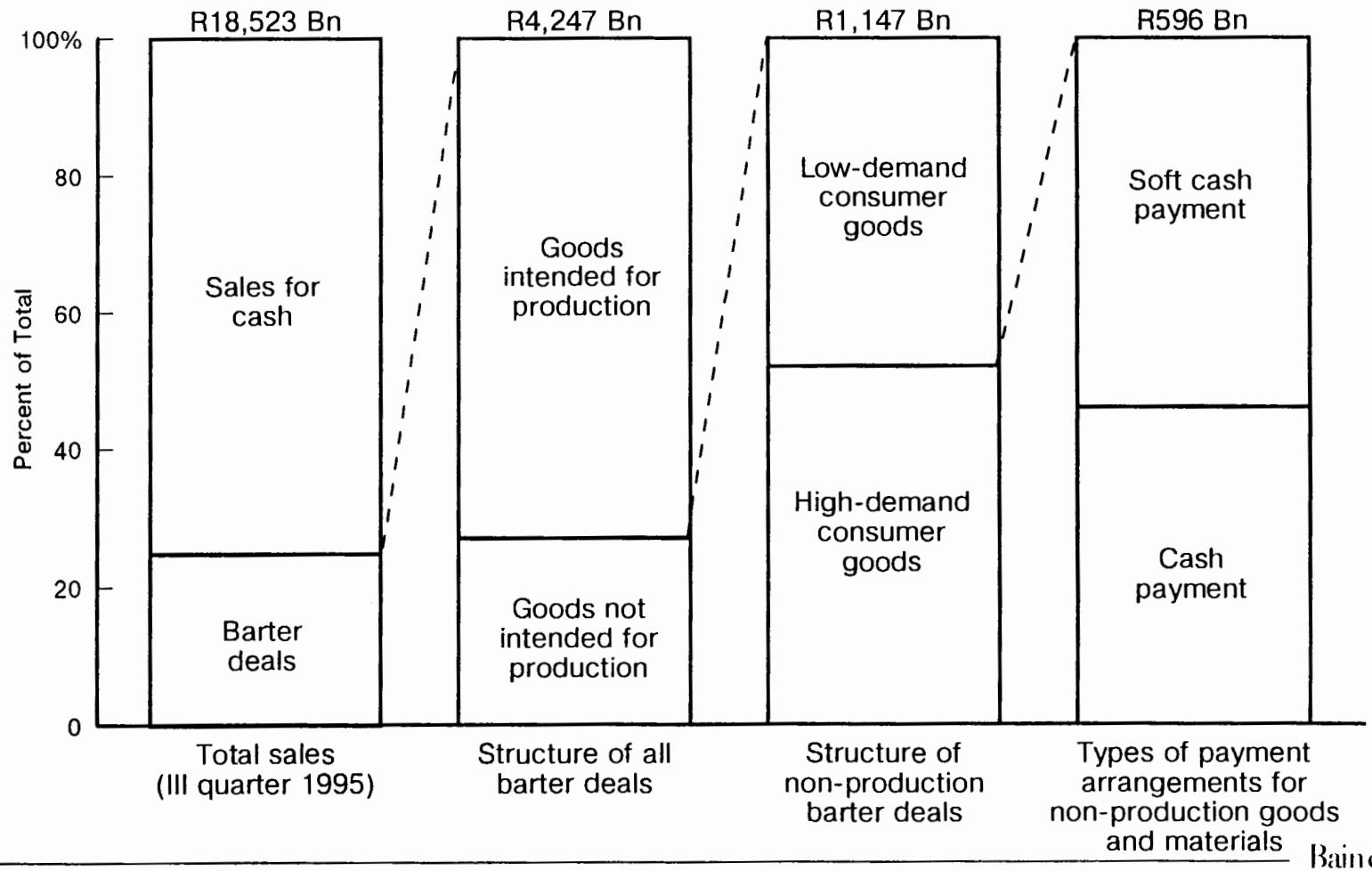


Source: Materials Department, Shipment and Sales Section of the Accounting Department

Bain & Company, Inc.
{{Nov/23/95 AN USE1154 }}

Goods Received under Barter Deals

In the III quarter of 1995, 3% of industrial salt was sold under barter deals in exchange for low-demand consumer goods

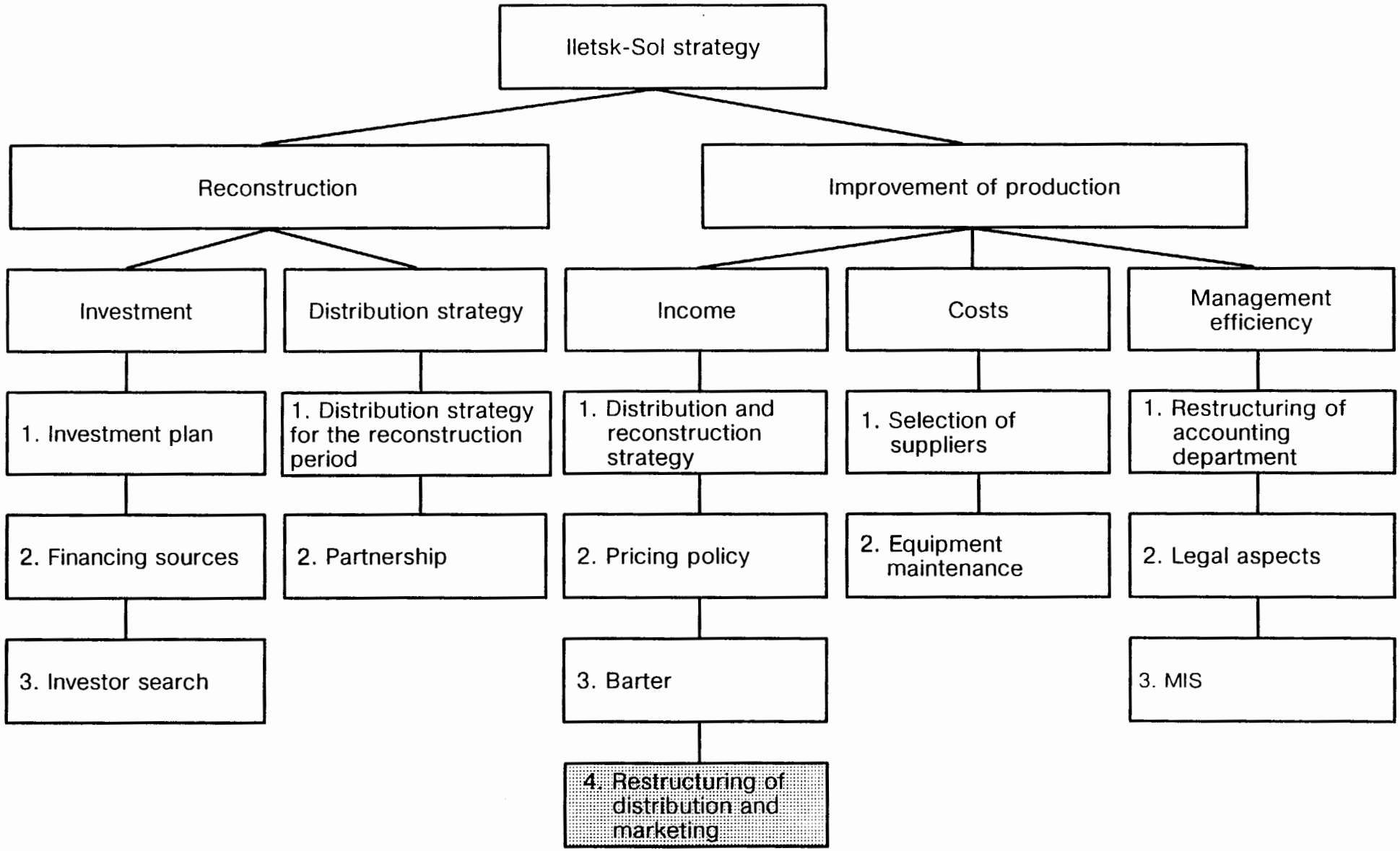


Source: Accounting Department

Bain & Company, Inc.

{(Nov/23/95 AN USE1266.)}

Agenda



Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269.}}

Current Structure of Distribution Department

Vasily Pestov
Deputy Director for general matters

- Strategic sales issues
- Major agreements

Ivan Yurmenko
Distribution and supplies department chief

- General management
- All issues related to supplies
- Contacts with suppliers
  - contracting process
- Supplies and distribution planning
- Phone calls/correspondence

Valentina Degtyareva
Deputy distribution and supplies department chief

- Department management
- Finalizing shipment reports
- Railroad shipment planning
- Export issues
- Phone calls/correspondence
- Work with local clients
  - contracts/clearance

3 distribution managers
- N.D. Tomilina
- L.M. Kurotchkina
- vacancy

- Search for new customers
- Phone calls/correspondence
  - information on prices and conditions
  - information on payment terms/payment documents
- Work with clients on local sales
  - contracts/clearance
- Work with the bank
  - waybill coding
- Daily shipment reports
  - by the client, region, ministry
  - by each product
- Shipment registration, daily
  - balance of shipments
- work with the customs

2 shipment managers
- I.N. Solodovnikov
- O.V. Degtyareva

- Shipment paperwork, daily
- Waybills, daily
  - travel to the Iletsk station, daily
- Accounting for supplies and shipped salt, daily
- Acceptance of supplies
- Work with the customs

I.A. Repina
Legal advisor

- Search for new customers
- Negotiation of new sales contracts
- Implementation of barter deals
- Correspondence with debtors
- Phone calls/correspondence
- Work with local customers

Bain & Company, Inc.
{{Nov/23/95 AN USE1143.}}

Distribution Restructuring
Advantages/Disadvantages

	Customer opinion (rail shipments)	Customer opinion (local sales)	Current efficiency	Enterprise strategy
Strengths	• Prompt and accurate phone information • Possibility to receive information from any department employee	• Priority of local shipments • Possibility for signing contracts	• All department employees interchangeable • All employees constantly busy • Clear and thorough accounting	• Low distribution costs
Weaknesses	• Busy phone lines • Absence of customer-targeted agent • No mechanism for customer comments and improvement proposals	• Lines in corridors and reception rooms • Sales paperwork too complicated – distribution department – accounting department – cashier – signatures	• Too much work during peak hours – vacations/sick leaves – extension of vacation periods • Employees distracted to perform administrative tasks • Signatures • Long-distance calls • Absence of sales agent	• Imperfect distribution strategy – Who to sell to? – At what price? – On what conditions? • No search for new clients on attractive markets (for example, food industry) • No mechanism to maintain good relations with existing customers • Lack of understanding of needs of various categories of customers

Bain & Company, Inc.
{{Nov/23/95 AN USE1140.}}

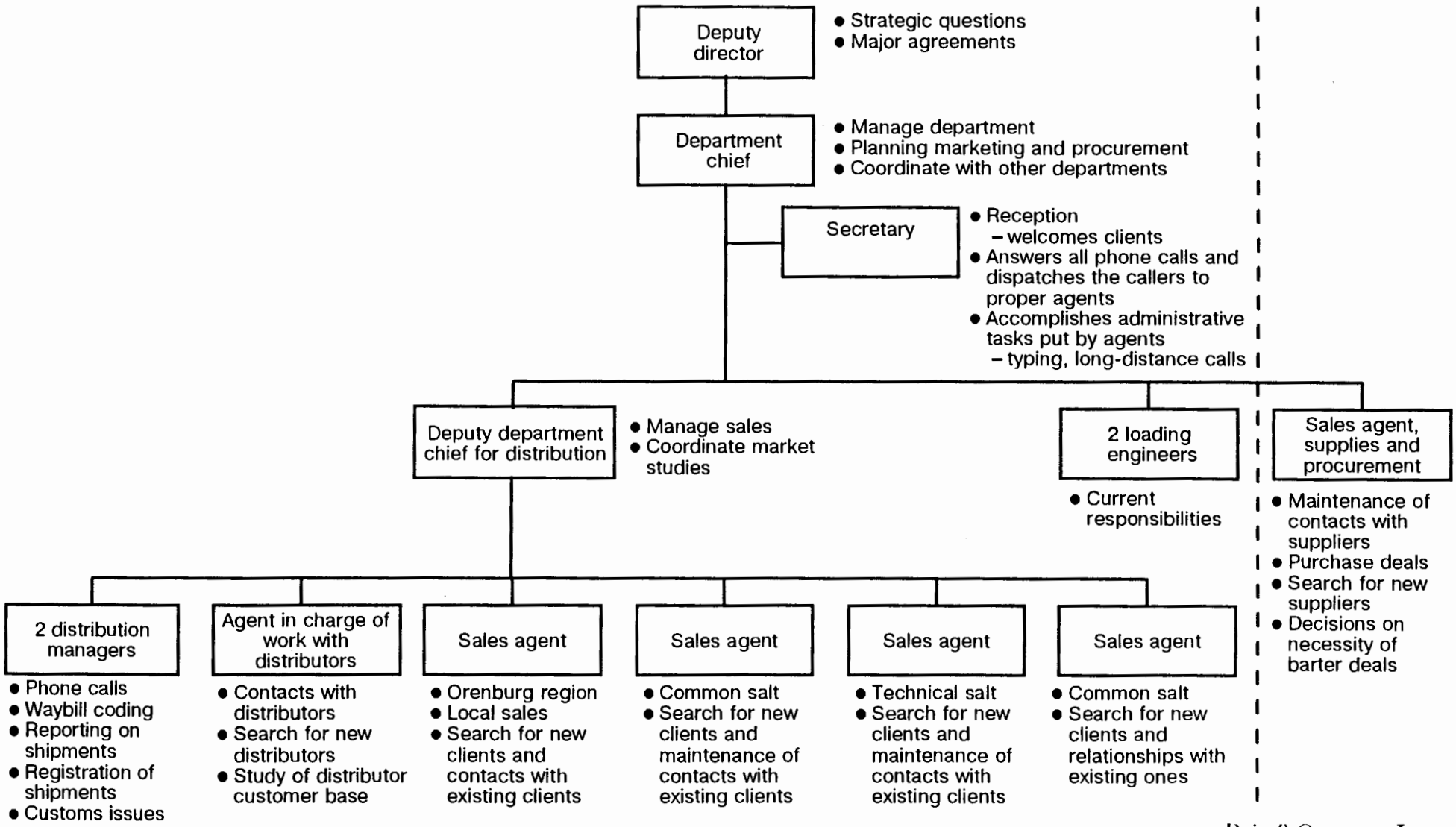
Distribution Restructuring
Creation of Sales, Marketing and Distribution Department

- IS needs to set up a modern sales, marketing and distribution department. Department goals will include:
  - search for attractive IS customers
  - retention of attractive clients at any cost
  - reduction of material costs
- Despite declining output for the period of reconstruction, expansion and restructuring, work of the department should start immediately. During reconstruction department agents will help clients to find other suppliers and start relationship with new clients.
- In order to save the resources and maintain the morale, only IS agents should be used:
  - a contest should be announced in all shops: wall posters should announce new vacancies and application order
  - applications should be collected in the distribution department (confidentially)
- Existing and new agents should undergo training in sales and marketing. Bain can organize such training in January

Bain & Company, Inc.
{{Nov/23/95 AN USE1145.}}

Distribution Restructuring

Proposed Structure of the Sales, Marketing and Distribution Department



Bain & Company, Inc.
{{Nov/23/95 AN USE1144}}

Sales Agents: Responsibilities, Hiring Procedure and Compensation

Sales agents responsibilities

- Search for new customers
  - trips to regions/phone sales
- Contract coordination
- Maintenance of contacts with the customers, in order to:
  - monitor increasing/decreasing sales
  - monitor customer attitude through personal/phone contact
  - maintain contact with customers during reconstruction
- Resolution of current issues: answers to phone calls and inter-departmental coordination
- Organization of marketing campaigns
- Support of market research projects

Hiring procedure

- To be selected from IS staff, current position not important
- Confidential contest
- Necessary qualities:
  - ability to easily mix with people
  - prompt reaction to changing situation
  - diligence and businesslike approach
  - reasonable persistence

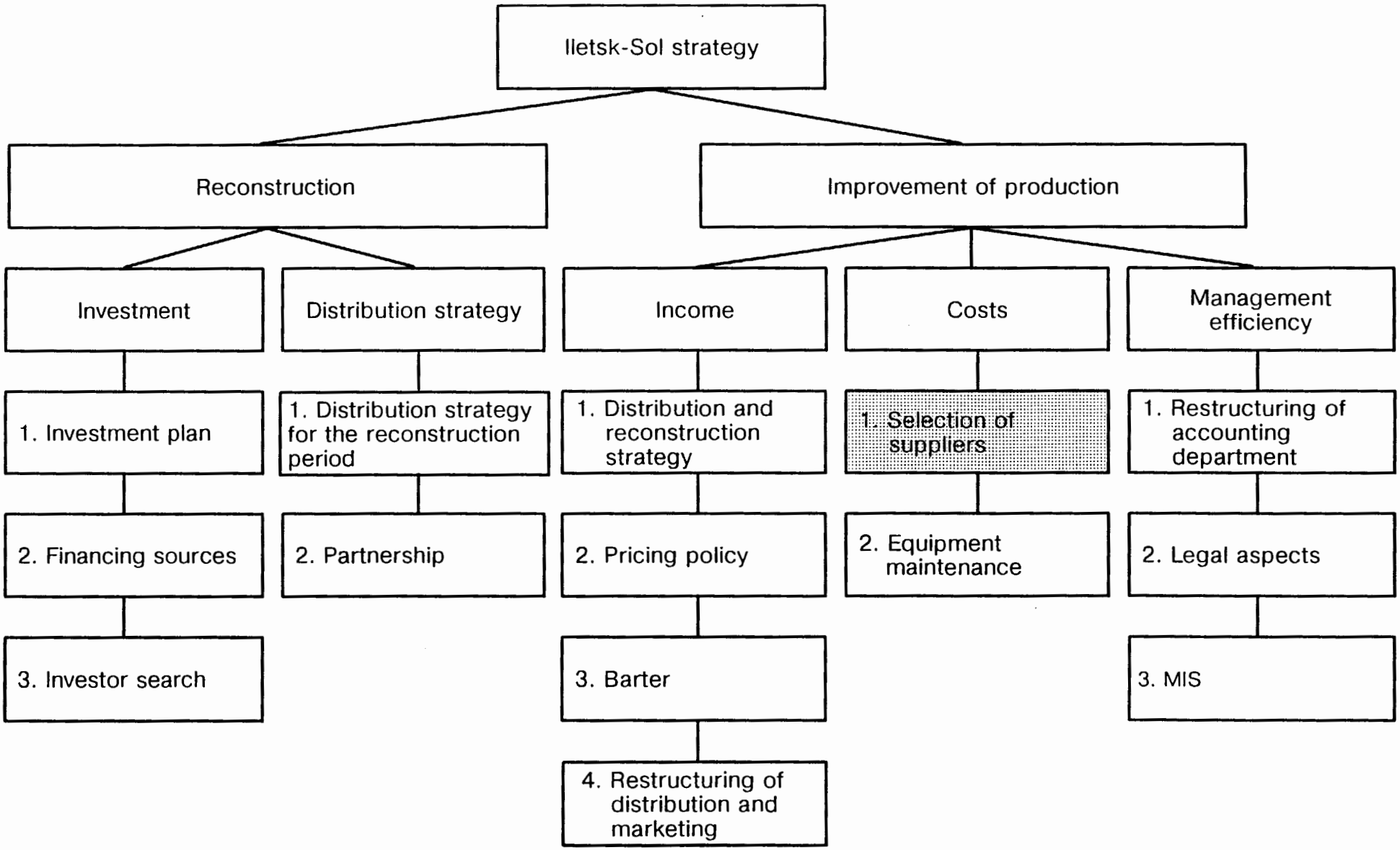
Compensation

- Introduction of a sales commission
  - provides the necessary incentives for the agents to retain their customers for the period of reconstruction

Distribution Department Restructuring Action Plan

	Goals	Solution method	Timing
Supplies	• Reduction of materials costs • Maintenance of stable supplies • Streamlining barter deals	• Sales agent selection	• November (one sales agent's position has already been allocated
Distribution	• Implementation of distribution strategy • Search for good customers	• Creation of 4 new positions in the department • Selection of 5 sales agents (one vacancy, of a distribution engineer, is already there) • Training program for sales agents	• November • November-December • January
Administrative improvements	• Increased department efficiency • Drastic change in the style of relationship with and approach to customers	• Selection of department secretary • Expansion of department floorspace • Installation of three telephone lines • Purchase and installation of necessary equipment: – department intercom equipment – Xerox copier	• November-December • November • November • November-December

Agenda



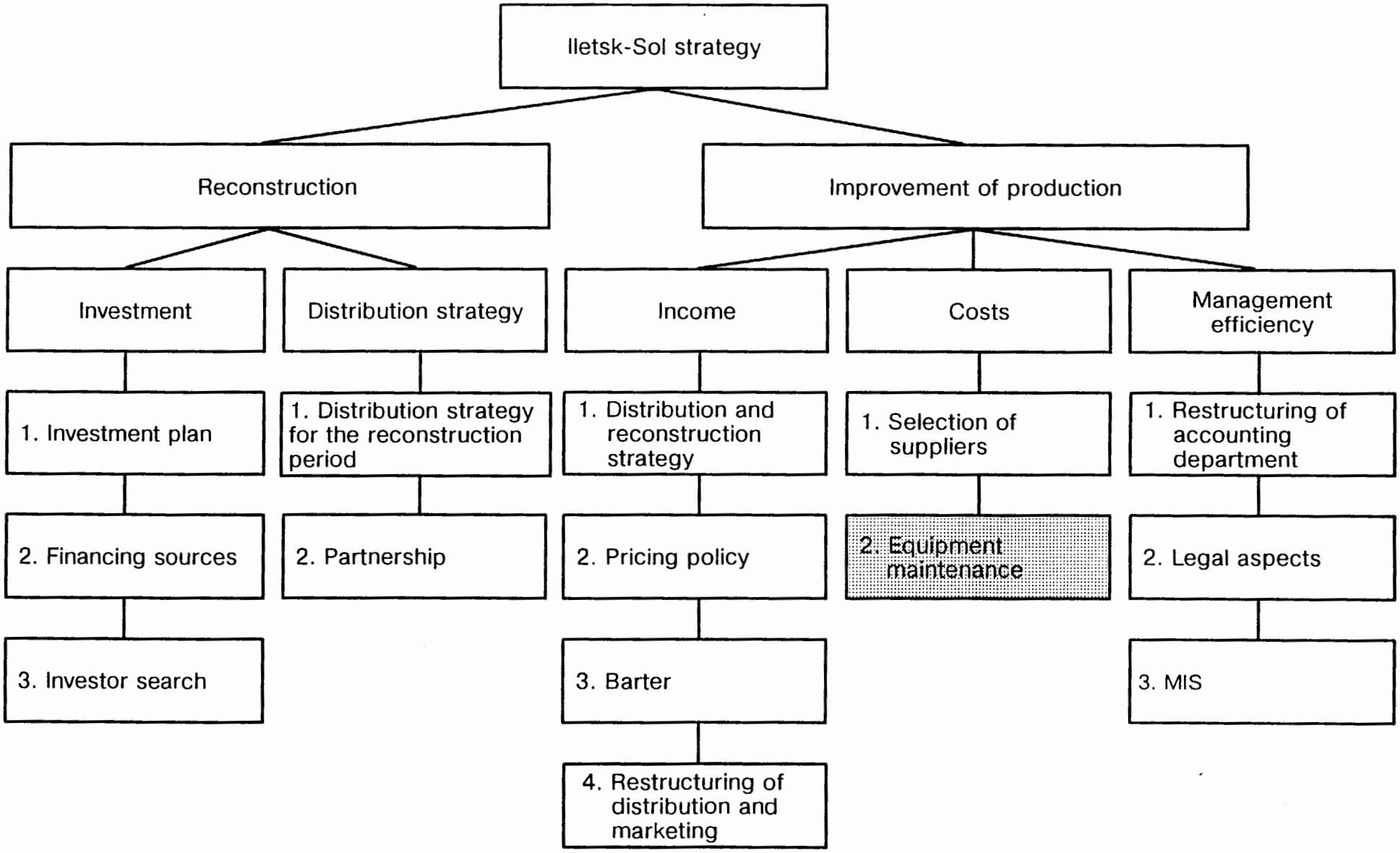
Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269.}}

Suppliers Search
Packaging Materials

	Paper Laminated Sacks	Polypropylene Sacks	Cardboard Boxes
Number of potential suppliers/ suppliers contacted:	– Domestic: 7/6 – CIS: – Other potentially available:	– Domestic: 14/3 – CIS: – Other potentially available:	– Domestic: 8/6 – CIS: – Other potentially available:
Packaging materials specifications:	– 40 kg, 4 layer – 50 kg, 6 layer	– 90*50 – 96*50 – Orenburg: 1,350	– 380*285*171
Current Iletsksol suppliers/ prices:	– Segezha: 1,500		– Nab. Chelny: 1,760
Alternative suppliers/ prices:	– Moscow: 1,465 – Moscow: 2,057 – Novaya Lyalya: 1,563 – Nab. Chelny: 1,975	– Tomsk: 1,810 – Ivanovo: 1,795	– Digora: 2,470 – Novodvinsk: 1,490 – Moscow: 2,330

* Prices are given in Rubles for one pack calculated for Ex-producer terms

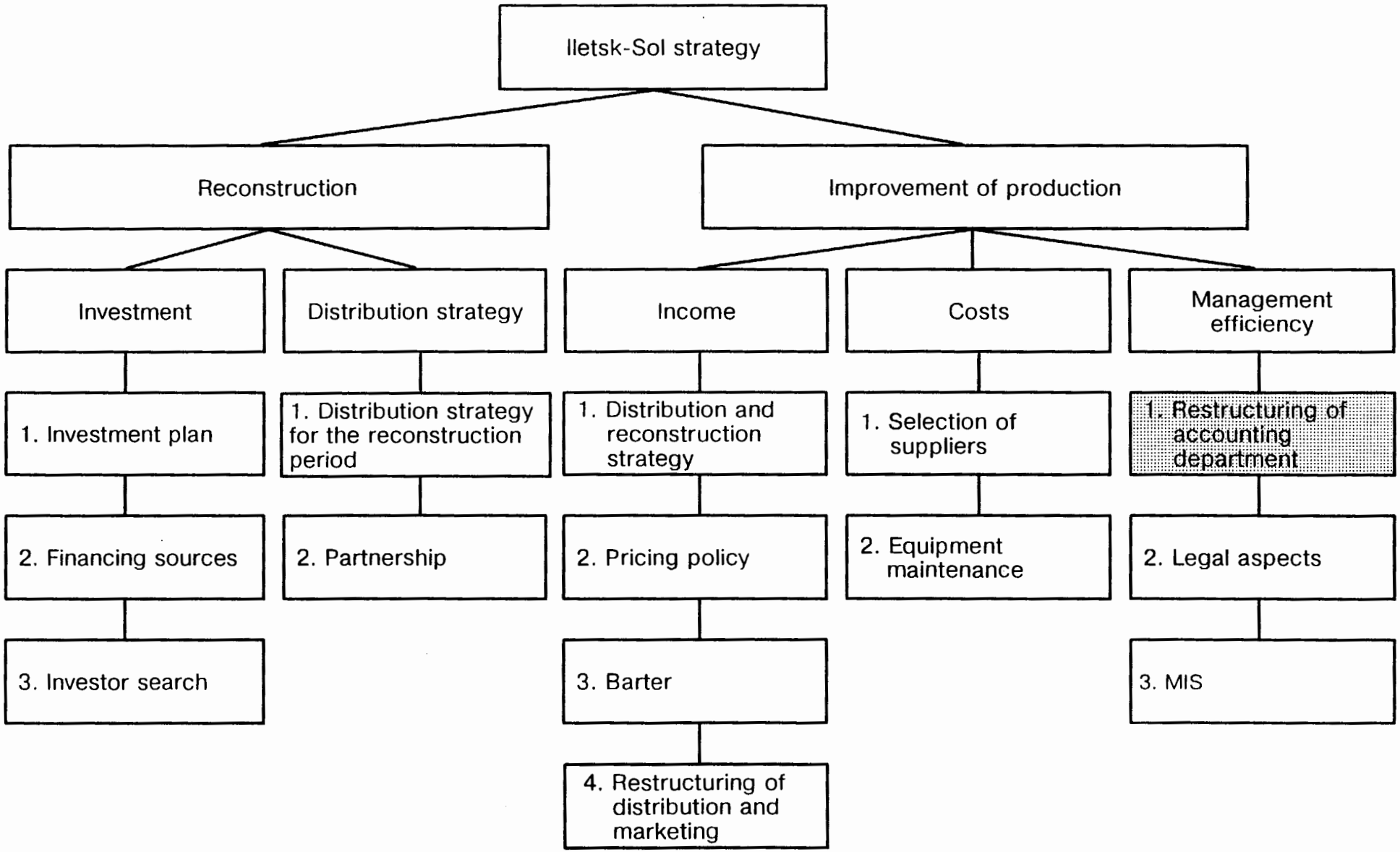
Agenda


Iletsk-Sol strategy
Reconstruction
Improvement of production
Investment
Distribution strategy
Income
Costs
Management efficiency
1. Investment plan
2. Financing sources
3. Investor search
1. Distribution strategy for the reconstruction period
2. Partnership
1. Distribution and reconstruction strategy
2. Pricing policy
3. Barter
4. Restructuring of distribution and marketing
1. Selection of suppliers
2. Equipment maintenance
1. Restructuring of accounting department
2. Legal aspects
3. MIS

Cost Reduction

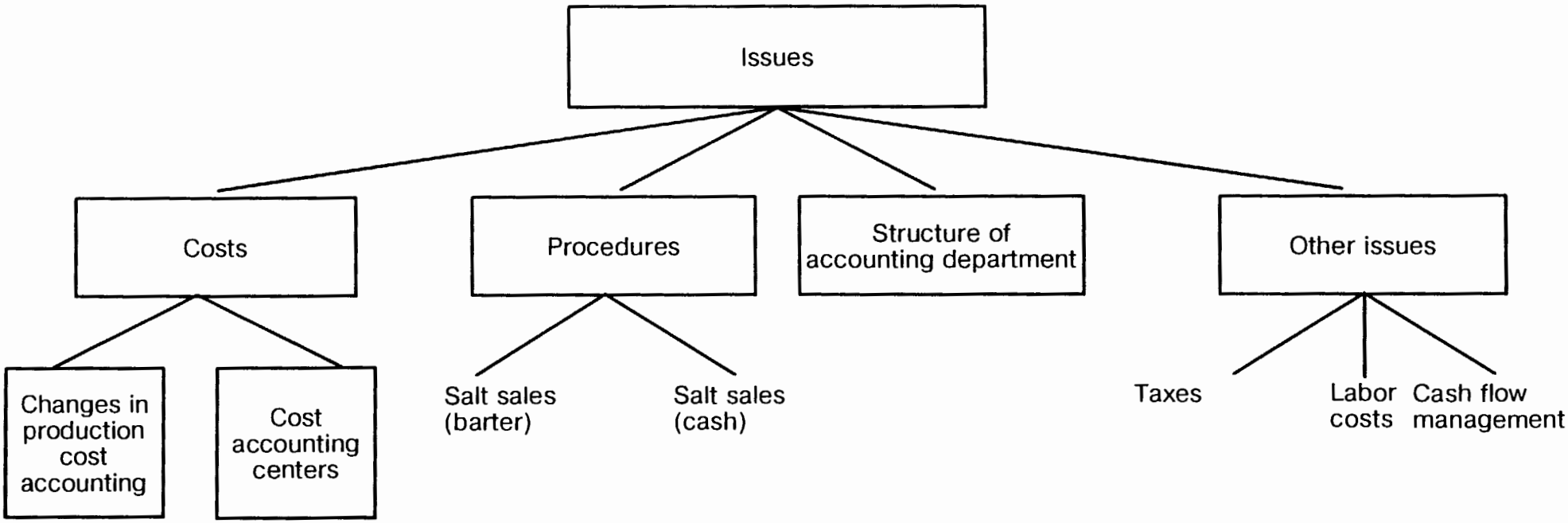
Areas for improvement	Problem	Solution
Equipment maintenance procedures	• Downtime leads to higher costs and lower output	• Maintain downtime register (based on existing procedures) • Set up maintenance control group

Agenda



Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269.}}

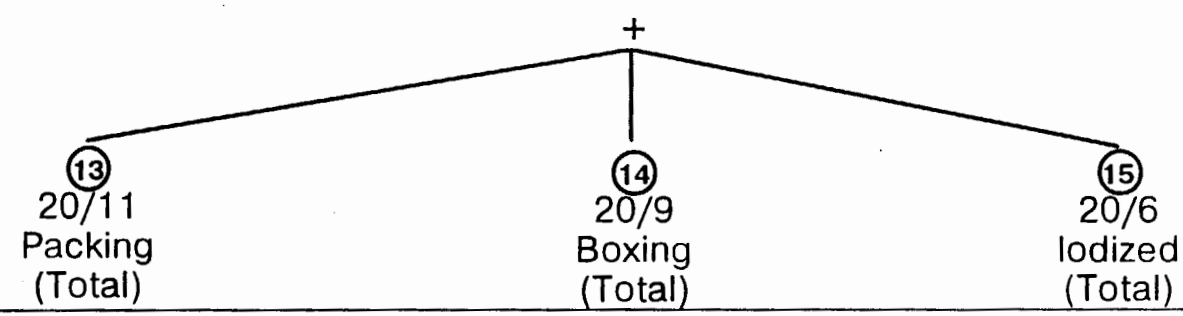
Break-Even Analysis
Accounting Department



Cost Analysis
Cost Allocation

Shaft #2 → Salt block report
plus
Cost breakdown for main production
(accounting departments' production section)

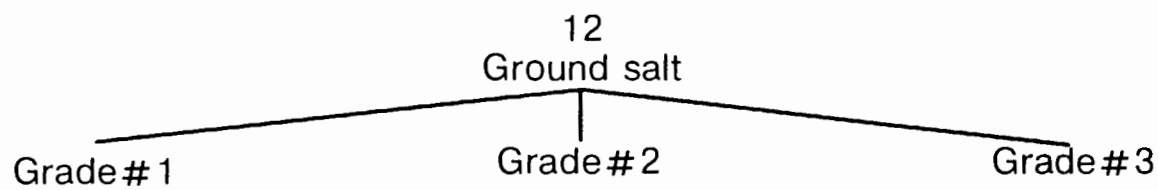
Costs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			1+2			3+5-4	6-11			9-11	6+8+9-12	7+8+10
		20/7			20/8			20/3	20/4			
	Stocks at beginning of month	GPR	GPR + stocks at beginning of month	Stocks at end of month	Output (lifted to the surface)	Total output	Went to grinding	Grinding	Loaded, total	Loaded, ground salt	Lump salt*	Ground salt
Materials												
Wages												
Social insurance												
Electricity												
Equipment maintenance												
Shopfloor costs												
General plant costs												
Total		(2)			(5)			(8)	(9)			(12)



* Includes salt bricks

Bain & Company, Inc.
((Nov/23/95 AN USE0910.))

