

Bain & Company, Inc.

IletskSol
Diagnostic I

Presented by:
John Tokolish,
Thomas Reiter
October 5, 1995

- Introduction
- Situation
- Salt market
- Customers
- Operating improvements
- Reconstruction
- Transition strategy
- Conclusion

● Introduction

● Situation

● Salt market

● Customers

● Operating improvements

● Reconstruction

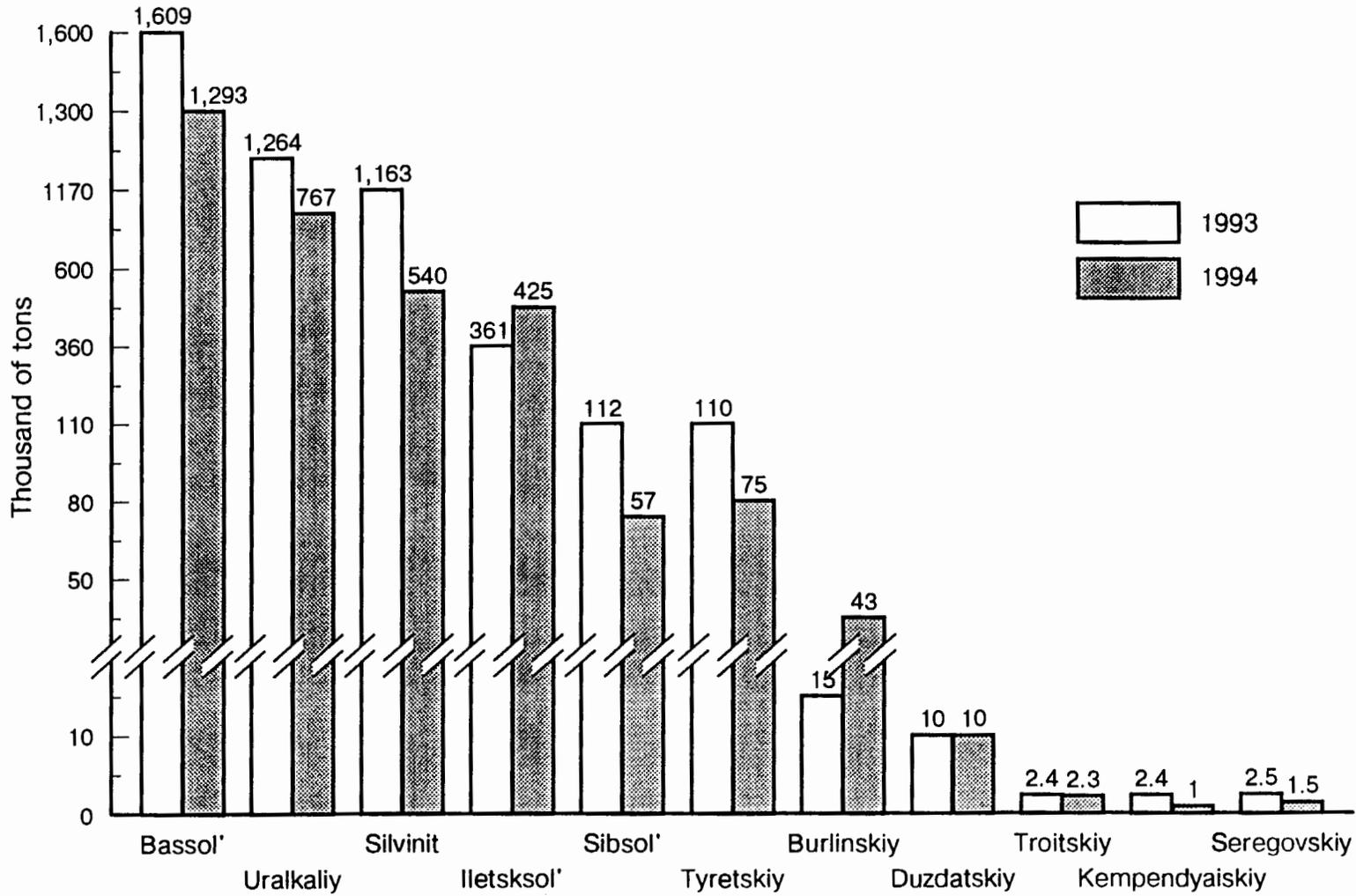
● Transition strategy

● Conclusion

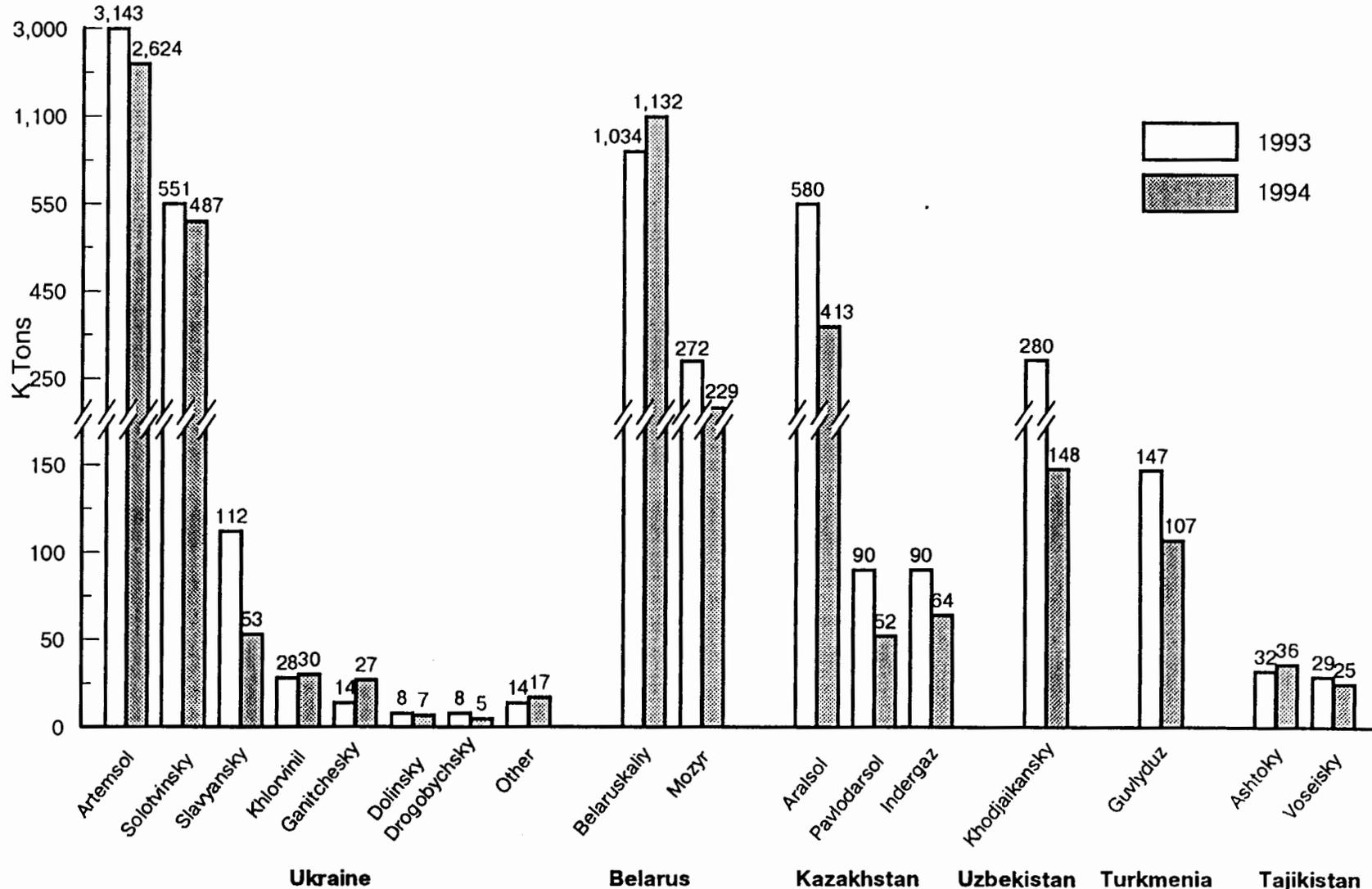
1. Is salt a promising industry?
2. What are is's prospects?
3. What operational improvements can be made without significant investments?
4. How can IS finance its reconstruction?
5. How can is get through the painful reconstruction period?
6. What steps should IS take to prepare for the post-reconstruction period?

- Introduction
- Situation
- Salt market
- Buyers
- Operating improvements
- Reconstruction
- Transition strategy
- Conclusion

Changes of Salt Production Volumes in Russia



Salt Industry Salt Production in CIS



- “There is no salt deficit in Russia. It’s salt distribution that is malfunctioning especially compared with the previous well-established system.”

– AOZT Fen

- “If we need salt and a producer can’t give it to us, that doesn’t mean salt is in short supply. What it means is some trouble trying to find an alternative supplier.”

– Ekaterinburg Bakery # 1

- “What’s happened in recent years is not a salt deficit but lack of organization in salt supplies.”

– AO Bashkirplodorodie

P.I.E.S.

Financial Results Cash Flows

K Dollars

| | <u>1993</u> | <u>1994</u> | <u>1995</u> |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| + Revenue | + 3,654 | + 8,357 | + 5,565 |
| - Costs | - 2,345 | - 5,614 | - 3,701 |
| - Taxes | - 583 | - 960 | - 956 |
| Adjustment factor | | | |
| + Depreciation | + 167 | + 194 | + 155 |
| + Taxes included in cost | + 13 | + 462 | + 365 |
| Cash in | 906 | 2,439 | 1,388 |
| + Changes in working capital | + 397 | - 52 | + 190 |
| + Changes in taxes payable | - 124 | + 209 | - 96 |
| Profit | 1,179 | 2,596 | 1,482 |
| - Capital investments | - 421 | - 716 | - 792 |
| - Social asset maintenance | - 755 | - 1,423 | - 1,023* |
| Balance | - 3 | 457 | - 333 |

* Profit distribution for six months of 1995

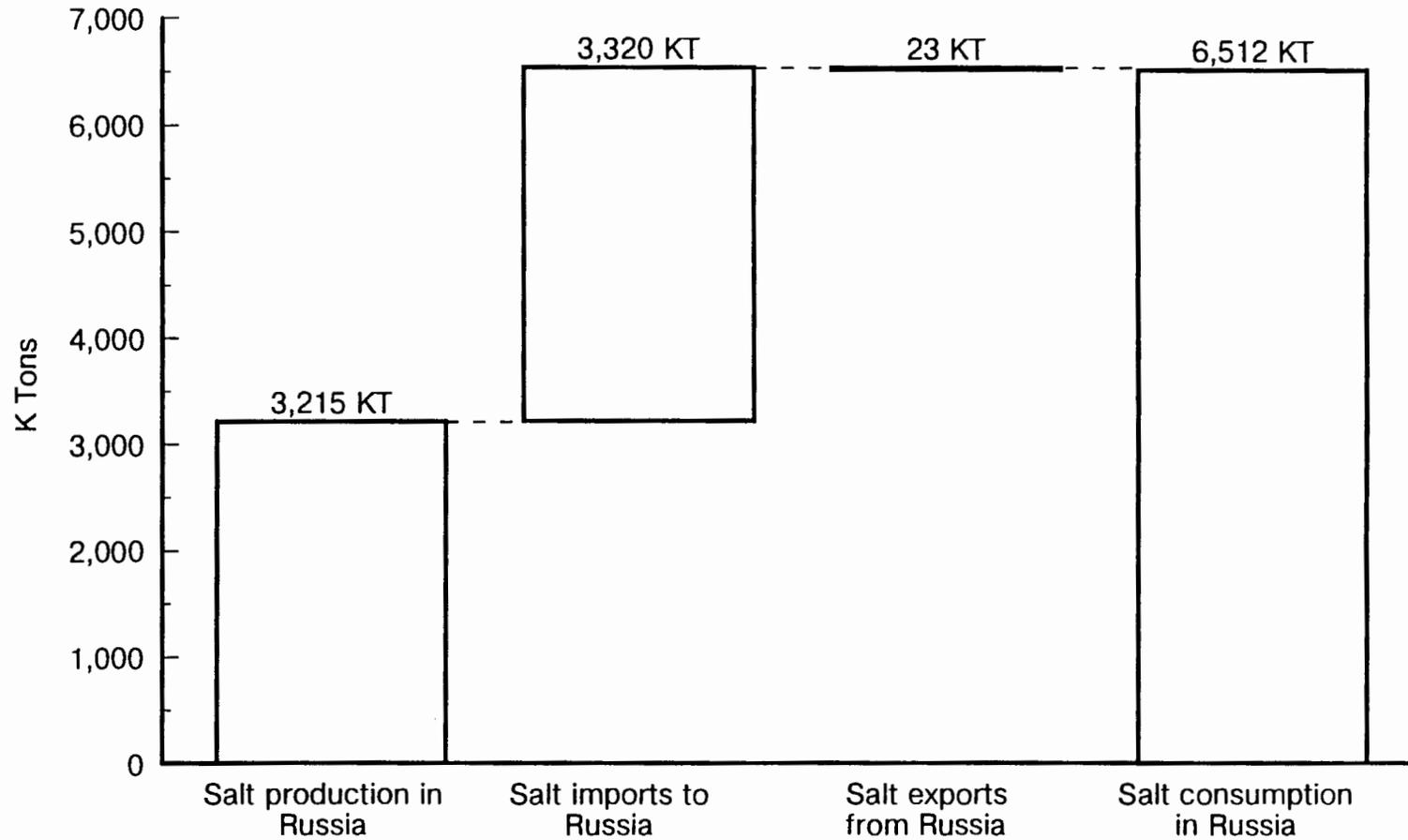
Note: Annual results are a sum total of quarterly results (converted to dollars)

Bain & Company, Inc.

{{Oct/23/95 AB USE0833.}}

- Introduction
- Situation
- Salt market
- Buyers
- Operating improvements
- Reconstruction
- Transition strategy
- Conclusion

Salt Industry
Salt Consumption in Russia (1994)

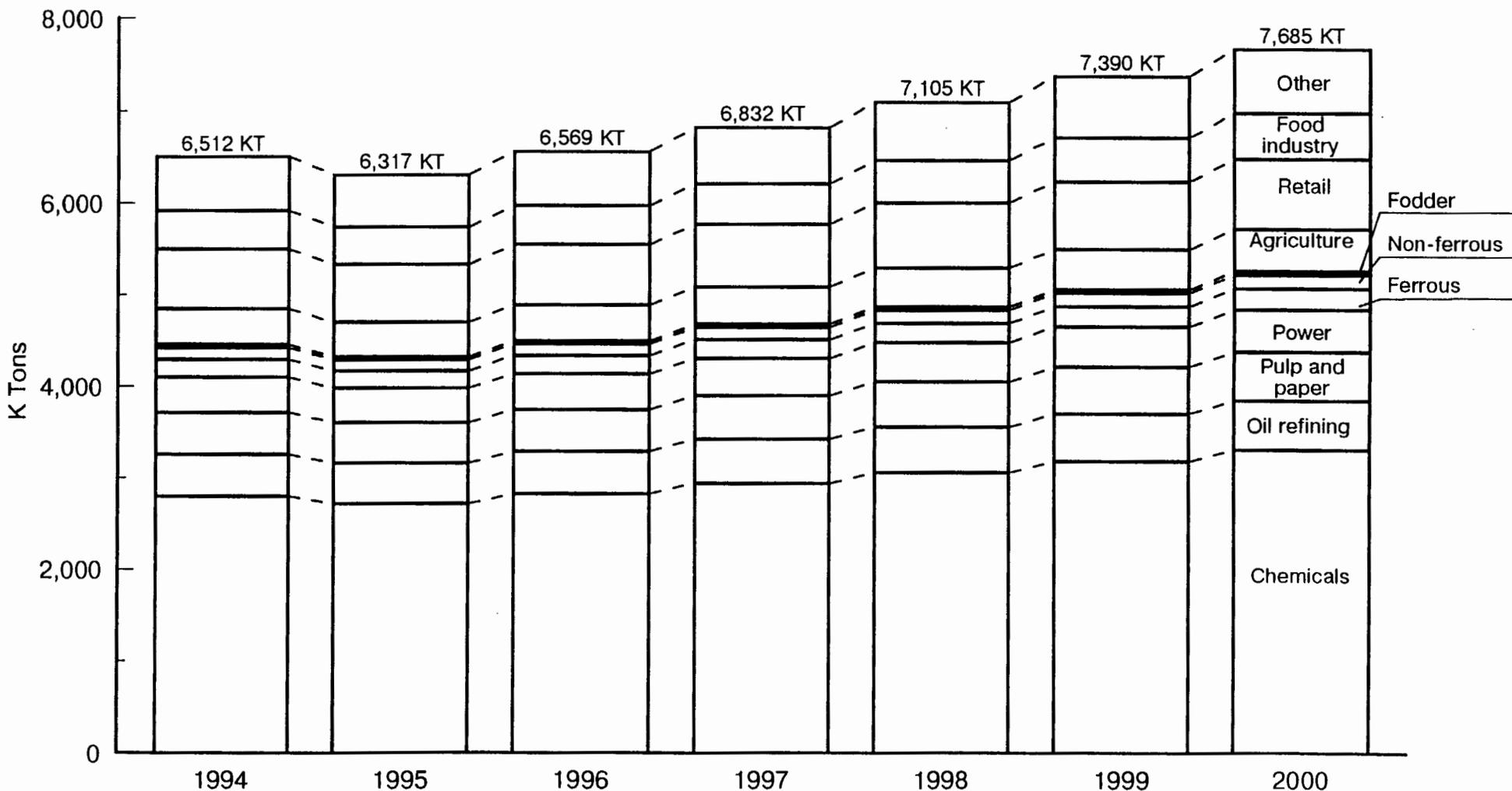


* Excluding brine by chemical producers

Source: Solprom, Customs Reports

P.I.E.S.

Salt Market in Russia Predicted Salt Market Growth by Industry (1994-2000)



Bain & Company, Inc.

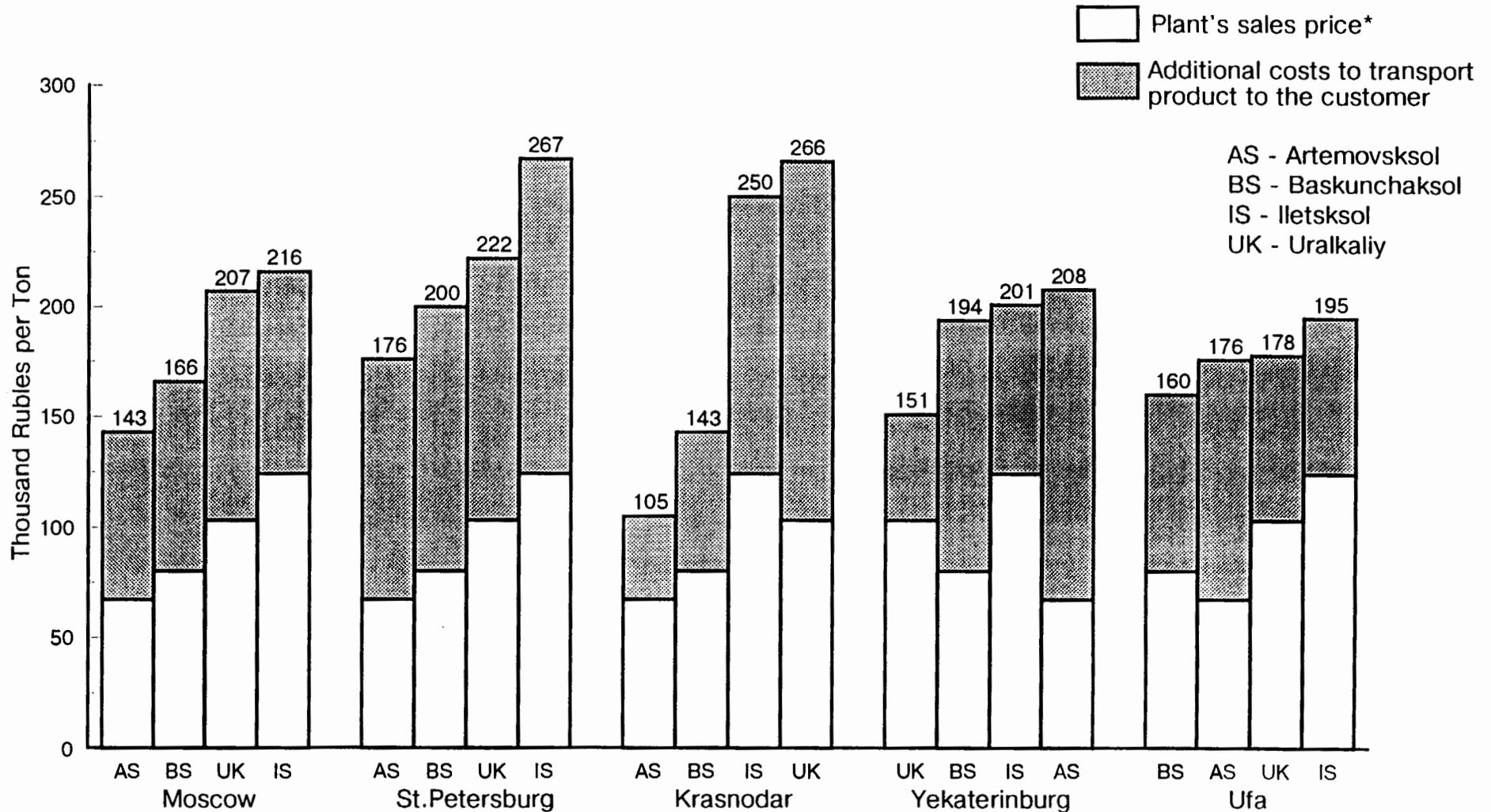
Source: Goskomstat, Solprom, The Russian Economy in 1994, Bain Link Analysis

P.I.E.S.

Iletsksol

Industry Analysis

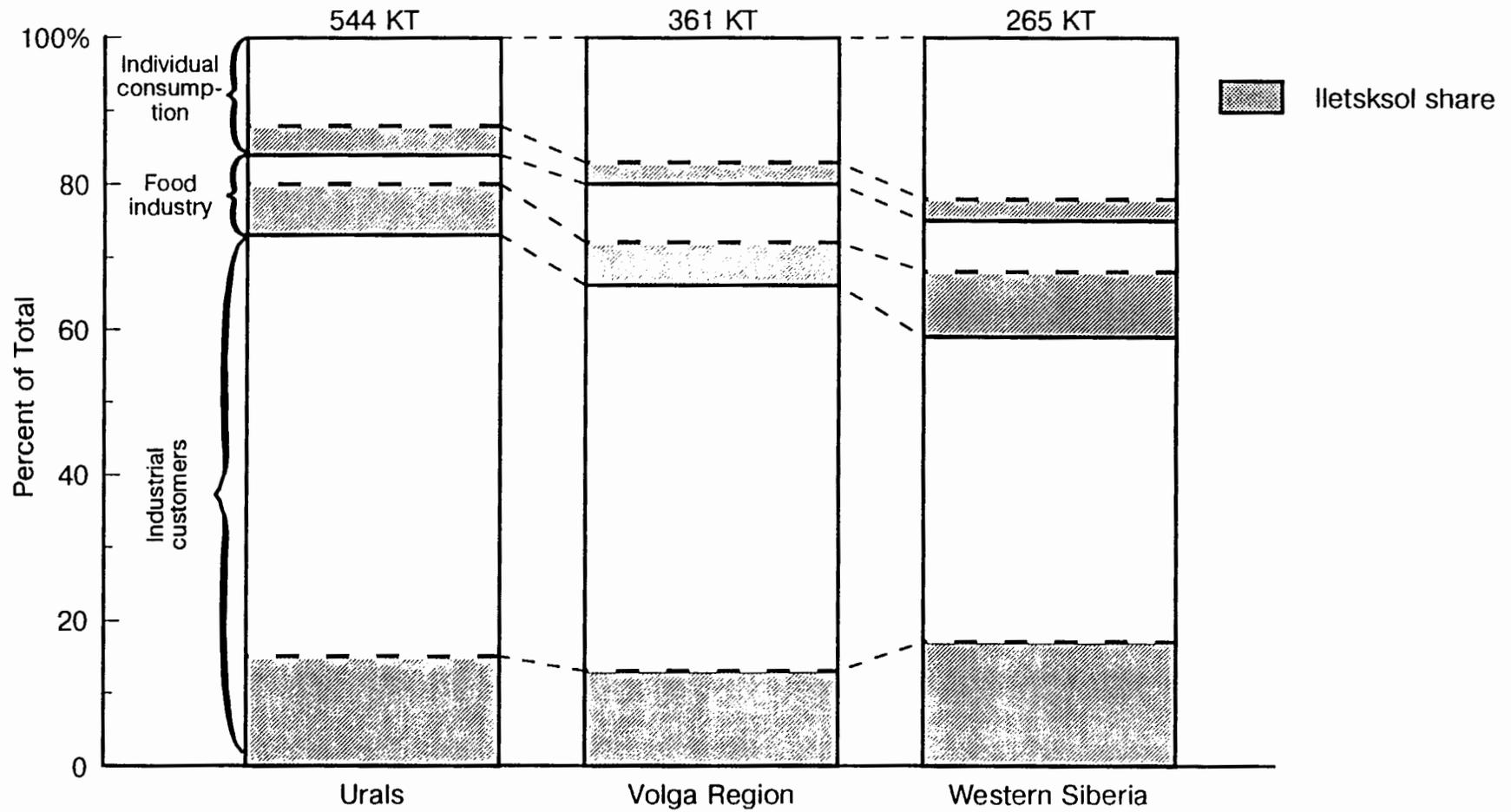
**Comparative Analysis of End/Sales Prices
by Region**



* Including VAT and special tax

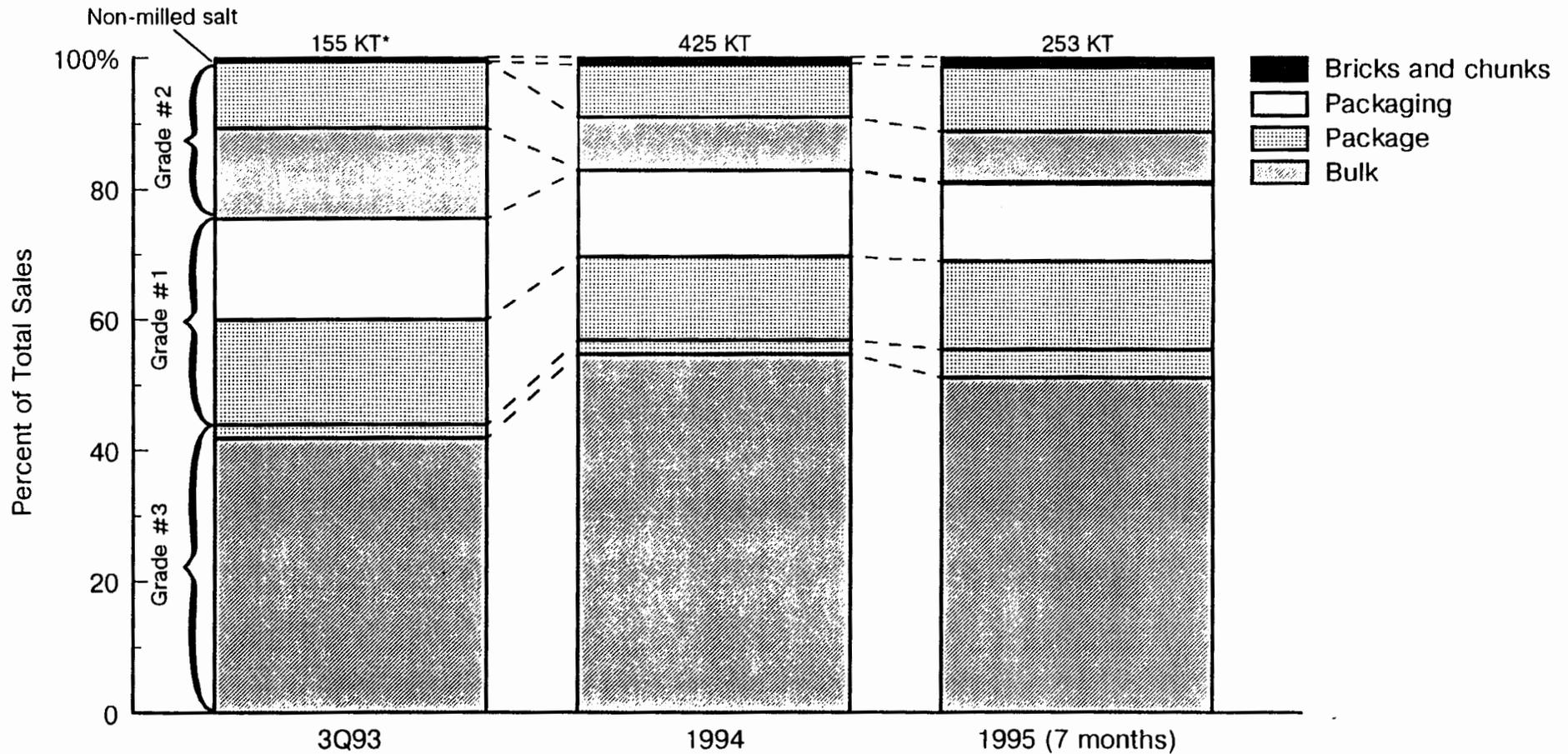
P.I.E.S.

Russian Salt Market Regional Salt Markets and Iletsksol Share in Those Regions (1994)



Changes in the Breakdown of Sales by Packaging Type

In the last several years the breakdown has been fairly constant



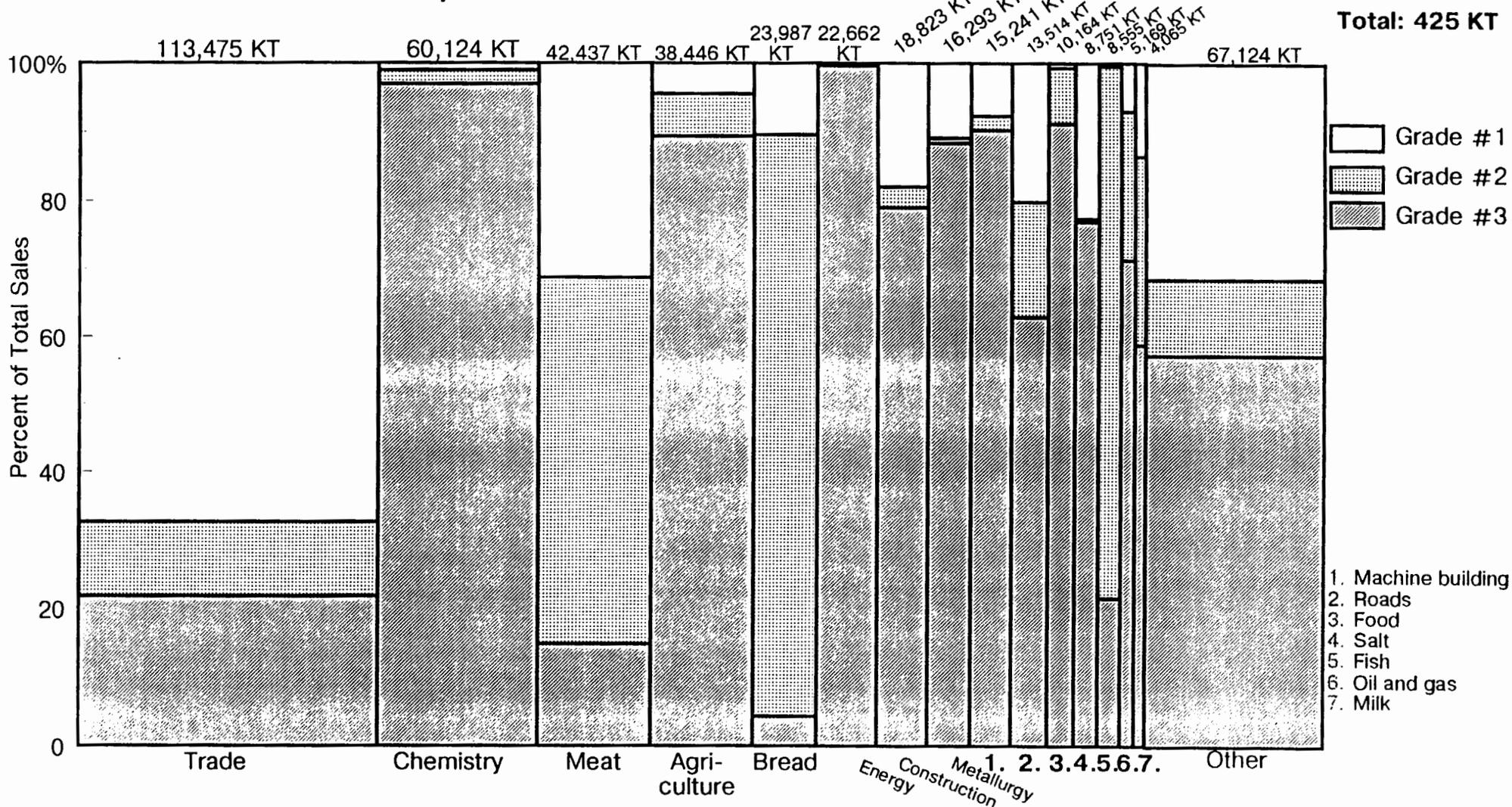
*Not excluding inventory and excluding domestic sales
Source: IS Database

P.I.E.S.

Salt Sales

Breakdown of Sales by Customer and Grade

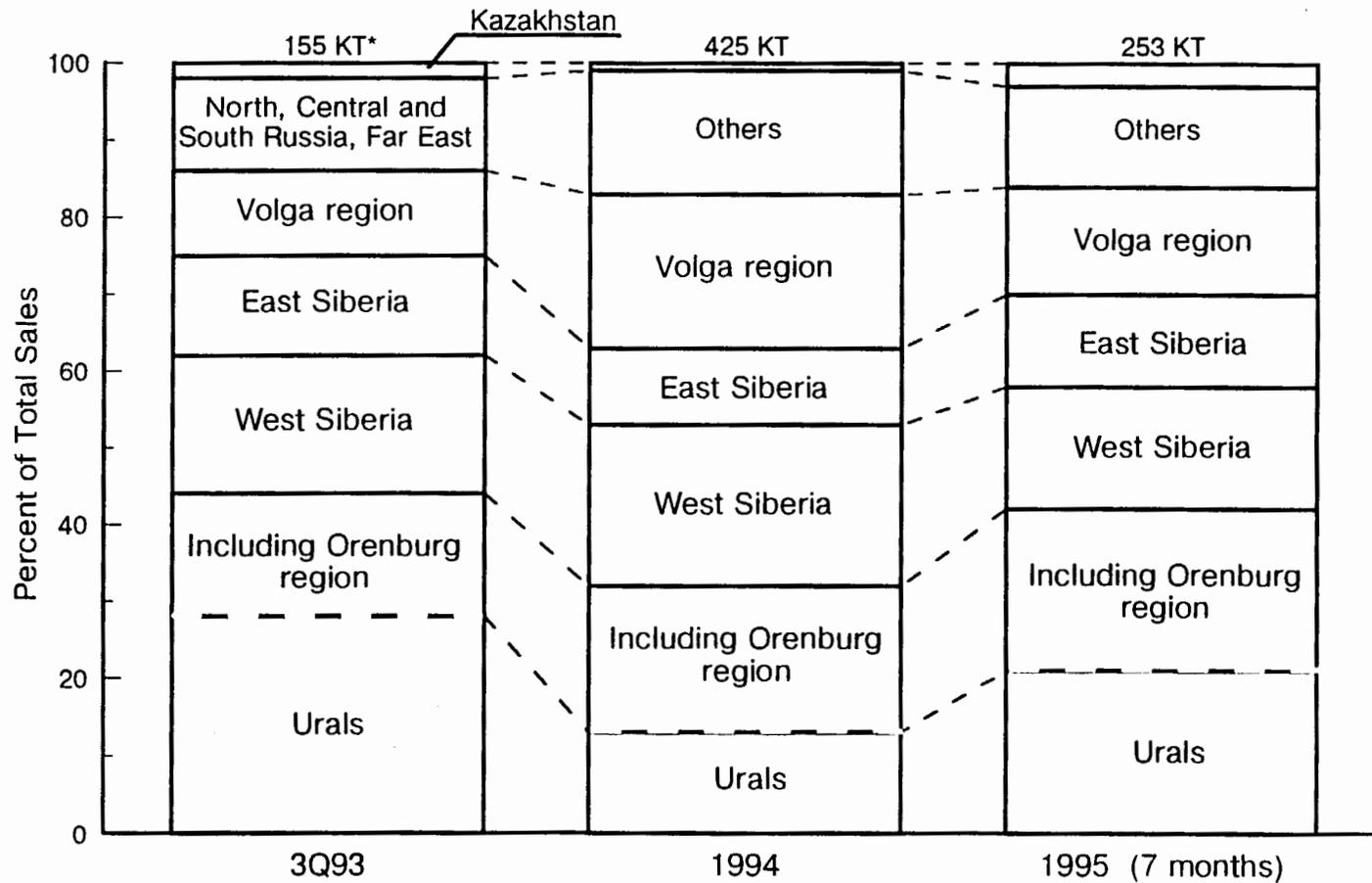
60% is used for industrial purpose
 25% - food industry
 15% - personal use



Grade #1
 Grade #2
 Grade #3

1. Machine building
2. Roads
3. Food
4. Salt
5. Fish
6. Oil and gas
7. Milk

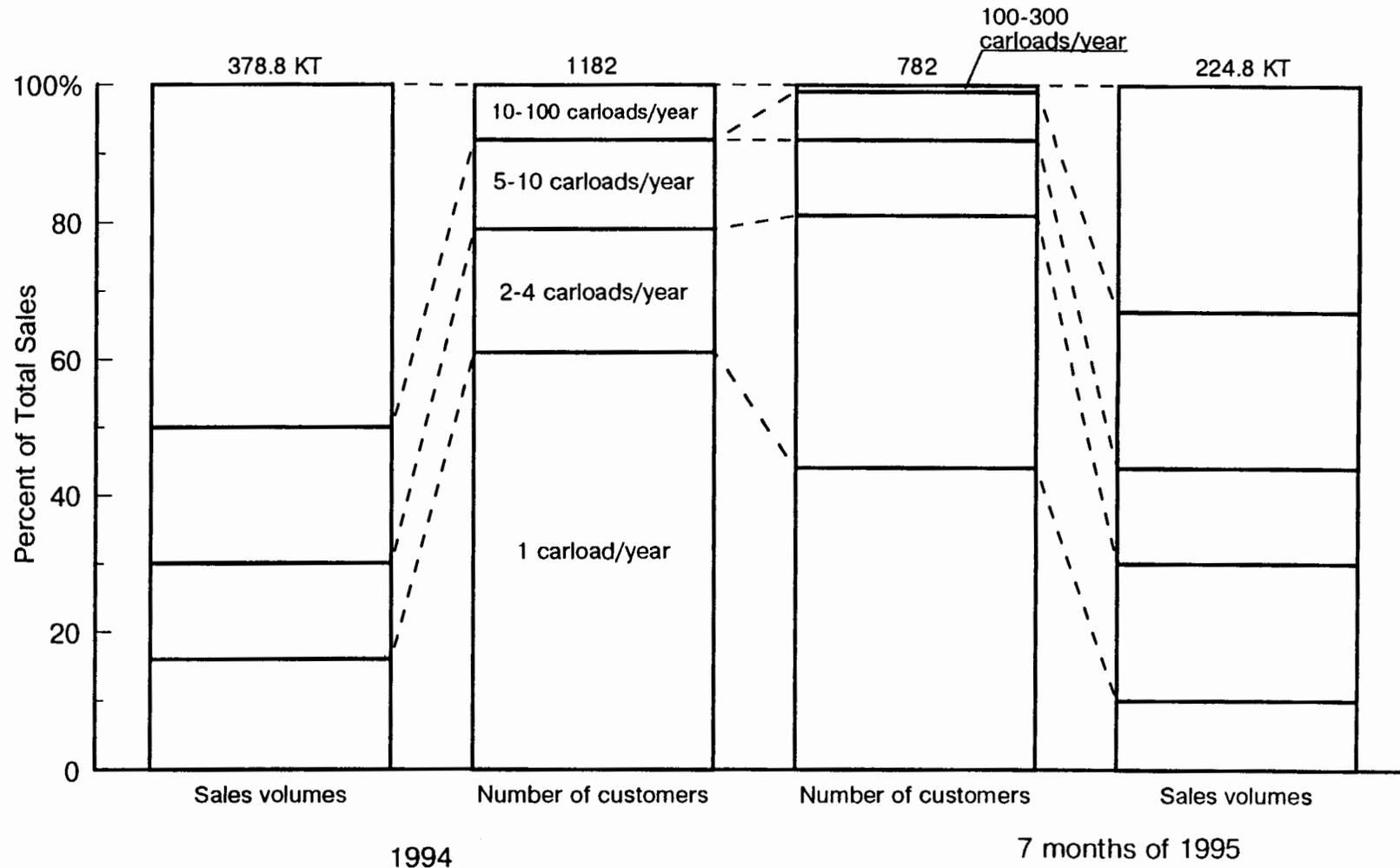
Breakdown of Sales of Salt by Region



*Not excluding inventory and excluding domestic sales
 Source: Iletsksol' Database