Cost Allocation



Cost distribution by grind

1. Total Grind#1*4=X
   Total Grind#2*2=Y
   Total Grind#3*1=Z

2. Total grinding cost/total ground salt output=K1

3. Total mining costs/total salt production=K2

4. Total ground salt output*(K1-K2)=K3

5. K3 / (X+Y+Z)=K4

6. K4*4+c/cost of mining 1 ton of salt (K2)=c/cost of one ton of Grade#1
   K4*2+c/cost of mining 1 ton of salt (K2)=c/cost of one ton of Grade#2
   K4*1+c/cost of mining 1 ton of salt (K2)=c/cost of one ton of Grade#3

7. Total output of Grade#1*c/cost of 1 ton of Grade#1=total c/cost of Grade#1
   Total output of Grade#2*c/cost of 1 ton of Grade#2=total c/cost of Grade#2
   Total output of Grade#3*c/cost of 1 ton of Grade#3=total c/cost of Grade#3

Cost Analysis
Cost Allocation

Product	Output, tons	8 20/3 Grind	13 20/11 Packing	15 20/6 Iodizing	2 20/7 GPR	5 20/8 Mining	14 20/9 Boxing	9 20/4 Loading	General production costs
Lump salt					v	v		v	
G #1 (bulk)		v			v	v		v	
G #1 (boxed)		v			v	v	v	v	
G #1 (iodized)		v			v	v		v	
G #2 (bulk)		v			v	v		v	
G #2 (boxed)		v			v	v	v	v	
G #3 (bulk)		v			v	v		v	
G #3 (boxed)		v			v	v	v	v	
Packaging		v	v	v	v	v		v	
Packaging		v	v	v	v	v		v	
Salt Blocks					v	v		v	
Total		8	13	15	2	5	14	9	

Product	A Output, tons	B Coeffi-cients	C Quantity	D Costs
G #1 (bulk)		4		
G #1 (boxed)		4		
G #1 (iodized)		4		
G #2 (bulk)		2		
G #2 (boxed)		2		
G #3 (bulk)		2		
G #3 (boxed)		2		
Packaging 40 kg		1		
Packaging 24 kg		1		
Total				8

Formulas applied for grade quantity calculation:
1. C1=A1/B1; Total C=C1+C2+...+Cn
2. D1=(Total D/Total C)*C1; Total D=D1+D2+...+Dn

Bain & Company, Inc.
((Nov/23/95 AN USE0909.))

Cost Analysis
Cost Allocation

Product	Shipped, tons	Cost of shipped product, Rubles	Received for shipped product, Rubles	Paid for shipped product, tons	Cost of paid for products	Earned, paid products, Rubles
Lump salt						
G #1 (bulk)						
G #1 (boxed)						
G #1 (iodized)						
G #2 (bulk)						
G #2 (boxed)						
G #3 (bulk)						
G #3 (boxed)						
Packaging						
Packaging						
Солеблоки						
Total						

Total ((COGP1+OI1-CI1)+ +...+(COGPn+OIn-CIn))

Potential earnings

Total ((COGP1+OI1-CI1)+ +...+(COGPn+OIn-CIn)) (used to determine profit tax

Real earnings

P.I.E.S.

Cost Analysis
Cost Allocation

II Quarter 1995

Costs by product (production department)

PRODUCT NAME	2Q95	Total Cost	Raschyot
POMOL # 3 (BULK)	32,499	1,254,717,508	
POMOL # 1 (LSP/50KG)	12,127	974,686,135	373,772,634
POMOL # 1 (SSP/40KG)	11,078	2,818,026,370	2,269,092,605
POMOL # 2 (BULK)	6,626	279,984,048	
POMOL # 2 (LSP/50KG)	10,621	776,149,649	327,355,417
POMOL # 3 (LSP/50KG)	4,106	285,077,139	126,553,182
POMOL # 1 (SSP/24KG)	1,332	359,219,922	293,217,054
COW SALT	748	55,419,701	
POMOL # 1 (DZHUT)	0		
POMOL # 1 (BULK)	64	3,171,309	
POMOL # 1 (IOD)	0	23,243,966	
SALT BRICKS	566	190,966,771	
TOTAL, TONES	79,767	7,020,662,518	
P1	24,601	1,219,021,443	
P2	17,247	728,778,280	
P3	36,605	1,413,241,465	
P1,2,3 (50KG)	26,853	827,650,411	

	A	Y	Z	AA
1	PRODUCT NAME	2Q95	Total Cost	Raschyot
2	POMOL #3 (BULK)	32499	=Z17/Y17*Y2	
3	POMOL #1 (LSP/50KG)	12127	=Z15/Y15*Y3+AA3	=Z18/Y18*Y3
4	POMOL #1 (SSP/40KG)	11078	=Z15/Y15*Y4+AA4	2269092605
5	POMOL #2 (BULK)	6626	=Z16/Y16*Y5	
6	POMOL #2 (LSP/50KG)	10621	=Z16/Y16*Y6+AA6	=Z18/Y18*Y6
7	POMOL #3 (LSP/50KG)	4106	=Z17/Y17*Y7+AA7	=Z18/Y18*Y7
8	POMOL #1 (SSP/24KG)	1332	=Z15/Y15*Y8+AA8	293217054
9	COWSALT	748	55419701	
10	POMOL #1 (DZHUT)	0		
11	POMOL #1 (BULK)	64	=Z15/Y15*Y11	
12	POMOL #1 (IOD)	0	23243966	
13	SALT BRICKS	566	190966771	
14	TOTAL, TONES	79767	=SUM(Z2:Z13)	
15	P1	24601	1219021443	
16	P2	17247	728778280	
17	P3	36605	1413241465	
18	P1,2,3 (50KG)	26853	827650411	

Production, payment and shipment (production department)

RUBLES	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995	2 Q 1995
PRODUCT NAME	Tonnage Produced	Tonnage Invoiced	Tonnage Paid	TOTAL COST OF GOODS PRODUCED	Cost Per Tonne Produced	TOTAL COST OF GOODS INVOICED	Cost Per Tonne Invoiced	TOTAL REVENUE INVOICED	Price Per Tonne Invoiced	TOTAL COST OF GOODS PAID	Cost Per Tonne Paid	TOTAL REVENUE PAID	Price Per Tonne Paid	Actual Margin Gained	Sales Department Margin
COW SALT	748	877	917	55,419,701	74,140	37,402,341	42,633	132,575,533	151,119	27,415,032	33,561	122,326,309	149,725	50%	71%
POMOL # 1 (BULK)	64	65	66	3,171,309	49,552	2,632,599	33,998	8,695,434	131,745	3,599,000	53,030	8,695,434	131,742	42%	49%
POMOL # 1 (LSP/50KG)	12,127	12,251	10,919	974,686,135	80,373	979,352,555	71,044	2,492,479,995	202,627	733,117,199	67,166	2,139,519,950	196,935	59%	42%
POMOL # 1 (IOD)	0	0	125	23,243,966	# DIV/0!	0	# DIV/0!	0	# DIV/0!	5,943,516	54,968	21,875,000	175,793	# DIV/0!	# DIV/0!
POMOL # 2 (BULK)	6,626	6,543	6,743	279,984,048	42,255	293,295,590	43,255	739,755,505	112,913	291,515,769	41,765	737,329,525	109,350	61%	58%
POMOL # 2 (LSP/50KG)	10,621	10,042	9,881	776,149,649	73,075	755,592,910	75,114	1,951,393,505	195,914	785,149,271	79,459	1,944,731,197	196,914	63%	50%
POMOL # 3 (BULK)	32,499	33,097	35,036	1,254,717,508	38,609	1,299,921,521	39,343	3,645,924,545	110,249	1,252,725,102	34,960	3,772,519,245	104,943	63%	60%
POMOL # 3 (LSP/50KG)	4,106	4,039	3,995	285,077,139	69,437	305,455,511	75,647	440,109,375	108,907	295,154,399	74,531	414,519,375	104,421	55%	50%
POMOL # 1 (SSP/24KG)	1,332	1,305	1,272	359,219,922	269,669	373,452,459	286,396	356,565,275	291,296	455,000,535	315,499	329,429,455	251,990	-7%	-16%
POMOL # 1 (SSP/40KG)	11,078	10,909	11,522	2,818,026,370	254,375	2,764,747,175	253,417	3,177,615,647	291,302	1,975,023,154	171,411	3,259,455,544	282,105	10%	10%
SALT BRICKS	566	594	455	190,966,771	337,253	24,629,273	42,155	133,709,793	229,575	21,452,352	47,112	133,623,993	231,551	-15%	46%
TOTAL	79,767	79,733	81,639	7,020,662,519		6,742,530,044		15,311,196,988		5,790,044,281		13,059,031,972			

Restructuring Cost Accounting Centers

- Main and auxiliary production shops to b authorized to account for and control costs
- Shop-level accounting groups should contribute to the cost reduction process through a more accurate registration of all deviations from existing standards
- Provide ship-level cost reduction incentives through establishment of a direct dependency between cost reduction rates and bonus size

Advantages

- more accurate inter-shop cost accounting, resulting in a more accurate cost distribution by each type of product
- accounting department gets more time and resources to focus on data processing and analysis
- improved management control over production shops

Accounting Department Restructuring

Templates for Accounting Centers

Incoming costs

Name	Number	Existing cost	Possible basis for evaluation

Outgoing products / service

Name	Number	Existing cost	Possible basis for evaluation

Accounting Procedures: Salt Sales (Barter)

Narrow Places

- absence of single legal base for barter salt sales (contract)
- insufficient use of company legal department when deals are made/negotiated
- absence of a set of documents with the customer when the product is received at warehouse
- inefficient process of producing papers when salt is sold

Recommendations

Salt sales procedures should be standardized (both for rail and local shipments, standard contract form should be produced)

Customer should be informed in advance of the procedure of displaying papers at the warehouse

Current procedure

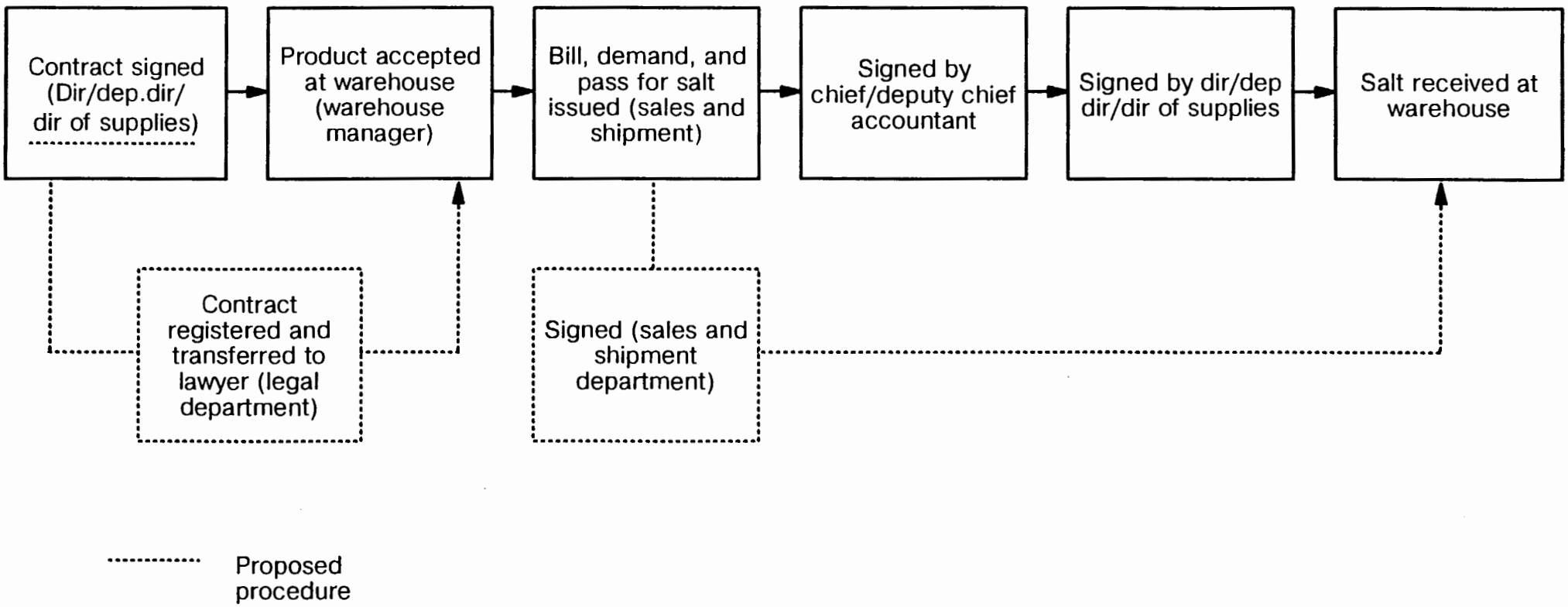
1. Barter deal is made* (deputy/director of supplies department)
2. Product accepted at warehouse (according to the waybill) and copy of waybill is issued to the customer (warehouse manager)
3. Bill, demand and pass for salt issued to customer after a copy of waybill is displayed (Bakeyeva/sales and shipment department)
4. Signature (chief/deputy accountant)
5. Signature (director/deputy director)
6. Salt received

Proposed procedure

1. Barter deal is made** (deputy director/supplies dpt. Chief) and copy of the contract is transferred to company lawyer
2. Product accepted at the warehouse (according to the bill and waybill) and a commodity waybill is issued to the customer
3. Bill, demand and pass for salt issued to the customer after a copy of the commodity waybill is displayed and signed (Bakeyeva/sales and shipment department)
4. Salt received

* Only for railroad shipments
** For railroad and local shipments (after the contract is reviewed and registered in the legal department)

Breakeven Analysis
Procedure for Salt Sales (barter)



Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 MS USE1207.}}

Accounting procedures: Salt Sales (for cash)

Narrow places

- insufficient attention to one-time buyers (loss of potential clients)
- inefficient process of producing accounting documents for salt sales

Recommendations

During first visit of enterprise, compulsory tour of the supplies department, regardless of the purchased volumes and type of payment

Set of persons and sequence of their involvement in production of accounting documents for cash should be optimized

Current procedure

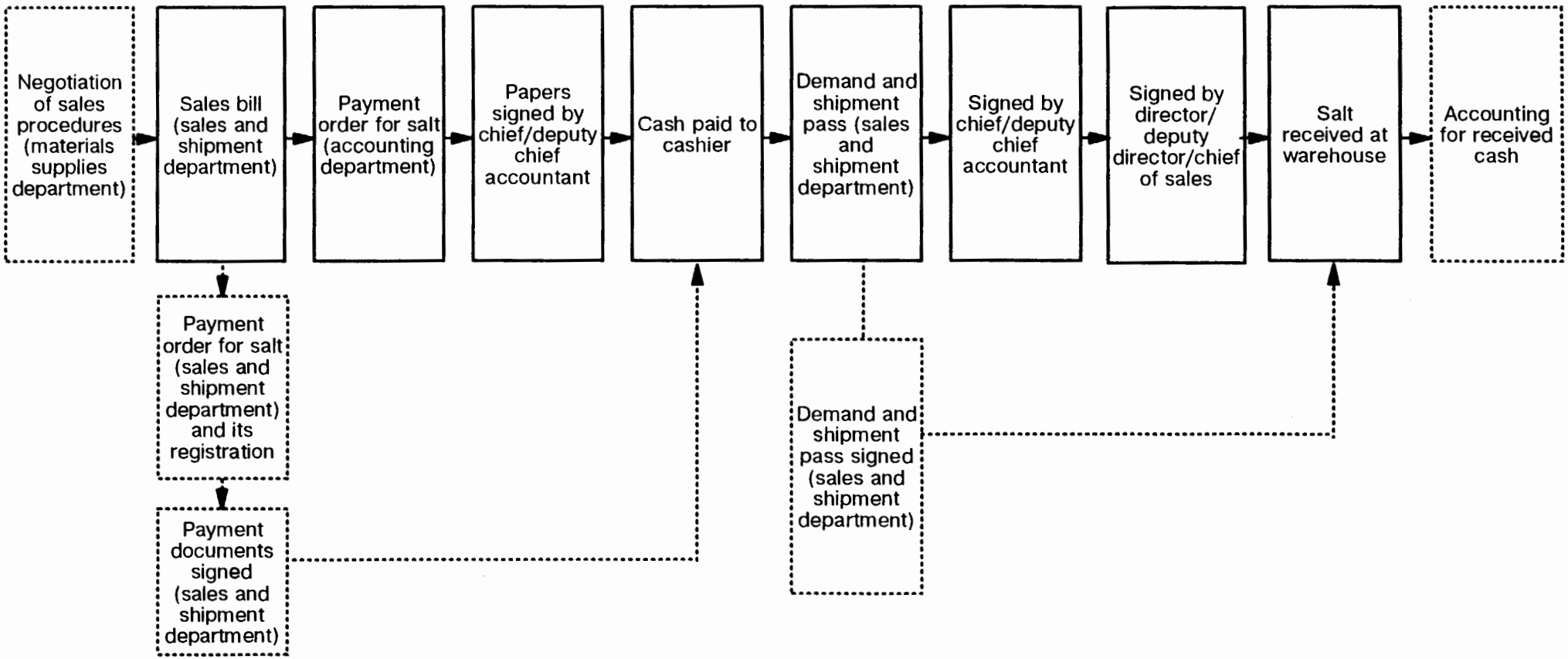
1. Salt sale bill (Bakeyeva/sales and shipment department)
2. Payment order (Nikitina/accounting department)
3. Papers signed (deputy/chief accountant)
4. Cash paid (Yagofarova/Nugumanova/cashier) and receipt issued to customer
5. Demand and pass for salt issued (Bakeyeva/sales and shipment department)
6. Signature (deputy/chief accountant)
7. Signature (deputy/general director/supplies department chief)
8. Salt received

Proposed procedure

1. Sales terms negotiated* (supplies department)
2. Salt bill produced and signed (Bakeyeva/sales and shipment department)
3. Payment order produced, registered and signed (Bakeyeva/sales and shipment department)
4. Cash paid (Nugumanova/cashier desk), and receipt issued to customer
5. Demand and pass produced and signed (Bakeyeva/sales and shipment)
6. Salt received
7. Cash accounted for on a daily basis by way of comparing the cashier's report and the payment order book records

* Compulsory condition

Breakeven Analysis
Procedure for Salt Sales (cash)

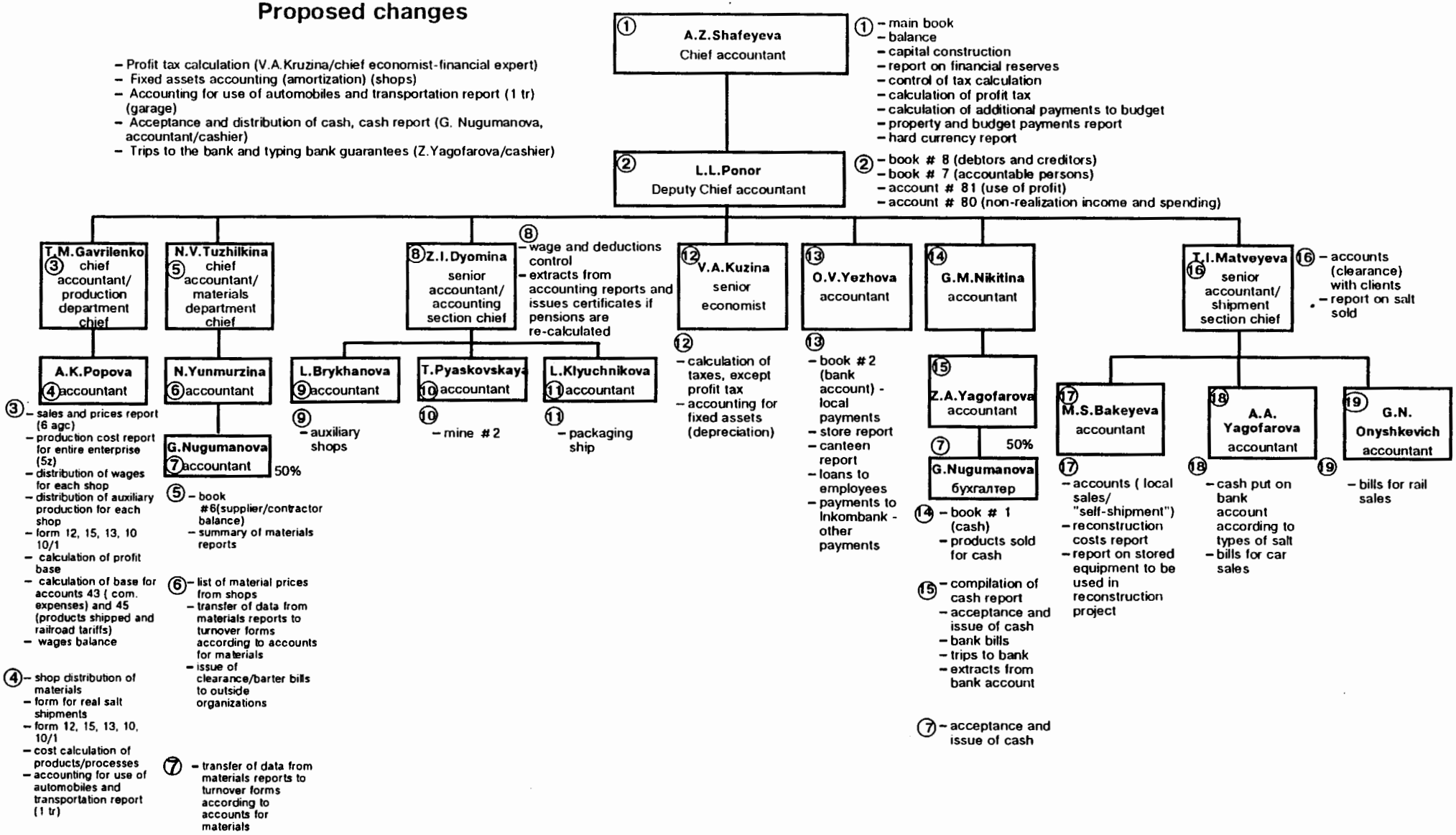


Proposed procedure

Restructuring
Structure of Accounting Department

Proposed changes

- Profit tax calculation (V.A.Kruzina/chief economist-financial expert)
- Fixed assets accounting (amortization) (shops)
- Accounting for use of automobiles and transportation report (1 tr) (garage)
- Acceptance and distribution of cash, cash report (G. Nugumanova, accountant/cashier)
- Trips to the bank and typing bank guarantees (Z.Yagofarova/cashier)



Bain & Company, Inc.
((Nov/07/95 AN USE1013.))

Reorganization
Taxes

			Result
Barter sales reporting	**Problem**	• IS reports barter sales upon receipt of all shipment documentation (late reporting of financial results)	• Change in sales realization
	Solution	• Move from the time when invoices are received to the time when the shipment arrives as payment for salt (barter)	
Barter sales below cost	**Problem**	• The profit tax, VAT and special tax are not added	• Reduction of potential fines
	Solution	• Add the profit tax, VAT and special tax	
Materials purchases for cash	**Problem**	• VAT and special taxes are not included in the cost of materials purchased for cash	• Reduced taxes
	Solution	• Include all materials cost (including VAT and special tax) in production costs	
Store & cafe	**Problem**	• Separate accounts are not maintained for the store and cafe	• Reduction of potential fines
	Solution	• Maintain separate accounts for the store and cafe and calculate appropriate taxes (turnover tax)	

Reorganization
Wages

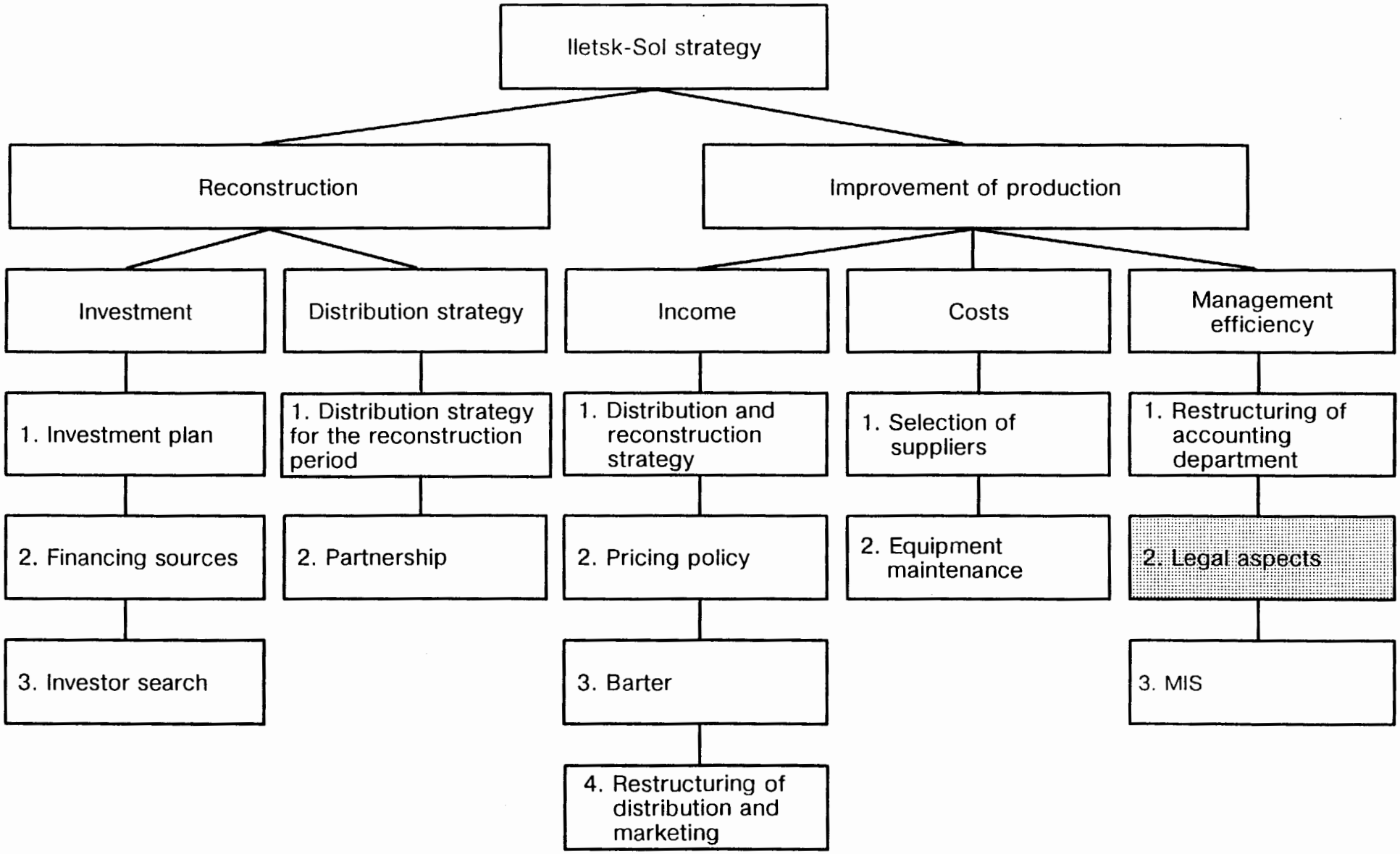
Wages in kind

- Problem: no procedure established
- Solution: ensure payment of wages in kind on the date of payment of wages in cash

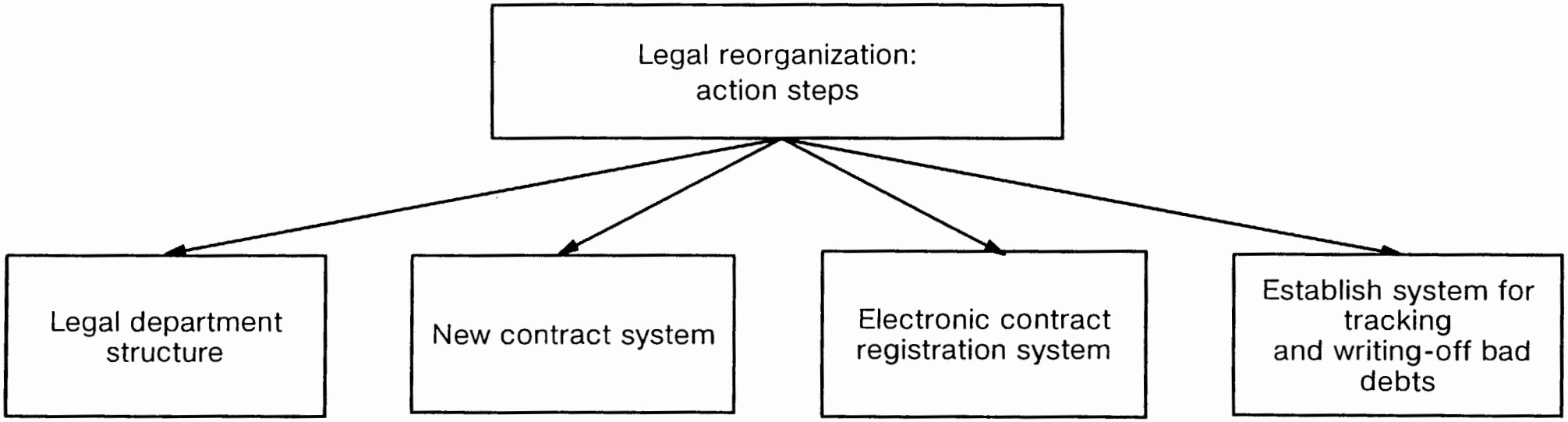
Reorganization
Cash Management

Cash payments to legal persons		• Cash must be paid on a one-off basis strictly within the legal limit (3 MM rubles). (Decree of the Government of the Russian Federation, #1258 of November 17, 1994 On Establishing the Limit for Payments in Cash Between Legal Persons in the Russian Federation
	Problem	• In-house cash limit must be increased
	Solution	• Lack of working capital for regular cash payments (like wages) because of untimely payments by customers for products shipped
File	**Problem**	• Lack of working capital for regular cash payments (like wages) because of untimely payments by customers for products shipped
	Solution	• Another account in another bank makes it possible to accumulate / deposit cash for regular necessary payments (wages and taxes)