Distribution of Salt Breakdown of Customers by Purchased Volume

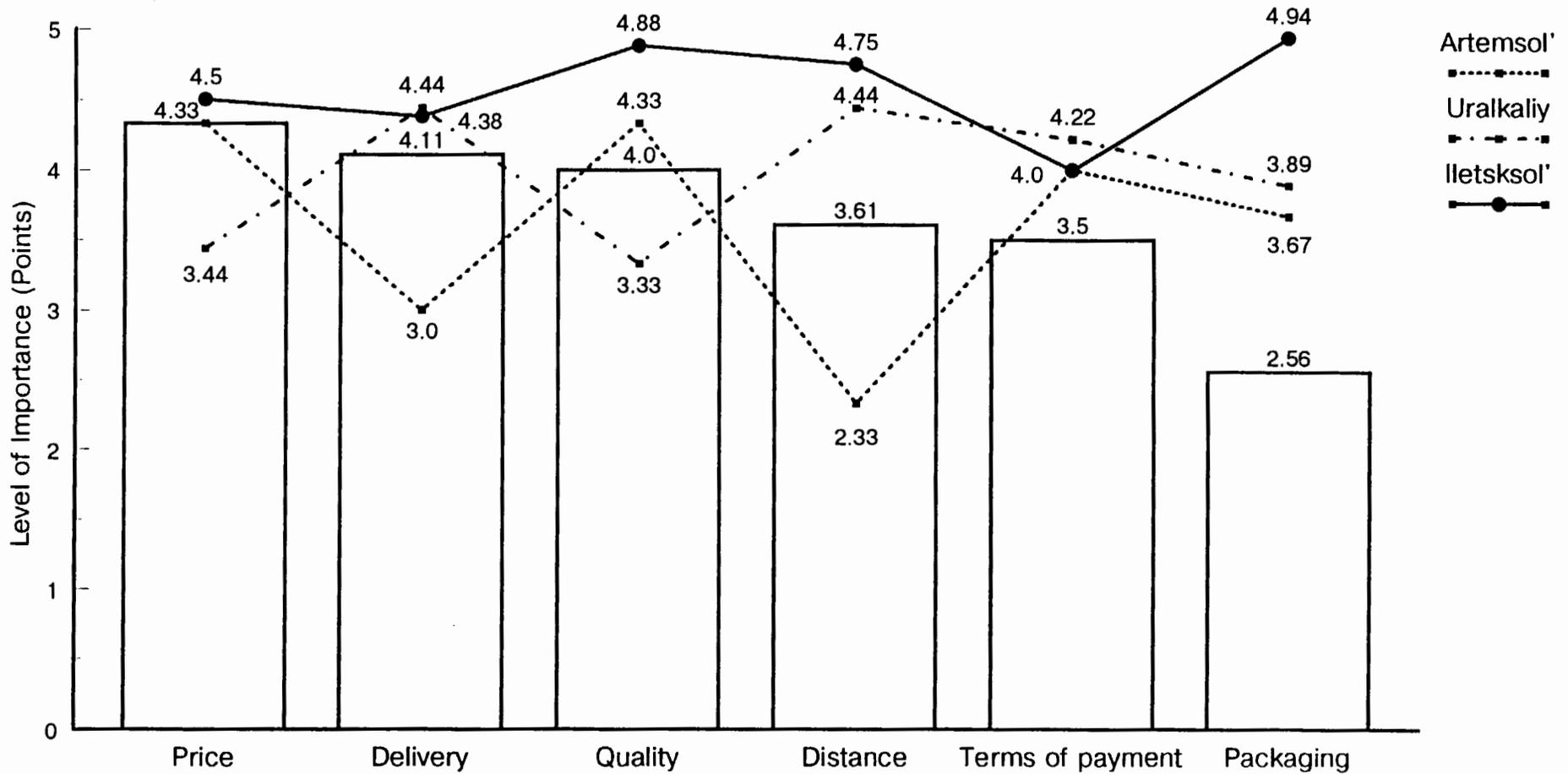
Over the past years major customers have been increasingly active



* Local sales are not featured, because one consignment averages 10-25 tons (1 carload = 65 tons)
Source: IS Database

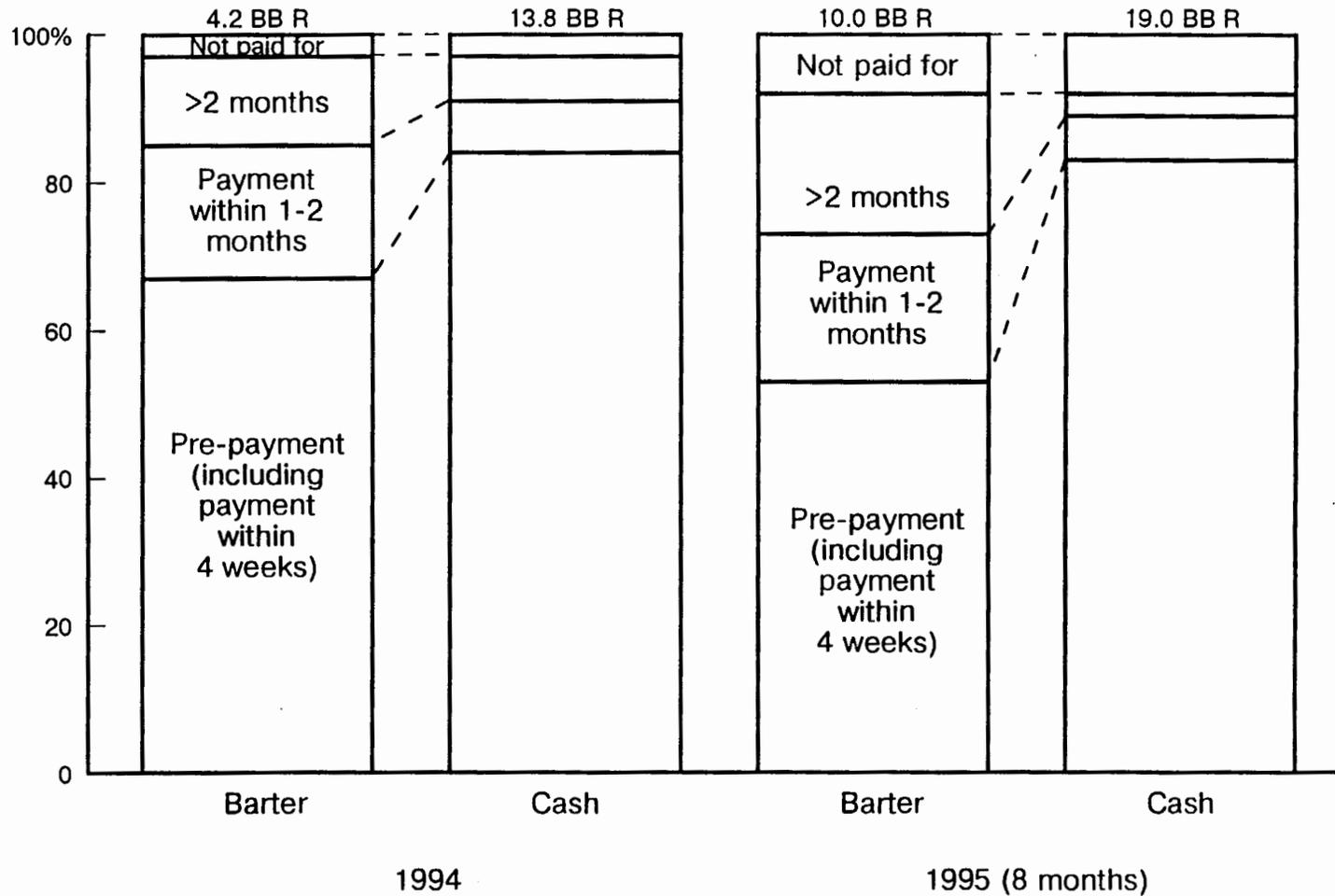
Analysis of Salt Industrial Consumption

Comparative analysis of major producers' products



- Introduction
- Situation
- Salt market
- Customers
- Operating improvements
- Reconstruction
- Transition strategy
- Conclusion

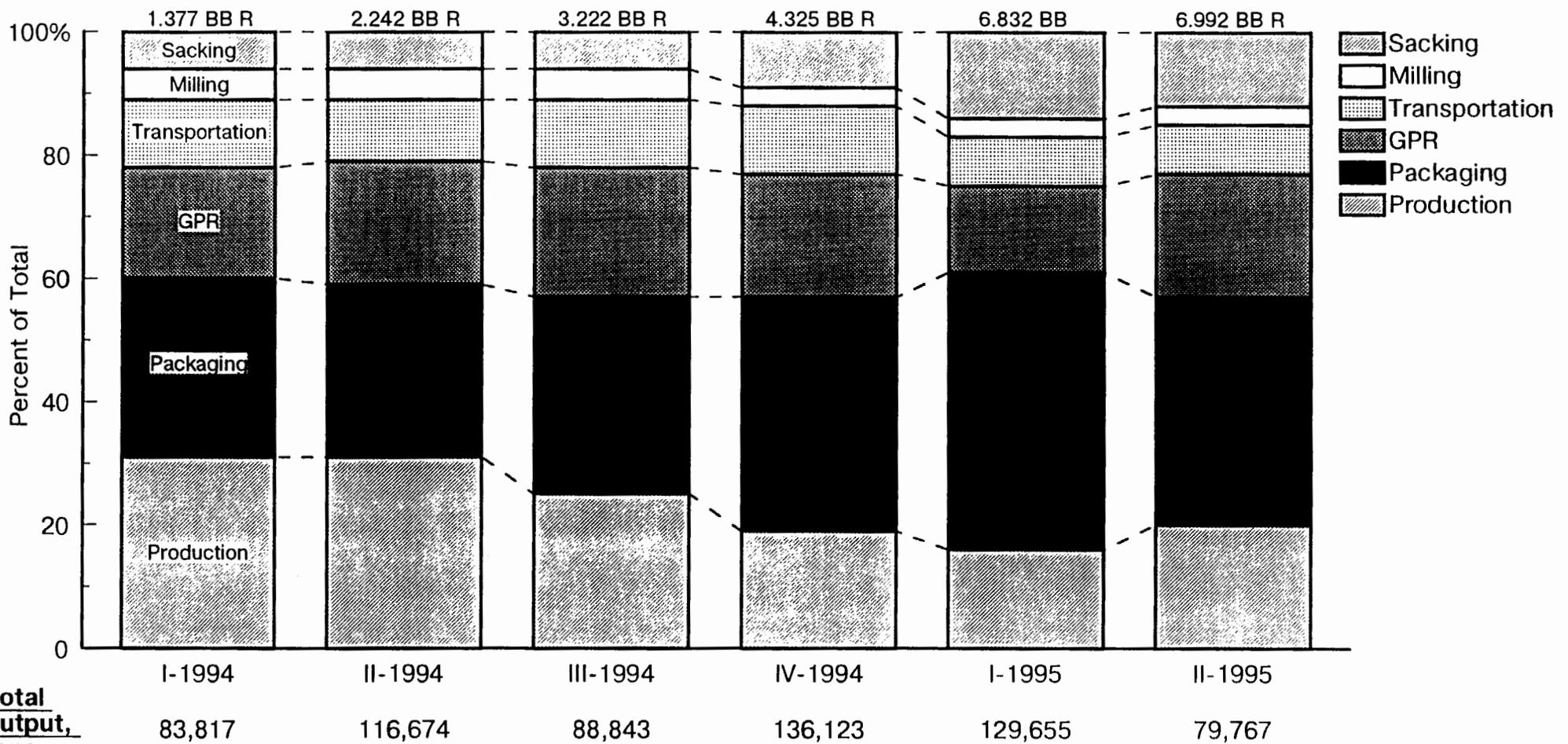
Terms of Payment: Barter and Cash



* 1995 debt does not include sales over last 2 months

Source: Shipment statistics, Bain Link analysis

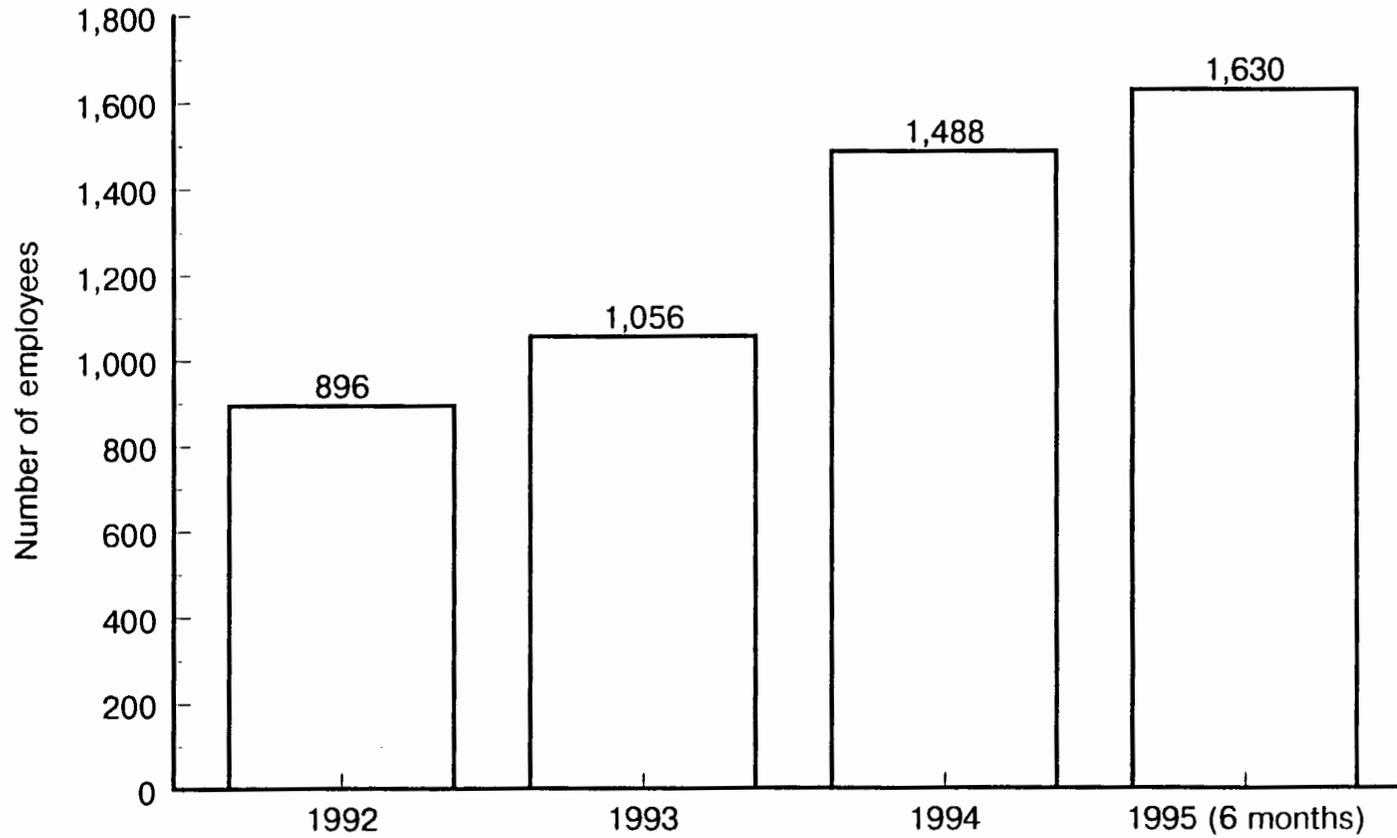
Cost Structure by Production Process



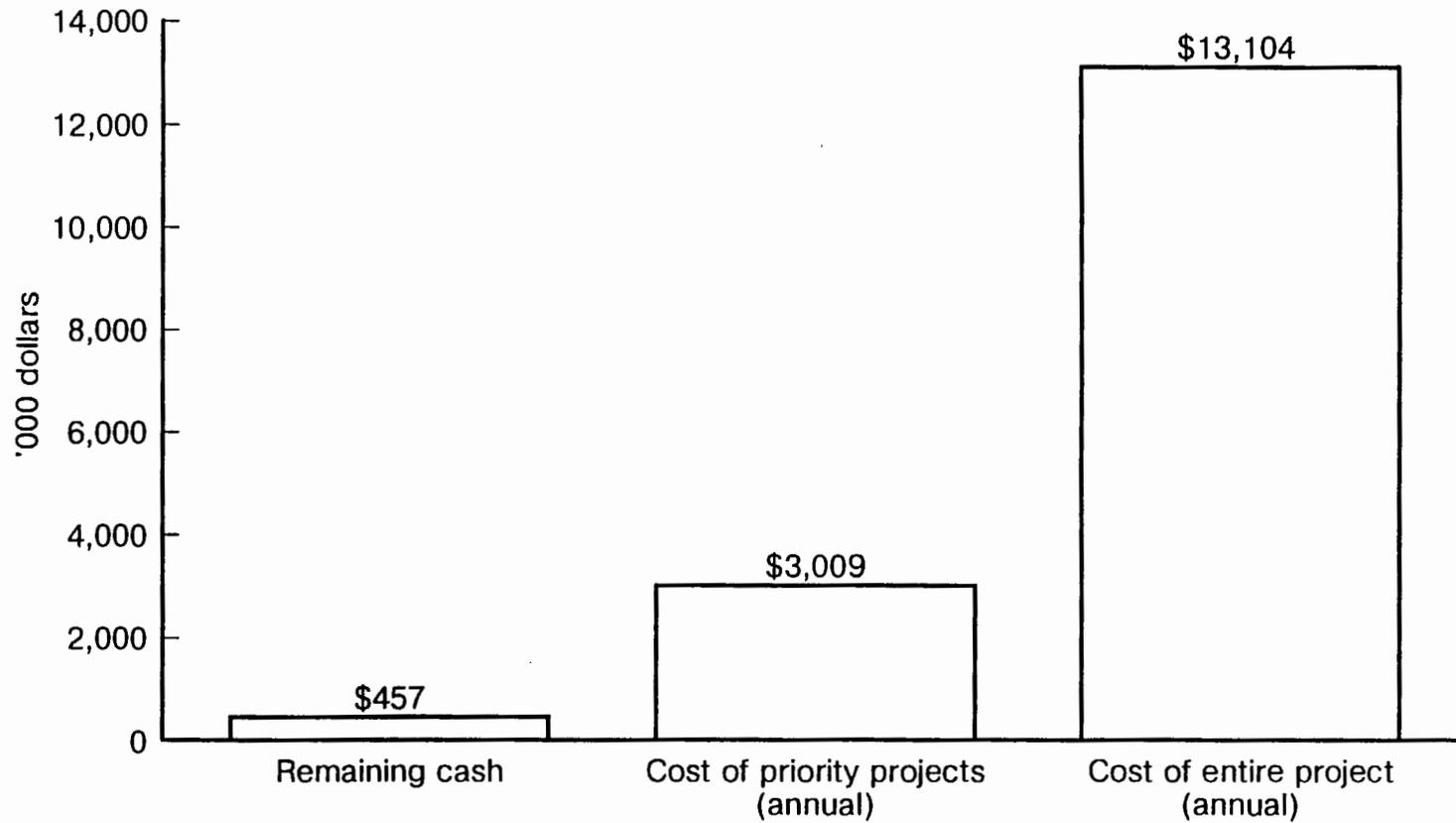
Total output, tons:

P.I.E.S.

**Strategy for Transitional Period
Personnel Policy**



- Introduction
- Situation
- Salt market
- Buyers
- Operating improvements
- Reconstruction
- Transition strategy
- Conclusion



26

- Introduction
- Situation
- Salt market
- Customers
- Operating improvements
- Reconstruction
- Transition strategy
- Conclusion

When output is declining IS should use "traditional" and "non-traditional" revenue maximization approaches

Traditional approach

- Reduction of total receivables
- Use of indexed prices, especially in long-term contracts
- Higher margin products
- Suspend shipments to insolvent customers
- Raise prices

Non-traditional approach

- Increase capacity of Shaft #5
- Set up revenue centers
- Cooperation with potassium producers
- Organization of storage facilities

P.I.E.S.

**Plan for Transitional Period
Options for Reduction of Customer Base**

What customers should be retained during reconstruction?

| Customer description | Cash | Proximity | High margin | Volume of sales | Food salt | Common salt | Technical salt | Distributor | Export to CIS | Export to other countries |
|-----------------------|---|---|--|--|--|--|---|---|---|--|
| Advantages | <ul style="list-style-type: none"> • Cash is vital during reconstruction | <ul style="list-style-type: none"> • Prices may go up due to decreasing local sales | <ul style="list-style-type: none"> • Maximum profit growth | <ul style="list-style-type: none"> • Retaining major customers | <ul style="list-style-type: none"> • Gives opportunity to produce high quality product | <ul style="list-style-type: none"> • Maintain presence on important markets | <ul style="list-style-type: none"> • Large market | <ul style="list-style-type: none"> • Soaring sales on emerging markets | <ul style="list-style-type: none"> • Proximity of new markets | <ul style="list-style-type: none"> • New markets for profitable products |
| Disadvantages | <ul style="list-style-type: none"> • May limit sales and assortment | <ul style="list-style-type: none"> • Danger of losing major customers in other regions | <ul style="list-style-type: none"> • Limited customer selection options | <ul style="list-style-type: none"> • Limits opportunities for price increases and choice of profitable products | <ul style="list-style-type: none"> • Limit opportunities of production capacity, quality problems | <ul style="list-style-type: none"> • Limits choice of customers and profitable products | <ul style="list-style-type: none"> • Price disadvantage, disadvantageous market for IS | <ul style="list-style-type: none"> • Lower margins for IS | <ul style="list-style-type: none"> • Quality, transportation costs | <ul style="list-style-type: none"> • Quality problems, transportation costs |
| Recommendation | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |

Бэйн Линк

ИлецкСоль
Диагностика I

Докладчик:

Джон ТОКОЛИШ,

Томас РАЙТЕР

5 октября 1995г.

Вся документация строго конфиденциальна

P.I.E.S.

Соляная Промышленность
Повестка дня

- Введение
- Ситуация
- Рынок соли
- Покупатели
- Операционные улучшения
- Реконструкция
- Стратегия переходного периода
- Заключение

● Введение

● Ситуация

● Рынок соли

● Покупатели

● Операционные улучшения

● Реконструкция

● Стратегия переходного периода

● Заключение

- Помимо работы в Соль-Илецке в течении 6 недель мы также:
 - Провели интервью с 4-мя дистрибьюторами
 - Провели интервью с представителями "Сольпрома"
 - Провели интервью с 25-ю промышленными потребителями
 - Провели интервью со 100 индивидуальными потребителями
 - Организовали посещение эксперта на предприятие
 - Переформировали базу данных предприятия по продажам
 - Создали модель транспортных расходов

P.I.E.S.

Основные Направления Работы



| | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|--|
| Сроки: | 7 недель | 4 недели | 8-12 недель | 4 недели |
| Возможные мероприятия: | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● Выработка стратегических рекомендаций ● Обсуждение с руководством предприятия ● Совместная выработка стратегии компании ● Совместная разработка плана действий ● Выделение приоритетных мероприятий для следующих 3 месяцев ● Дополнительные анализы | <ul style="list-style-type: none"> ● Создание плана реализации совместно выделенных мероприятий ● Работа по плану мероприятий | <ul style="list-style-type: none"> ● Поиск инвесторов и работа с ними ● Подготовка и проведение семинара ● Продолжение выполнения рекомендаций ● Помощь в оформлении плана последующих мероприятий |
| Результаты: | <ul style="list-style-type: none"> ● Презентация анализа ● Проект плана действий | <ul style="list-style-type: none"> ● Стратегия предприятия ● План действий ● Проект бизнес-плана/ инвестиционного меморандума | <ul style="list-style-type: none"> ● Конкретные результаты | <ul style="list-style-type: none"> ● Методические материалы по распространению опыта ● План последующих действий |

1. Является ли соляная отрасль перспективной?
2. Какие перспективы есть у предприятия ИС ?
3. Что необходимо предпринять, чтобы достигнуть определенных улучшений без значительных инвестиций?
4. За счет каких источников ИС может финансировать процесс реконструкции?
5. Что может помочь преодолеть болезненный период реконструкции с наименьшими потерями?
6. Какие шаги необходимо предпринять ИС для подготовки к реконструкции?

● Введение

● Ситуация

● Рынок соли

● Покупатели

● Операционные улучшения

● Реконструкция

● Стратегия переходного периода

● Заключение

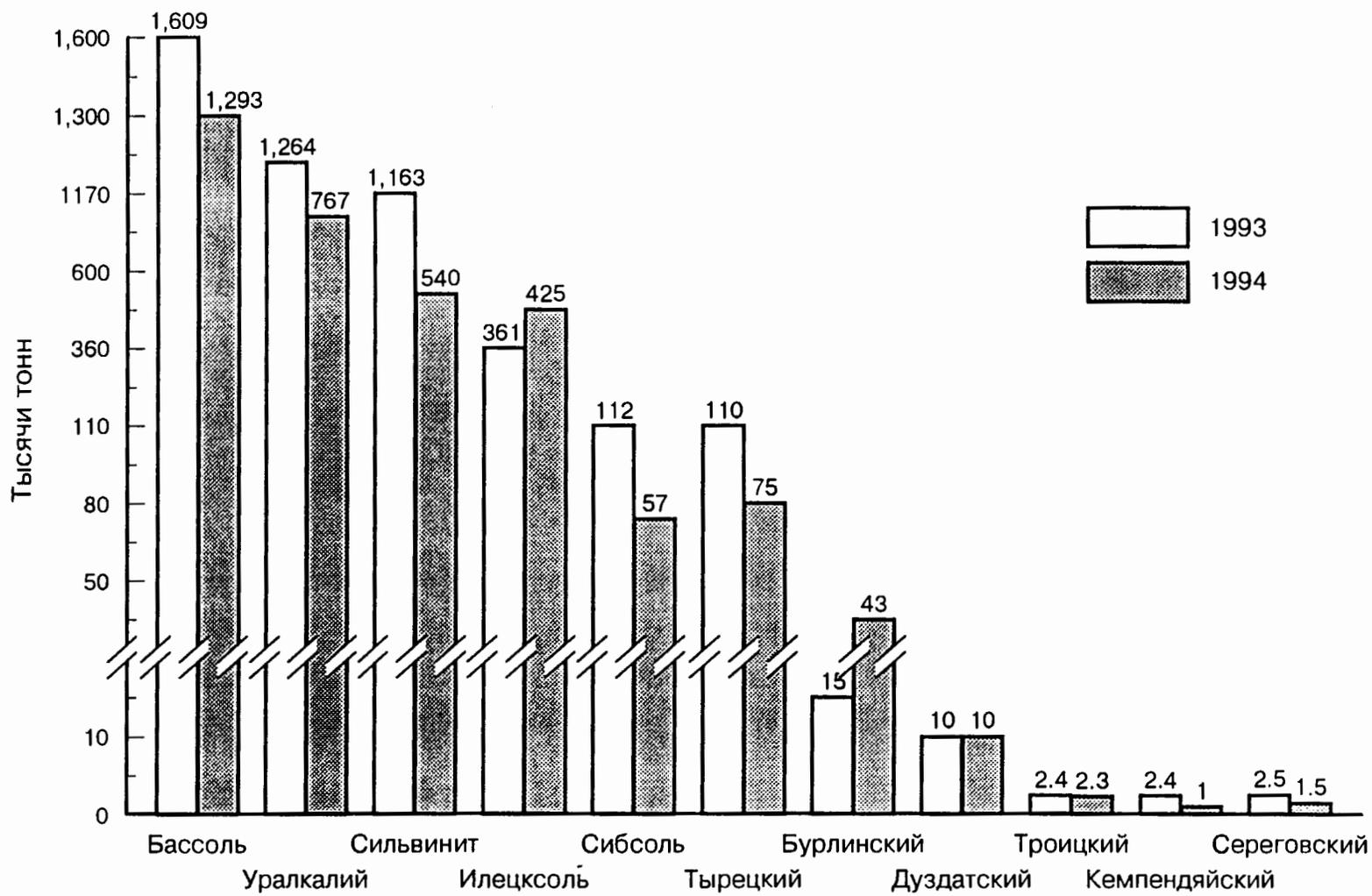
Соляная Промышленность

Производство Поваренной Соли в России*



Соляная Промышленность

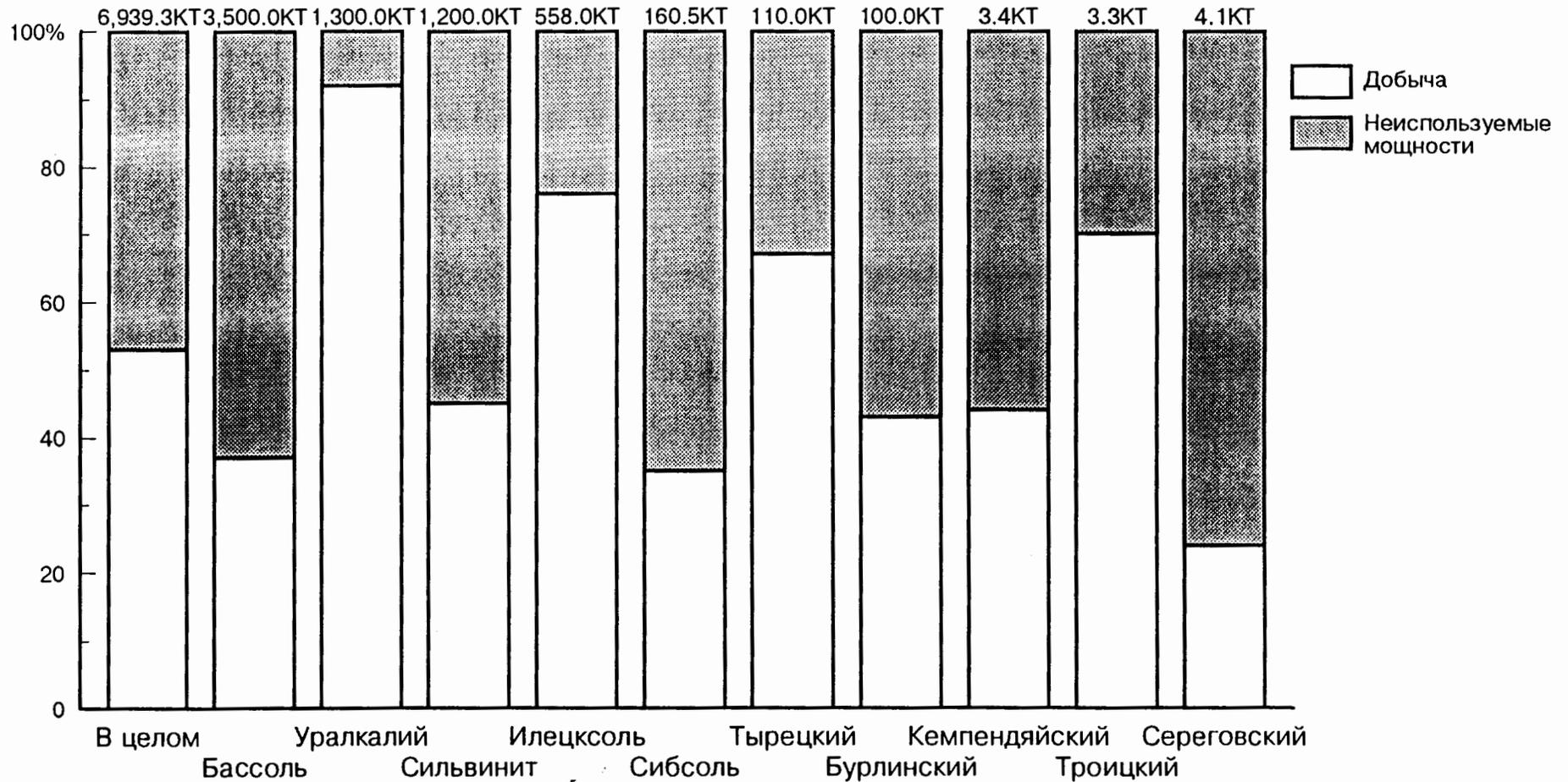
Изменения объемов выпуска соли (Россия)





P.I.E.S.

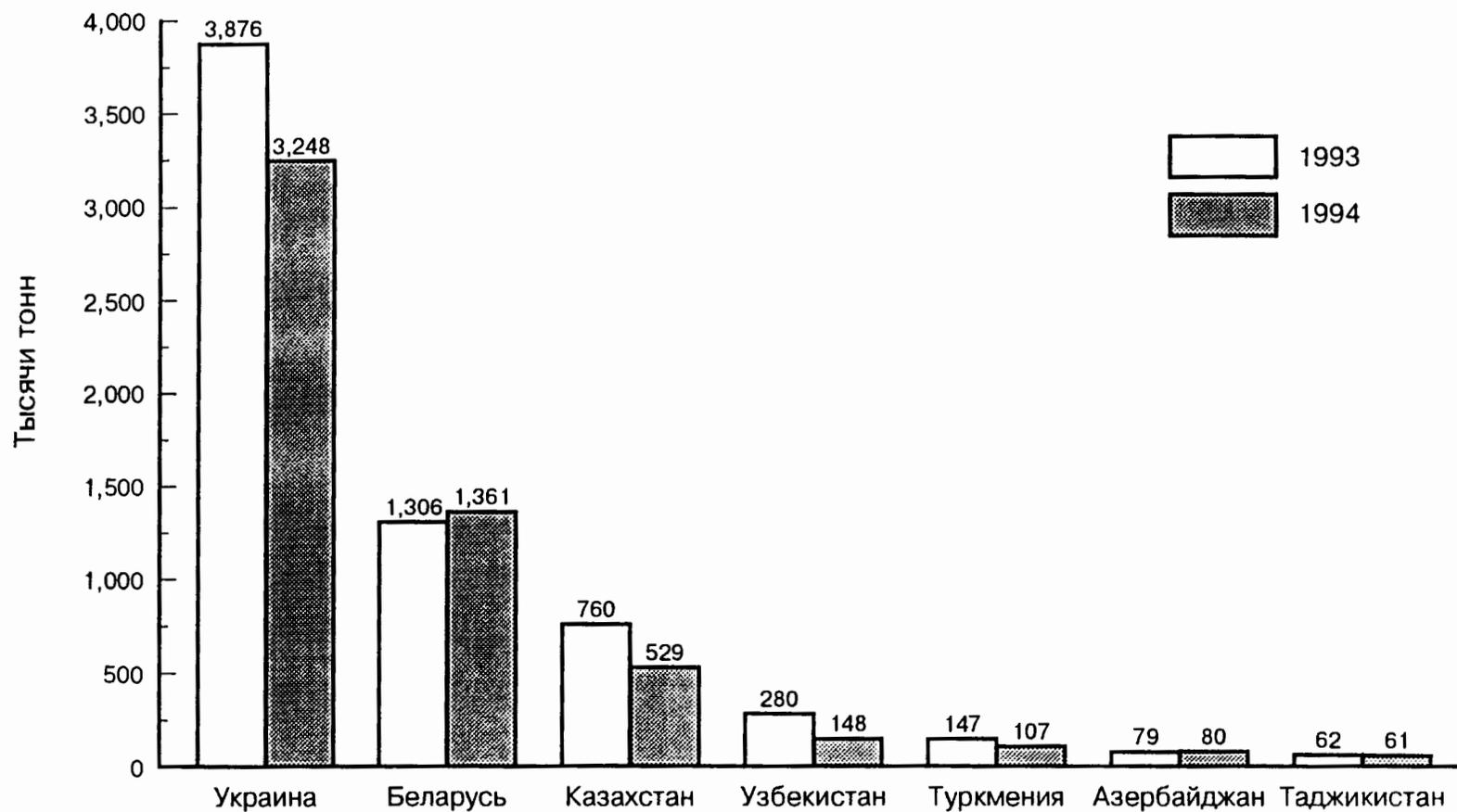
Соляная промышленность Используемые мощности (Россия)



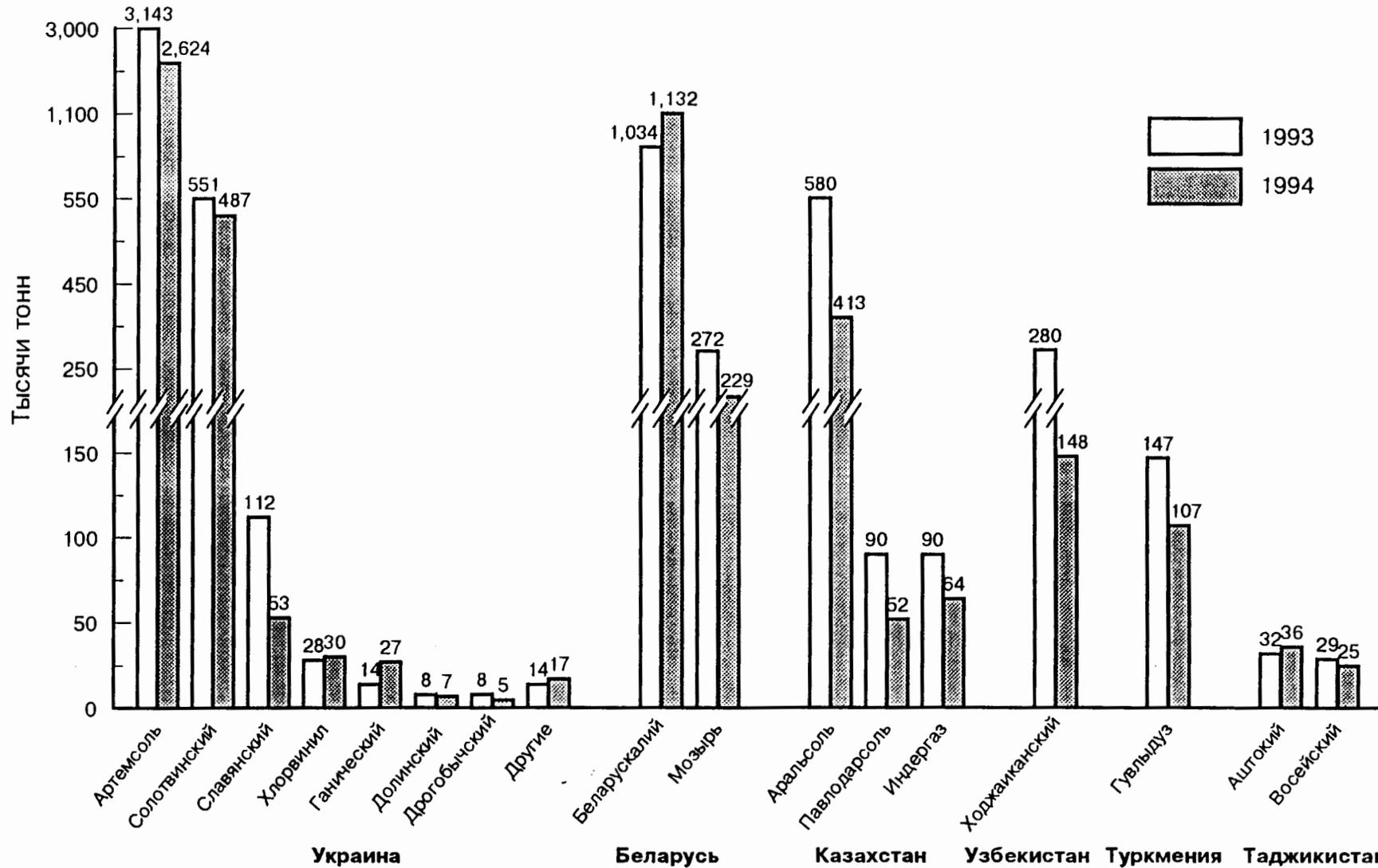
* Данные по мощностям Тырецкого рудника за 1994 год отсутствуют: предполагаем сохранение мощности 1993 года
 Источник: Госкомстат, Россольпром, База данных Бэйн Линка

P.I.E.S.