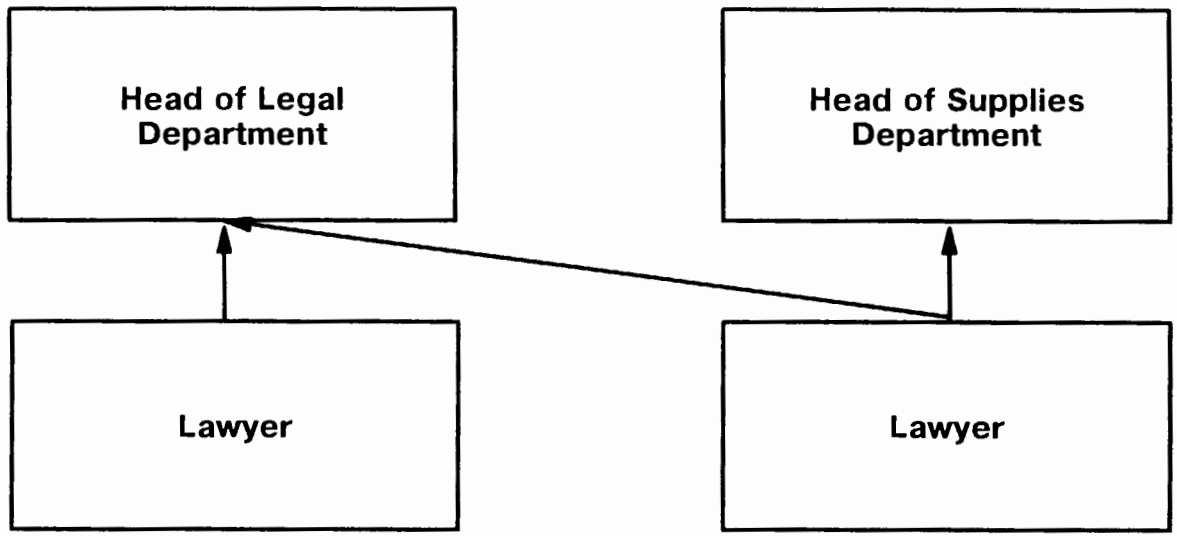
Agenda



Bain & Company, Inc.
{(Nov/09/95 NB USE1269.)}


Legal reorganization:
action steps
Legal department structure
New contract system
Electronic contract registration system
Establish system for tracking and writing-off bad debts

Legal Department Reorganization
Legal Department Structure



Advantages

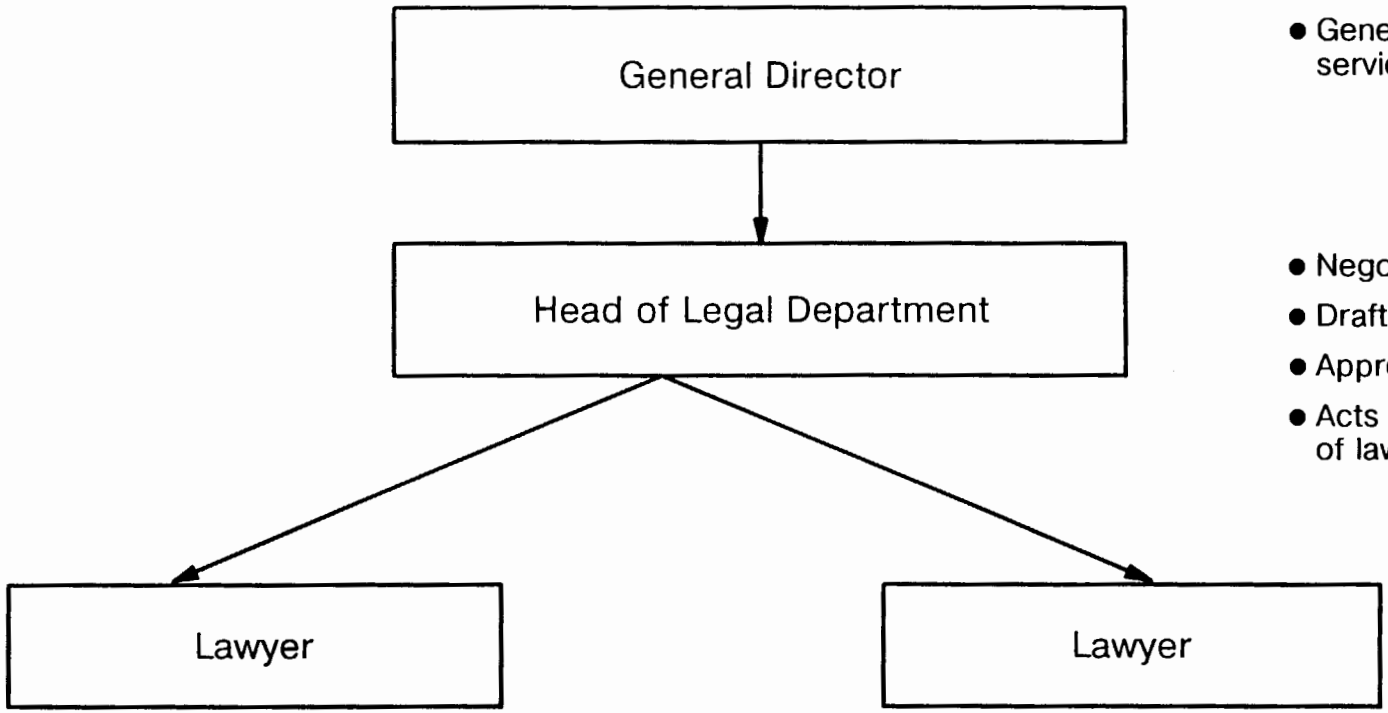
1. Head of Legal Department and other legal officers substituting for each other

Weaknesses

1. Lack of role distribution between legal officers
2. Lack of a single system to register company obligations
3. Lack of legal control over company contracts

Legal Department Reorganization

Legal Department Structure



- General management of legal service

- Negotiations
- Drafting of contracts
- Approval of contracts to be signed
- Acts on company's behalf in courts of law and arbitration

- Registers contracts
- Keeps contract originals
- Monitors receivables and payables
- Prepares claims
- Coordinates with tax authorities

- Advises on company operations (disputes with shareholders, procedural matters, etc.)
- Legal aspects of register maintenance
- Ownership
- Environmental issues
- Industrial relations
- Analysis of legislation

Legal Department Reorganization
Legal Department Structure

Contracting problems

Legal contracting function	• Legal Department reviews legal aspects of contracts signed • Legal Department is unable to monitor later payments for contractual salt shipments for timely submission of claims • Lack of consolidated information about all the company's obligations
Standard contracts	• The company uses one standard contract for salt shipments in all situations. As a result, various types of contracts are not taken into account
Incentives for legal officers	• Legal officers are not incentivized to improve their work

Legal Department Reorganization
Contracting Procedure

Legal contracting function

- Legal Department must assume general management of contracting work by:
  - approving all company contracts before they are signed by authorized staff
  - electronically registering and numbering all company contracts
  - keeping contract originals
  - monitoring receivables and payables in conformity with the Presidential Decree # 2204 of December 20, 1994, and the Government's Decree #817 of August 18, 1995
  - submitting claims in due time to a court of arbitration for the write-off of debt

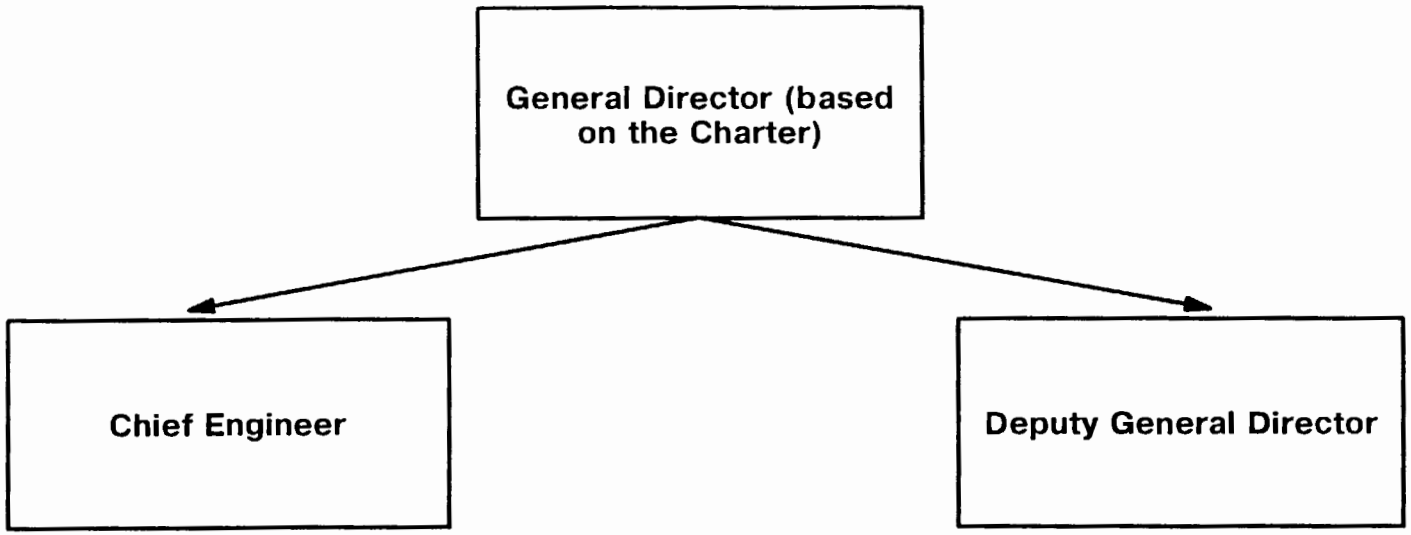
Standard contracts

- The company should introduce the following standard contracts:
  - barter contract (shipment by train and local shipment)
  - capital construction contract
  - distribution contract
  - simplified contract approval (by cable and letter)
  - shipment contract
  - commission contract
  - consignment contract

Incentives for legal officers

- Contracts should be signed with legal officers including incentives (% of amounts claimed from debtors and won from creditors)

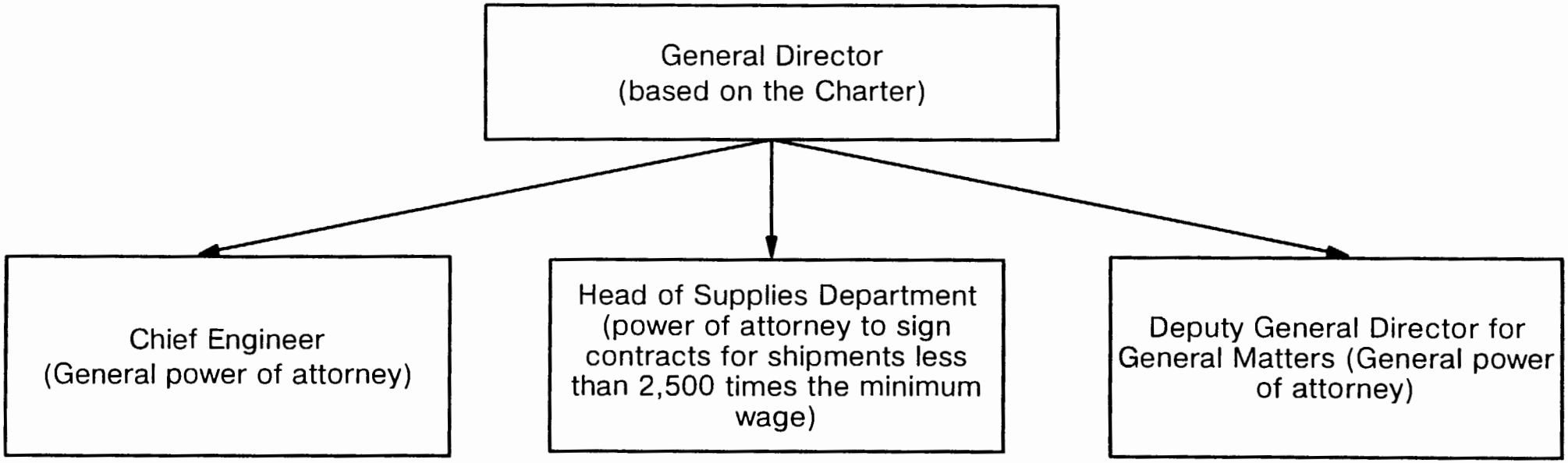
Legal Department Reorganization
Contract Approval Powers



Shortcomings

1. Officers signing contracts may not represent the legal entity without powers of attorney (see the Charter), except for the General Director
2. Contracts signed by the Chief Engineer and Deputy General Director may be declared null and void under the civil legislation of the Russian Federation

Legal Department Reorganization
Contract Approval Powers



Legal Issues
Share Register

Legal requirements

- Companies with over 1,000 employees must transfer registers to banks, investment institutions, depositories or third-part registrars
  (Decree of the President of the Russian Federation #1769 of October 27, 1993 On Measures to Protect Shareholders' Rights
- None but professional players may act in the securities market (including registry) if they have the appropriate license
  (Decree of the President of the Russian Federation #2063 of November 11, 1994 On Measures to Ensure State Regulation of the Securities Market in the Russian Federation
- Nominees or shareholders may not act as registrars
  (Supplement to the Decree of the President of the Russian Federation #784 of July 31, 1995)
- The Provisional Regulations on the Register of Registered Security Holders are binding on securities market players and issuing companies that keep such registers
  (Decree of the Federal Commission on Securities and Stock Markets under the Government of the Russian Federation #3 of July 12, 1995)
- Security market players involved in registry must obtain appropriate licenses the Federal Commission on Securities and Stock Markets under the Government of the Russian Federation
  (Decree of the Federal Commission on Securities and Stock Markets under the Government of the Russian Federation #6 of August 30, 1995)

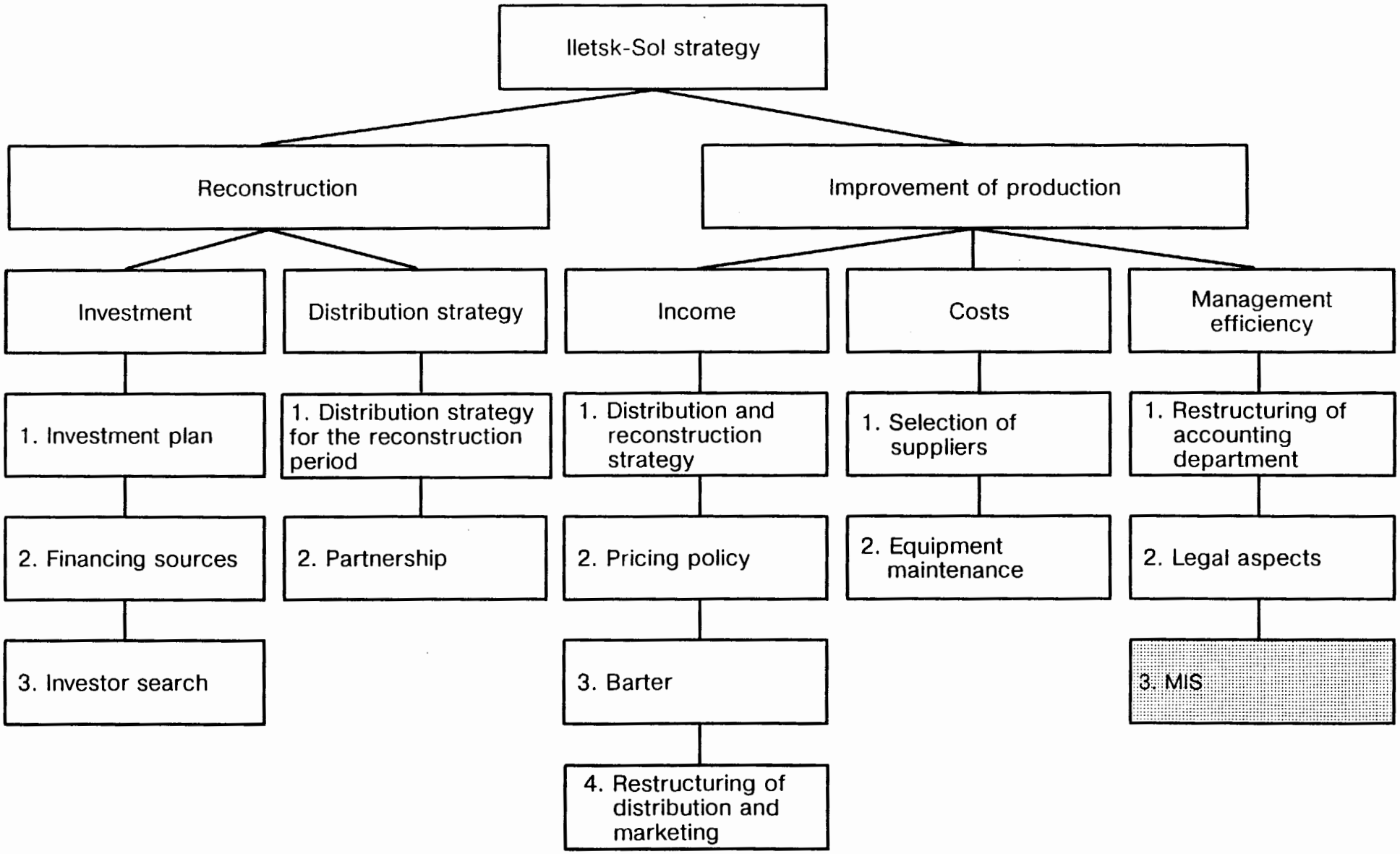
IS situation

- The company maintains its own register
- A specialist of the Privatization Department has a security transactions license

Recommendations

- The register should be transferred to a third-party registrar
- The company should establish a subsidiary to which registry will be transferred. The new legal entity must obtain the license as envisaged by law

Agenda



Bain & Company, Inc.
((Nov/09/95 NB USE1269.))

Organizational Changes
Information Requirements

	Existing system	Difficulties
Computers	• 36% of outdated equipment (86, 286)	• Low processing speed, application of modern software (Windows, etc.) is impossible
	• Arcnet network	• Low data transmission speed
	• No hard disk space	• No data storage opportunities
	• No laser printers	• Documents can not be drafted in a decent from
Software	• Network OS supports only 10 sessions	• No possibility for network expansion
	• No server database	• No practical skills and sufficient information and experience of operation with similar products
	• Clipper language	• Programming complexity; no information and experience of work with other languages
	• IC/IC PROF accounting package	• Outdated package, especially if margin merger is required, no experience of operation with similar products
	• Total absence of any economic modeling package (price formation, etc.)	• Economists are unable to formulate a problem, therefore, MIS has to explore unfamiliar problems and design a specific program
	• No computer-aided labor accounting	• Labor accounting difficult to implement, department staff is too conservative, MIS is overloaded
	• No distribution of clear-cut procedures between employees and departments	• Duplication of some operations and insufficient focus on other tasks, difficulties in tracking document flows
Organizational issues	• Insufficient understanding on the part of management and executives of the significance of computer-aided accounting processes	• Management difficult to convince of the need to purchase new hardware and software, lack of funds, employee conservatism

Bain & Company, Inc.
{{Nov/17/95 NB USE0838.}}

	Available	Proposed*
Network		
File server	486 DX2-66	486 DX2-66
Total disk space	270 MB	2 GB
RAM	4 MB	32 MB
Topology	Arcnet	Ethernet
OS	Novell Netware v.3.II R	Novell Netware v. 3.12 R
Number of possible connections	10	50
Workstations		
8086	3	-
286	5	-
386	16	-
486	-	6**
Printers		
Jet	1	-
Laser	-	1
Software		
OS	MS DOS 3.30-6.22	MS Windows 3.11 R
Spreadsheets	Super calc v 1.0 /Quattro Pro v. 4.0	MS Office
Continuous power supply sources (for PCs)	1	7 (6 FS + 1 PC)
Scanner (with software)	-	1
Accounting software	IC accounting	Super manager

* Has to be approved by USAID and RPC
** 6 workstations have to be replaced:
- privatization department (accounting for shareholders and stock traffic) - 8086 / EGA
- rent calculation - 8086 / EGA
- typing pool (document typing) - 8086 / Mono VGA
- distribution department (salt shipment/negotiations database) - 2/286
- salary calculation - 286

Источник: Bain Link Analysis

Item	Description	Total units	Price per unit, $	Total, $
OS	Novell Netware v. 3.12 R	1	2,300	2,300
File server	DX2-66, 32 RAM, 2 GB, SCSI	1	4,767	4,767
Backup device	2 GB	1	990	990
Cassettes	2 GB	5	15	75
Uninterruptable power supply	APC Smart UPS 400	1	338	338
UPS software		1	120	120
32-byte eternet adapter	32 BIT 3COM	1	142	142
16-byte eternet adapter	3COM	7	94	658
Unsheilded twisted pair	metres	600	0.5	300
12-port network hub	3COM	1	350	350
Network accessories	RJ45	1	200	200
Crimping tool	RJ45	1	50	50
Desktop scanner	HP Scan Jet III P	1	448	448
Scanner software		1	100	100
UPS	APC Back UPS 250	6	120	720
Workstations	DX 4-100, 8 RAM, 400 HD, Color SVGA	6	1,100	6,600
Laser printer	Laser Jet 4 Plus	1	1,814	1,814
Printer cartridges		2	120	240
MS Windows 3.11 R		1	92	92
MS Office R		1	332	332
Accounting software	Super Manager	1	815	815
Additional accounting workstations		15	30	450
Total				21,569

Source: Bain Link Analysis

P.I.E.S. Next Steps

IS

	Action Plan	Recommendation	Activities for next 2 months
Reconstruction	**Investment plan/ financing**	1. Finalize reconstruction investment plan 2. Minimize investment plan to absolute essentials	1. Meet with Project Institute and finalize (IS) 2. Board of Directors Approval (IS) 3. Review financial implications of plans (B) 4. Verify financial projections (IS & B)
Reconstruction	**Investor search**	1. Begin negotiations with banks, funds and potential equity investors	1. Complete investment memorandum (IS & B) 2. Decide on willingness to consider equity investment 3. Identify potential investors (IS & B) 4. Make initial contact with investors (B) 5. Distribute information memoranda (B) 6. Enterprise grounds clean-up 7. Arrange for enterprise visits (B) 8. Investigate public sources of financing (IS) 9. Review salt bonds (B)
Reconstruction	**Reconstruction Customer strategy**	1. Segment market and focus on key customers (with modifications)	1. Review Bain segmentation (IS) 2. Identify key customers (B & IS)
Reconstruction	**Reconstruction Partner strategy**	1. Initiate negotiations about supply agreements for IS customers	1. Review current relations with rival salt producers (IS) 2. Agree on negotiating strategy (IS & B) 3. Initiate contact (IS)
Operations	**Increasing revenues Customer strategy**	1. Substitute non-cash paying customers with new customers 2. Expand target customers to increase sales through 1996	1. Review Bain list of target customers (IS) 2. Initiate contact with target customers (IS)
Operations	**Increasing revenues Pricing strategy**	1. Increase prices as often as possible to keep up with inflation (customers permitting)	1. Institute monthly price review to include input on production costs, competitor activity and customer reaction (IS & B) 2. Sales personnel to incorporate recommendations in pricing negotiations (IS)
Operations	**Increasing revenues Barter policy**	1. If barter must continue, be more selective in products	
Operations	**Increasing revenues Improve marketing**	1. Reorganize sales and marketing department	1. Decide on final structure (IS & B) 2. Hold a competition for positions (IS & B) 3. Conduct interviews with applicants (IS & B) 4. Equip department (IS & B) 5. Conduct training seminars (B)

P.I.E.S. Next Steps

IS

	Action plan	Recommendation	Activities for next 2 months
Operations	**Reduce costs** -suppliers	1. Search for lower cost suppliers/producers of packaging	1. Survey of Russia, CIS and foreign packaging suppliers (B)
	Reduce costs - maintenance	1. Eliminate downtime through better maintenance of equipment	1. Review of existing maintenance procedures (B) 2. Formation of control group (IS & B) 3. Institute weekly meeting to monitor (IS & B)
	Increase efficiency - organization of accounting department	1. Eliminate duplicative steps in bookkeeping and accounting procedures for barter and cash sales of salt; review cash sales of materials 2. reallocation of tasks in accounting department	1. Final review by IS management 2. Issue administrative orders (IS)
	Increase efficiency - tax and cash procedures	1. Change procedure for reorganizing revenue from barter transaction 2. Change procedure for computing tax for below-cost transactions 3. Include cash VAT in COGS 4. Change treatment of retain income 5. Change internal reporting form for taxes 6. Develop procedure for paying employees in goods	1. Issue administrative orders (IS)
		7. Bring procedures for dealing with cash into conformance with bank regulations	1. Obtain written agreement from local bank (IS)
		8. Open new bank account in second bank	1. Open account (IS)
	Increase efficiency - legal issues	1. Reorganize structure of legal department 2. Institute system of contact registration 3. Incentive legal department for certain transactions 4. Restructure signature authorities	1. Review by management (IS) 2. Issue administrative orders
		5. Develop standard contracts for various transaction types	1. Write contracts (IS & B)
		6. Transfer register to independent register	1. Conclude negotiations with Inkombank or 1. Create subsidiary company to organize register 2. Obtain license from federal authorities
	Information systems	1. Upgrade management information systems	1. Complete survey of available software (B) 2. Obtain budget approval from US. AID and PRC (B)) 3. Order hardware and software (B) 4. Assist in installation and arranging training (B)

PN-ABY-002

Бэйн Линк

ИлецкСоль

Диагностика II

Докладчик:
Джон ТОКОЛИШ,
Томас РАЙТЕР
13 ноября 1995г.

Вся документация строго конфиденциальна

((Nov/09/95 AN USE1259R.))

Диагностика II
Повестка дня

- Введение
- Стратегия Илецксоли
- Последующие шаги

P.I.E.S. Основные Направления Работы

	Аналитическая часть	Выработка и обсуждение стратегических рекомендаций и плана действий	Осуществление ключевых/насущных мероприятий	Заключительный этап
Сроки:	7 недель	4 недели	8 недель	2 недели
Возможные мероприятия:	• Знакомство с предприятием/ производственным процессом • Беседы с руководством предприятия • Беседы со специалистами предприятия • Юридический анализ • Финансовый анализ • Анализ рынка • Анализ потребителей • Анализ конкурентов • Анализ системы сбыта • Анализ системы поставок • Визит западного технического эксперта	• Выработка стратегических рекомендаций • Обсуждение с руководством предприятия • Совместная выработка стратегии компании • Совместная разработка плана действий • Выделение приоритетных мероприятий для следующих 3 месяцев • Дополнительные анализа	• Работа по плану действий • Поиск инвесторов и работа с ними • Подготовка и проведение семинаров	• Продолжение выполнения рекомендаций • Помощь в оформлении плана последующих мероприятий
Результаты:	• Презентация анализа • Проект плана действий	• Стратегия предприятия • План действий • Проект бизнес-плана/ инвестиционного меморандума	• Конкретные результаты	• Методические материалы по распространению опыта • План последующих действий

P.I.E.S.

- ИлецкСоль должен определить инвестиционные приоритеты с тем, чтобы свести до минимума объемы инвестиций и сократить сроки простоя ствола, максимально повысить доходы и снизить затраты. Это даст возможность обеспечить максимальные объемы инвестиций за счет собственных средств, а также максимально смягчить последствия 60%-го сокращения производства

• Соляная промышленность будет испытывать постоянный спрос на свою продукцию, и ИС может и в дальнейшем реализовывать свою продукцию	• ИС может осуществить перемены в целях повышения доходов	• ИС может осуществить перемены по снижению уровня затрат и повышению эффективности деятельности предприятия	• ИС должен наметить первоочередные задачи в своем инвестиционном плане, направляя средства в основном на реконструкцию и разработав стратегию переходного периода в три этапа	• ИС должен серьезно изучить вопрос о возможностях финансирования помимо государственного финансирования
■ Спрос стабилен и будет расти одновременно с ВВП; однако не существует дефицита соли ■ Рынки соли в основном региональные рынки, поэтому конкурентоспособность отдельного производителя зависит от затрат на производство и транспортировку ◪ У ИС есть "естественный рынок" для менее и более дорогостоящих сортов соли. Необходимо изучить возможности рынка в Казахстане ■ В данный момент финансовое положение ИС приемлемо	◪ На основе данных ИС Бэйн проанализировал круг его потребителей. В контексте реконструкции необходимо разработать перспективную стратегию ◪ Ценовые изменения должны происходить чаще ■ Требуется совершенствование работы в области маркетинга и продаж, что должно также привести к сокращению объемов бартерных сделок	■ Нерентабельное производство, хотя оно и не представляет собой значительную часть деятельности предприятия, тем не менее следует закрыть ◪ ИС следует в будущем увеличить производство потребительской соли в упаковке, хотя вопрос - когда это сделать ◪ Упаковочные материалы дорогостоящи, однако, возможно, эти затраты можно снизить ◪ Требуется решение вопросов железнодорожного транспорта, особенно в Казахстане ◪ Существует необходимость реорганизации бухучета и информационной отчетности с тем, чтобы сотрудники предприятия занимались действительно анализом, а не обработкой информации ◪ Учет производственных затрат следует вести по цехам, что позволит оценить себестоимость их продукции ◪ Необходимо совершенствовать производственный процесс и среду на предприятии, что позволит улучшить условия труда, повысить качество продукции, а в дальнейшем и сократить затраты	◪ В инвестиционном плане ИС указаны ряд направлений, некоторые из которых, возможно, и не нужны, а другие не являются первоочередными задачами ◪ Требуется экономический пересмотр инвестиционного плана ■ Существуют противоречия между инвестиционными планами, оценкой стоимости предприятия и потоком свободной наличности ◪ Не может быть единственного решения проблем ИС в ходе реконструкции. Это будет целый ряд взаимодополняющих решений ◪ Стратегия, а также организационные меры для ее претворения в жизнь, должна быть сформулирована до начала этапа реконструкции: до закрытия мощностей, в течение и после закрытия ◪ ИС следует взвесить последствия сокращения социальных платежей в данный момент вместо того, чтобы прибегать к резким мерам впоследствии	◪ Главным источником финансирования ИС будет внутренний поток наличных средств ◪ ИС следует изучить возможности внешнего финансирования. Необходимо выяснить, что хотят инвесторы с точки зрения участия, отчетности и контроля

Bain & Company, Inc.