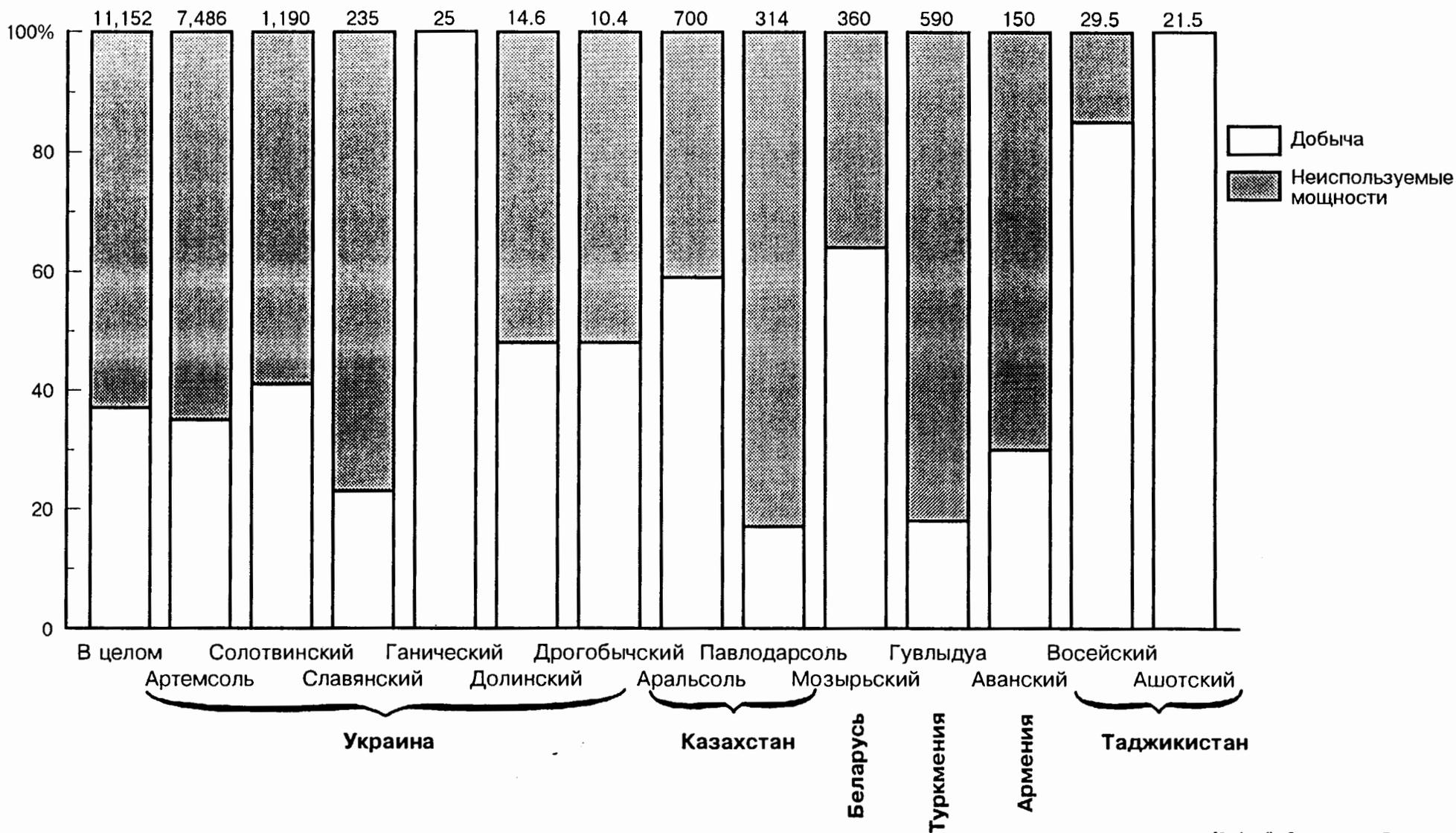
Соляная Промышленность Изменения объемов выпуска соли (СНГ)



Соляная Промышленность Добыча соли в странах СНГ

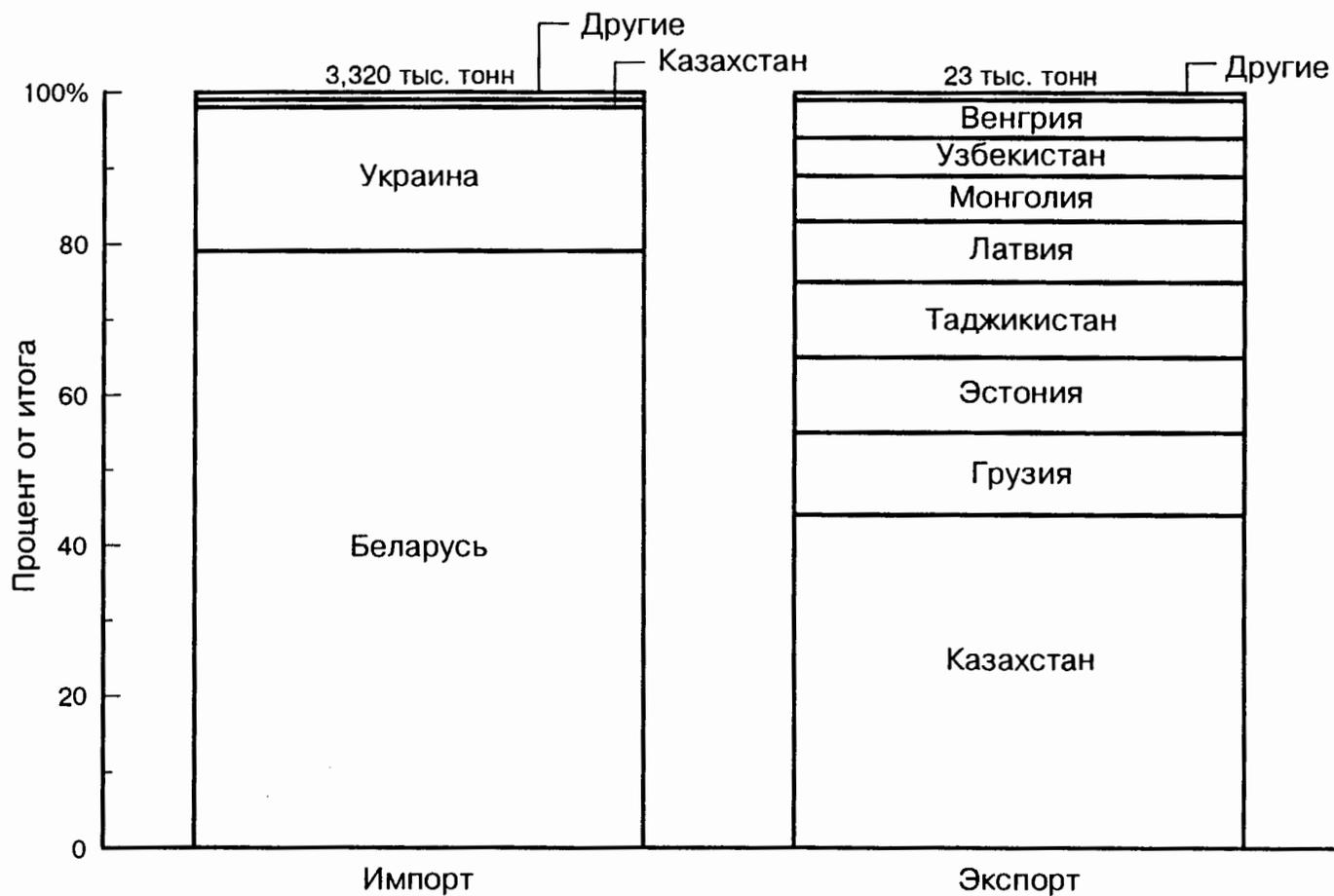


Соляная промышленность Мощности в странах СНГ



Соляная Промышленность

Импорт/экспорт соли в России (1994)



- "Дефицита соли в России не существует - есть разобщенность системы снабжения солью, особенно по сравнению с прежней налаженной системой экономических связей."

– АОЗТ "Фэн"

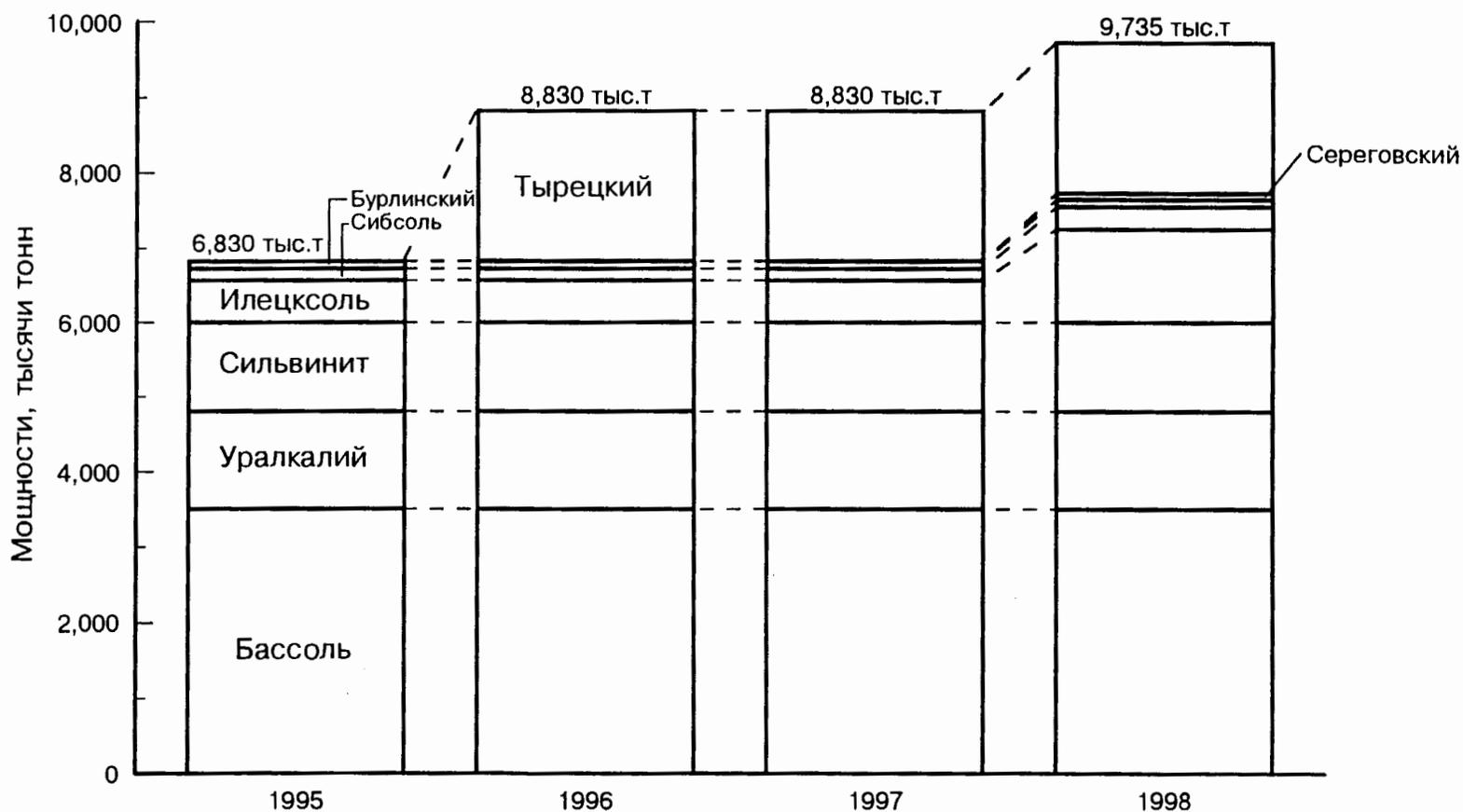
- "Если нам нужна соль, и один из производителей не в состоянии нам ее поставить, это вовсе не ставит нас перед фактом дефицита соли, а просто затрудняет поиск альтернативного поставщика."

– Екатеринбургский хлебокомбинат # 1

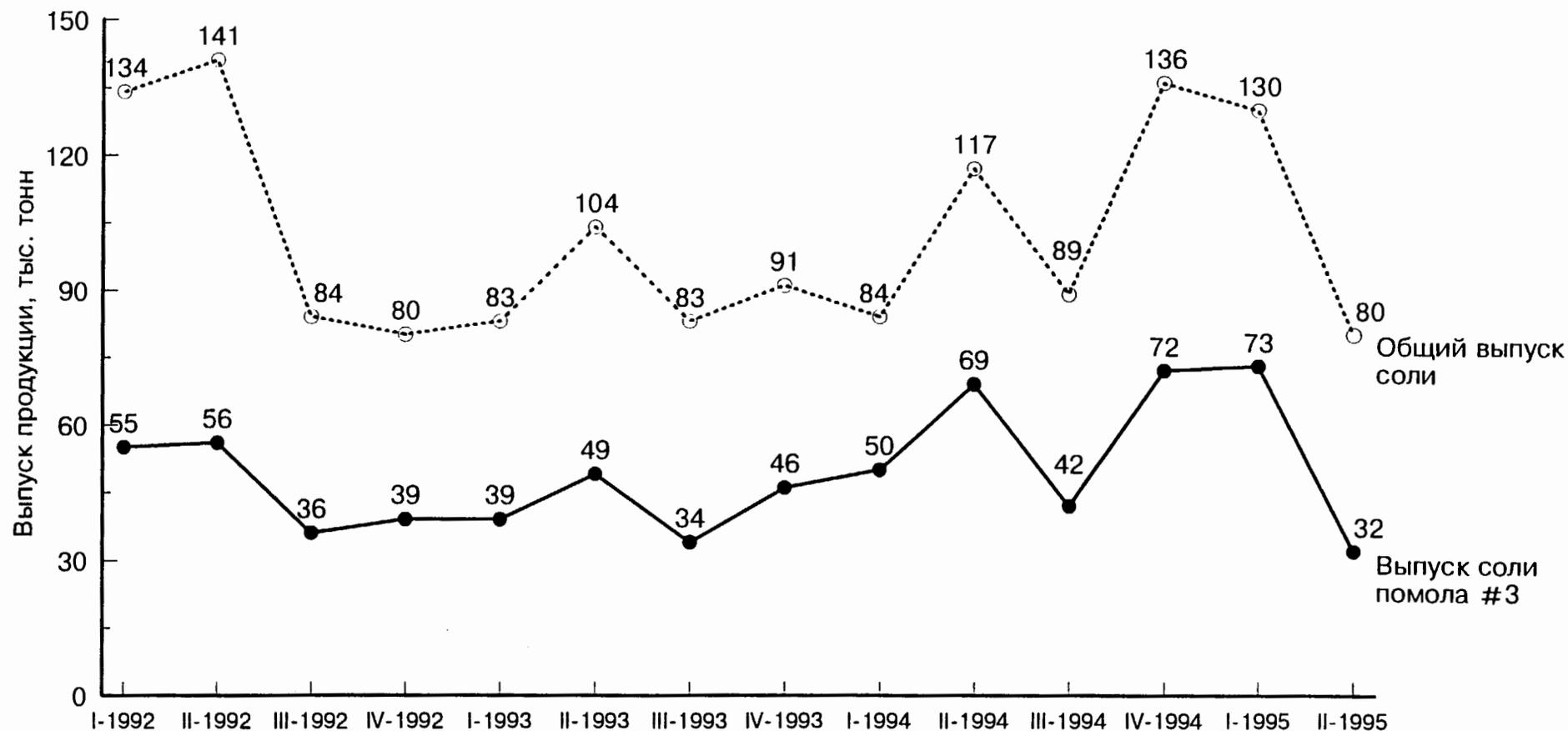
- "В последние годы мы ощущаем не столько дефицит соли, сколько дефицит организованности в ее поставках."

– АО "Башкирплодородие"

Соляная Промышленность План ввода мощностей (1994)



Динамика производства выпускаемой продукции



P.I.E.S.

**Финансовое состояние
Финансовые результаты**

| Тысячи долларов | <u>1993</u> | <u>1994</u> | <u>1995 (6 месяцев)</u> |
|---|----------------|----------------|-------------------------|
| Выручка от реализации (без НДС и спецналога) | \$3,654 | \$8,357 | \$5,565 |
| Себестоимость (без общецеховых затрат) | 2,263 | 5,322 | 2,372 |
| Результаты от реализации - % от выручки | 1,392 38.1% | 3,035 36.3% | 3,193 58.7% |
| Общесеховые затраты | 270 | 856 | 289 |
| Доходы от нереализованных операций | 31 | 113 | (30) |
| Налог | 583 | 891 | 956 |
| Балансовая прибыль - % от выручки | 570 15.6% | 1,401 16.8% | 1,911 35.8% |
| Расходы на социальную сферу | 755 | 1,423 | 1,023* |
| Остаток прибыли | (185) | (22) | 888 |

* Распределение прибыли за 6 месяцев

Примечание: Годовые результаты являются суммой квартальных (т.е. перевод в доллары по кварталам)

Источник: Квартальные отчеты, анализ Бэйн Линк

Bain & Company, Inc.

((Sep/29/95 AS USE0782R))

P.I.E.S.

Финансовые результаты
Движение наличных средств

Тысячи долларов

| | <u>1993</u> | <u>1994</u> | <u>1995</u> |
|--|--------------|--------------|--------------|
| + Выручка | + 3,654 | + 8,357 | + 5,565 |
| - Затраты | - 2,345 | - 5,614 | - 3,701 |
| - Налоги | - 583 | - 960 | - 956 |
| Поправка для вычисления потока средств | | | |
| + Амортизация | + 167 | + 194 | + 155 |
| + Налоги, включенные в себестоимость | + 13 | + 462 | + 365 |
| Приход средств | 906 | 2,439 | 1,388 |
| + Изменения в оборотных средствах | + 397 | - 52 | + 190 |
| + Изменения в задолженность по налогам | - 124 | + 209 | - 96 |
| Средства, остающиеся в распоряжении предприятия | 1,179 | 2,596 | 1,482 |
| - Капитальные вложения | - 421 | - 716 | - 792 |
| - Расходы на социальную сферу | - 755 | - 1,423 | - 1,023* |
| Остаток средств | - 3 | 457 | - 333 |

* Распределение прибыли за 6 месяцев 1995 года

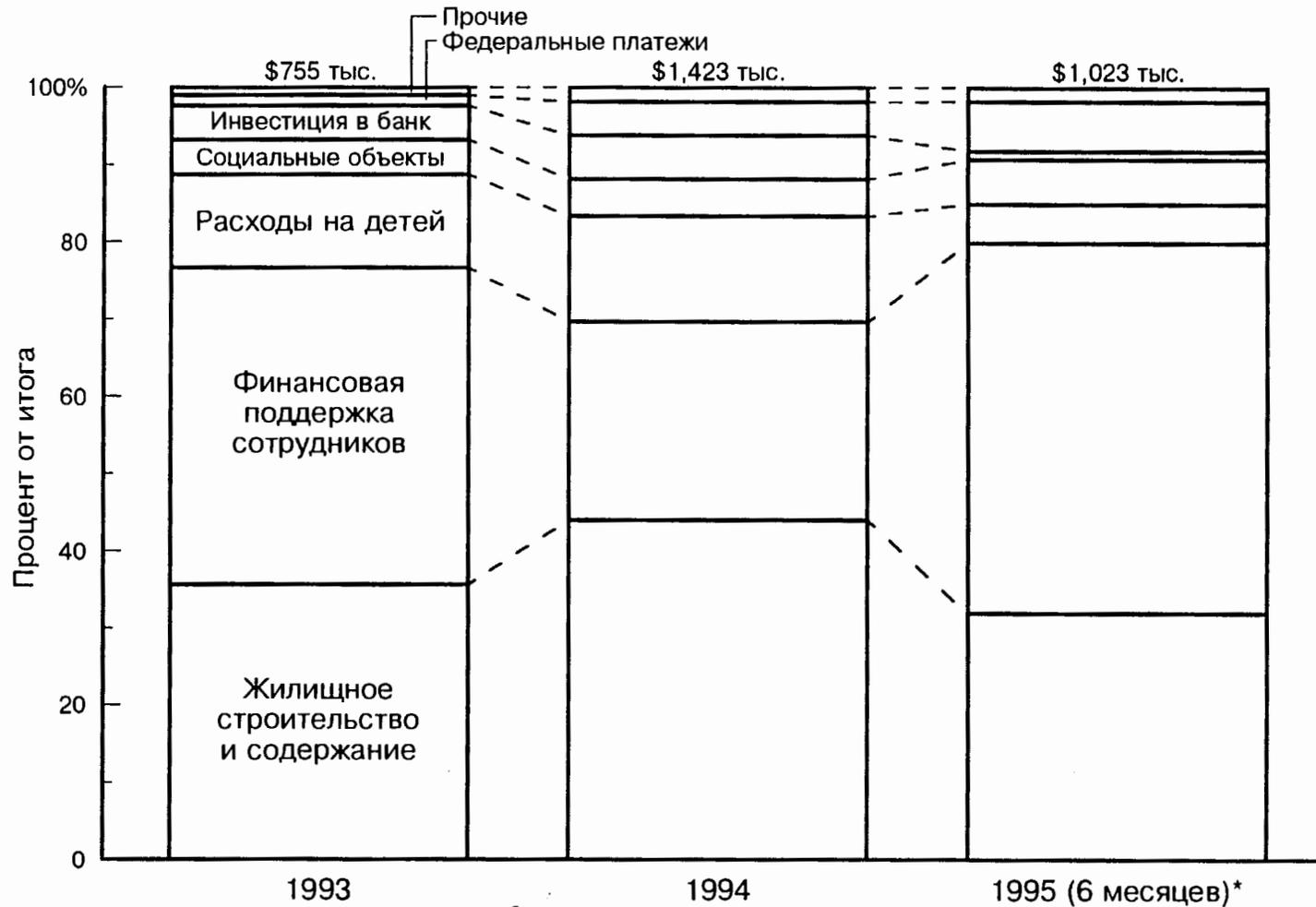
Примечание: Годовые результаты являются суммой квартальных (переведенные в доллары)

Bain & Company, Inc.