{{Nov/10/95 NB USE0837R}}

Основные выводы Диагностики I

I. Общая характеристика рынка соли в СНГ

1. Товарная продукция
2. Существует некоторая дифференциация между производителями соли по качеству
3. Существуют большие неиспользованные мощности
4. Размер рынка связан с валовым продуктом

II. Позиция ИС

1. Производитель высококачественной соли, которому предстоит уменьшить мощности на 340 тыс. тонн в январе 1997 г.
2. Инвестиционные планы не соответствуют количеству денег, зарабатываемому предприятием, особенно если брать в расчет расходы на социальные нужды
3. Стратегия ИС должна быть привязана к реконструкции
4. Существуют несколько возможностей повысить выручку, снизить затраты и улучшить производительность. Должен быть разработан план действий для реализации этих возможностей

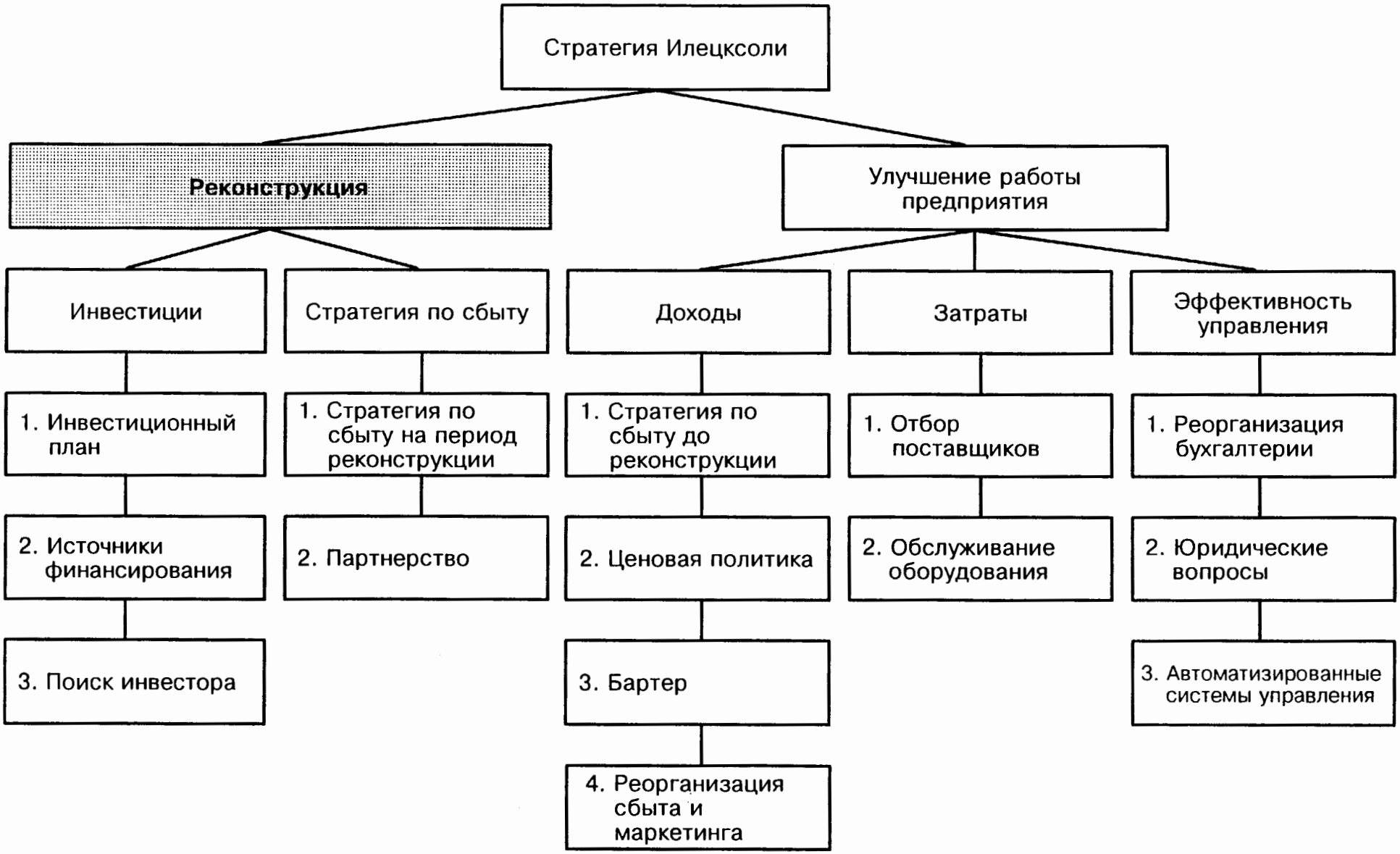
Повестка дня

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269R}}

	До реконструкции	Во время реконструкции	После реконструкции
Стратегическая цель	1. Максимизировать прибыль для финансирования реконструкции 2. Подготовить предприятия к выполнению II этапа стратегии (реконструкции) 3. Выявить все возможные пути финансирования реконструкции	1. Минимизировать время простоя ствола #6 2. Максимизировать прибыль 3. Поддерживать отношения со сложившимся кругом потребителей 4. Поддержка существующего уровня	1. Возвращение позиций на рынке, потерянных во время реконструкции 2. Разработать выпуск наиболее рентабельной продукции
Рынок	1. Нет значительных изменений на рынке	1. Спрос на продукцию ИС будет зависеть от темпов развития экономики России, развития региональных рынков и экономических связей с Украиной	1. В зависимости от темпов развития экономики России, спрос на продукцию ИС может стагнировать или вырасти; в случае увеличения спроса, может появиться рынок для специальных солей, выпускаемых под фирменным наименованием; может начаться рационализация производственных
Стратегия по сбыту	1. Исполнение маркетингового плана для дальнейшего воздействия на потребителей по сегментам 2. Подготовка постепенного сужения круга потребителей	1. Доминирование ИС на своих ключевых рынках 2. Поддерживание взаимоотношений прочими потребителями через посредников	1. Доминировать в ключевых регионах (по всем сегментам) и расширение пищевой соли путем увеличения сбыта через дистрибьюторов
Что необходимо для выживания и победы в конкурентной борьбе	1. Создание эффективной структуры отдела сбыта и маркетинга продукции 2. Максимизация потребителей с оплатой за наличный расчет 3. Финансовое планирование и анализ 4. Приоритезация затрат (инвестиции / социальные затраты) 5. Создание привлекательной для инвесторов инфраструктуры предприятия 6. Установление отношений с возможными поставщиками соли во время реконструкции 7. Снижение затрат путем поиска новых поставщиков материалов и создание в цехах центров учета затрат	1. Эффективная деятельность отдела сбыта и маркетинга продукции 2. Максимизация потребностей с предоплатой или оплатой в кредит 3. Финансовое планирование и анализ 4. Приоритезация затрат (инвестиции / социальные затраты) 5. Минимизация затрат 6. Торговая деятельность 7. Поддержка контакта со всеми клиентами во время реконструкции	1. Эффективная деятельность отдела сбыта и маркетинга продукции 2. Недопущение роста затрат 3. Финансовое планирование и анализ 4. Приоритезация затрат (инвестиции / социальные затраты) 5. Привлекательность для инвесторов 6. Гибкая ценовая политика
Куда необходимо инвестировать?	1. Подготовка кадров 2. Максимально ускорить все необходимые для реконструкции закупки и строительные работы	1. Реконструкция ствола для поддержания текущего объема производства? 2. Реконструкция ствола для увеличения объемов производства? 3. Углубление ствола?	1. Вложения в оборудование по переработке и упаковке соли

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 AN USE1218R}}

Повестка дня



Анализ безубыточности
Формулы

1. Цена за тонну X безубыточный объем производства = Постоянные затраты + (Переменные затраты за тонну X Безубыточный объем производства)

2. $\dfrac{\text{Общий итог постоянных затрат, руб.}}{\text{Вклад за проданную тонну, руб.}}$ = Безубыточный объем производства, тонн

3. Вклад за проданную тонну = цена за тонну - переменные затраты за тонну

4. Постоянные затраты предприятия = Надбавка за проданную продукцию (при безубыточном объеме выпуска)

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 AN USE1200R}}

Методология анализа безубыточности

1. Затраты на производство по элементам взяты из отчетов производственного отдела бухгалтерии

2. Постоянные / переменные элементы затрат рассчитаны как процент от общего итога

3. Процентная разбивка производственных затрат на постоянные / переменные применена к итогам по форме 5 Z, пересчитанной в эквивалент USD на поквартальной основе (данные в форме 5 Z превышает итоги производственного отдела бухгалтерии и взяты за основу для большей степени консерватизма)

4. Социальные затраты, рассчитанные в эквиваленте USD, взяты за I-е полугодие 1995 г. (распределенные, а не реально потраченные)

Анализ безубыточности
Сценарий А*

Описание сценария
Постоянные затраты
– не включают всю зарплату
– не включают все социальные затраты

Статья	Итог, долл.	На тонну, долл.	Итог, руб.	На тонну, руб.
Выручка от реализации	5,565,206	27	25,043,427,000	119,581
Затраты на производство	3,696,362	18	16,633,629,000	79,425
Переменные затраты на производство	2,812,366	13	12,655,645,981	60,430
Постоянные затраты на производство	883,996	4	3,977,983,019	18,995
Социальные затраты с учетом налога на прибыль	-	-	-	-
Все постоянные затраты (постоянные затраты на производство + социальные затраты)	883,996	4	3,977,983,019	18,995
Вклад за проданную продукцию	2,752,840	13	12,387,781,019	59,151
Реальный объем выпуска, тонн	209,427		209,427	
Безубыточный объем выпуска, тонн	67,251		67,251	
Объем выпуска во время реконструкции, тонн	110,000		110,000	

* Сценарий базируется на данных за I полугодие 1995 года

Анализ безубыточности
Сценарий Б*

Описание сценария
Постоянные затраты
– включают всю зарплату
– не включают социальные затраты

Статья	Итог, долл.	На тонну, долл.	Итог, руб.	На тонну, руб.
Выручка от реализации	5,565,206	27	25,043,427,000	119,581
Затраты на производство	3,696,362	18	16,633,629,000	79,425
Переменные затраты на производство	2,060,721	10	9,273,243,690	44,279
Постоянные затраты на производство	1,635,641	8	7,360,385,310	35,145
Социальные затраты с учетом налога на прибыль				
Все постоянные затраты (постоянные затраты на производство + социальные затраты)	1,635,641	8	7,360,385,310	35,145
Вклад за проданную продукцию	3,504,485	17	15,770,183,310	75,302
Реальный объем выпуска, тонн	209,427		209,427	
Безубыточный объем выпуска, тонн	97,745		97,745	
Объем выпуска во время реконструкции, тонн	110,000		110,000	

* Сценарий базируется на данных за I полугодие 1995 года

Анализ безубыточности
Сценарий В*

Описание сценария
Постоянные затраты
– включают всю зарплату
– включают текущие социальные затраты

Статья	Итог, долл.	На тонну, долл.	Итог, руб.	На тонну, руб.
Выручка от реализации	5,565,206	27	25,043,427,000	119,581
Затраты на производство	3,696,362	18	16,633,629,000	79,425
Переменные затраты на производство	2,060,721	10	9,273,243,690	44,279
Постоянные затраты на производство	1,635,641	8	7,360,385,310	35,145
Социальные затраты с учетом налога на прибыль	1,573,846 (1,023,000)	8	7,082,307,692 (4,603,500,000)	33,818
Все постоянные затраты (постоянные затраты на производство + социальные затраты)	3,209,487	15	14,442,693,002	68,963
Вклад за проданную продукцию	3,504,485	17	15,770,183,310	75,302
Реальный объем выпуска, тонн	209,427		209,427	
Безубыточный объем выпуска, тонн	191,798		191,798	
Объем выпуска во время реконструкции, тонн	110,000		110,000	

* Сценарий базируется на данных за I полугодие 1995 года

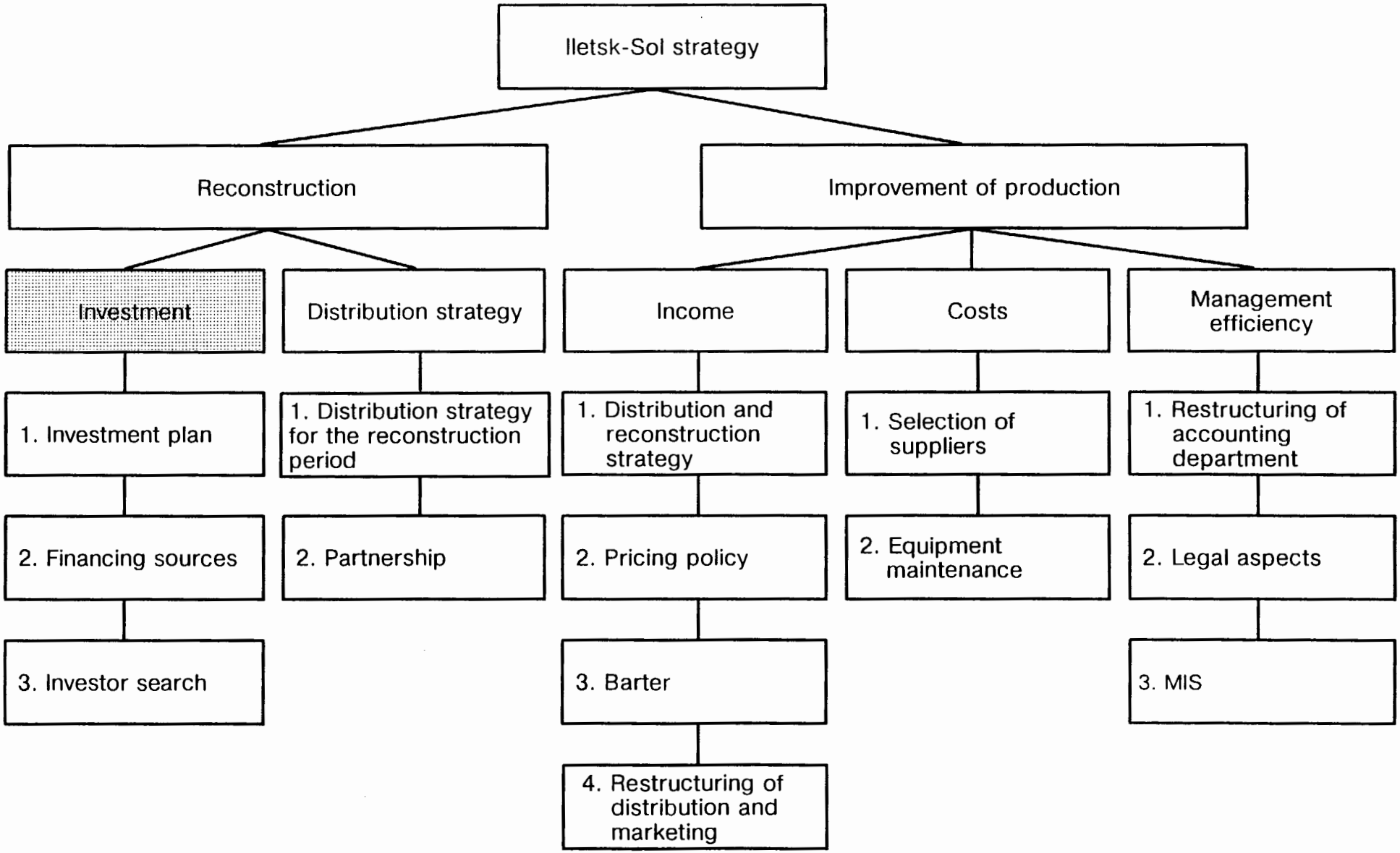
Анализ безубыточности
Сценарий Г*

Описание сценария
Постоянные затраты
- включают всю зарплату
- включают объем допустимых соц. затрат в период реконструкции предприятия

Статья	Итог, долл.	На тонну, долл.	Итог, руб.	На тонну, руб.
Выручка от реализации	5,565,206	27	25,043,427,000	119,581
Затраты на производство	3,696,362	18	16,633,629,000	79,425
Переменные затраты на производство	2,060,721	10	9,273,243,690	44,279
Постоянные затраты на производство	1,635,641	8	7,360,385,310	35,145
Социальные затраты с учетом налога на прибыль	205,066 (133,293)	1	922,798,137 (599,818,789)	4,406
Все постоянные затраты (постоянные затраты на производство + социальные затраты)	1,840,707	9	8,283,183,447	39,552
Вклад за проданную продукцию	3,504,485	17	15,770,183,310	75,302
Реальный объем выпуска, тонн	209,427		209,427	
Безубыточный объем выпуска, тонн	110,000		110,000	
Объем выпуска во время реконструкции, тонн	110,000		110,000	

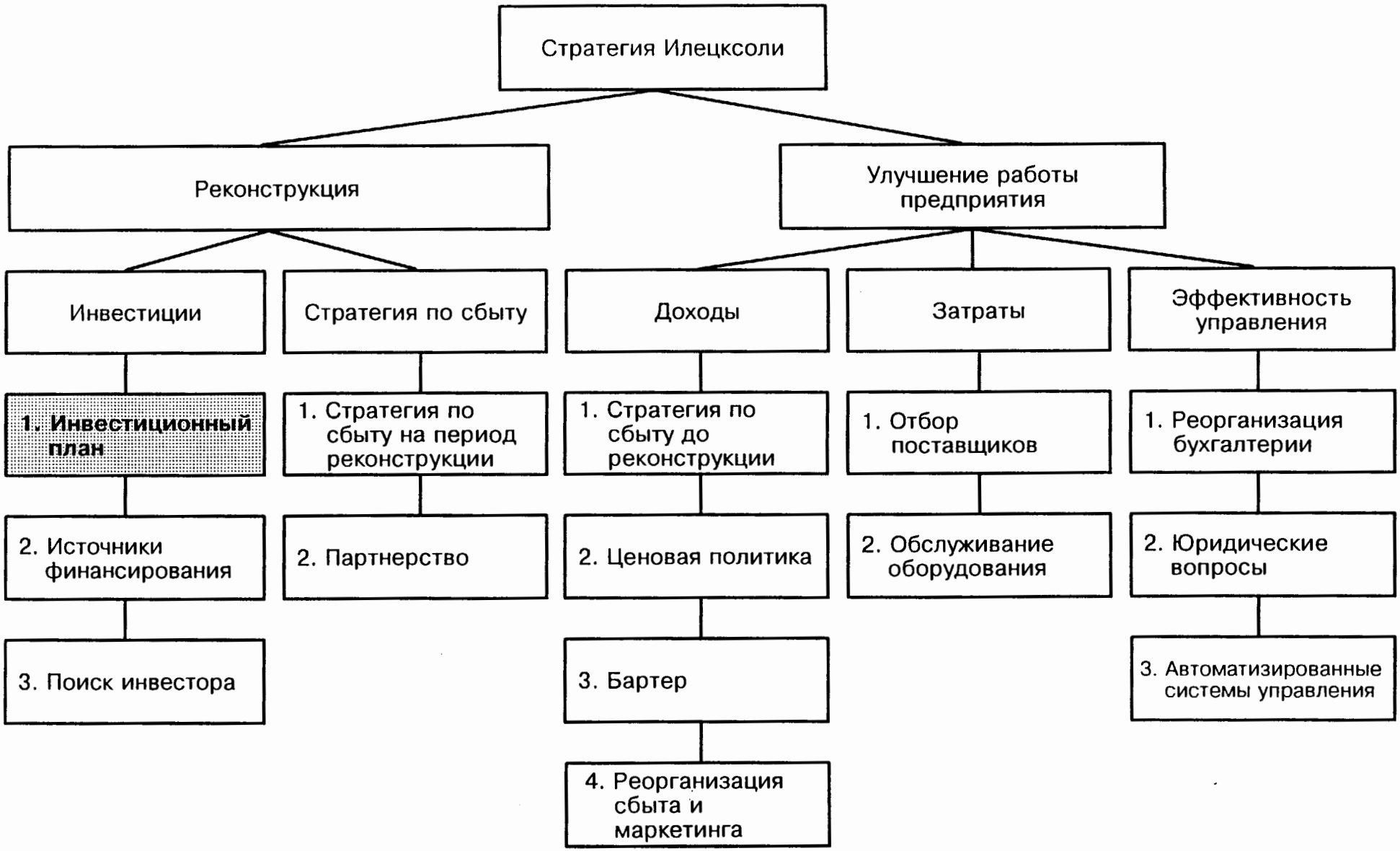
* Сценарий базируется на данных за I полугодие 1995 года

Agenda



Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269.}}

Повестка дня



Компания ИС должна определиться с потребностями в инвестициях, так как все вопросы начинаются с определения размеров инвестиций

1. Сколько требуется инвестиций?
2. Каковы мои потребности в финансировании?
3. Каким образом я могу финансировать инвестиционную программу? Взять в долг? Эмитировать акции?
4. Какие будут последствия, если я эмитирую акции?
5. Что может случиться, если я не смогу возвратить долги?

Инвестиции следует разграничить по срочности и экономической целесообразности

I. Реконструкция ствола #6

II. Переработка

A. Дробление
   1. Отсекающий грохот
   2. Грохот на завершающей стадии переработки

B. Переработка
   1. Иодирование
   2. Меры против спекаемости

C. Фасовочные/ упаковочные работы
   1. Машины для фасовки и сварки швов
   2. Укладка в коробки
   3. Погрузка на поддонах

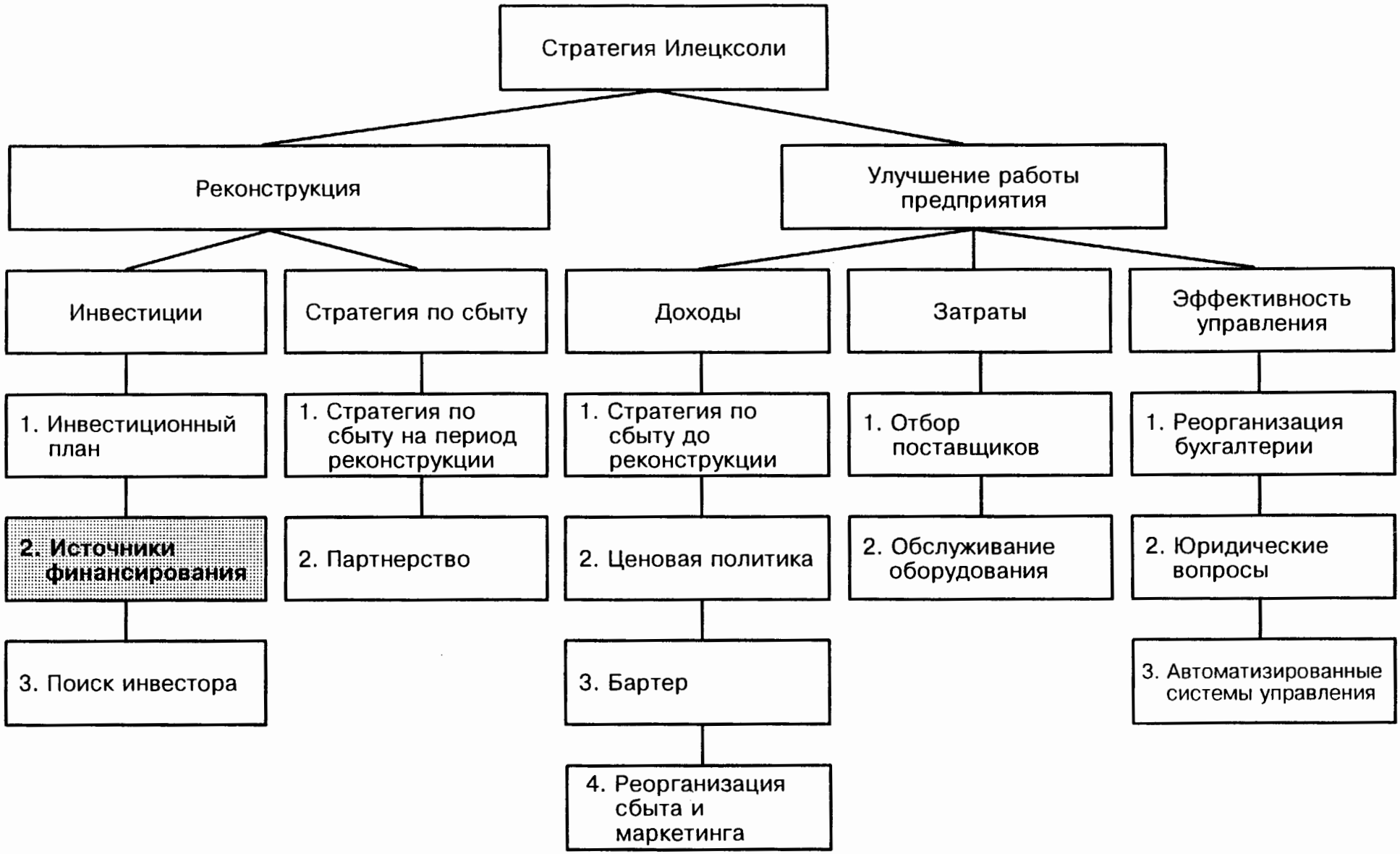
Инвестиционный план
Инвестиции

Необходимо не только определить объем инвестиций, также необходимо:

1. Иметь четко написанную инвестиционную программу, с документацией и разбивкой по пунктам

2. Составить инвестиционную программу таким образом, чтобы технический эксперт потенциального инвестора смог ее проверить

Повестка дня



Cash Flow

	A	B	C	D	E	F
1	(All figures in million rubles)	1996	1997	1998	1999	2000
2	TOTAL REVENUE	58,961	30,919	43,861	56,154	66,682
21	TOTAL COSTS [minus]	33,235	24,212	27,128	30,518	33,796
22	GROSS PROFITS [equals]	25,726	6,706	16,733	25,636	32,887
23	*GROSS MARGIN*	*44%*	*22%*	*38%*	*46%*	*49%*
24	Interest Payments [minus]	0	0	−1981	−2947	−2072
25	Depreciation [minus]	1,063	1,188	1,388	1,513	1,538
26	Taxable Profit [equals]	24,663	5,519	13,364	21,176	29,277
27	Profit Tax [minus]	8,632	1,932	4,677	7,412	10,247
28	After-Tax Profit [equals]	16,031	3,587	8,687	13,765	19,030
29	Depreciation [plus]	1,063	1,188	1,388	1,513	1,538
30	Working Capital Requirement [min	897	(944)	493	493	389
31	Disposable Cash [equals]	16,197	5,719	9,582	14,785	20,179
32	*DISPOSABLE CASH MARGIN*	*31%*	*12%*	*24%*	*28%*	*31%*
33	Social Expenditures [minus]	9,410	9,410	9,410	9,410	9,410
34	CAPEX [minus]	5,000	8,000	5,000	1,000	1,000
35	Dividends [minus]	–	–	–	–	–
36	FREE CASH/(FINANCING REQUIREMENT)	1,787	(11,691)	(4,828)	4,375	9,769
37	*FREE-CASH MARGIN*	*3%*	*−38%*	*−11%*	*8%*	*15%*
38	CUMULATIVE CASH BALANCE	1,787	(9,905)	(14,733)	(10,358)	(589)

Инвестиционный план
Источники финансирования

- Чтобы определить, на какую сумму и в каких объектах можно сократить расходы на социальную сферу, следует провести опрос работников предприятия

- Ответив на правильно составленный опросник, работники предприятия выберут заочным голосованием, какие объекты для них необходимы, и какие объекты могут быть сокращены

Повестка дня

P.I.E.S. Бизнес план

ИС Инвестиционный меморандум

- Обзор компании
- Финансовая деятельность
- Стратегические вопросы
- Процедуры сделок

- Обзор деятельности
- Продукты, рынки и сбытовая деятельность
- Маркетинг и сбыт
- Конкурентное положение
- Руководство и работники
- Производство
- Социальные фонды
- Вопросы охраны окружающей среды

- Введение
- Финансовые отчеты
- Ликвидность
- Фонды
- Задолженность
- Анализ затрат
- Анализ прибыльности
- Распределение прибыли

- Стратегические цели и их оправдание
- План внедрения
- Финансовые прогнозы
- Инвестиционный план

- Описание проекта и его целей
- Стадии инвестиционного проекта
- Производство после реконструкции
- Варианты финансирования

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 AN USE1216R}}

Поиск источников финансирования

График

Определение инвесторов	17 ноября
Первые контакты с инвесторами	21 ноября
Окончательный вариант инвестиционного плана	День X (предлагаемая дата 21 ноября)
Завершение работы над бизнес-планом	День X + 7
Отправка информационного меморандума	День X + 14
Первая встреча с инвесторами (руководство предприятия и Бэйн) Срок: 15 декабря	День X + 21

Внешний вид вашего предприятия влияет на возможность финансирования

Области для улучшения	Проблема	Решение
• Поддержка состояния зданий и наземных сооружений	• Отпугивает инвестора • Ведет к отклонению от стандартов производства пищевых продуктов	• Проведение субботника до 30 ноября

Повестка дня

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269R}}

Стратегия по сбыту
Цели и подход

Цели

- Разбить всех потребителей ИС на группы "однородных" покупателей
- Разработать стратегию по каждой группе покупателей
- Разработать стратегию на время реконструкции

Подход

- Определить область и отрасль каждого потребителя и отсортировать базу потребителей по областям и отраслям

⇩

- Оценить рынок соли по областям и отраслям

⇩

- Вычислить долю ИС в рынках технической, пищевой и столовой соли по областям

⇩

- Разбить потребителей ИС на группе исходя из географической, отраслевой принадлежности, а также степени монополизации рынка Илецксолью

⇩

- Оценить прибыльность групп потребителей, а также "степень защищенности" от их перехода к другим производителям

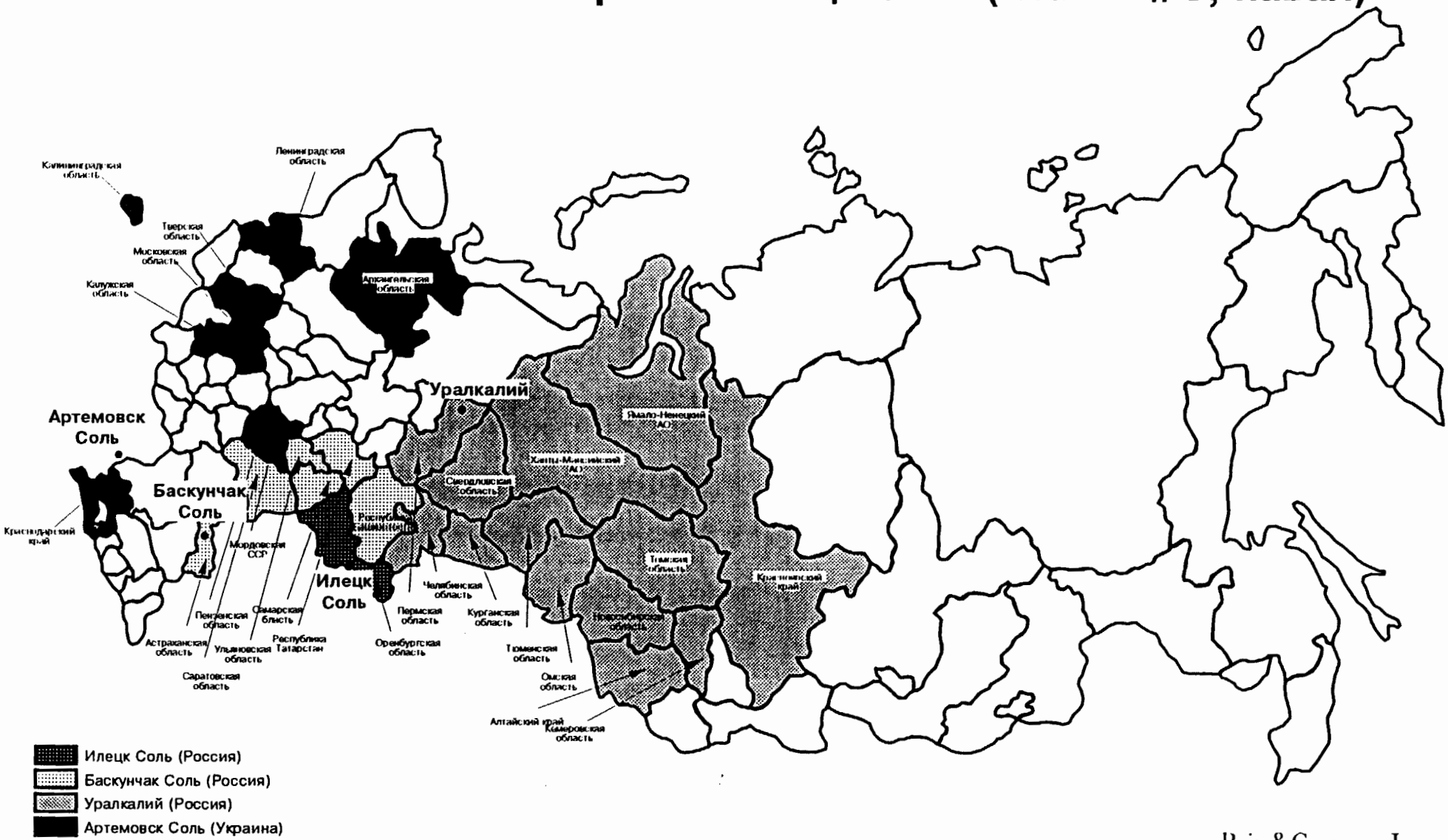
⇩

- На основе прибыльности и "степени защищенности" определить стратегическую важность каждой группы

⇩

- Разработать стратегию по каждой группе на время реконструкции

Потенциальная расстановка сил на рынке Илецк Соль (помол #3, навал)



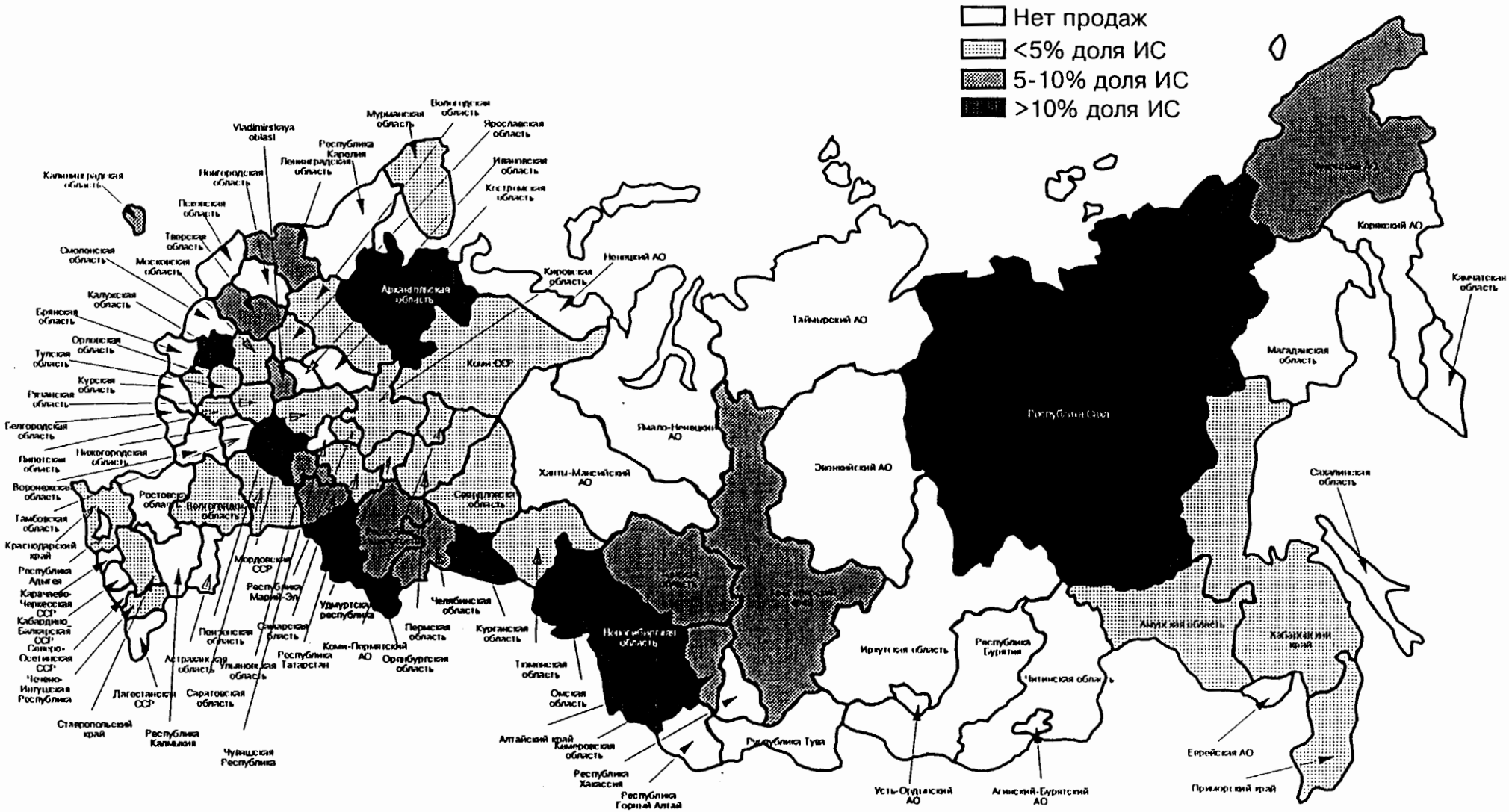
Примечание: К данному анализу необходимо применять поправку на сезонность (БасСоль) и качество предлагаемой соли (Уралкалий)

Источник: База данных ИС, интервью производителей, анализ Бэйна Линка

Bain & Company, Inc.