{{Oct/03/95 AB USE0833R}}

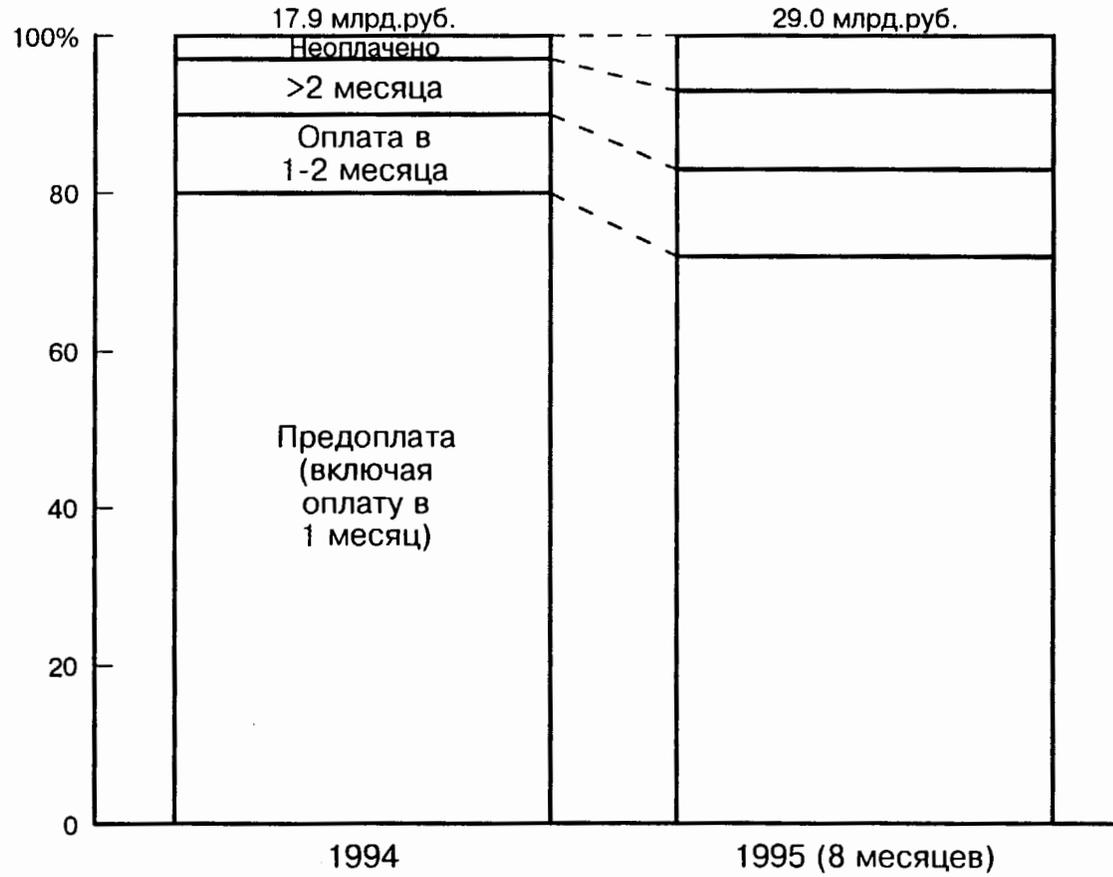
Соляная Промышленность

Структура расходов прибыли



*Распределение прибыли за 6 месяцев
 Источник: Расходы фондов накопления и потребления

Большая часть соли продается по предоплате, хотя в 1995 году наблюдается тенденция в уменьшению предоплаты, а также увеличению неоплаченной соли



- Введение
- Ситуация
- **Рынок соли**
- Покупатели
- Операционные улучшения
- Реконструкция
- Стратегия переходного периода
- Заключение

P.I.E.S.

Соляная промышленность **Модель оценки рынка соли в России**

Цели

- Произвести оценку основных рынков потребителей соли в России и спрогнозировать потребление в будущем

Подход

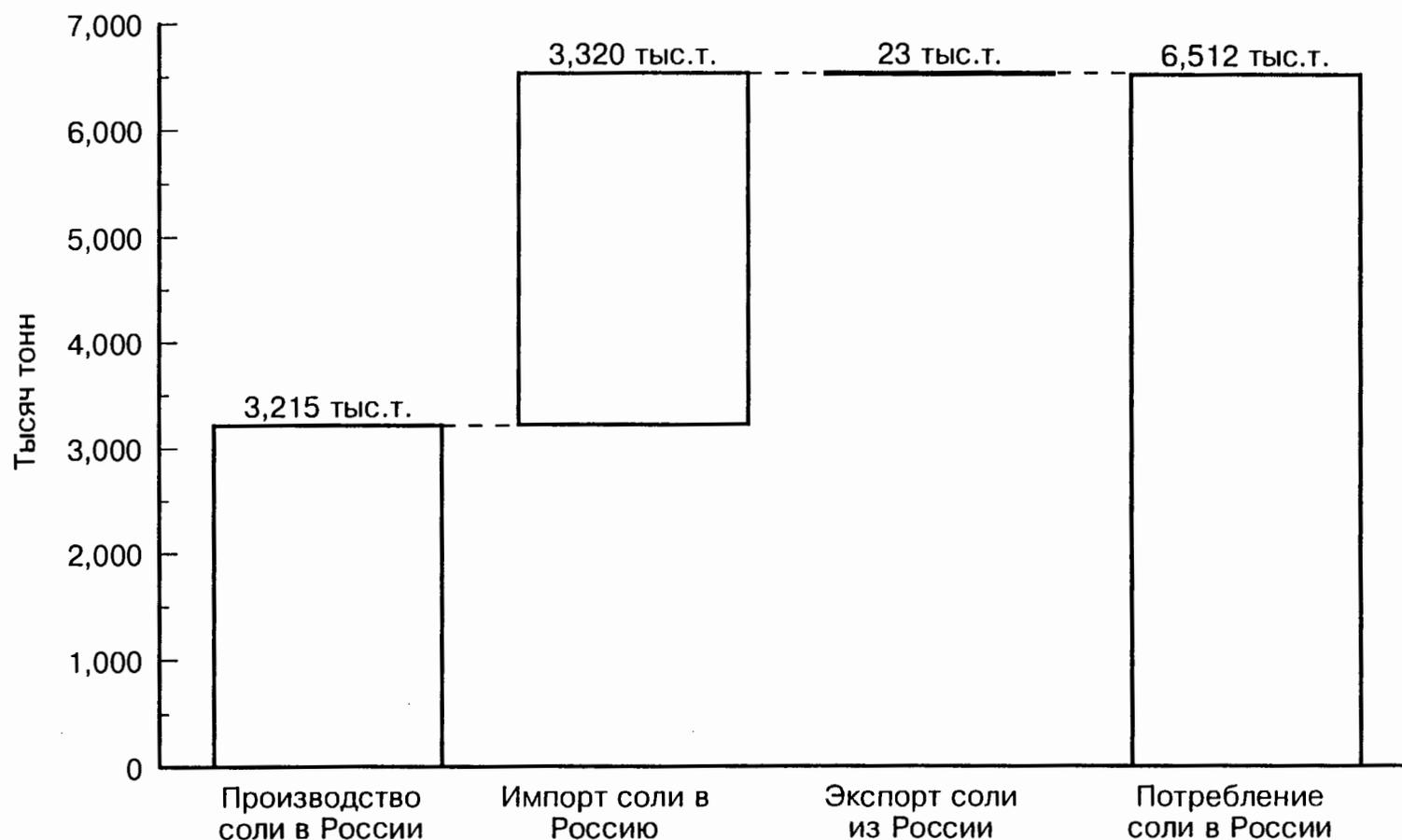
- Определить основные индустрии, потребляющие соль
- Определить долю каждой индустрии в общем потреблении
- Проанализировать тенденции в индустриях-потребителях и спрогнозировать их развитие
- Определить общий объем потребляемой соли, а также объем потребления по каждой индустрии
- Основываясь на распределение производства индустрий-потребителей по регионам, оценить потребление соли в каждом регионе

Основные методологические предложения

- Общее потребление соли в России = производство + импорт - экспорт
- Доля индустрий-потребителей в общем потреблении не изменится в 1995-2000 (на основании интервью с Соляпромом)
- Основными потребителями в химической промышленности являются производители каучука, волокна и кальцинированной соды

Соляная промышленность

Потребление соли в России (1994)



* Не включая рассола, добываемого химическими предприятиями

Источник: Сольпром, таможенное управление

Bain & Company, Inc.

{{Oct/03/95 NB USE0800R}}

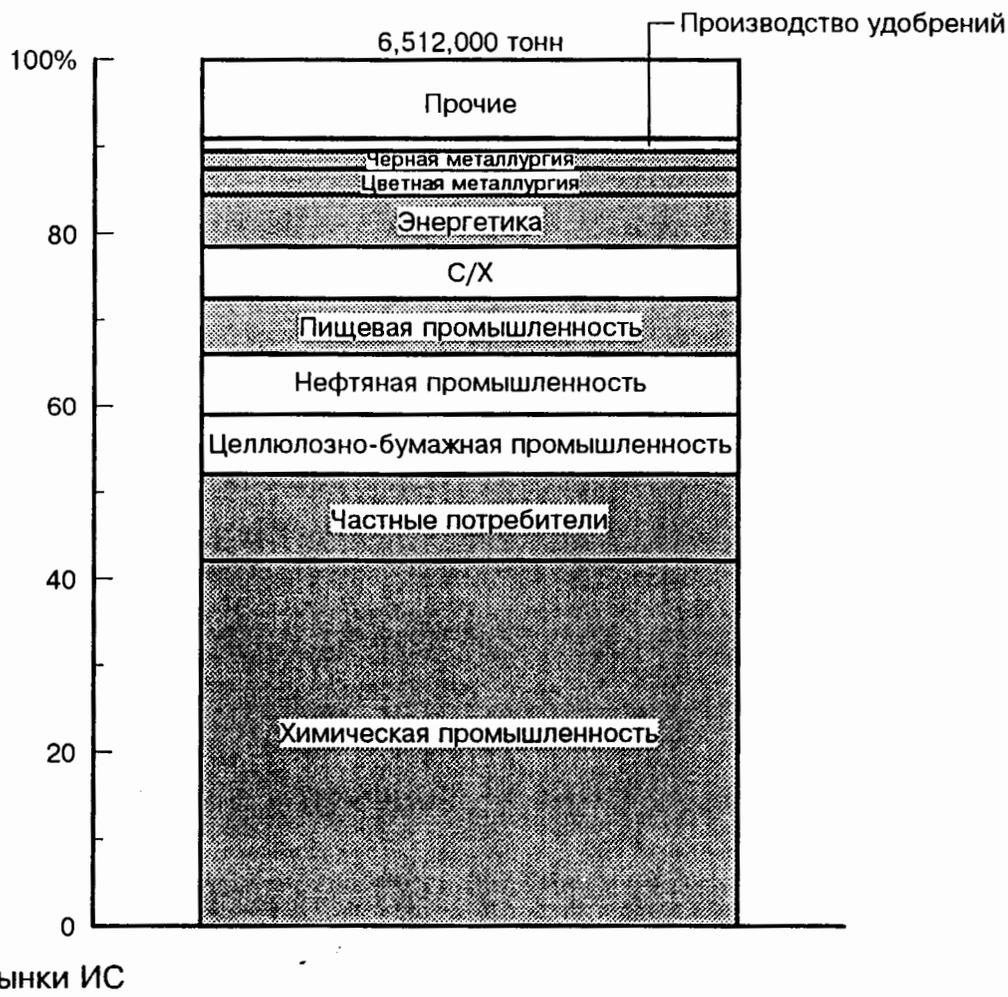
P.I.E.S.

Соляная промышленность

Промышленные потребители

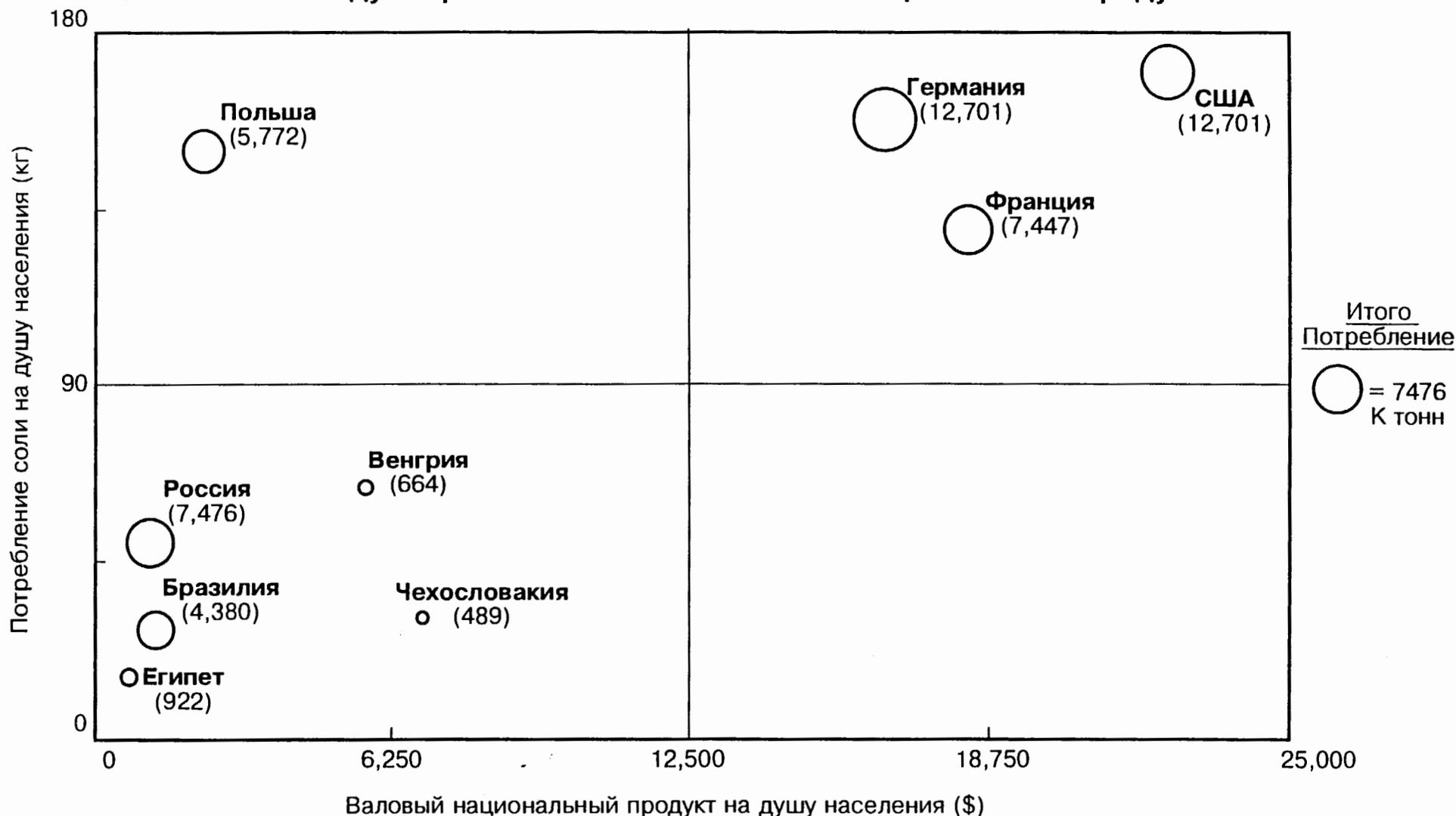
Модель емкости рынка

Разбивка потребления соли по конечным потребителям в России (1994)



Bain & Company, Inc.

Отношения между потреблением соли и валовым национальным продуктом



Примечание: Валовый национальный продукт (1991 год), за исключением России (1993 год)

Источник: База данных Бэйн-Линка, Московская Правда

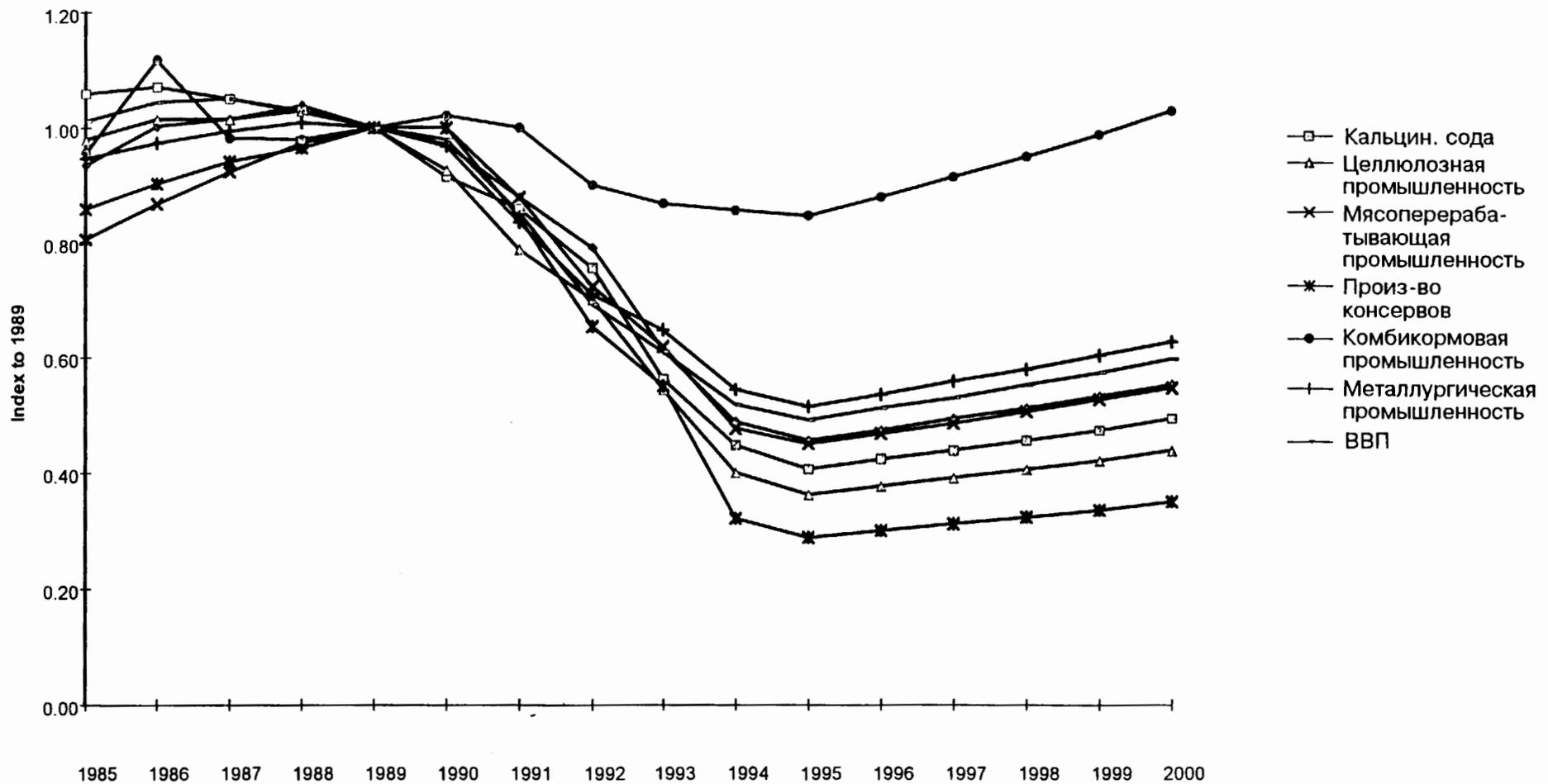
P.I.E.S.