{(Nov/05/95 MS USE0721R)}

ИС Доля продаж ИС на рынке технической соли

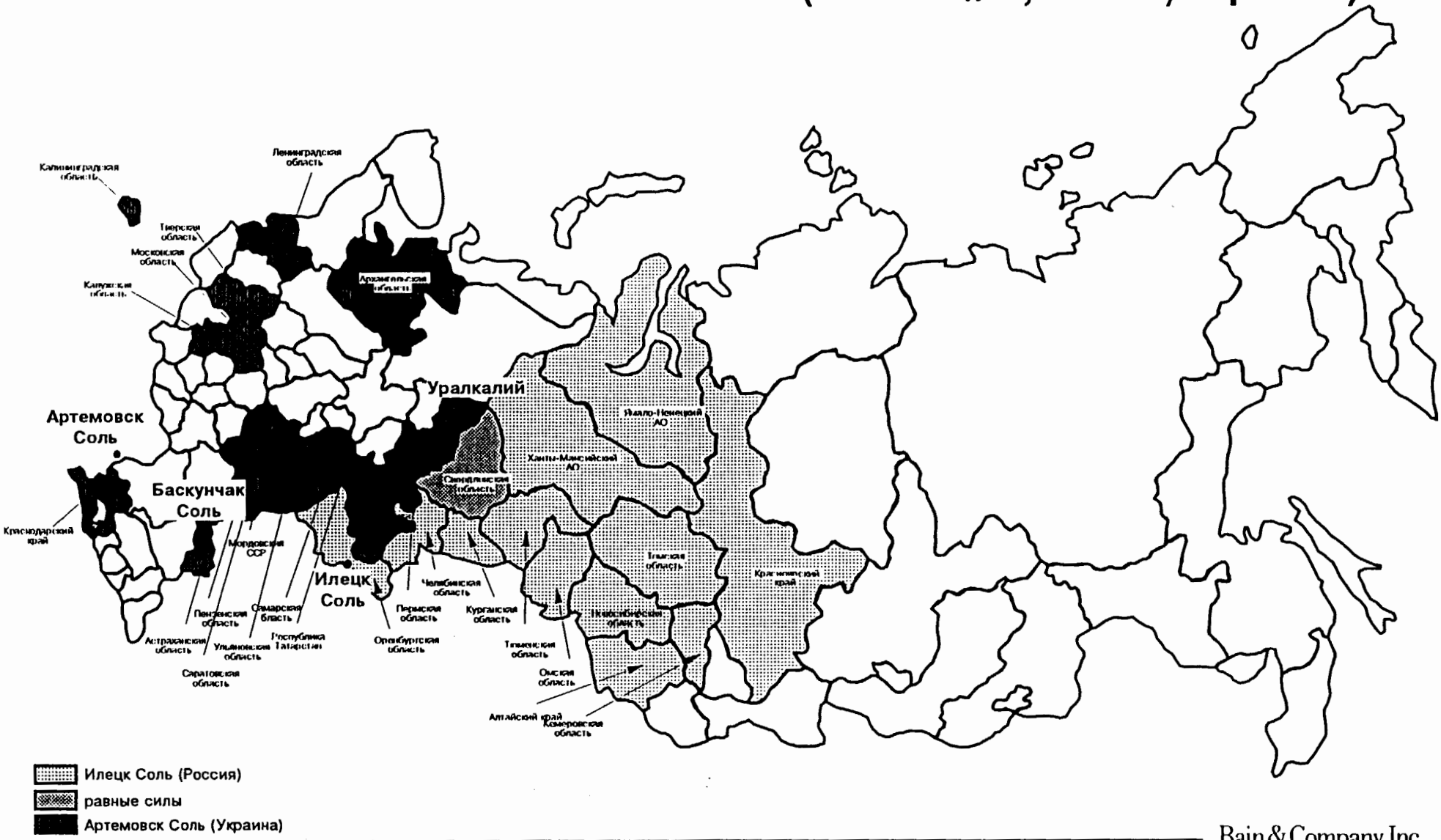


Источник: База данных по отгрузке; модель по оценке рынка; анализ Бэйн Линка

Bain & Company, Inc.

{{Nov/08/95 NB USE1228R}}

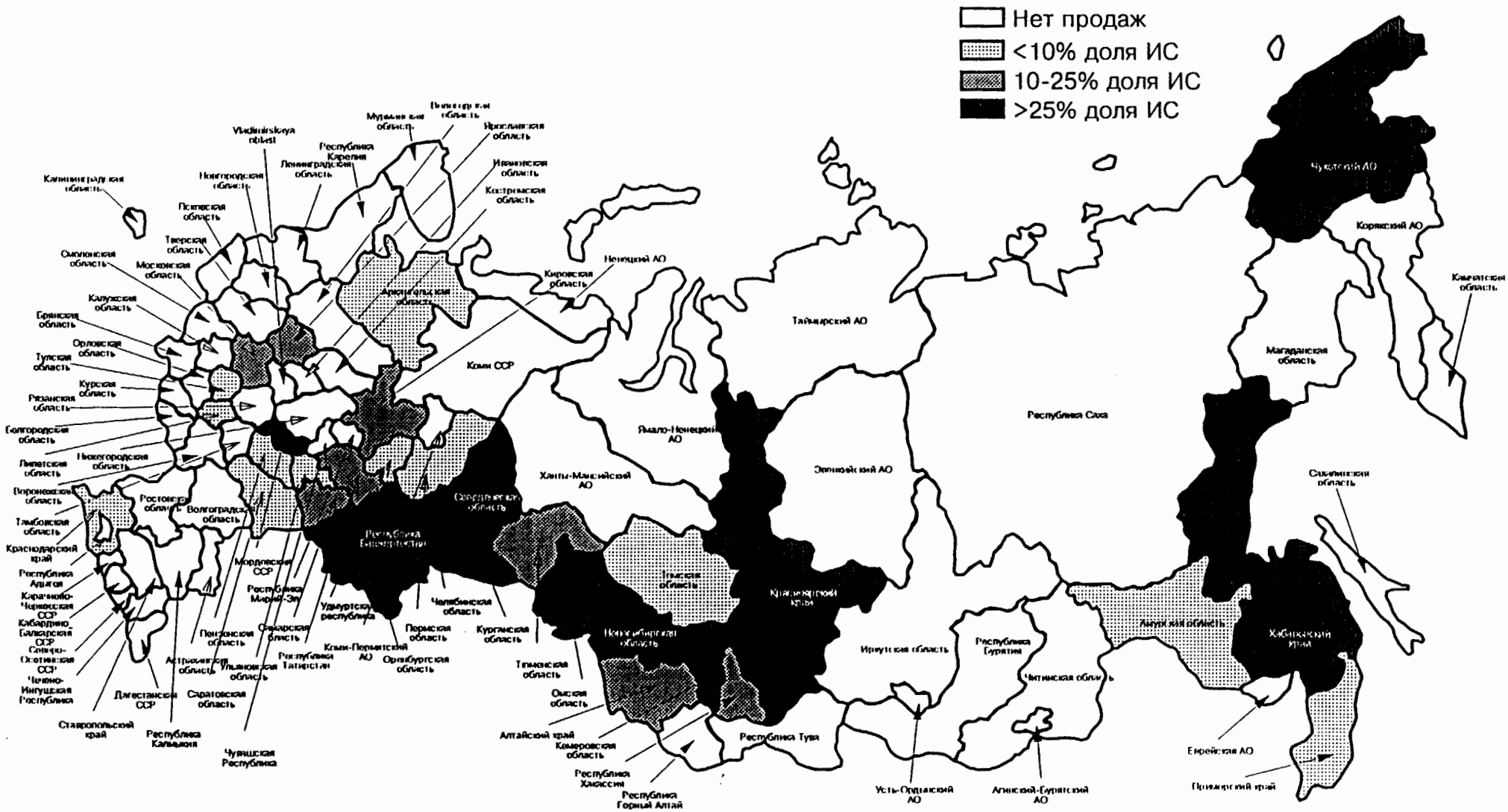
Потенциальная расстановка сил на рынке Илецк Соль (помол #2, навал/таровка)



Bain & Company, Inc.

Источник: База данных ИС, интервью производителей, анализ Бэйна Линка

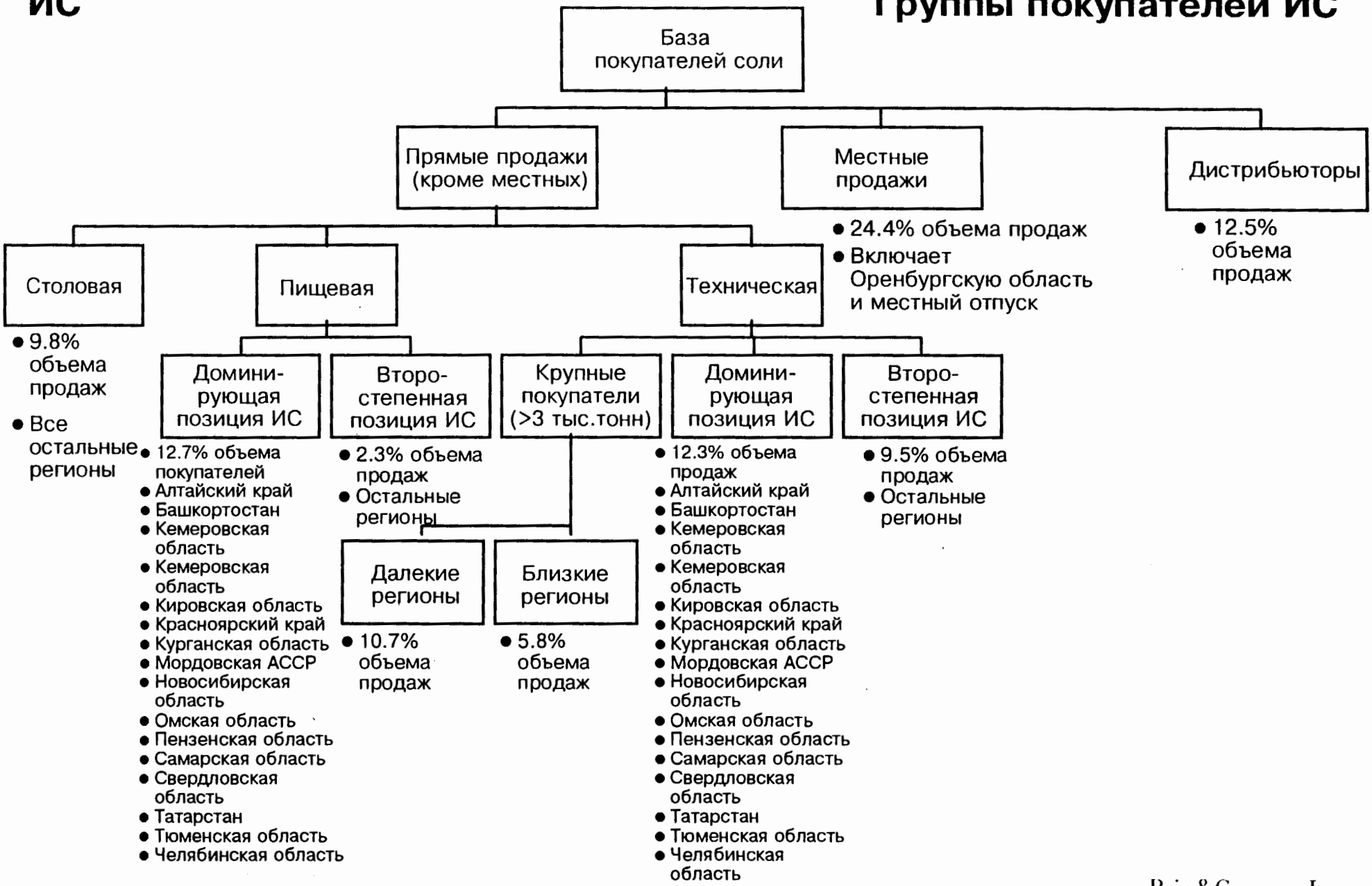
Доля продаж ИС на рынке пищевой соли



Источник: База данных по отгрузке; модель по оценке рынка; анализ Бэйн Линка

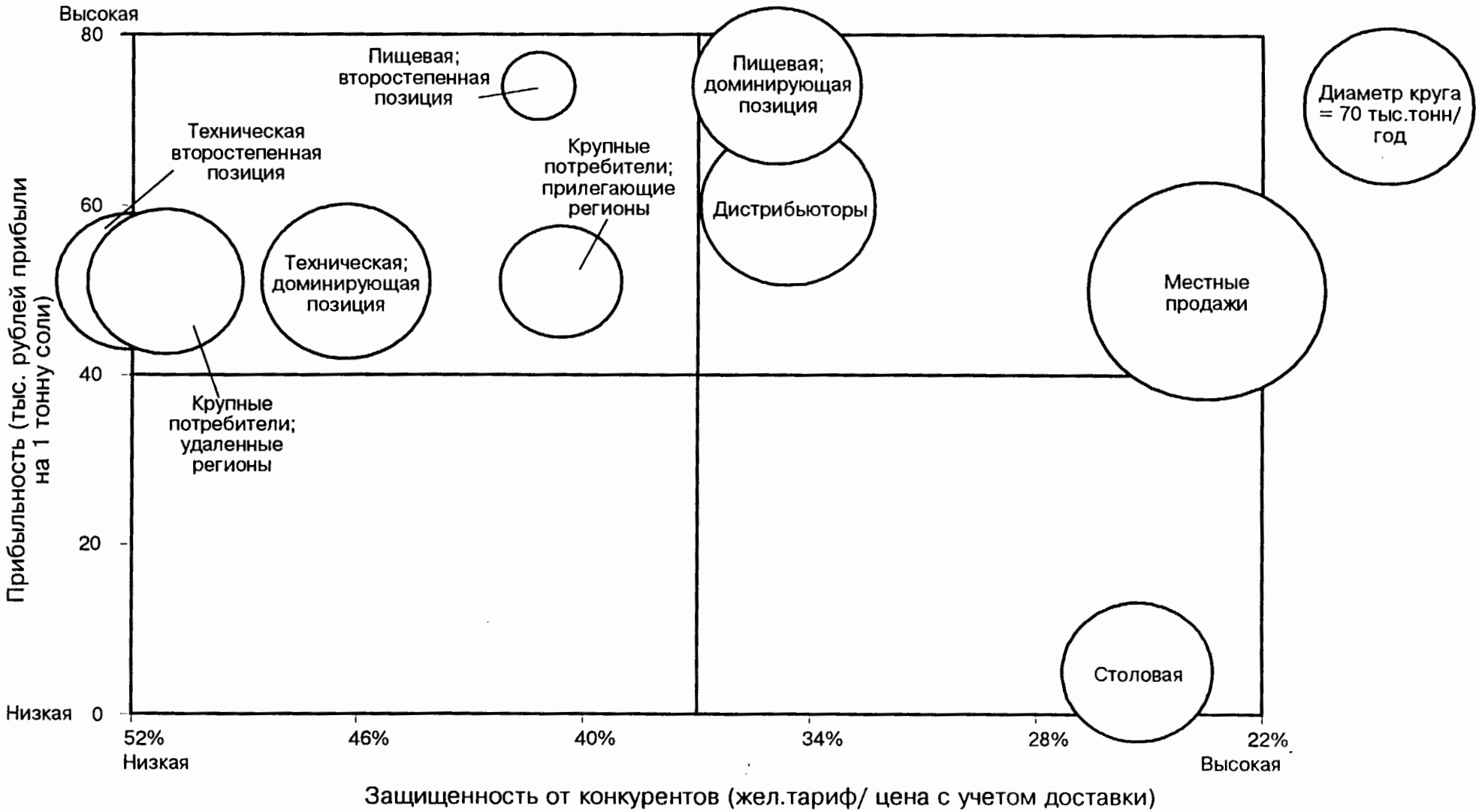
Bain & Company, Inc.
((Nov/08/95 NB USE1229R))

Сегментация покупателей
Группы покупателей ИС



Bain & Company, Inc.
{{Nov/08/95 BA USE1204R}}

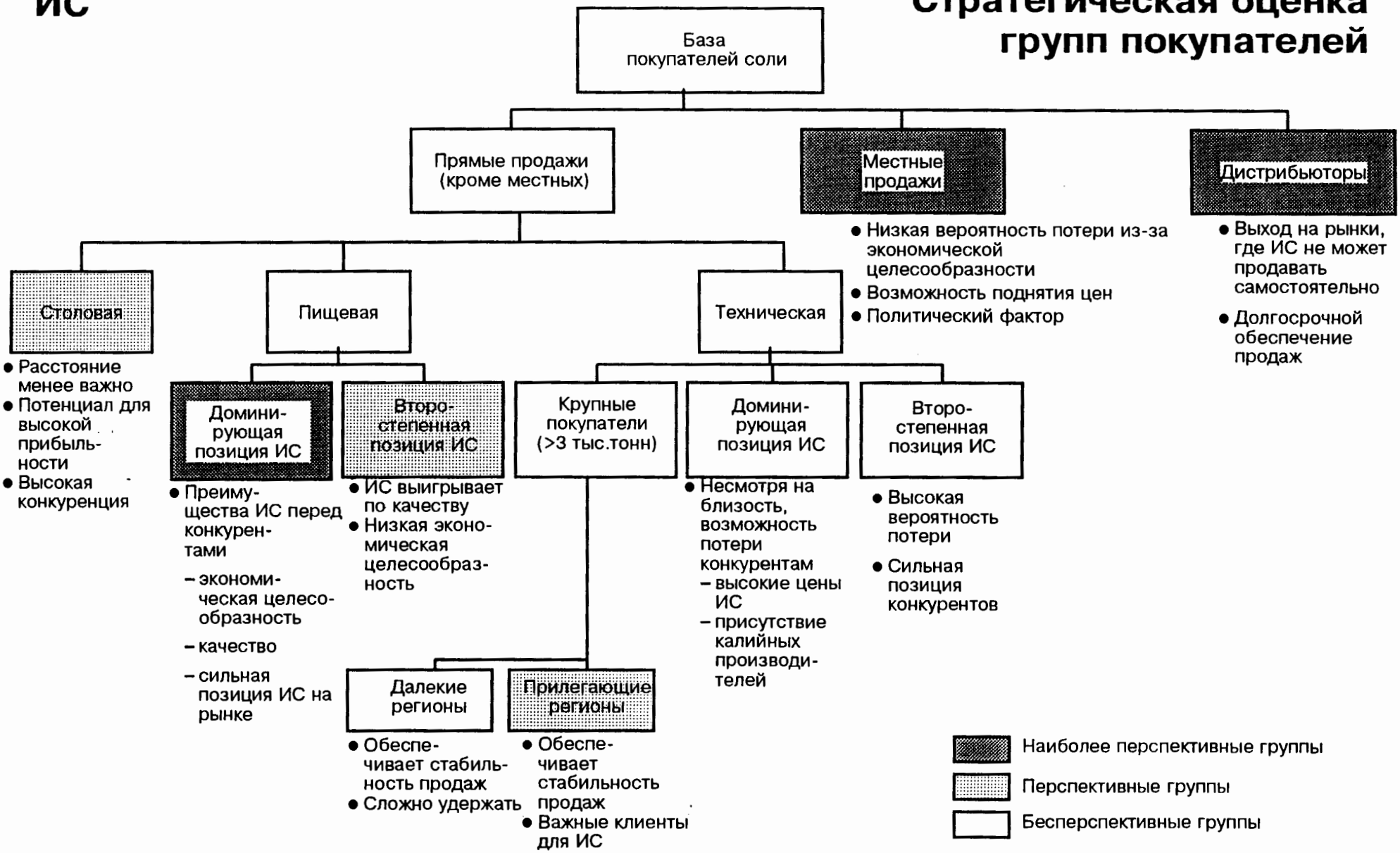
Схема позиции групп покупателей: прибыльность и защищенность от конкурентов



Источник: База данных по отгрузке; модель по оценке рынка; Бэйн Линка

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 AN USE1227R}}

Стратегия по сбыту
Стратегическая оценка групп покупателей



Bain & Company, Inc.
{{Nov/08/95 AN USE1206R}}

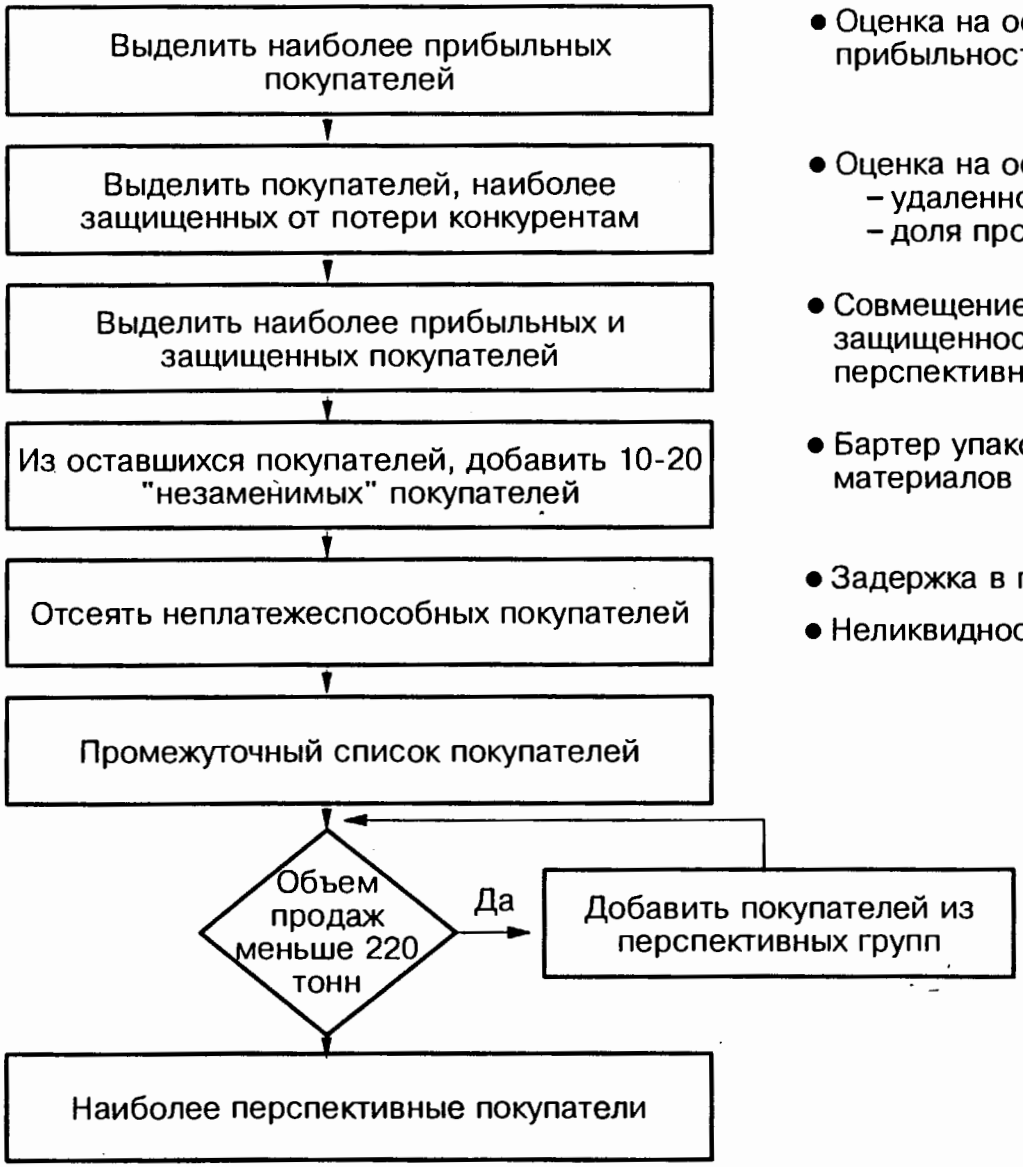
Стратегия по сбыту

Стратегия в период реконструкции

Возможные варианты

	Продажа всем покупателям на уровне 50% от закупок 1996 года	Продажа только наиболее перспективным клиентам	Продажа наиболее перспективным клиентам и перепродажа соли конкурентов перспективным клиентам Отказ в продаже неплатежеспособным покупателям	Продажа наиболее перспективным клиентам и перепродажа соли всем покупателям ИС	Продажа наиболее перспективным клиентам и перепродажа всем покупателям ИС, а также поиск новых покупателей
Достоинства	• Контакт со всеми покупателями	• Удержание части рынка ИС • Легко осуществимая стратегия	• Удержание основных рынков ИС	• Удержание всех рынков ИС	• Удержание всех рынков ИС
Недостатки	• Покупка большинства покупателей у конкурентов	• Потеря второстепенных рынков ИС	• Потеря части текущих клиентов	• Необходимость партнерства с конкурентами • Отсутствие торговой организации в ИС	• Большая сложность в осуществлении
	⇩	⇩	⇩	⇩	⇩
	• Высокая вероятность потери выгодных клиентов	• Потеря большого числа клиентов	• Позволяет удержать перспективные рынкия	• Сложность в осуществлении	• Наименее реальный вариант

ИС Выбор наиболее перспективных покупателей (реконструкция)



- Оценка на основе рублевой прибыльности на 1 тонну соли
- Оценка на основе рублевой
  - удаленность (тариф)
  - доля продаж ИС на рынке
- Совмещение оценок прибыльности и защищенности: наиболее перспективные группы
- Бартер упаковочных или строительных материалов
- Задержка в платежах
- Неликвидность/невыгодный бартер
- В порядке уменьшения прибыльности и защищенности

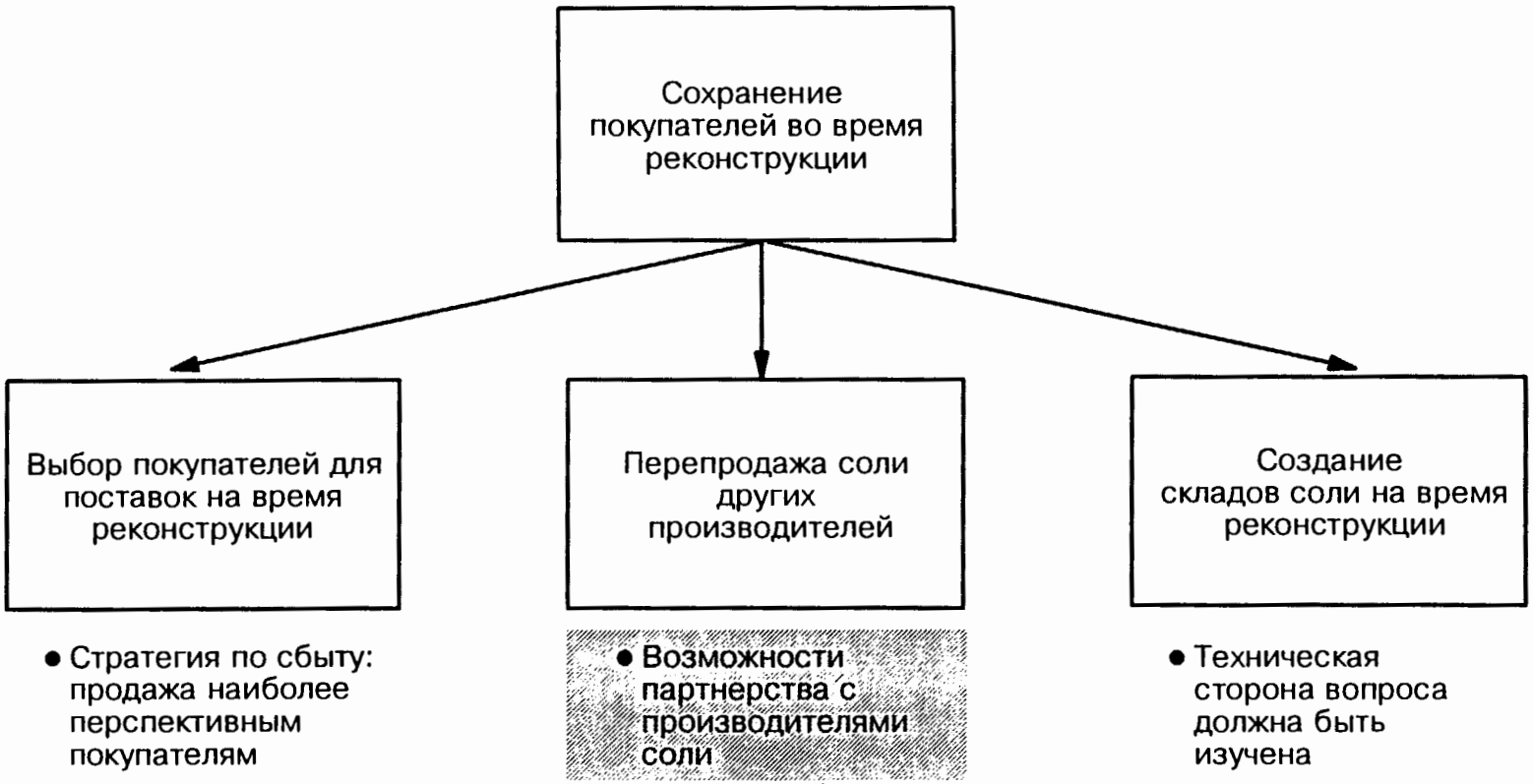
Bain & Company, Inc.
((Nov/08/95 AN USE1219R))

Повестка дня

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269R}}

Возможности партнерства

Способы сохранения покупателей



Bain & Company, Inc.
{{Nov/08/95 AN USE1230R}}

Возможности партнерства
Варианты соглашения

	Договор по сбыту соли партнера	Создание дистрибьюторское сети
Цель	• Перепродажа соли покупателям ИС	• Перепродажа соли партнера покупателям ИС, покупателям партнера, а также новым покупателям
Финансовые результаты	• Может быть получена очень небольшая прибыль по договоренности с партнером – цены остаются на прежнем уровне – снижение затрат на 1 тонну соли у партнера – часть прибыли, полученная из-за снижения затрат, передается ИС	• Получение прибыли на основе разница между ценами купли и продажи • Может быть экономически не оправдано с точки зрения покупателя, который предпочитает покупать напрямую без посредника
Стратегическая цель	• Сохранение покупателей ИС на время реконструкции	• Создание дистрибьюторского бизнеса и контролирование крупных рынков соли
Требования к коллективу ИС	• Агенты по продажам, набранные во время реорганизации отдела сбыта, должны быть обучены условиям соглашения и производить перепродажу	• Создание дистрибьюторской система – дистрибьюторские агенты в ИС – дистрибьюторские агенты в регионах – интеграция систем ИС и партера

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1231R}}

Возможности партнерства

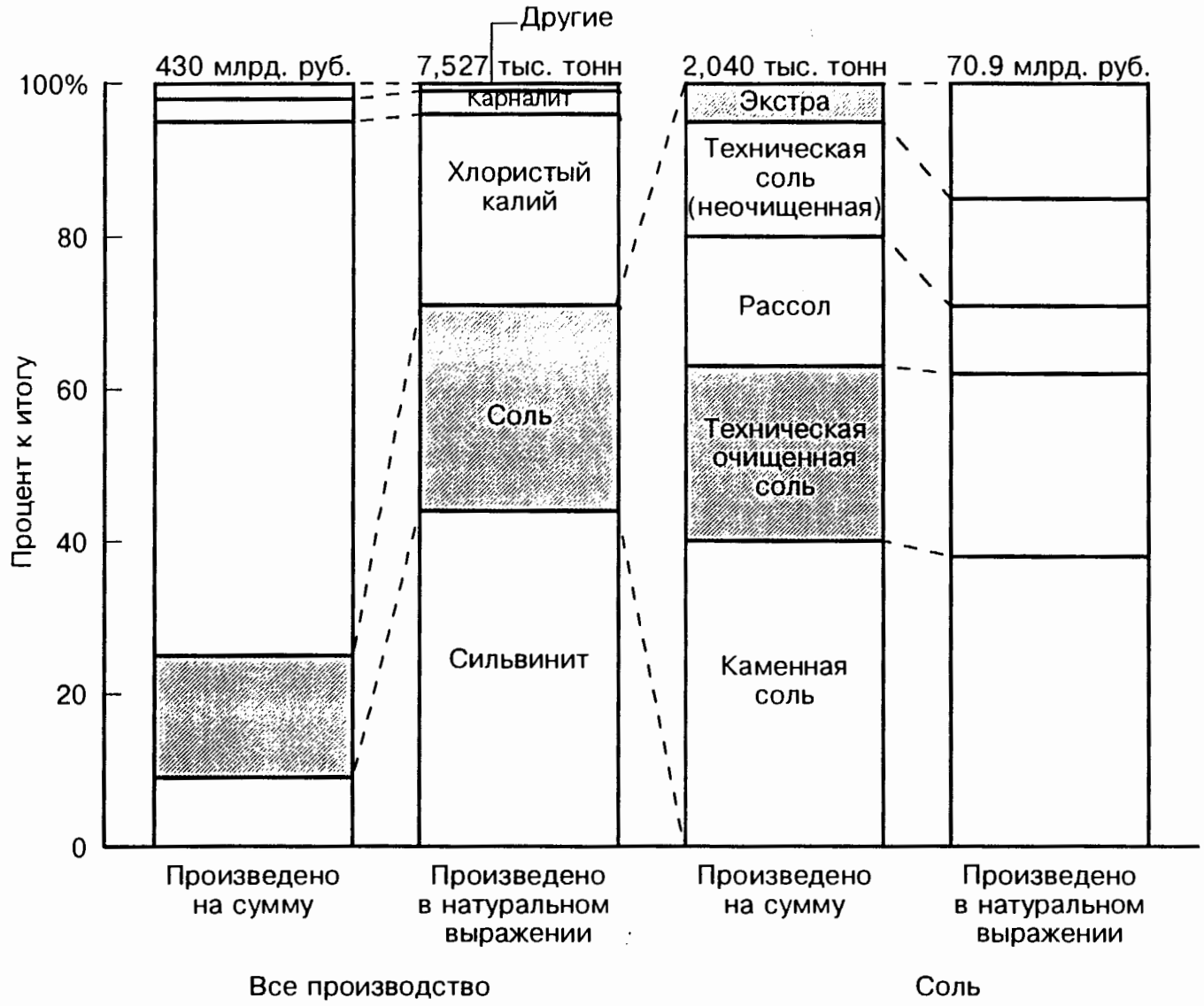
Выбор партнера

	Уралкалий	Сильвинит	Артемсоль
За	• Близость к ИС • Продукты ИС и Уралкалия дополняют друг друга – пищевая соль ИС – техническая соль Уралкалия • Большие объемы сбыта – наличие неиспользованных мощностей	• Близость к ИС • Продукты ИС и Сильвинита дополняют друг друга – пищевая соль ИС – техническая соль Сильвинит • Из-за меньших объемов легче осуществлять дистрибьюторское партнерство	• Сильная позиция ИС в переговорах • Высокое качество соли – удовлетворенность покупателей ИС • Низкие затраты на производство
Против	• Вопросы качества • Сложнее вести переговоры • Трудно осуществлять дистрибьюторское партнерство • Конкуренция по столовой соли • Транспортные проблемы: нехватка вагонов	• Вопросы качества • Сложнее найти неиспользованные мощности	• Удаленность от ИС • Сложности с таможней • Продукт Артемсорли напрямую конкурирует с ИС • Низкие отпускные цены позволяют Артемсоли захватить большую часть рынка

Bain & Company, Inc.
{{Nov/08/95 AN USE1232R}}

Уралкалий: производство, 1994

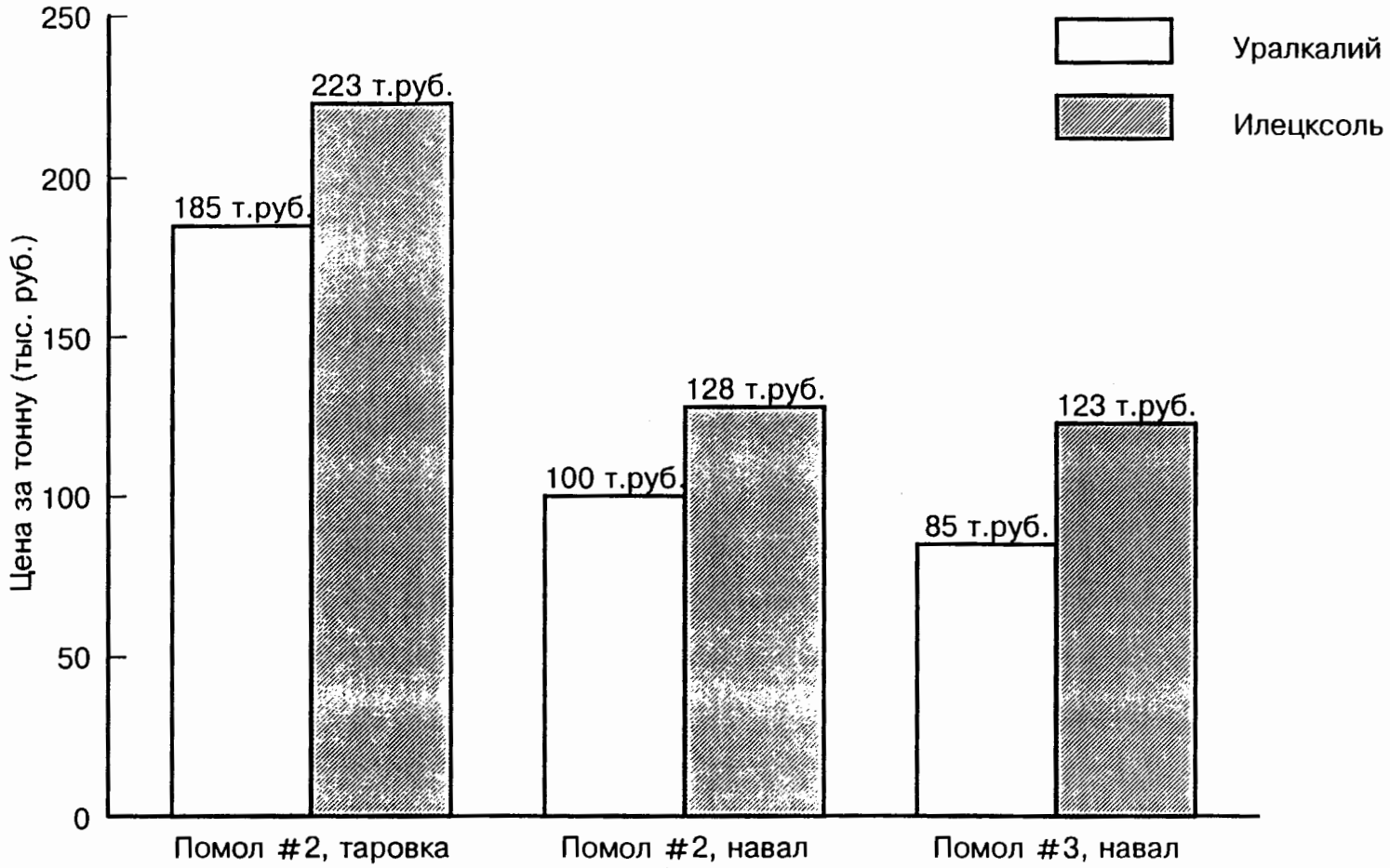
ИС



* В расчете по сухому продукту

Bain & Company, Inc.
{{Nov/04/95 AN USE1159R}}

Цены
Уралкалий, 1994



* На тонну сухого продукта

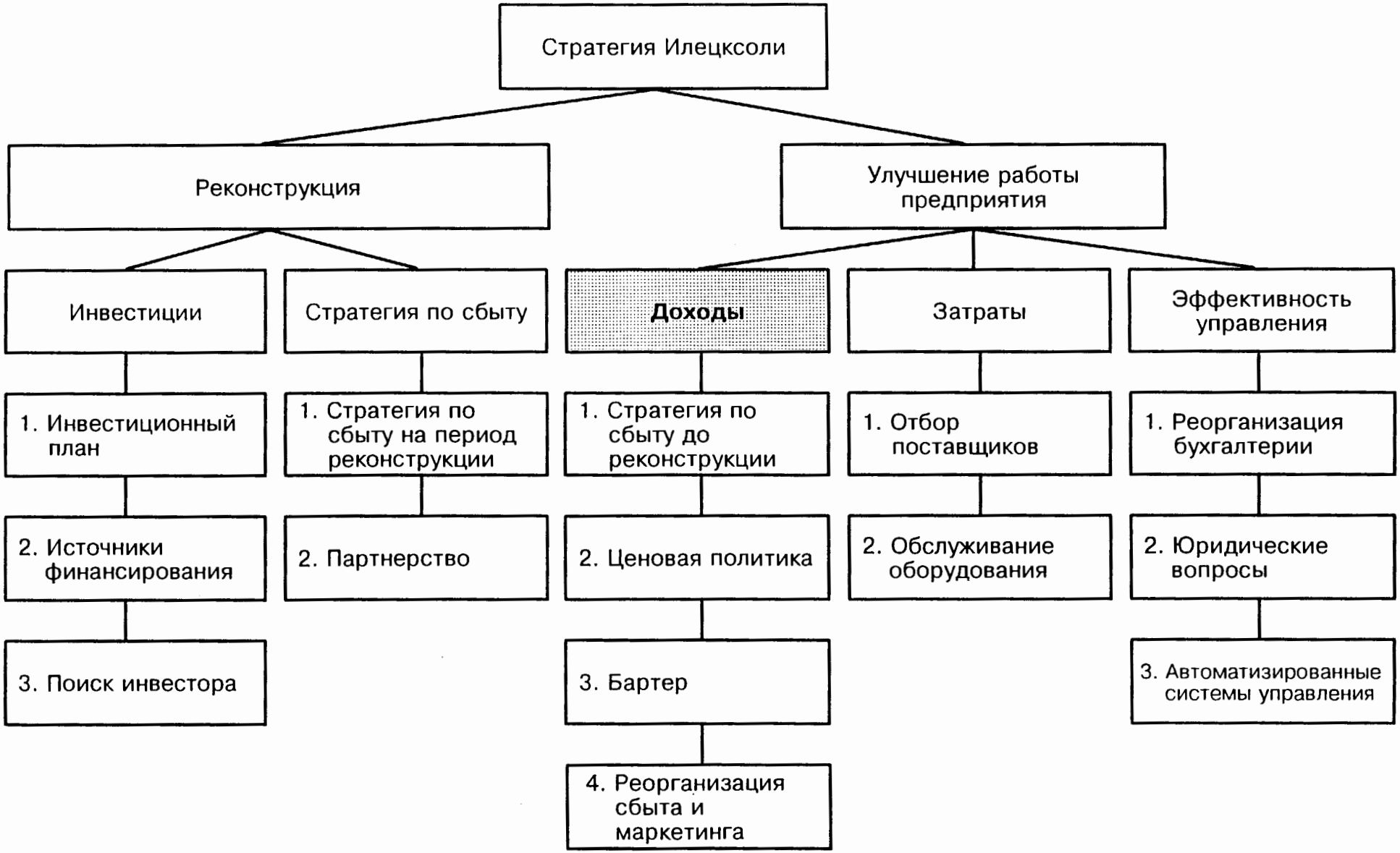
Bain & Company, Inc.
{(Nov/10/95 AN USE1158R)}

Последующие шаги

ИС

	План действий	Рекомендации	Действия в последующие 2 месяца
Реконструкция	**Инвестиционный план/ финансирование**	1. Доработка плана по финансированию реконструкции 2. Сокращение инвестиционного плана до минимально необходимых сумм	1. Встретиться с проектным институтом и завершить доработку (ИС) 2. Одобрить на Совете Директоров (ИС) 3. Рассмотреть финансовые аспекты планов (Б) 4. Проверить финансовые прогнозы (ИС и Б)
	Поиск инвесторов	1. Начало переговоров с банками, фондами и потенциальными инвесторами	1. Завершить работу на инвестиционным меморандумом (ИС и Б) 2. Определить необходимость инвестиций в акции компании 3. Определить потенциальных инвесторов (ИС и Б) 4. Установить первые контакты с инвесторами (Б) 5. Распространить информационные меморандумы (Б) 6. Привести в порядок территорию предприятия 7. Организовать посещения предприятия (Б) 8. Изучить сторонние доступные источники финансирования (ИС) 9. Рассмотреть возможность выпуска соляных облигаций
	Стратегия по сбыту в период реконструкции	1. Сегментирование рынка и работа с наиболее перспективными клиентами (с некоторыми изменениями)	1. Рассмотреть соображения Бэйна по сегментации (ИС) 2. Определить наиболее перспективных клиентов (Б и ИС)
	Реконструкция Стратегия в отношении партнера	1. Начало переговоров по договорам поставок для клиентов ИС	1. Рассмотреть текущие отношения с конкурирующими производителями соли (ИС) 2. Согласовать переговорную стратегию (ИС и Б) 3. Установить контакты (ИС)

Повестка дня



Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269R}}

Стратегия по сбыту

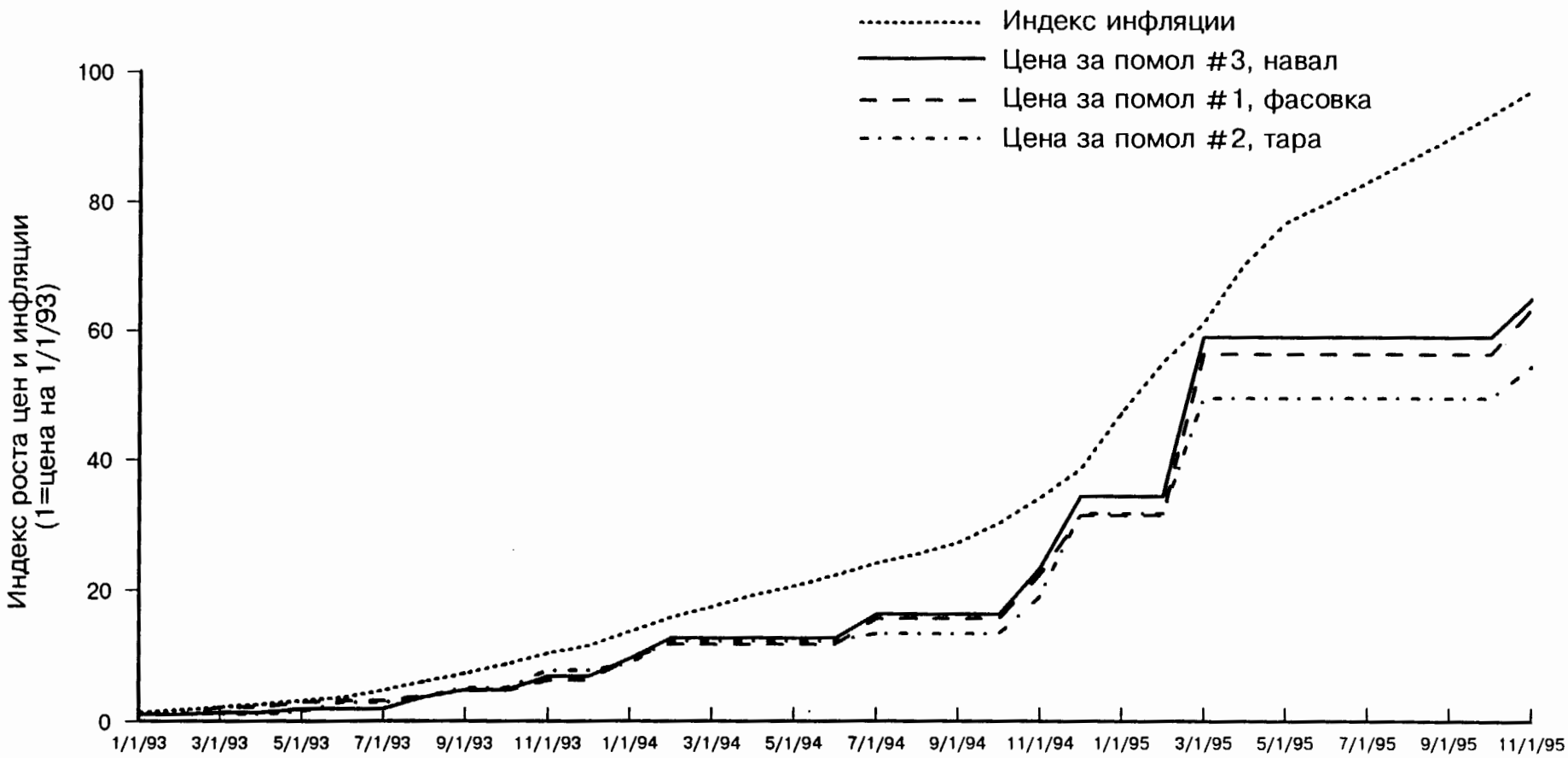
Поиск новых клиентов (пример: мясная промышленность)

Предприятие	Область	База данных по продажам Илецксоли	Потенциальный клиент Илецксоли
ТОО "Мясоптицекомбинат красноулинский"	Ростовская		√
ТОО "Шахтинский мясокомбинат"	Ростовская		√
ТОО "Телец" г.Каменск	Ростовская		√
Боровитский мясокомбинат	Новгородская		√
Торопецкий промкомбинат	Тверская		√
Торжокский мясокомбинат	Тверская		√
АО "Мясо" г.Енисейск	Красноярский	√	
АО "Зубр" г.Красноярск	Красноярский		
АО Набережно-челнинский мясокомбинат	Татарстан	√	
АО Чистопольский мясокомбинат	Татарстан		√
АО Елабужский мясокомбинат	Татарстан		√
АО Бугульминский мясокомбинат	Татарстан	√	
АО комбинат мясной "Ишимский"	Тюменская	√	
АО мясокомбинат "Тобольский"	Тюменская	√	√
АО "Нижневартовский колбасный завод"	Тюменская		
АООТ мясокомбинат г.Алейск	Алтайский		√
АООТ мясокомбинат г.Славгород	Алтайский		√
АООТ "Восход" г.Камень-на-Оби	Алтайский		√
АООТ мясокомбинат г.Рубцовск	Алтайский	√	
АО "Шумихинский мясокомбинат"	Курганская		√
АО "Шадринский мясокомбинат"	Курганская	√	
АО "Алис" г.Чернушка	Пермская		√

Источник: База данных по отгрузке: База данных Госкомимущества

Динамика роста отпускаемых цен

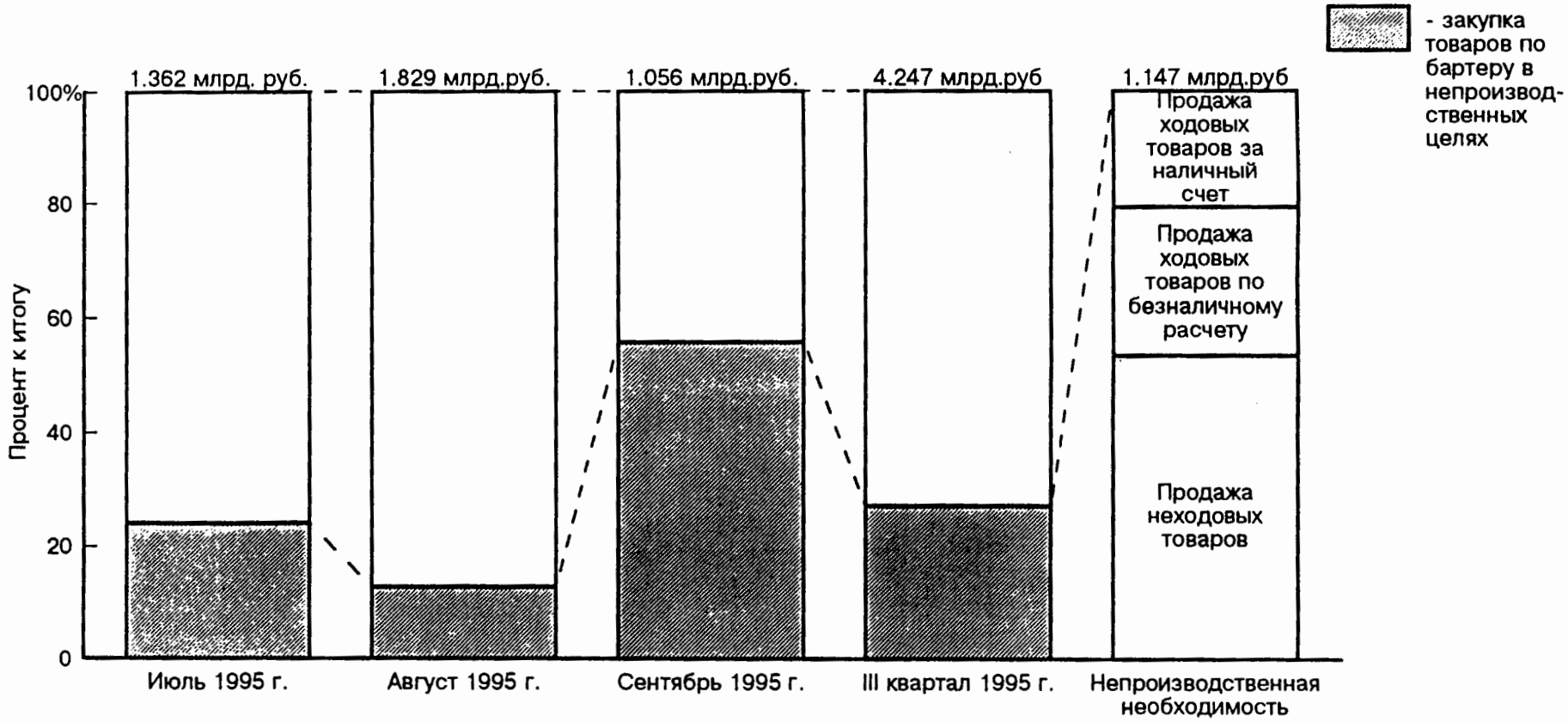
Для образования ценовой политики необходимо создать группу, которая будет ежемесячно следить за инфляцией, ростом затрат, ценами конкурентов и реакцией покупателей



Источник: Списки цен ИС; Индекс инфляции

Реорганизация
Бартер: рекомендации

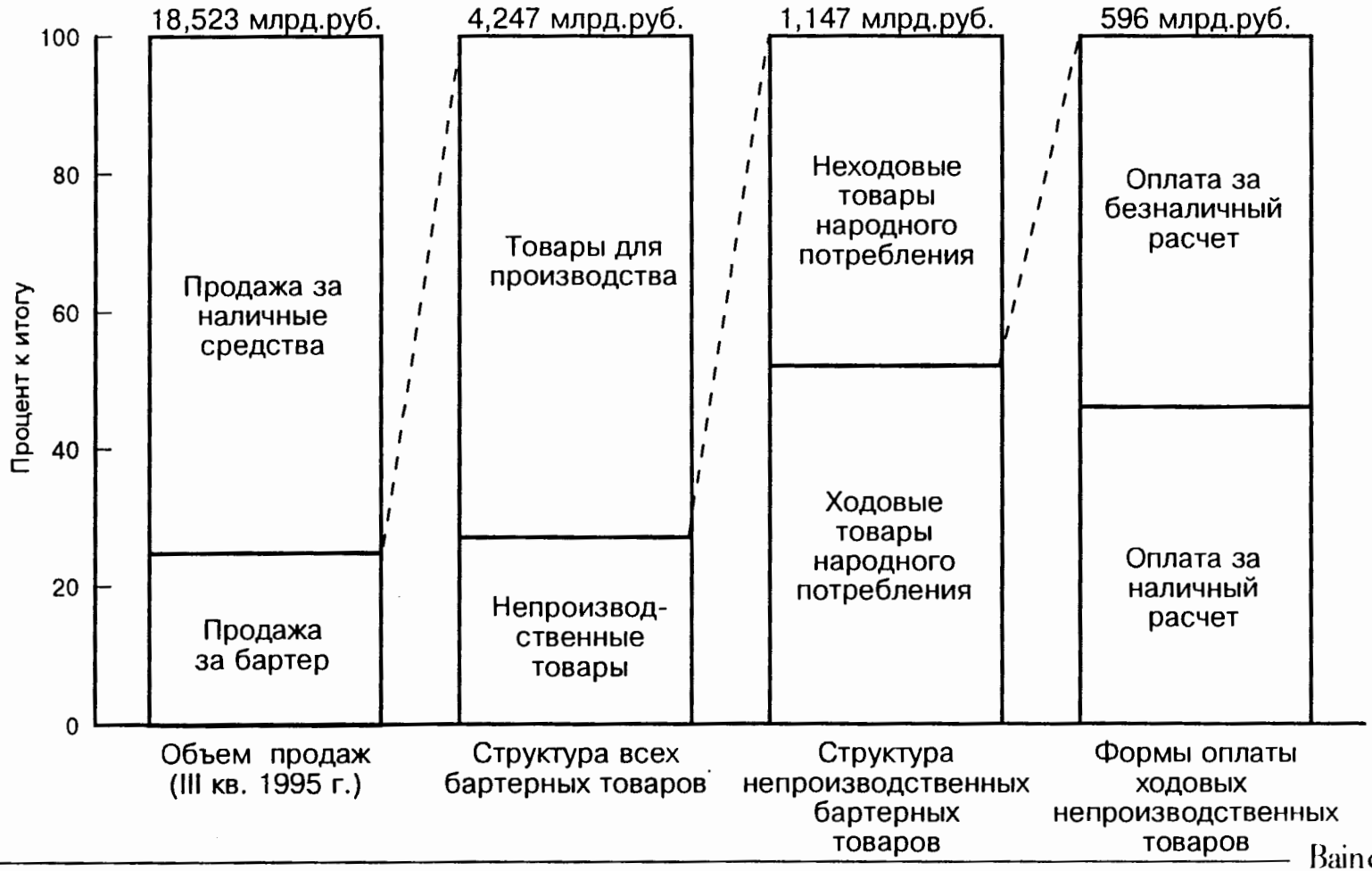
В целях стабилизации финансового положения предприятия необходимо снизить объем бартерных / взаиморасчетных операций до производственных потребностей предприятия



Источник: Материальный отдел, отдел отгрузки и реализации бухгалтерии

Товары, полученные в результате бартерных сделок

В III квартале 1995 г., 3 % произведенной соли было продано по бартеру за неходовые товары народного потребления2



Источник: Бухгалтерия

Bain & Company, Inc.

{{Nov/09/95 AN USE1266R}}

Повестка дня

Реорганизация отдела сбыта

Существующая структура отдела

Зам. директора по общим вопросам Пестов Василий Михайлович

- Стратегические вопросы сбыта
- Крупные договора

Начальник отдела снабжения и сбыта Юрменко Иван Иванович

- Общее руководство отделом
- Все вопросы снабжения
- Контакт с поставщиками
  - заключение договоров
- Планирование снабжения и сбыта
- Ответ на звонки / переписка

Зам начальника отдела снабжения и сбыта Дегтярева Валентина Ивановна

- Руководство отделом
- Завершение отчета по отгрузке
- Планирование по тел. дорогам
- Вопросы экспорта (декларат)
- Ответ на звонки / переписка
- Работа с клиентами по местному отпуску
  - договора / взаиморасчет

3 инженера по сбыту
- Томилина Н.Д.
- Курочкина Л.М.
- вакансия

- Поиск новых покупателей
- Ответ на звонки / переписка
  - информация о ценах и условиях
  - информация по оплате / платежные документы
- Работа с клиентами по местному отпуску
  - договора / взаиморасчет
- Работа с банком
  - кодирование накладных
- Отчет по отгрузке, ежедневно
  - по клиентам, областям, министерствам
  - по ассортименту
- Реестр по отгрузке, ежесуточно
  - проверка остатков
  - Работа с таможней

2 инженера по отгрузке
- Солодовникова И.Н.
- Дегтярева О.В.

- Выписка отгрузочных документов ежесуточно
- Оформление накладных
  - поездка на ст.Илецк, ежесуточно
- Учет получаемых материалов и выгружаемой соли, ежесуточно
- Раскредитование поступивших грузов
- Работа с таможней

Юрист Репина И.А.