Промышленные потребители

Соляная промышленность

Модель емкости рынка

Динамика промышленного производства

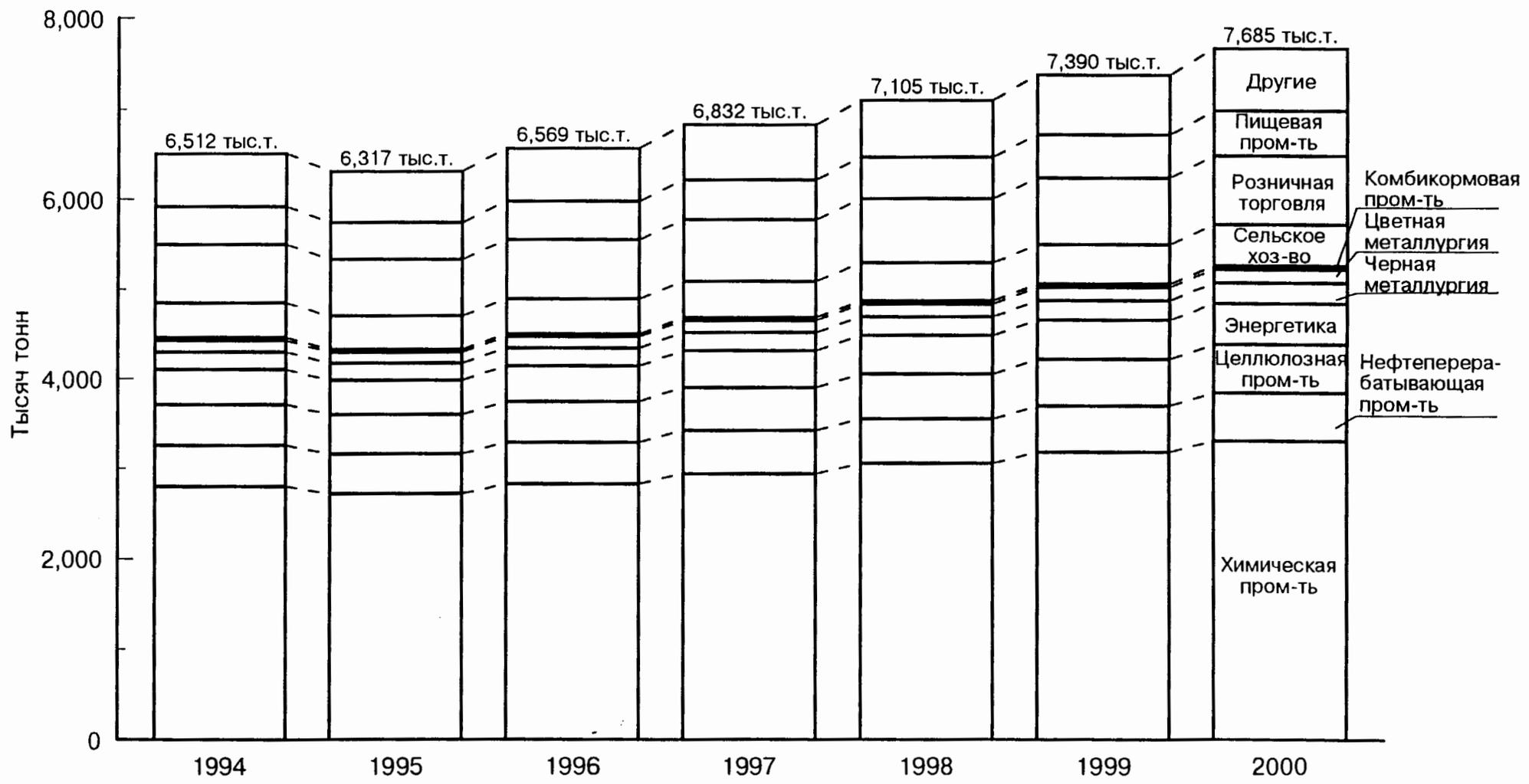


Bain & Company, Inc.

P.I.E.S.

Рынок соли в России

Прогноз увеличения рынка соли по индустриям (1994-2000)



Bain & Company, Inc.

Источник: Госкомстат, Сольпром, народное хозяйство России в 1994, анализ Бэйн Линка

15

P.I.E.S.

Анализ конкурентов Отгрузка Илецксоль по регионам (помол #3, навал)

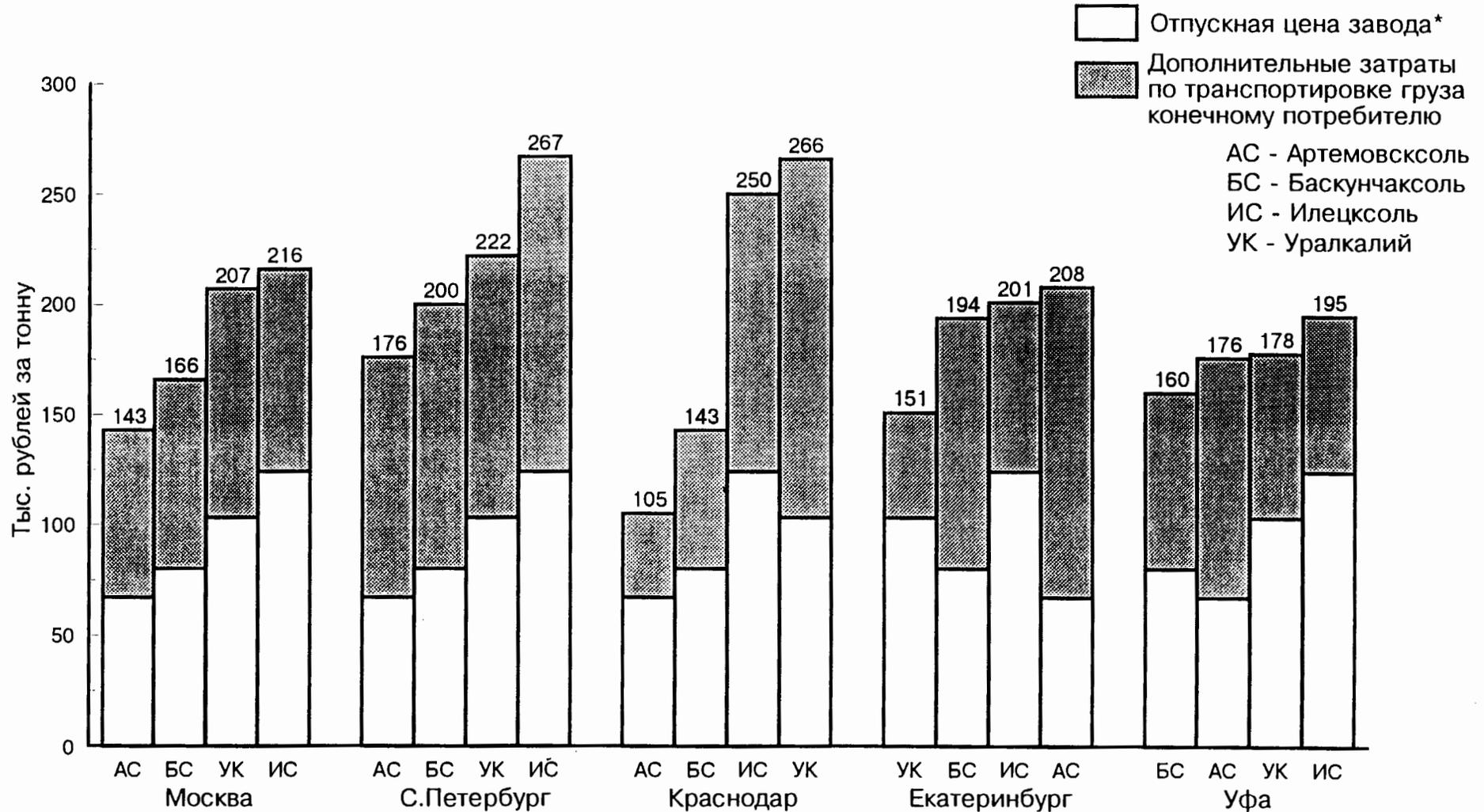


P.I.E.S.

ИС

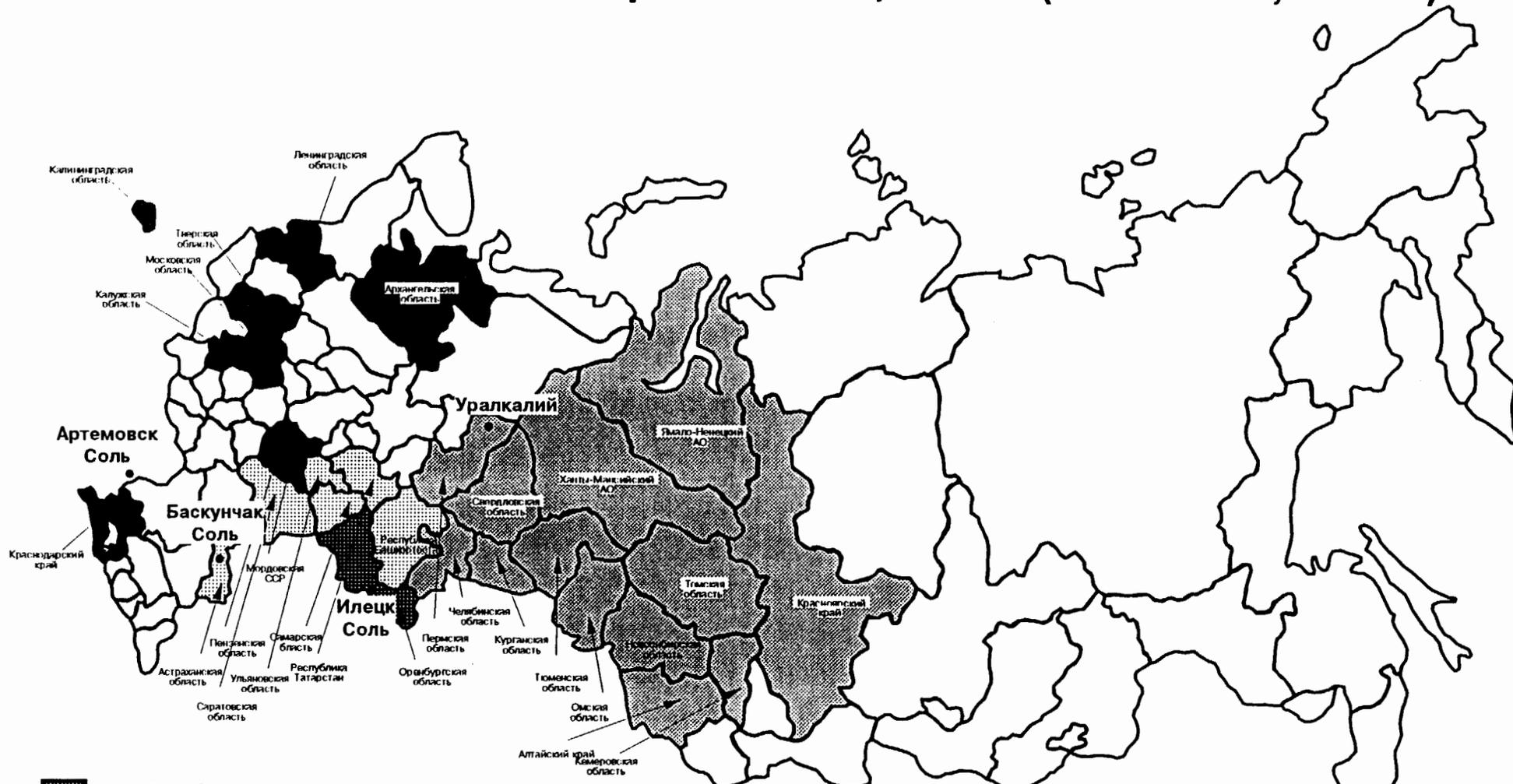
Анализ отрасли

Сравнительный анализ конечных/отпускных цен по регионам



* Цена включает НДС и спецналог

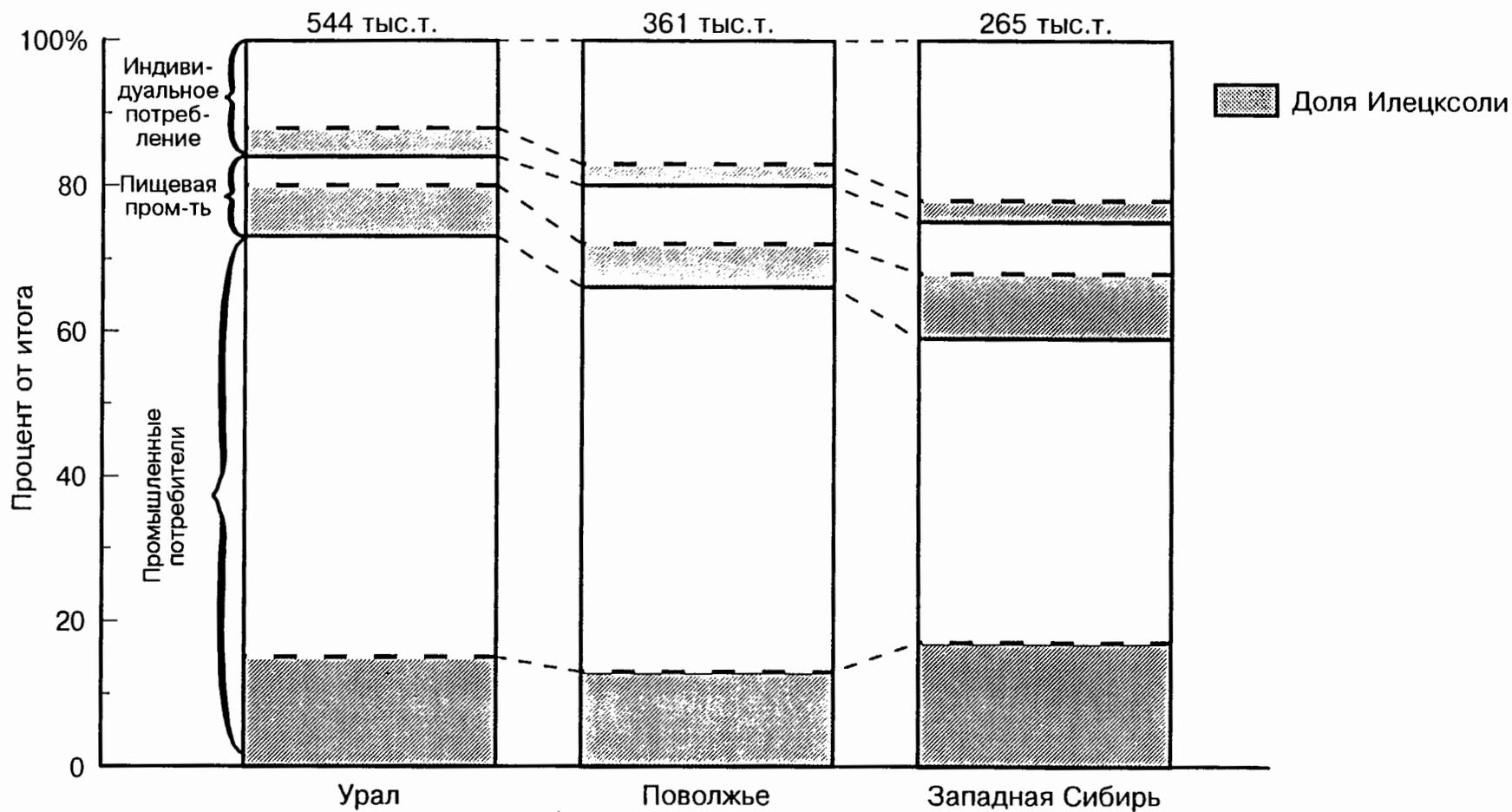
Потенциальная расстановка сил на рынке Илецк Соль (помол #3, навал)



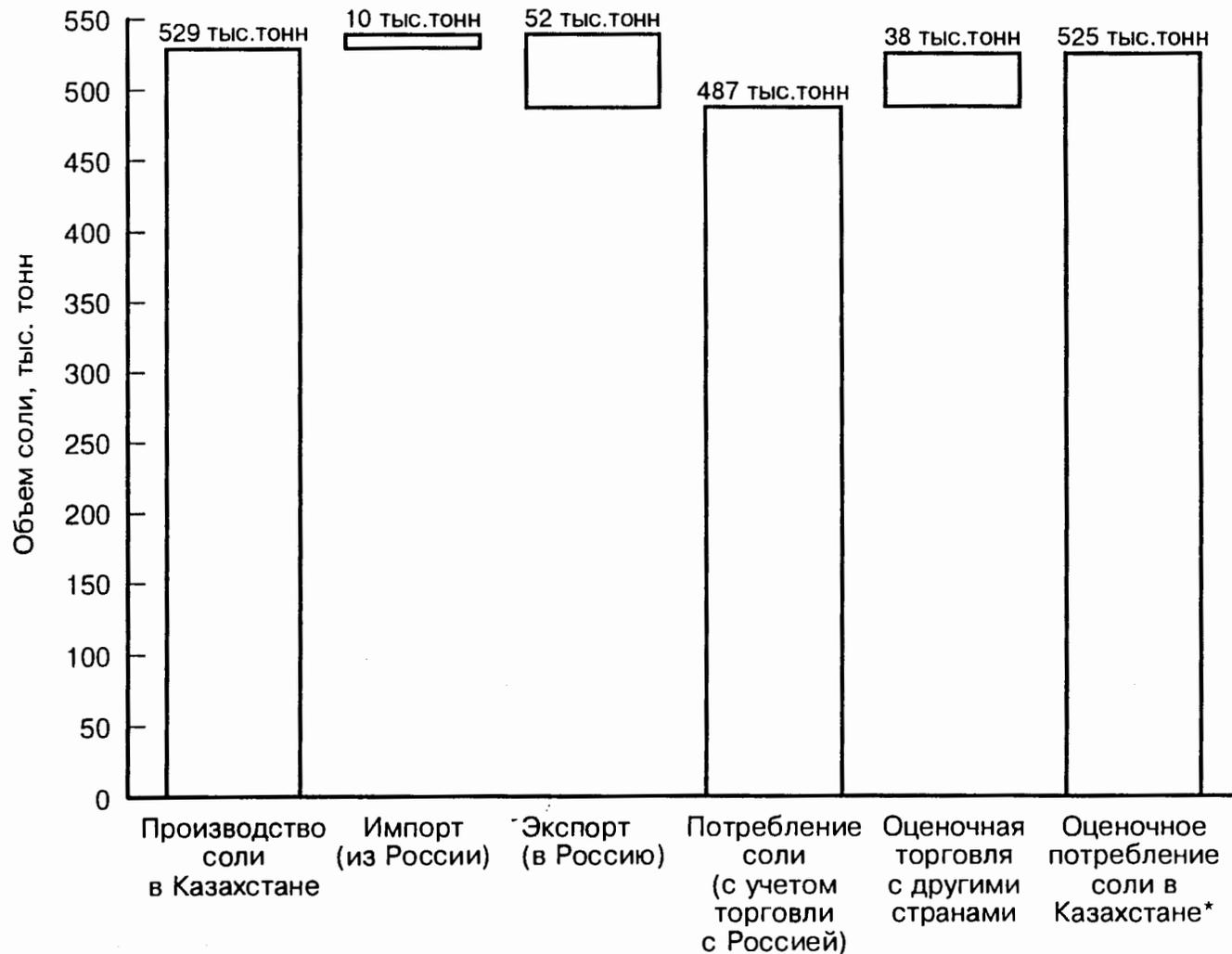
- Илецк Соль (Россия)
- Баскунчак Соль (Россия)
- Уралкалий (Россия)
- Артемовск Соль (Украина)

Примечание: К данному анализу необходимо применять поправку на сезонность (БасСоль) и качество предлагаемой соли (Уралкалий)
 Источник: База данных ИС, интервью производителей, анализ Бэйна Линка

Рынок соли в России Рынок соли по регионам и доля Илецксоли в регионах (1994)



Емкость рынка соли:
Казахстан (1994)



* Расчет основан на соотношении ВОП и общего объема потребления соли в России и Казахстане

- Введение
- Ситуация
- Рынок соли
- Покупатели
- Операционные улучшения
- Реконструкция
- Стратегия переходного периода
- Заключение

Анализ промышленного потребления соли

Основные тенденции потребления соли

- Динамика промышленного потребления соли в последние годы отражала общее состояние отраслей
- Соль либо является одним из основных видов сырья (пищевая, каучуковая промышленность), 50% потребления, либо - основным сопутствующим сырьем (смягчение воды, чистка котлов)