- Поиск новых покупателей
- Заключение договоров по сбыту соли
- Расчет по бартеру
- Переписка с должниками
- Ответ на звонки
- Работа с клиентами по местной отгрузке

Bain & Company, Inc.
{{Nov/08/95 NB USE1143R}}

Реорганизация отдела сбыта

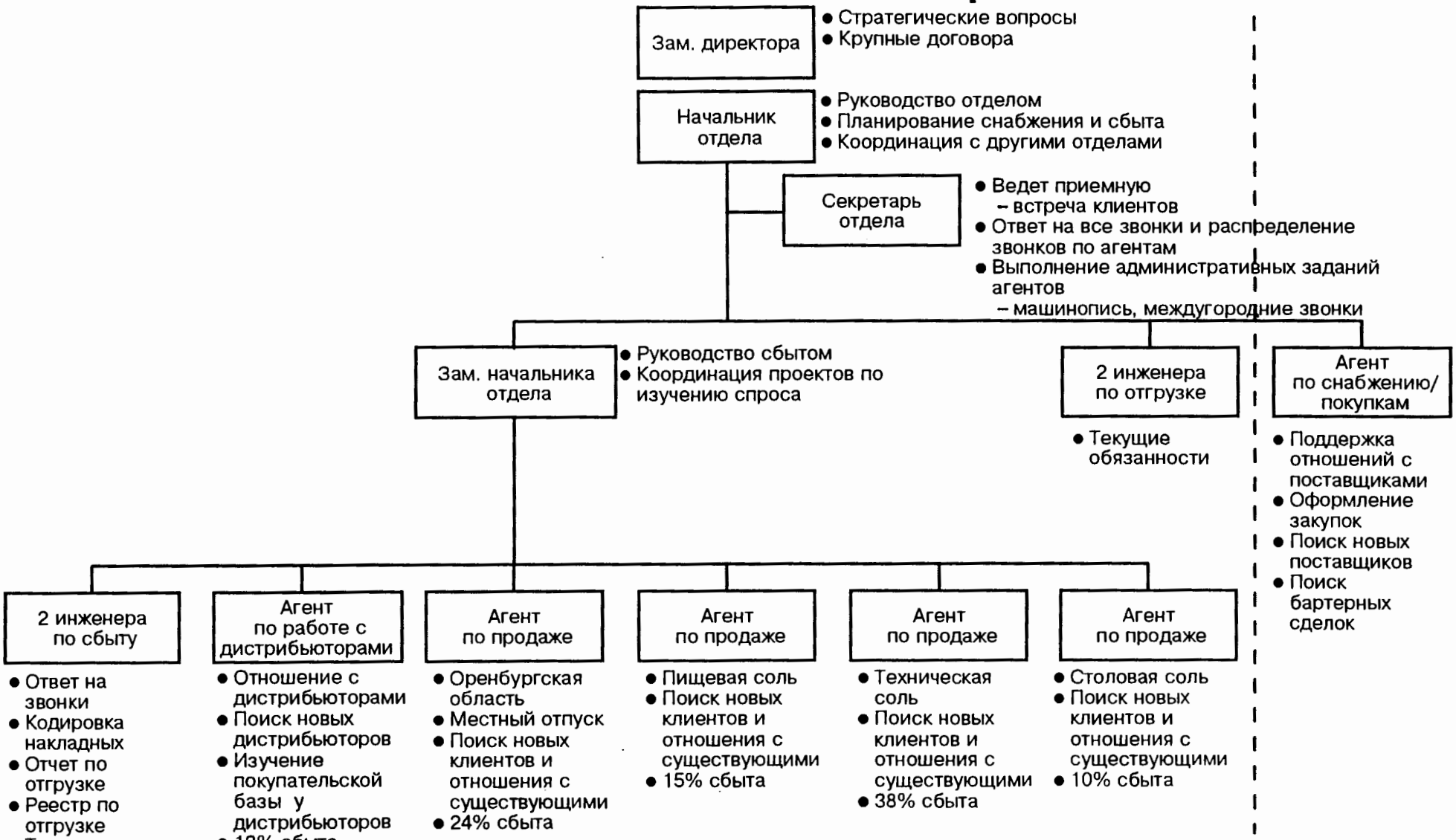
Достоинства и недостатки существующей системы

	Взгляд клиента (повагонная отгрузка)	Взгляд клиента (местный отпуск)	Эффективность текущей работы	Стратегия предприятия
Достоинства	• Быстрое и точное получение информации по телефону • Возможность получения информации от любого сотрудника отдела	• Первоочередность местной отгрузки • Возможность заключения договора	• Взаимозаменяемость всех сотрудников сбыта • Постоянная загрузка сотрудников • Четкое и аккуратное ведение отчетности	• Низкие затраты на сбыт
Недостатки	• Недостаток/ загруженность телефонных линий • Отсутствие определенного агента по продаже закрепленного за клиентом • Нет механизма для вынесения клиентом замечания по работе и предложений по улучшению	• Очереди в коридорах и кабинетах • Многоступенчатое оформление продажи – сбыт – бухгалтерия – касса – подписи	• Перегрузка отдела в часы пик – отпуск/болезнь сотрудников – увеличение местного отпуска • Отвлечение сотрудников на административные функции • Подписи • Набор междугородних телефонов • Отсутствие агента по снабжению	• Несовершенство стратегии по сбыту – кому продавать? – за какую цену? – на каких условиях? • Отсутствие поиска клиентов на выгодных рынках (например. пищевой промышленности) • Отсутствие механизма поддержки отношений с существующими клиентами • Недостаток понимания нужд различных категорий покупателей

Реорганизация отдела сбыта
Создание отдела продаж, маркетинга и сбыта

- ИС нуждается в создании современно отдела продаж, маркетинга и снабжения. В задачи отдела будут входить:
  - поиск выгодных покупателей для ИС
  - удержание выгодных покупателей для ИС любой ценой
  - снижение затрат на материалы
- Несмотря на снижение производства на время реконструкции, расширение и реорганизацию работы отдела нужно начать немедленно. Во время реконструкции агенты отдела будут помогать клиентам в закупках соли у других производителей и начинать отношения с новыми клиентами
- В целях экономии средств и поддержания морального духа в коллективе, набор агентов по продажам нужно производить только среди сотрудников ИС:
  - объявить конкурс во всех цехах: расклеить объявления об открывшихся вакансиях и порядке заявлений
  - сбор заявлений в отделе сбыта (конфиденциально!)
  - индивидуальные собеседования (конфиденциально)
- С новыми и существующими агентами будет проводен курс обучения продажам и маркетингу. Бэйн может провести курс обучения в январе

Предлагаемая структура отдела продаж, маркетинга и снабжения



Bain & Company, Inc.
{{Nov/10/95 AN USE1144R}}

Агенты по продаже: обязанности, набор и компенсация

Должностные обязанности агентов по продаже

- Поиск новых покупателей
  - выезд в регионы / продажа по телефону
- Координация договоров
- Ведение отношений с покупателями
  - контроль за ростом / спадом продажи
  - периодический телефонный / личный контакт для контроля удовлетворенность Илецксолью
  - контакт с покупателями в период реконструкции
- Решение текущих вопросов: ответ на звонки и координация с отделами
- Проведение маркетинговых кампаний
- Поддержка проектов по изучению спроса

Набор агентов по продаже

- Из числа работников ИС; текущая должность не имеет решающего значения
- Конфиденциальный конкурс
- Необходимые качества:
  - контактность с людьми, общительность
  - быстрота оценки ситуации
  - четкость и организованность
  - разумная напористость

Компенсация агентов по продаже

- Введение комиссионных от объема продаж и торговли солью
  - стимулирует заинтересованность агентов в сохранении покупателей на время реконструкции

Реорганизация отдела сбыта
План действий

	Задачи	Способ решения	Сроки выполнения
Снабжение	• Снижение затрат на материалы • Поддержка стабильности поставок • Упорядочение бартерных сделок	• Подбор агента по снабжению	• Ноябрь (ставка на агента к настоящему времени выделена
Сбыт	• Выполнение стратегии по сбыту • Поиск выгодных покупателей	• Создание 4-х новых ставок в отделе • Подбор 5 агентов по продаже (имеется вакантная ставка инженера по сбыту) • Проведение курса обучения агентов	• Ноябрь • Ноябрь-декабрь • Январь
Административные улучшения	• Улучшение эффективности работы отдела • Резкое изменение стиля и подхода к общению с клиентами	• Подбор секретаря отдела • Расширение площади отдела • Установка 3-х телефонных линий • Приобретение и установка оборудования – внутренняя телефонная сеть в отделе – копировальный аппарат	• Ноябрь-декабрь • Ноябрь • Ноябрь • Ноябрь-декабрь

Bain & Company, Inc.
{{Nov/08/95 NB USE1142R}}

Повестка дня

Отбор Поставщиков
Упаковочные материалы

	Бумажные Мешки	Полипропиленовые Мешки	Гофрокартон
Количество потенциальных поставщиков/ количество опрошенных поставщиков	– Россия: 14/6 – СНГ: – Другие:	– Россия: 7/3 – СНГ: – Другие:	– Россия: 8/6 – СНГ: – Другие:
Спецификация:	– 40 кг, 4 слоя – 50 кг, 6 слоев	– 90*50 – 96*50	– 380*285*171
Текущие поставщики и цены ИС:	– Сегежа: 1,500	– Оренбург: 1,350	– Наб. Челны: 1,760
Альтернативные поставщики/ цены:	– Москва: 1,465 – Москва: 2,057 – Новая Ляля: 1,563 – Наб. Челны: 1,975	– Томск: 1,810 – Иваново: 1,795	– Дигора: 2,470 – Новодвинск: 1,490 – Москва: 2,330

* Приведенные цены являются отпускными и рассчитаны в рублях за единицу

Bain & Company, Inc.
{{Nov/08/95 ND USE1141R}}

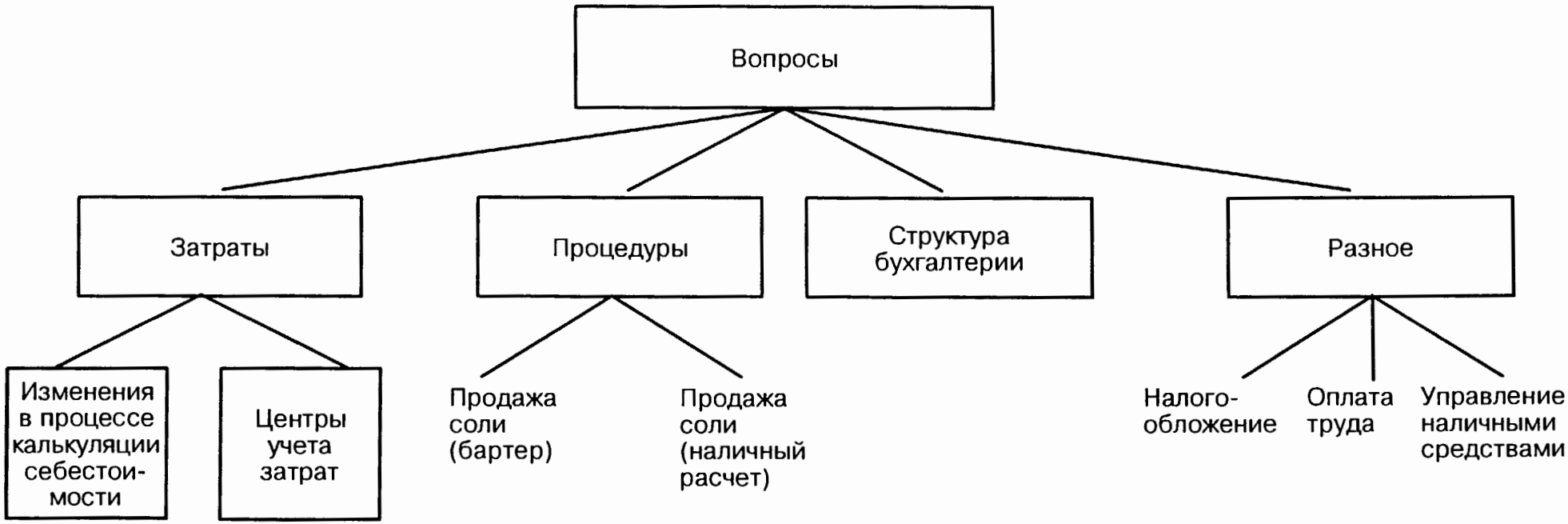
Уменьшение затрат

Области для улучшения	Проблема	Решение
• Обслуживание оборудования	• Простой увеличивает затраты и снижает выпуск	• Завести книгу учета простоя (на основе существующих процедур) • Создание группы контроля обслуживания

Повестка дня

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269R}}

Анализ безубыточности
Бухгалтерия

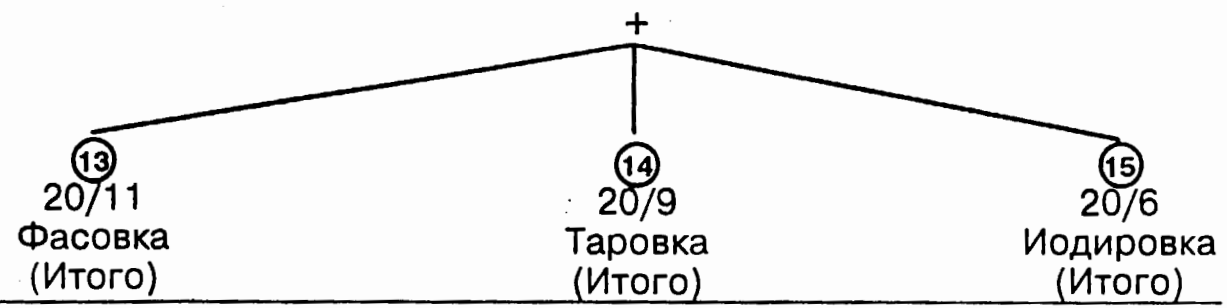


Анализ затрат

Распределение затрат

Шахта #2 → Отчет по солеблокам (по с/ст-ти отгруженной прод-и)
плюс
Затраты по процессам основного производства
(производственный отдел бухгалтерии)

Элементы затрат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			1+2			3+5-4	6-11			9-11	6+8+9-12	7+8+10
		20/7			20/8			20/3	20/4			
	Остаток на начало месяца	ГПР (вкл-я затраты на ОРТы (20/14)	ГПР + остаток на начало месяца	Остаток на конец месяца	Добыча (выдано из шахты)	Добыча всего	Отправ-лено в помол	Помол	Погрузка всего	Погрузка молотая	Комовая*	Молотая
Материалы												
Зарплата												
Соц. страхование												
Электроэнергия												
Расходы по обслуживанию оборудования												
Общецеховые расходы												
Общезаводские расходы												
Итого		2			5			8	9			12

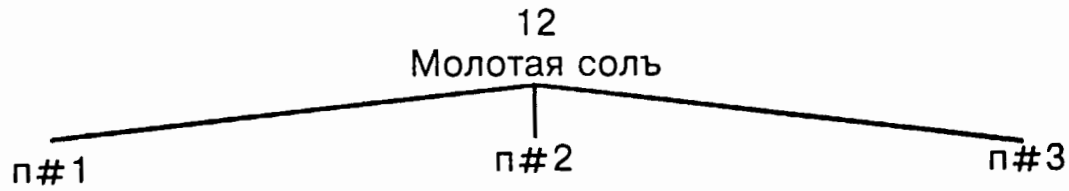


* Включая себестоимость солеблоков

Bain & Company, Inc.
((Nov/07/95 MS USE0910R))

Анализ затрат

Распределение затрат



Процесс разбивки затрат молотой соли по помолам:

1. Объем выпуска п#1*4=X (приведенный объем помола #1)
   Объем выпуска п#2*2=У (приведенный объем помола #2)
   Объем выпуска п#3*1=Z (приведенный объем помола #3)

2. Общие затраты на молотую соль / объем выпуска молотой соли=K1
   (ср. с/ст-ть 1 тонны молотой соли)

3. Общие затраты на стадию добычи (всего) / объем выпуска всей соли=K2
   (ср. с/ст-ть 1 тонны добытой соли)

4. Объем выпуска молотой соли *(K1-K2)=K3
   (общая с/ст-ть процесса помола)

5. K3 / (X+У+Z)=K4 ср. с/ст-ть 1 тонны процесса помола

6. K4*4+с/стоимость добычи 1 тонны соли (K2)=с/стоимость 1 тонны п#1
   K4*2+с/стоимость добычи 1 тонны соли (K2)=с/стоимость 1 тонны п#2
   K4*1+с/стоимость добычи 1 тонны соли (K2)=с/стоимость 1 тонны п#3

7. Объем выпуска п#1*с/стоимость 1 тонны п#1=общая с/стоимость п#1
   Объем выпуска п#2*с/стоимость 1 тонны п#2=общая с/стоимость п#2
   Объем выпуска п#3*с/стоимость 1 тонны п#3=общая с/стоимость п#3

Анализ затрат

Распределение затрат

		8	13	15	2	5	14	9	
		20/3	20/11	20/6	20/7	20/8	20/9	20/4	
Продукт	Выпуск тонн	Помол	Фасовка	Иодировка	ГПР	Добыча	Таровка	Погрузка	Общие затраты на про-во
Комовая соль					v	v		v	
П #1 (навал)		v			v	v		v	
П #1 (тар)		v			v	v	v	v	
П #1 (иод)		v			v	v		v	
П #2 (навал)		v			v	v		v	
П #2 (тар)		v			v	v	v	v	
П #3 (навал)		v			v	v		v	
П #3 (тар)		v			v	v	v	v	
Фасовка в г/к		v	v	v	v	v		v	
Фасовка в к/м		v	v	v	v	v		v	
Солеблоки					v	v		v	
Итого		8	13	15	2	5	14	9	

	A	B	C	D
Продукт	Выпуск тонн	Коэффициенты	Приведенное кол-во	Затраты
П #1 (навал)		4		
П #1 (тар)		4		
П #1 (иод)		4		
П #2 (навал)		2		
П #2 (тар)		2		
П #3 (навал)		2		
П #3 (тар)		2		
Fasovka 40 kg		1		
Fasovka 24 kg		1		
Итого				8

Формулы, используемые в пересчете помолов:

1. C1=A1/B1; Сумма C=C1+C2+...+Cn
2. D1=(Сумма D/Сумма C)*C1; Сумма D=D1+D2+...+Dn

Анализ затрат

Распределение затрат

Продукт	Отгруже-но прод-и, тонн	С/ст-ть отгру-женной прод-и, руб.	Выручка за отгру-женную прод-ю, руб.	Оплаче-но прод-и, тонн	С/ст-ть опла-ченной прод-и, руб.	Выручка за опла-ченную прод-ю, руб.
Комовая соль						
П #1 (навал)						
П #1 (тар)						
П #1 (иод)						
П #2 (навал)						
П #2 (тар)						
П #3 (навал)						
П #3 (тар)						
Фасовка в г/к						
Фасовка в к/м						
Солеблоки						
Итого						

Сумма ((COGP1+OI1-CI1)+ +...+(COGPn+OIn-CIn))

Потенциальная выручка

Сумма ((COGP1+OI1-CI1)+ +...+(COGPn+OIn-CIn)) (используется для расчета налога на прибыль)

Реальная выручка

P.I.E.S.

Анализ затрат

Распределение затрат

II Квартал 1995 **(альтернативная процедура)**

Свод затрат по продуктам (производственный отдел)

PRODUCT NAME	2Q95	Total Cost	CALCUL
POMOL # 3 (BULK)	32,499	1,254,717,508	
POMOL # 1 (LSP/50KG)	12,127	974,686,135	373,772,634
POMOL # 1 (SSP/40KG)	11,078	2,818,026,370	
POMOL # 2 (BULK)	6,626	279,984,048	
POMOL # 2 (LSP/50KG)	10,621	776,149,649	327,355,417
POMOL # 3 (LSP/50KG)	4,106	285,077,139	126,553,182
POMOL # 1 (SSP/24KG)	1,332	359,219,922	
COW SALT	748	55,419,701	
POMOL # 1 (BULK)	64	3,171,309	
POMOL # 1 (IOD)	0	23,243,966	
SALT BRICKS	566	190,966,771	
TOTAL, TONES	79,767	7,020,662,518	
P1	24,601	1,219,021,443	
P2	17,247	728,778,280	
P3	36,605	1,413,241,465	
P1,2,3 (50KG)	26,853	827,650,411	
P1 (24KG)	1,332	293,217,054	
P1 (40KG)	11,078	2,269,092,605	
P1 (IOD)	0	23,243,966	
COW SALT	748	55,419,701	
SALT BRICKS	566	190,966,771	

	A	Y	Z	AA
1	PRODUCT NAME	2Q95	Total Cost	CALCUL
2	POMOL #3 (BULK)	32499	=Z16/Y16*Y2	
3	POMOL #1 (LSP/50KG)	12127	=Z14/Y14*Y3+AA3	=Z17/Y17*Y3
4	POMOL #1 (SSP/40KG)	11078	=Z14/Y14*Y4+Z19	
5	POMOL #2 (BULK)	6626	=Z15/Y15*Y5	
6	POMOL #2 (LSP/50KG)	10621	=Z15/Y15*Y6+AA6	=Z17/Y17*Y6
7	POMOL #3 (LSP/50KG)	4106	=Z16/Y16*Y7+AA7	=Z17/Y17*Y7
8	POMOL #1 (SSP/24KG)	1332	=Z14/Y14*Y8+Z18	
9	COW SALT	748	=Z21	
10	POMOL #1 (BULK)	64	=Z14/Y14*Y10	
11	POMOL #1 (IOD)	0	=Z20	
12	SALT BRICKS	566	=Z22	
13	TOTAL, TONES	=SUM(Y2:Y12)	=SUM(Z2:Z12)	
14	P1	24601	1219021443	
15	P2	17247	728778280	
16	P3	36605	1413241465	
17	P1,23 (50KG)	26853	827650411	
18	P1 (24KG)	1332	293217054	
19	P1 (40KG)	11078	2269092605	
20	P1 (IOD)	0	23243966	
21	COW SALT	748	55419701	
22	SALT BRICKS	566	190966771	

Расчет выпуска, оплаты и отгрузки соли (производственный отдел)

RUBLES	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995	1Q 1995
PRODUCT NAME	Tonnage Produced	Tonnage Invoiced	Tonnage Paid	TOTAL COST OF GOODS PRODUCED	Cost Per Tonne Produced	TOTAL COST OF GOODS INVOICED	Cost Per Tonne Invoiced	TOTAL REVENUE INVOICED	Price Per Tonne Invoiced	TOTAL COST OF GOODS PAID	Cost Per Tonne Paid	TOTAL REVENUE PAID	Price Per Tonne Paid	Actual Margin Gained	Sales Department Margin
COW SALT	748	877	817	55,419,701	74,140	37,405,341	42,633	132,375,533	151,110	27,410,032	33,561	122,320,309	149,726	39%	71%
POMOL # 1 (BULK)	64	68	66	3,171,309	49,553	3,032,590	39,988	8,085,434	131,748	3,509,090	53,030	8,085,434	131,748	52%	49%
POMOL # 1 (LSP/50KG)	12,127	12,351	10,810	974,686,135	80,373	870,392,585	71,044	2,482,470,000	202,027	723,117,188	67,788	2,130,510,000	198,936	58%	62%
POMOL # 1 (IOD)	0	0	125	23,243,966	# DIV/0!	0	# DIV/0!	0	# DIV/0!	6,843,510	54,988	21,875,000	175,703	# DIV/0!	# DIV/0!
POMOL # 2 (BULK)	6,626	6,543	6,743	279,984,048	42,255	283,260,588	42,285	730,750,000	112,017	281,010,760	41,700	737,370,524	109,369	61%	58%
POMOL # 2 (LSP/50KG)	10,621	10,882	9,881	776,149,649	73,078	795,092,010	70,114	1,881,383,505	180,014	723,140,371	70,458	1,844,701,197	186,814	62%	60%
POMOL # 3 (BULK)	32,499	33,097	35,036	1,254,717,508	38,609	1,289,081,531	38,943	3,840,026,540	116,049	1,352,730,103	38,600	3,773,010,348	104,983	63%	60%
POMOL # 3 (LSP/50KG)	4,106	4,030	3,885	285,077,180	69,433	305,483,011	75,847	840,100,370	138,507	289,154,388	74,431	818,810,375	134,421	55%	50%
POMOL # 1 (SSP/24KG)	1,332	1,303	1,372	359,219,922	269,630	370,400,450	290,086	360,000,270	281,300	405,000,570	318,490	320,420,400	251,080	-7%	-16%
POMOL # 1 (SSP/40KG)	11,078	10,909	11,322	2,818,026,370	254,370	2,784,747,178	253,417	2,177,015,047	201,302	1,875,023,194	171,411	2,250,405,544	203,105	10%	10%
SALT BRICKS	566	584	456	190,966,771	337,350	24,020,270	42,150	133,700,702	230,075	21,492,302	47,112	133,023,983	201,391	-16%	80%
TOTAL	79,767	79,731	81,086	7,020,662,518		6,742,888,044		10,011,168,000		5,790,044,301		10,080,031,072			

Bain & Company, Inc.
((Nov/07/95 MS USE1012R))

Реорганизация
Центры учета затрат

- Уполномочить цеха основного и вспомогательного производства перейти к самостоятельному учету и контролю собственных затрат
- Вменить экономическим и бухгалтерским службам цехом задачу контроля снижения затрат за счет более точного отражения затрат по отклонениям от существующих норм
- Заинтересовать цеха в снижении затрат посредством установления прямой зависимости между величиной достигнутого снижения издержек и размером выплачиваемой цеху премии

Достигаемые преимущества

- более точный учет затрат между цехами и, как следствие, правильное распределение затрат по видам продукции
- снижение загрузки бухгалтерии завода и, как следствие, высвобождение временных ресурсов, необходимых для анализа данных
- лучший контроль за деятельностью цехов со стороны руководства предприятия

Bain & Company, Inc.
((Nov/05/95 MS USE1149R))

ИС Формы, заполняемые цехами по учету затрат

Входящие затраты

Наименование	Количество	Существующая стоимость	Возможная основа для оценки

Выходные товары / услуги

Наименование	Количество	Существующая стоимость	Возможная основа для оценки

Бухгалтерские процедуры: продажа соли (бартер)

УЗКИЕ МЕСТА

- отсутствие единой юридической базы для продажи соли по бартеру (договора)
- недостаточное использование юридической службы пр-я в процесса оформления сделок/заключения договоров
- отсутствие необходимого комплекта документации у покупателя при оприходовании товара на склад
- неэффективность процесса оформления финансовых документов при продаже соли

РЕКОМЕНДАЦИИ

Стандартизировать процедуры оформления продажи соли при повагонной и местной отгрузке на условиях взаиморасчета (создание типового договора)

Предварительно информировать покупателя о требованиях к финансовой документации при сдаче им груза на склад

Оптимизировать круг лиц и последовательность их подключения к процессу оформления финансовых документов при продаже соли по бартеру

Текущая процедура

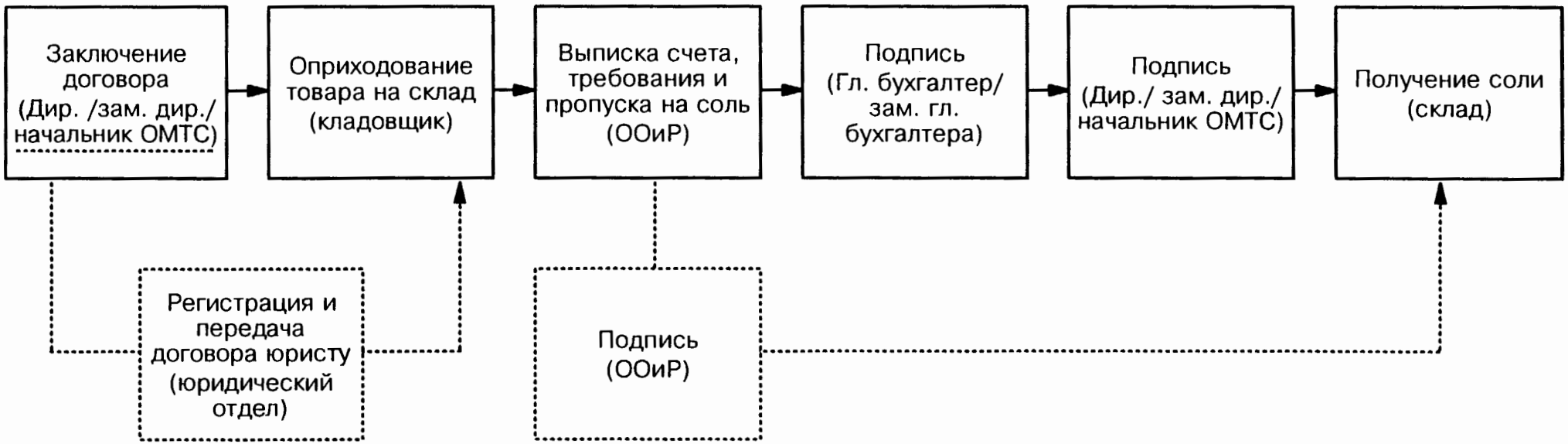
1. закл-е бартерного договора* (зам. дир / нач.ОМТС)
2. оприходование товара (по накладной) на склад и выдача копии товарной накладной покупателю (кладовщик)
3. выписка счета, треб-я и пропуска на соль покупателю при предъявлении копии товарной накладной (Бакеева /ООиР)
4. подпись (гл.бух / зам.гл.бух)
5. подпись (дир / зам.дир)
6. получение соли

Предлагаемая процедура

1. закл-е бартерного договора** (зам.дир / нач.ОМТС) и передача копии контракта юристу предприятия
2. оприходование товара (по счету и накладной) на склад и выписка товарной накладной покупателю (кладовщик)
3. выписка счета, треб-я и пропуска на соль покупателю при предъявлении копии товарной накладной и их подпись (Бакеева / ООиР)
4. получение соли

* Только для повагонной отгрузки (ж/д)
** Как для повагонного, так и для местного отпуска соли (с обязательным согласованием и регистрацией договора в юридическом отделе)

Анализ безубыточности
Процедура продажи соли (бартер)



..... Предлагаемая процедура

Бухгалтерские процедуры: продажа соли (наличный расчет)

УЗКИЕ МЕСТА

- недостаточное уделение внимания разовым покупателям (потеря потенциальных клиентов)
- неэффективность процесса оформления финансовых документов при продаже соли

РЕКОМЕНДАЦИИ

При первом посещении предприятия обязательное посещение ОМТС независимо от объема закупки и типа оплаты

Оптимизировать круг лиц и последовательность их подключения к процессу оформления финансовых документов при продаже соли за наличный расчет

Текущая процедура

1. выписка счета на соль (Бакеева / ООиР)
2. выписка прих.-кас. ордера на соль (Никитина / бух)
3. подпись документов (гл.бух / зам.гл.бух.)
4. уплата наличных денег в кассу (Ягофарова / Нугуманова / касса) и выдача корешка покупателю
5. выписка треб-я на соль и пропуска (Бакеева / ООиР)
6. подпись (гл.бух / зам.гл.бух)
7. подпись (ген.дир / зам.ген.дир / нач.ОМТС)
8. получение соли

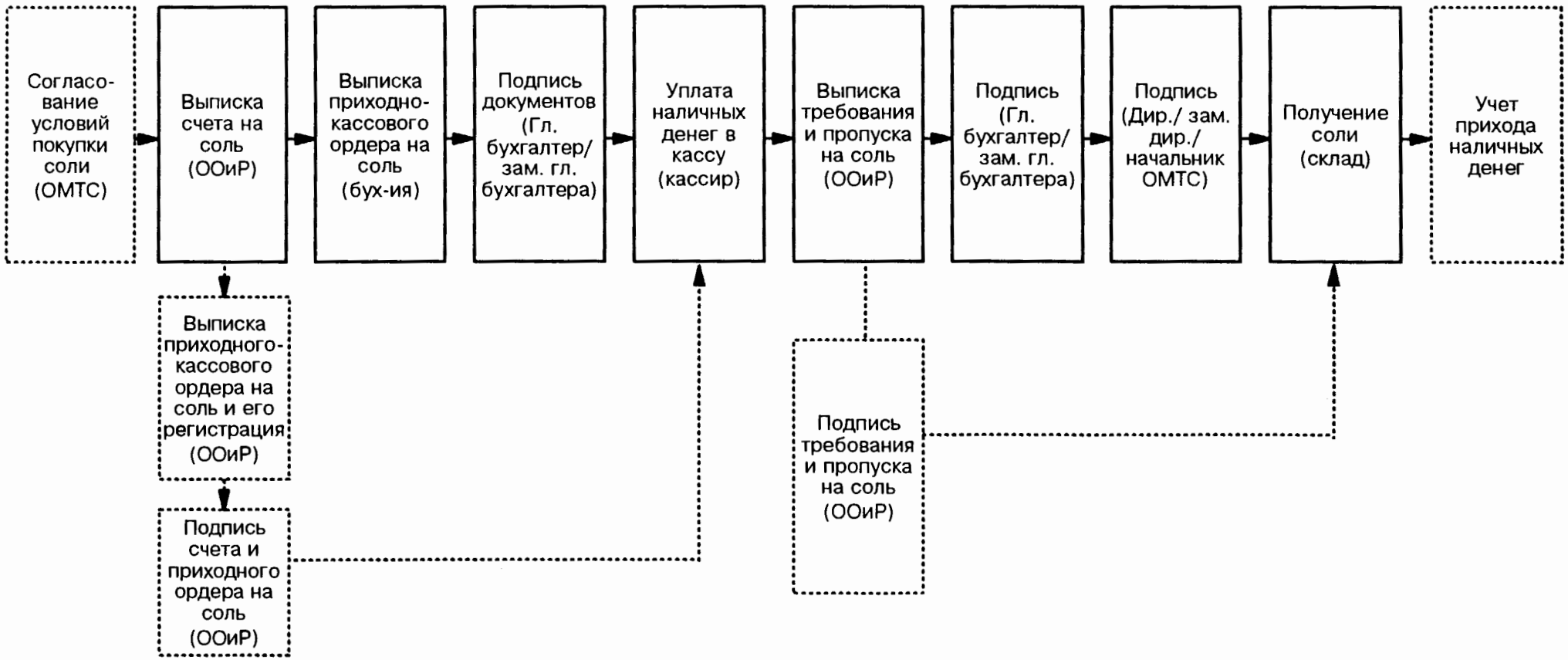
Предлагаемая процедура

1. согласование условий продажи* (ОМТС)
2. выписка счета на соль и его подпись (Бакеева / ООиР)
3. выписка прих.-кас. ордера, его регистрация и подпись (Бакеева / ООиР)
4. уплата нал. денег в кассу (Нугуманова / касса) и выдача корешка покупателю
5. выписка треб-я, пропуска и их подпись (Бакеева / ООиР)
6. получение соли
7. ежедневный учет прихода нал. денег путем сверки кассового отчета кассира и книги регистрации прих.-кас. ордеров

* Обязательное условие

Анализ безубыточности

Процедура продажи соли (наличный расчет)



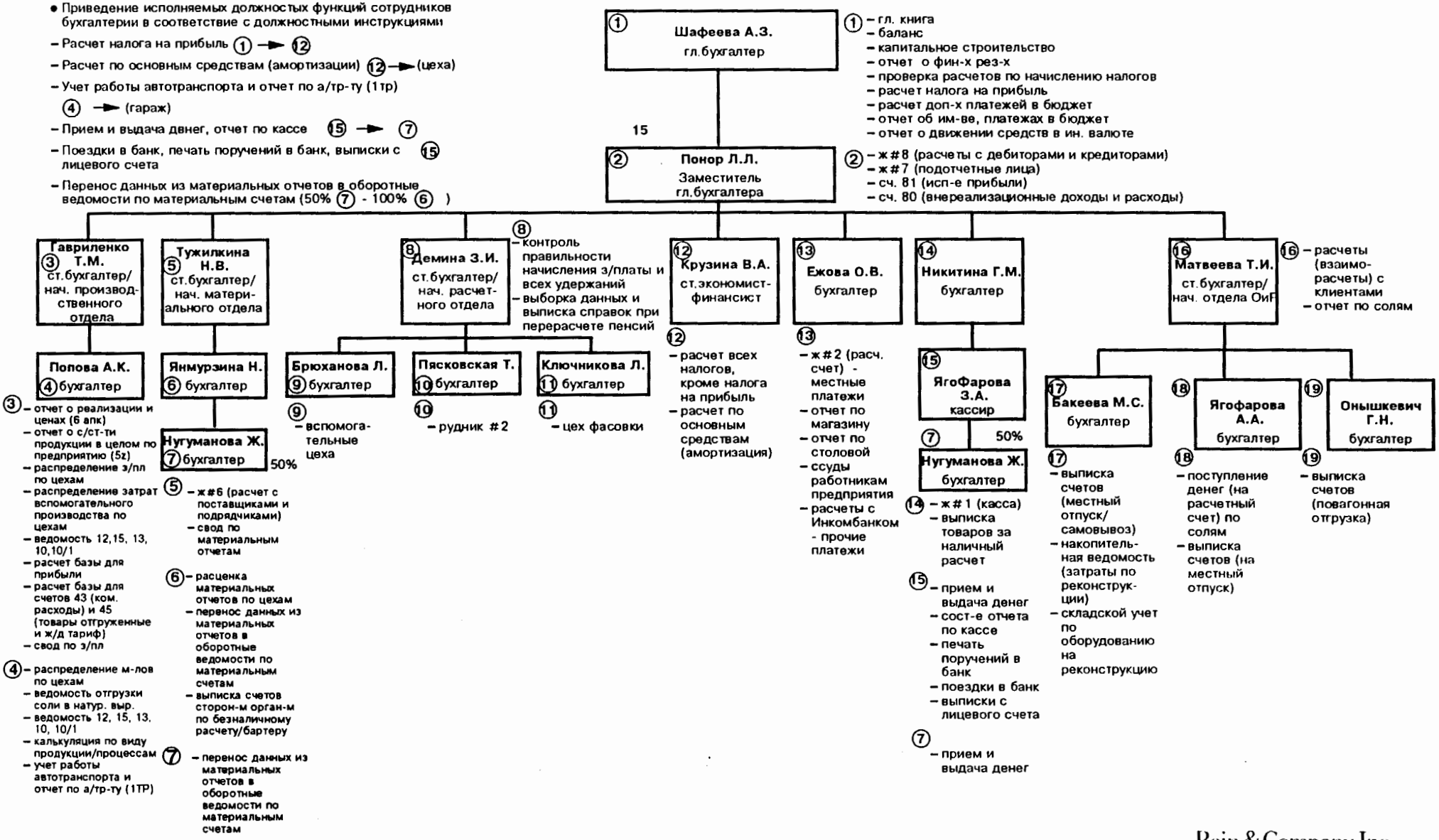
Предлагаемая процедура

Реорганизация
Структура бухгалтерии

ИС

Предлагаемые изменения

- Приведение исполняемых должностых функций сотрудников бухгалтерии в соответствие с должностными инструкциями
- Расчет налога на прибыль (1) → (12)
- Расчет по основным средствам (амортизации) (12) → (цеха)
- Учет работы автотранспорта и отчет по а/тр-ту (1тр)
  (4) → (гараж)
- Прием и выдача двнег, отчет по кассе (15) → (7)
- Поездки в банк, печать поручений в банк, выписки с лицевого счета (15)
- Перенос данных из материальных отчетов в оборотные ведомости по материальным счетам (50% (7) - 100% (6))



Bain & Company, Inc.
((Nov/10/95 MS USE1013.))

Реорганизация
Налогообложение

			Результат
Отражение факта реализации соли (по бартеру)	**Проблема**	• ИС отражает факт реализации соли по бартеру в момент получения всей документации на груз (не своевременное отражение финансовых результатов предприятия)	• Сроки признания реализации изменяются
	Решение	• Перенести с момента получения товаро-сопроводительной документации на товар на момент поступления товара на предприятие как оплаты за соль (по бартеру)	
Продажа соли ниже себестоимости (по бартеру)	**Проблема**	• Не производится начисление налога на прибыль, НДС, СН	• Уменьшение возможных штрафов
	Решение	• Производить начисление налога на прибыль, НДС и СН	
Приобретение материалов (наличный расчет)	**Проблема**	• Не включают НДС и спецналог в себестоимость материалов, приобретенных за наличный расчет	• Уменьшение налогов
	Решение	• Включать всю сумму стоимости материалов (включая НДС и СН) в себестоимость продукции	
Деятельность магазина и столовой	**Проблема**	• Не ведется раздельный учет по каждому виду деятельности (магазину и столовой)	• Уменьшение возможных штрафов
	Решение	• Вести раздельный учет по магазину и столовой и начислять соответствующие налоги (с оборота)	

Реорганизация
Оплата труда

Оплата труда через натуральные продукты

- Проблема: процедуры нет
- Решение: упорядочить срок выплаты заработной платы в натуральном выражении в соответствии со сроком ее выплаты в денежном выражении

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 AN USE1260R}}

Реорганизация
Управление наличными средствами

Наличный расчет с юридическими лицами

- Единовременная выдача денежных средств из кассы должна осуществляться строго в пределах установленной суммы (2 млн. рублей) (Постановление Правительства РФ от 17.11.94 N 1258 "Об установлении предельного размера расчета наличными деньгами в РФ между юридическими лицами")

Проблема

- Сумма наличной выручки в кассе на конец дня превышает установленный обслуживающим расчетный счет банком лимит

Решение

- Необходимо пересмотреть установленный банком обслуживающим расчетный счет предприятия лимит на остаток денежных средств в кассе на конец рабочего дня в сторону его увеличения

Картотека

Проблема

- Отсутствие оборотных средств для регулярных денежных выплат (например, заработной платы) из-за несвоевременной оплаты дебиторами отгруженной продукции

Решение

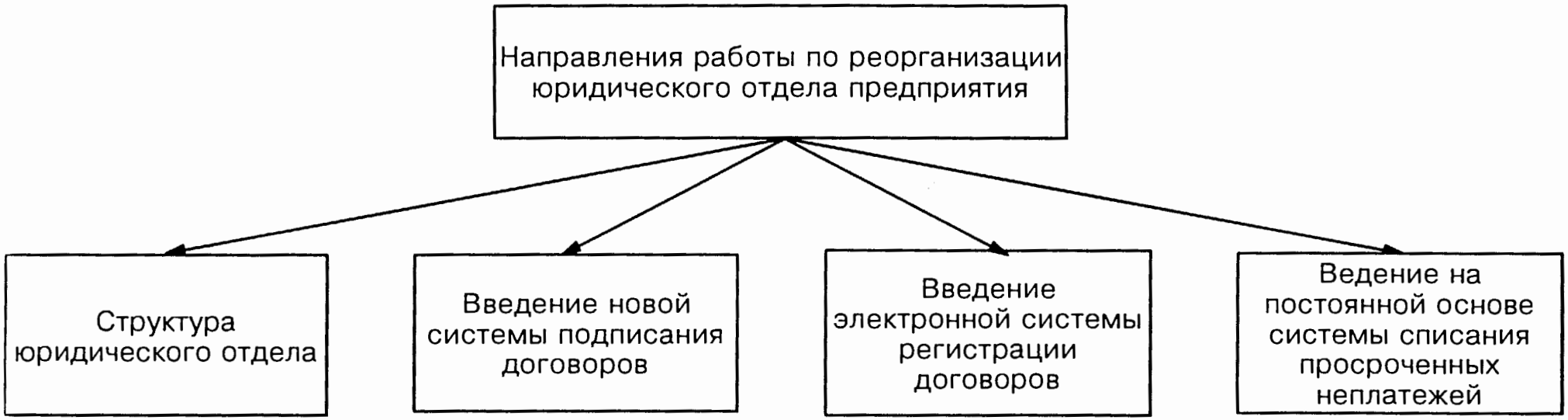
- Второй текущий расчетных счет в другом банке дает возможность аккумулировать / депонировать средства, необходимые для регулярного осуществления необходимых выплат (зарплата, налоги)

Повестка дня

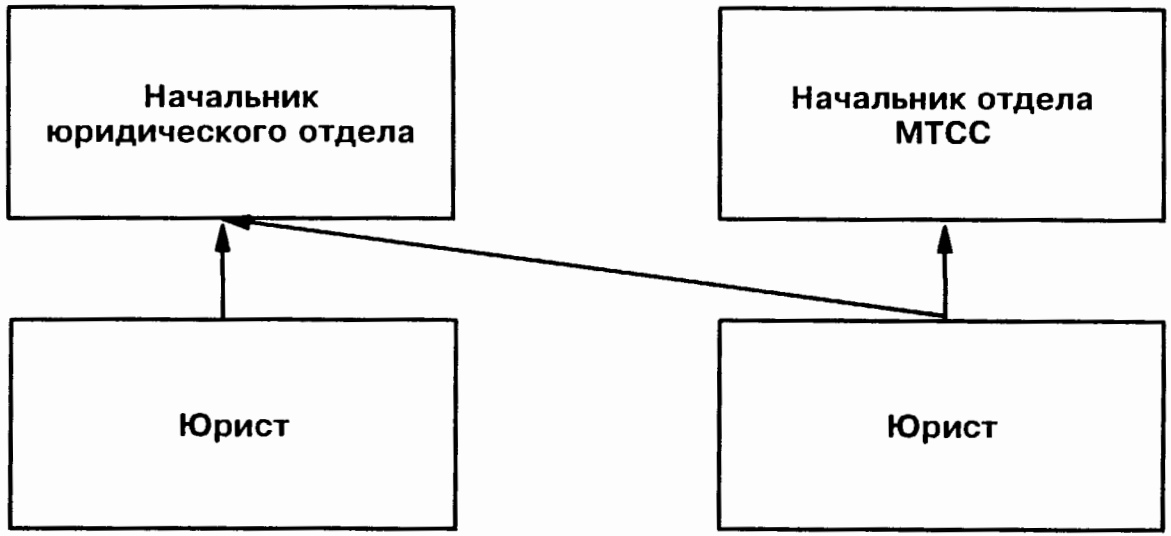
Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269R}}

Реорганизация Юридического Отдела

Юридические вопросы



Реорганизация юридического отдела
Структура юридического отдела



Преимущества:

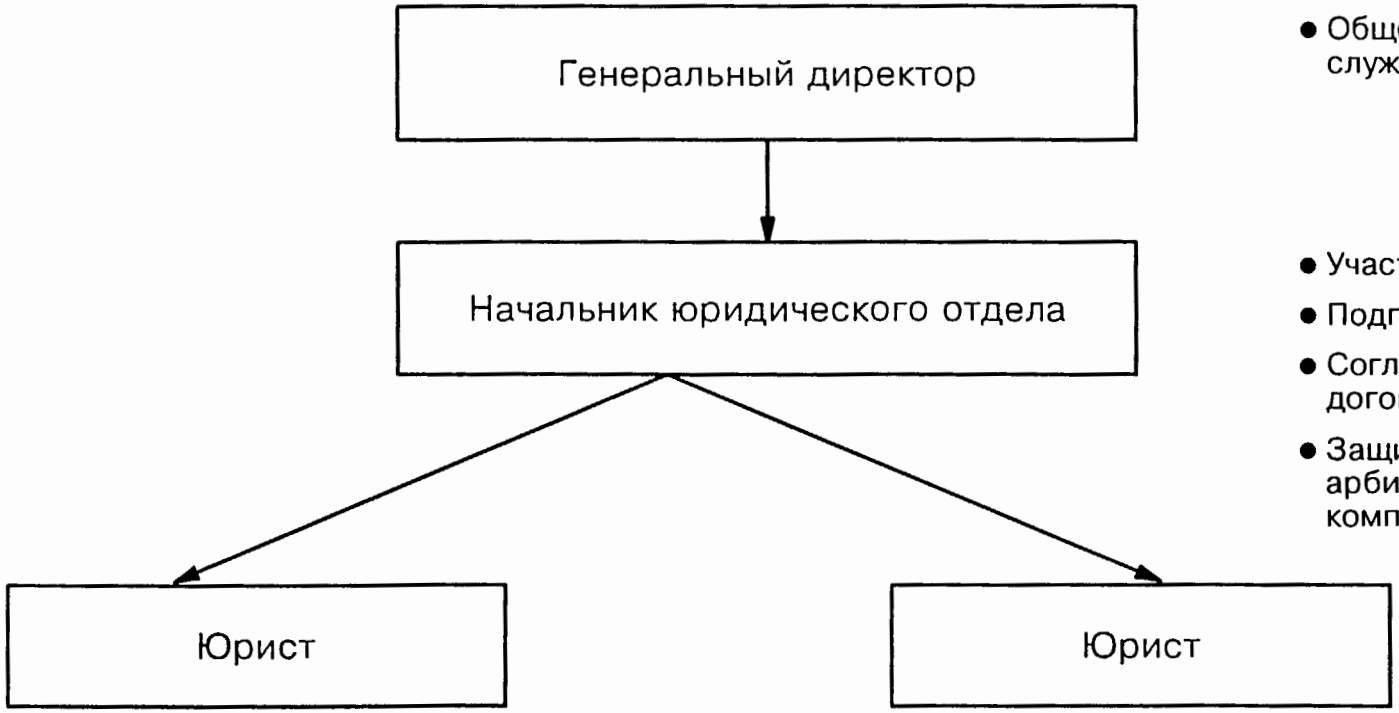
1. Взаимозаменяемость между начальником юридического отдела и другими сотрудниками отдела

Недостатки:

1. Отсутствует организационное распределение обязанностей между сотрудниками юридической службы
2. Не существует единой системы учета обязательственных отношений АО
3. Отсутствует юридический контроль за заключаемыми от имени АО договорами

Реорганизация Юридического Отдела

Структура юридического отдела



- Общее руководство юридической службой предприятия

- Участие в переговорах
- Подготовка проектов договоров
- Согласование подписываемых договор предприятием
- Защита интересов предприятия в арбитражном суде, судах общей компетенции

- Регистрация заключаемых договоров
- Организация хранения подлинников договоров
- Отслеживание дебиторской и кредиторской задолженности
- Подготовка исковых заявлений
- Ведение дел в налоговых органах

- Консультирование по вопросам деятельности АО (споры с акционерами, процедурные вопросы и т.д.)
- Юридические вопросы ведение реестра акционеров
- Отношения собственности
- Вопросы природопользования
- Трудовые правоотношения в АО
- Анализ текущего законодательства

Реорганизация юридического отдела
Структура юридического отдела

Проблемы, возникающие при подписании договоров

Функции юридического отдела при заключении договора	• Юридический отдел рассматривает юридические проблемы, связанные с договорами, после их заключения (подписания). • Юридический отдел не имеет реальной возможности отслеживать просроченные платежи по договорам поставки соли для своевременного предъявления исковых требований по возникающим неплатежам • Отсутствие на предприятии единых сведений о всех обязательствах АО
Типовые формы договоров	• На предприятии действует одна типовая форма договора поставки соли, которая практически используется во всех ситуациях. Это не позволяет учитывать особенности различных видов договоров
Система заинтересованности специалистов юридического отдела в работе	• Специалисты юридического отдела предприятия экономически не заинтересованы в улучшении работы

Порядок заключения договора

Функции юридического отдела при заключении договора

- Юридический отдел предприятия должен возглавить общее руководство договорной работой путем:
  - согласования всех заключаемых от имени предприятия договоров, перед его подписанием уполномоченным лицом
  - регистрации всех заключаемых от имени предприятия договоров в электронной форме с присвоением порядкового номера
  - хранения подлинников договоров в юридическом отделе предприятия
  - отслеживания возникновения дебиторской и кредиторской задолженности в соответствии с Указом Президента РФ N 2204 от 20.12.94 и Постановлением Правительства РФ N 817 от 18.08.95 г.
  - своевременного предъявления исковых заявлений в арбитражный суд для списания дебиторской задолженности

Типовые формы договоров

- Введение в действие на предприятии типовых форм договоров следующих видов:
  - договор бартера (единый для повагонной и местной отгрузки)
  - договор подряда на капитальное строительство
  - дистрибьюторский договор
  - введение облегченной системы заключения договор (телеграммы и письма)
  - договор поставки
  - договор комиссии
  - договор консигнации

Система заинтересованности специалистов юридического отдела в работе

- Заключение со специалистами юридического отдела предприятия трудовых контрактов с включением в него системы экономического стимулирования (% от взысканных с должников либо выигранных у кредиторов сумм)

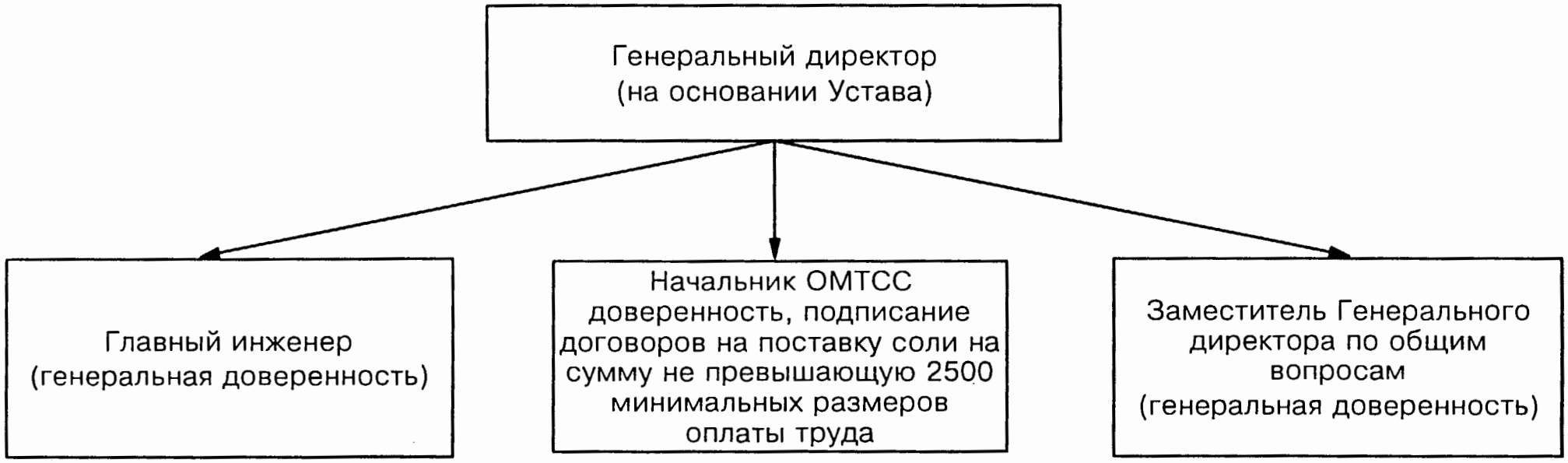
Реорганизация юридического отдела
Право подписи договоров

Недостатки:

1. Должностные лица, подписывающие договоры, не вправе представлять интересы юридического лица без доверенности (см. Устав АО), за исключением генерального директора
2. Договоры, подписанные главным инженером и зам. генерального директора могут быть признаны недействительными в соответствии с гражданским законодательством РФ

Реорганизация Юридического Отдела

Право подписи договоров



Юридические вопросы
Реестр акционеров

Требования законодательства

- АО с числом акционеров более 1000 обязаны поручать ведение реестра акционеров банкам, инвестиционным институтам, депозитариям или специализированным регистраторам
  (Указ Президента РФ "О мерах по обеспечению прав акционеров" от 27.10.93 N 1769)
- Предпринимательская деятельность на рынке ценных бумаг (в том числе по ведению и хранению реестра акционеров) в РФ осуществляется исключительно профессиональными участниками на основании лицензии
  (Указ Президента РФ "О мерах по государственному регулированию рынка ценных бумаг в РФ" от 11.11.94 N 2063)
- Специализированным регистратором не может выступать номинальный держатель или акционеры соответствующего акционерного общества
  (Приложение к Указу Президента РФ от 31.07.95 N 784)
- Требования Временного положения о ведении реестра владельцев именных ценных бумаг являются обязательными для участников рынка ценных бумаг и эмитентов, осуществляющих ведение реестра владельцев именных ценных бумаг
  (Постановление Федеральной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынке при Правительстве РФ от 12.07.95 N 3)
- Участники рынка ценных бумаг, осуществляющие деятельность по ведению реестра владельцев ценных бумаг, вправе осуществлять свою деятельность на основании лицензии выданной Федеральной комиссией по ценным бумагам и Фондовому рынку при Правительстве РФ.
  (Постановление Федеральной комиссии по ценным бумагам и Фондовому рынку при Правительстве РФ от 30.08.95 г. N 6)

Ситуация в АО "Илецксоль"

- Ведение реестра АО осуществляется самим АО
- Специалист отдела приватизации имеет лицензию на право совершения операций с ценными бумагами

Рекомендации

- Передать ведение реестра акционеров независимому регистратору
- Осуществить переход к ведению реестра АО путем его передачи независимому специализированному регистратору учредив для этих целей дочернюю компанию. Вновь созданное юридическое лицо должно получить лицензию в установленном законодательством порядке

Повестка дня

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 NB USE1269R}}

Организационные изменения

Потребности в информационном обеспечении

	Существующая система	Трудности
Компьютерная техника	• 36% - устаревшая техника (86, 286)	• Низкая скорость работы, невозможность использования современного ПО (Windows, и т.д.)
	• Сеть Arcnet	• Низкая скорость передачи данных
	• Отсутствие дискового пространства	• Нет возможности хранить архивы данных
	• Отсутствие лазерного принтера	• Нет возможности подготовки документов удовлетворительного качества
Программное обеспечение	• Сетевая ОС поддерживает только 10 сеансов	• Нет возможности расширения сети
	• Отсутствие серверской Базы Данных	• Нет практических навыков и достаточной информации о подобнойпродукции
	• Язык Clipper	• Трудоёмкость и громоздкость языка; нет информации и опыта работы с другими средствами
	• Бухгалтерский пакет 1С/1С-Проф	• Несовершенство пакета, особенно при необходимости соединить поля; недостаток опыта по работе с подобной продукцией
	• Полное отсутствие какого-либо пакета по экономическому моделированию (ценообразование и т.п.)	• Неспособность экономистов сформулировать проблему; поэтому - необхдимость MIS вникать в незнакомую проблему и составлять программу под неё
	• Отсутствие компъютерного учёта кадров	• Трудоёмкость кадрового учёта; консервативность сотрудников ОК; загруженность MIS
Организа-ционные вопросы	• Отсутствие чёткого распределения должностных инструкций между отделами и сотрудниками	• Дубликация одних операций и недоработки в других; трудности в отслеживании документооборота
	• Недостаточное понимание как руководством, так и исполнителями важности компъютеризации в системе учёта	• Сложности в убеждении руководства приобрести новое обеспечение; недостаток средств; консерватизм сотрудников

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 AN USE0838R}}

	Существующая	Предлагаемая*
Сеть		
Файл-сервер	486 DX2-66	486 DX2-66
Объем дискового пространства	270 MB	2 GB
Оперативная память	4 MB	32 MB
Топология	Arcnet	Ethernet
Операционная система	Novell Netware v.3.II R	Novell Netware v. 3.12 R
Количество возможных соединений	10	50
Рабочие станции		
8086	3	-
286	5	-
386	16	-
486	-	6**
Принтеры		
струйный	1	-
лазерный	-	1
Программное обеспечение		
Операционное	MS DOS 3.30-6.22	MS Windows 3.11 R
Электронные таблицы	Super calc v 1.0 /Quattro Pro v. 4.0	MS Office
Источники беспер. питания (для персональных компьютеров)	1	7 (6 FS + 1 PC)
Сканер (с программным обеспечением)	-	1
Бухгалтерское программное обеспечение	IC Бухгалетрия	Супер менеджер

* Необходимо одобрение Агентства по международному развитию и РЦП
** Потребность замены 6-ти рабочих станций:
- отдел приватизации (учет акционеров и движения акций) - 8086 / EGA
- расчет квартплаты - 8086 / EGA
- машбюро (печать документов) - 8086 / Mono VGA
- отдел сбыта (информационная база по отгрузке соли / ведение договоров) - 2/286
- расчет з/платы - 286

Источник: Анализ Бэйн Линк

Bain & Company, Inc.
{{Nov/09/95 AN USE1194R}}

Последующие шаги

ИС

	План действий	Рекомендации	Действия в последующие 2 месяца
Реконструкция	**Инвестиционный план/ финансирование**	1. Доработка плана по финансированию реконструкции 2. Сокращение инвестиционного плана до минимально необходимых сумм	1. Встретиться с проектным институтом и завершить доработку (ИС) 2. Одобрить на Совете Директоров (ИС) 3. Рассмотреть финансовые аспекты планов (Б) 4. Проверить финансовые прогнозы (ИС и Б)
	Поиск инвесторов	1. Начало переговоров с банками, фондами и потенциальными инвесторами	1. Завершить работу на инвестиционным меморандумом (ИС и Б) 2. Определить необходимость инвестиций в акции компании 3. Определить потенциальных инвесторов (ИС и Б) 4. Установить первые контакты с инвесторами (Б) 5. Распространить информационные меморандумы (Б) 6. Привести в порядок территорию предприятия 7. Организовать посещения предприятия (Б) 8. Изучить сторонние доступные источники финансирования (ИС) 9. Рассмотреть возможность выпуска соляных облигаций
	Стратегия по сбыту в период реконструкции	1. Сегментирование рынка и работа с наиболее перспективными клиентами (с некоторыми изменениями)	1. Рассмотреть соображения Бэйна по сегментации (ИС) 2. Определить наиболее перспективных клиентов (Б и ИС)
	Реконструкция Стратегия в отношении партнера	1. Начало переговоров по договорам поставок для клиентов ИС	1. Рассмотреть текущие отношения с конкурирующими производителями соли (ИС) 2. Согласовать переговорную стратегию (ИС и Б) 3. Установить контакты (ИС)
Производство	**Повышение выручки** Сбытовая политика	1. Заменить часть бартерных клиентов на платежеспособных 2. Расширить круг потенциальных клиентов с целью расширения реализации в 1996 г.	1. Рассмотреть список потенциальных клиентов, предложенный Бэйном (ИС) 2. Установить контакт с целевыми клиентами (ИС)
	Повышение доходности Ценовая политика	1. Повышать цены так часто как только возможно, чтобы не отставать от инфляции (если покупатель позволяет это делать)	1. Ввести ежемесячные пересмотры ценовой политики с точки зрения себестоимости, политики конкурентов и реакции потребителей (ИС и Б) 2. Агентам по сбыту следовать выработанным рекомендации в переговорах о ценах (ИС)
	Повышение доходности Бартерная политика	1. Если необходимо продолжать бартер, следует быть более разборчивым в отношении продукции	
	Повышение доходности Улучшение стратегии маркетинга	1. Реорганизовать отдел сбыта и маркетинга	1. Определить окончательную структуру (ИС и Б) 2. Провести конкурс на позиции агентов (ИС и Б) 3. Провести собеседования с кандидатами на работу (ИС и Б) 4. Оборудовать отдел (ИС и Б) 5. Провести семинары по подготовке специалистов (Б) 6. Продолжить опрос кандидатов (ИС и Б) 7. Провести фокус-группы по столовой соли (ИС и Б)

Последующие шаги

ИС

	План действий	Рекомендации	Действия в последующие 2 месяца
Производство	**Сокращение затрат** -поставщики	1. Искать наиболее выгодных по ценам поставщиков / производителей упаковки	1. Исследовать рынок поставщиков упаковочных материалов в России, СНГ, и других странах
	Сокращение затрат - значение	1. Ликвидировать простои путем совершенствования обслуживания машин и оборудования	1. Пересмотреть существующие методы обслуживания машин и оборудования (Б) 2. Сформировать группу контроля (ИС и Б) 3. Ввести практику еженедельных совещаний по контролю (ИС и Б)
	Сокращение затрат - ремонт и обслуживание	1. Ликвидировать дублирование в бухгалтерских делах по бартеру и продаже соли; пересмотреть методы продажи материалов за наличный расчет 2. Перераспределение задач в бухгалтерии	1. Окончательное решение руководства (ИС) 2. Издание административных распоряжений (ИС)
	Повышение эффективности - налоги и финансы	1. Изменить порядок отражения факта реализации по бартерным сделкам 2. Изменить порядок начисления налога за неприбыльные сделки 3. Включать НДС в себестоимость реализованной продукции по материалам, приобретаемым за наличный расчет 4. Изменить порядок учета остающейся прибыли 5. Изменить формы внутренней отчетности по продуктам в части налогов 6. Разработать порядок оплаты труда работников натуральными продуктами	1. Издание административных распоряжений (ИС)
		7. Привести операции с наличными средствами в соответствие с банковским законодательством	1. Получить разрешение от местного банка в письменной форме (ИС)
		8. Открыть счет в еще одном банке	1. Открыть счет (ИС)
	Повышение эффективности - юридические аспекты	1. Реорганизовать структуру юридического отдела 2. Ввести систему регистрирования контрактов 3. Ввести систему поощрения работников юридического отдела за определенные успешные сделки 4. Реорганизовать систему подписания документов	1. Руководству - рассмотреть ситуацию (ИС) 2. Издать административные распоряжения
		5. Разработать стандартные формы контрактов по типам сделок	1. Составить контракты (ИС и Б)
		6. Передать реестр независимому регистратору	1. Завершить переговоры с Инкомбанком, или 2. Создать дочернюю компанию для организации реестра 3. Получить лицензию от федеральных властей
	Информационные системы	1. Совершенствовать систему управления информацией (АСУ)	1. Завершить поиск подходящего программного обеспечения (Б) 2. Получить одобрение по бюджету от ЮС ЭЙД и РЦП (Б) 3. Заказать программное обеспечение и оборудование (Б) 4. Оказать помощь в установке и организовать обучение (Б)