Система сбыта/снабжения солью

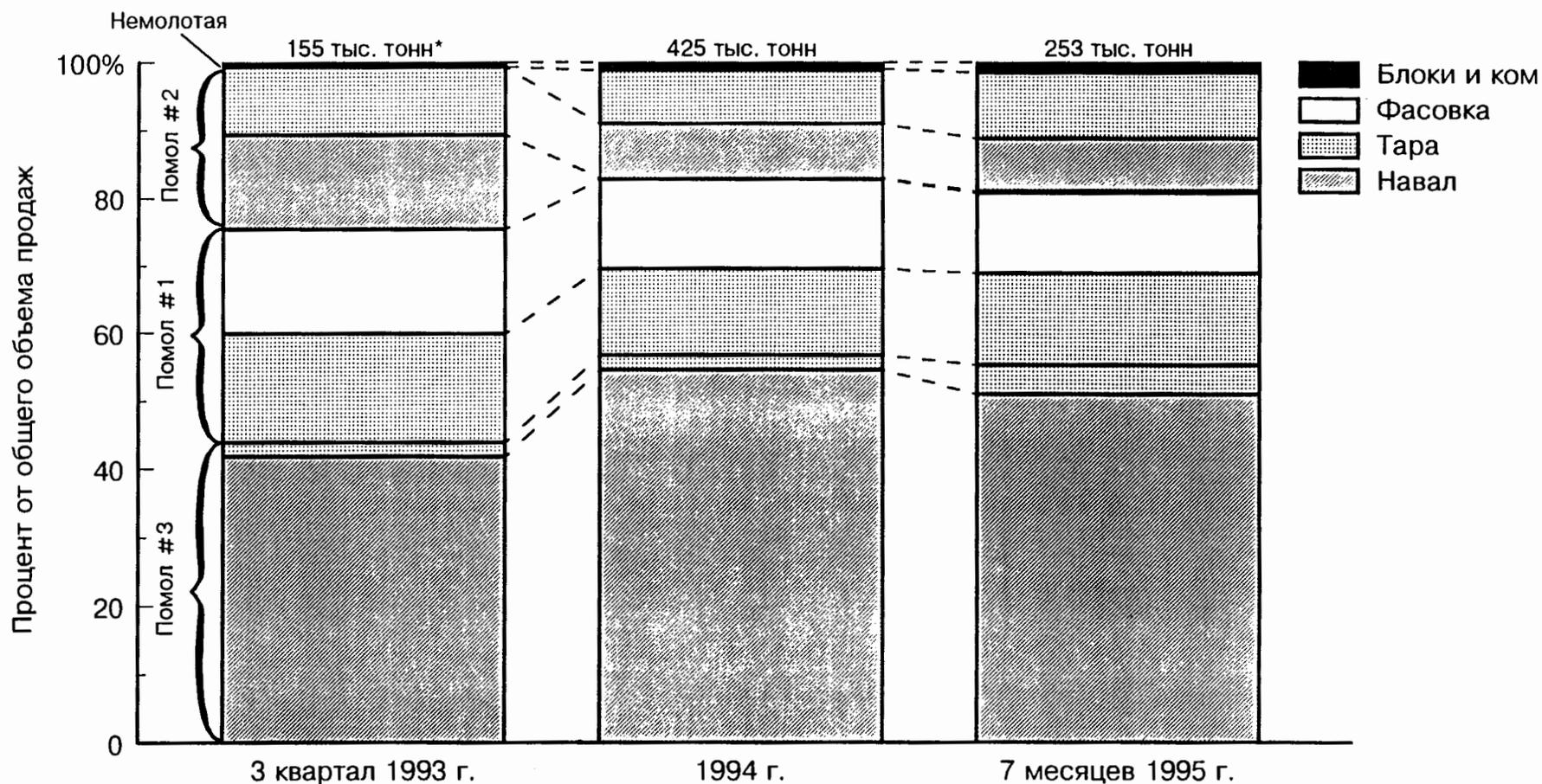
- Практически все промышленные потребители (85%) отмечают преимущества прямых поставок соли от солепроизводителя (ниже цена, быстрее отгрузка, гарантия качества)
- Более того, около трети опрошенных сослались на неудачный опыт сотрудничества с посредниками (сроки, качество соли, цены)
- В отношении достаточного снабжения солью производители жаловались не столько на дефицит продукта как такового, сколько на развал бывлой налаженной системы поставок
- Тем не менее, 60% считают систему снабжения солью простой и налаженной, 75% - стандартной с общей схеме снабжения производства

Перспективы

- Большинство производителей пока не решается строить далеко идущие планы, но 85% заявили, что в ближайшем будущем объемы производства в целом и потребления соли в частности если не возрастут, то, по крайней мере, останутся на том же уровне
- 90% опрошенных снабженцев утверждают, что и впредь будут работать напрямую с солепроизводителями

Динамика сбыта соли по ассортименту (помол)

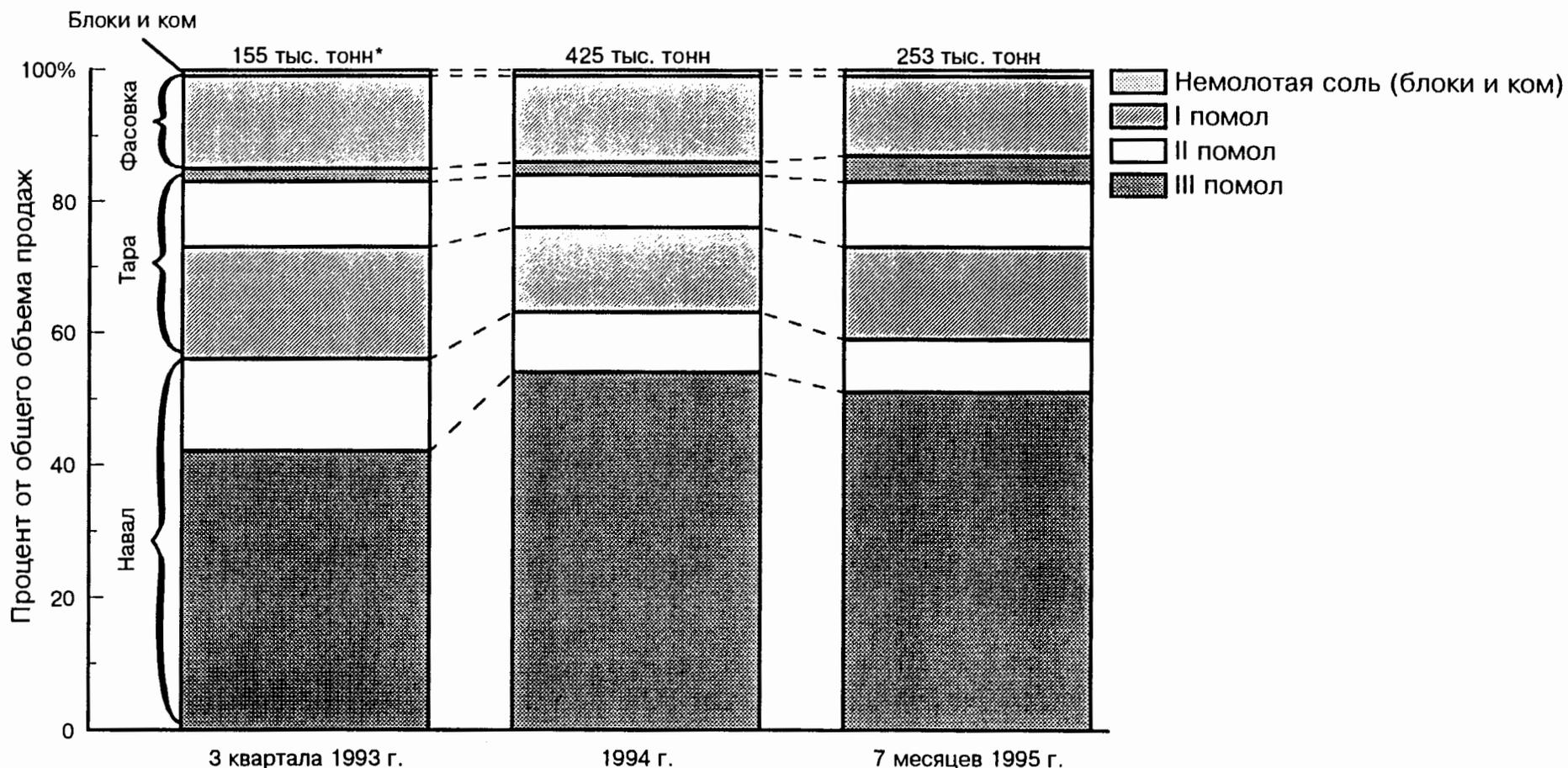
В последние годы ассортимент "ИС" оставался относительно стабильным



*Без вычета остатков и без учета местной отгрузки
 Источник: База данных "ИС"

Динамика сбыта соли по ассортименту (упаковка)

В последние годы ассортимент "ИС" оставался относительно стабильным



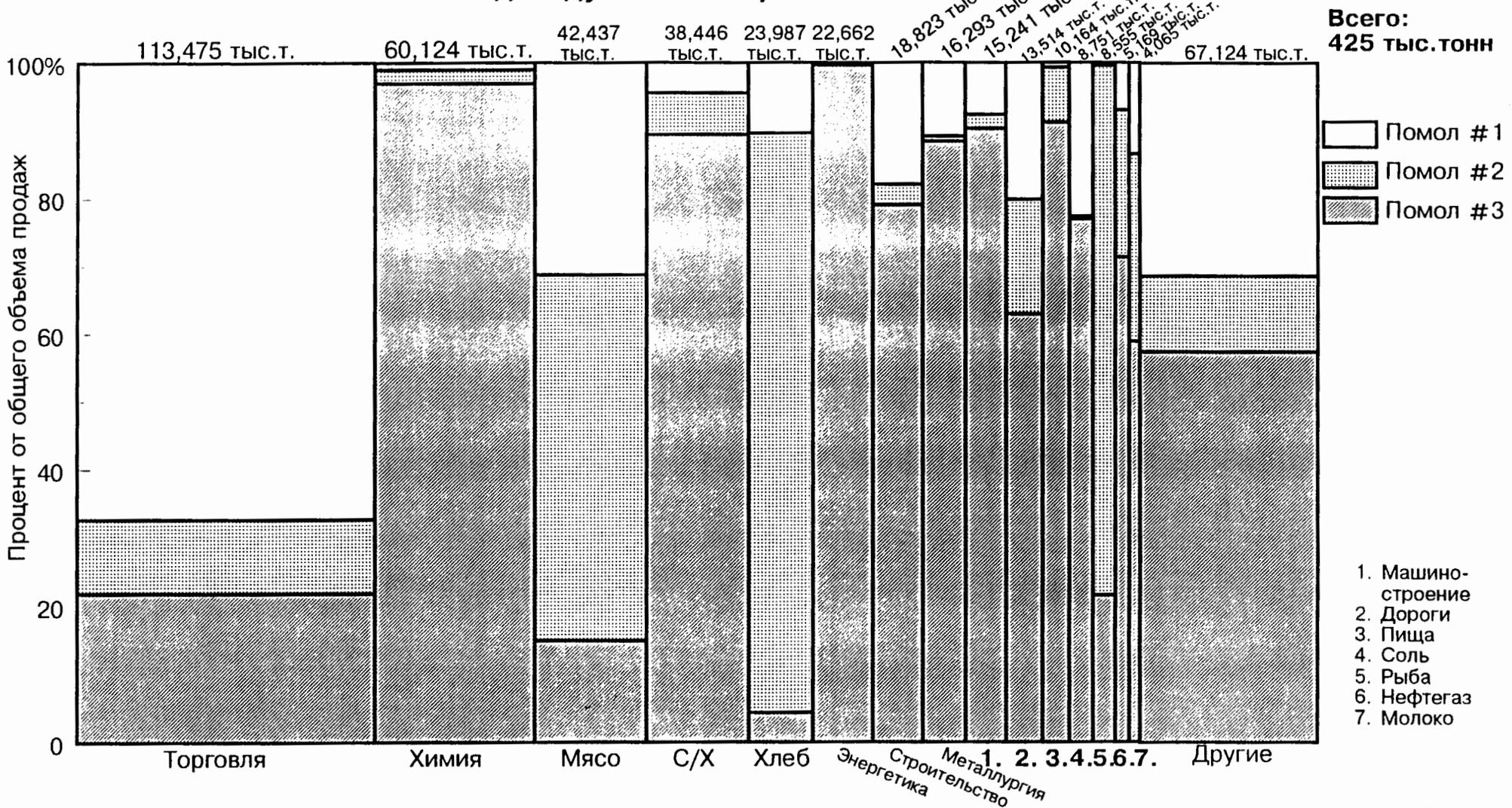
*Без вычета остатков и без учета местной отгрузки
 Источник: База данных "ИС"

P.I.E.S.

Сбыт соли

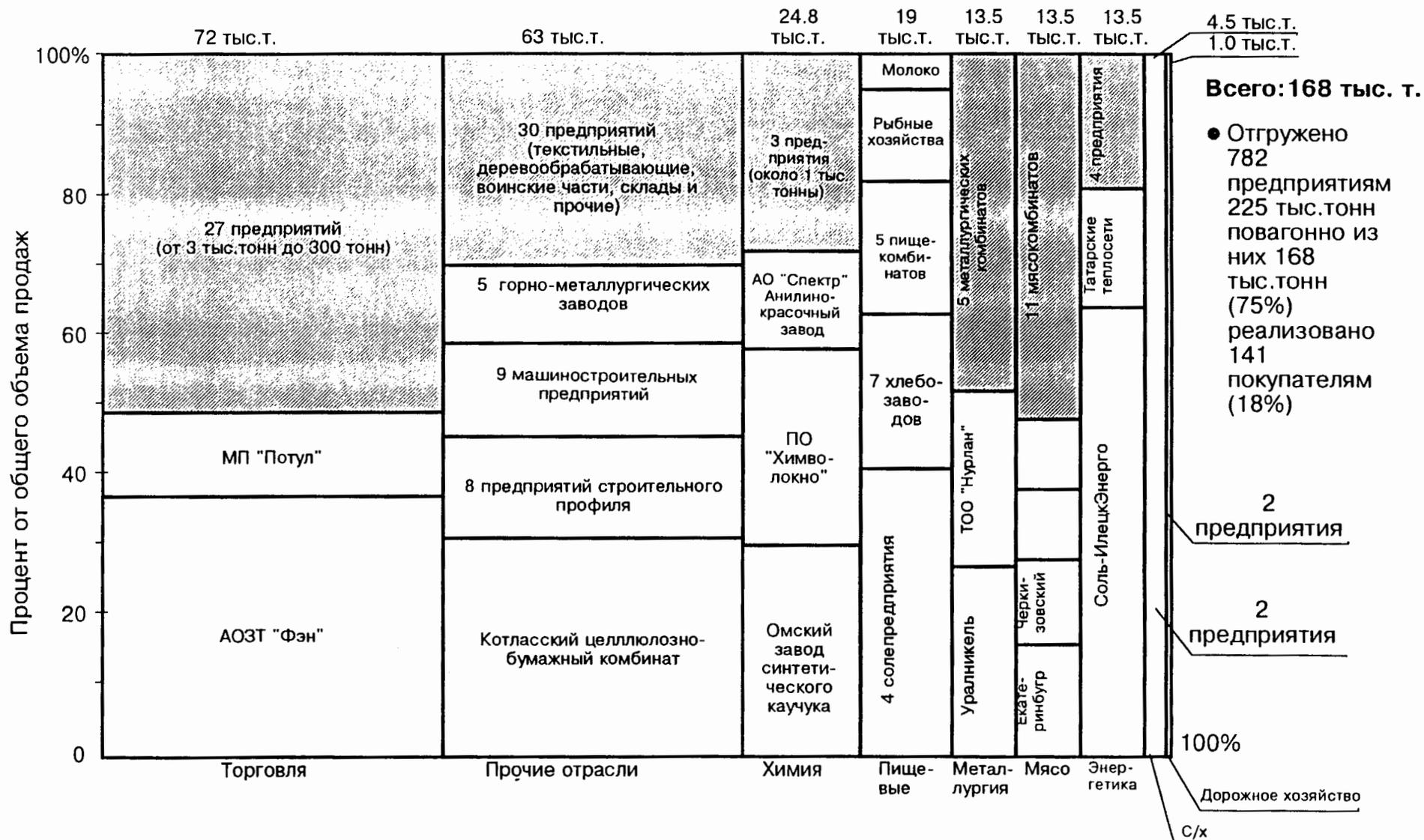
Продажи соли в 1994 по потребителям/ помолу

60% всей соли идет на промышленное потребление
25% - в пищевую индустрию
15% - в индивидуальное потребление

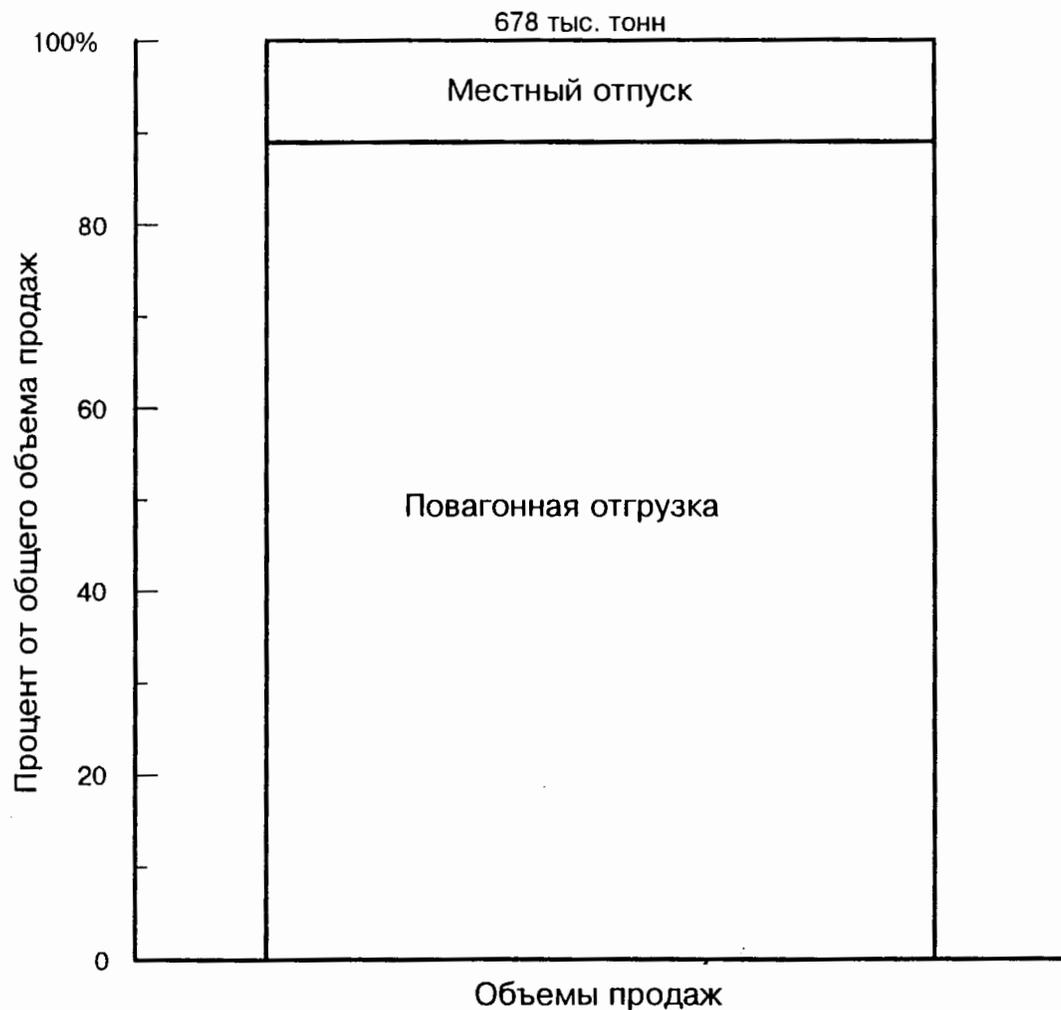


Источник: База данных "ИС"

Крупнейшие отраслевые потребители соли в 1995г. (7 месяцев)



Виды отгрузки соли потребителям*



- В 1994-1995 гг. соотношение повагонной и местной отгрузки оставалось стабильным
- Повагонный отпуск осуществляется на договорной (1 год) основе по предоплате; местный отпуск - по одnorазовому договорному обязательству либо за наличные, либо по бартеру
- Средняя повагонная отгрузка - 5-20 вагонов (300-1,300 тонн), крупная - до 100-300 вагонов (6-20 тыс. тонн); средняя же отгрузка самовывозом - 1-25 тонн и даже самые крупные не превышают 3 тыс. тонн в год

* Данные за январь 1994 г. - июль 1995 г.
Источник: База данных "ИС"

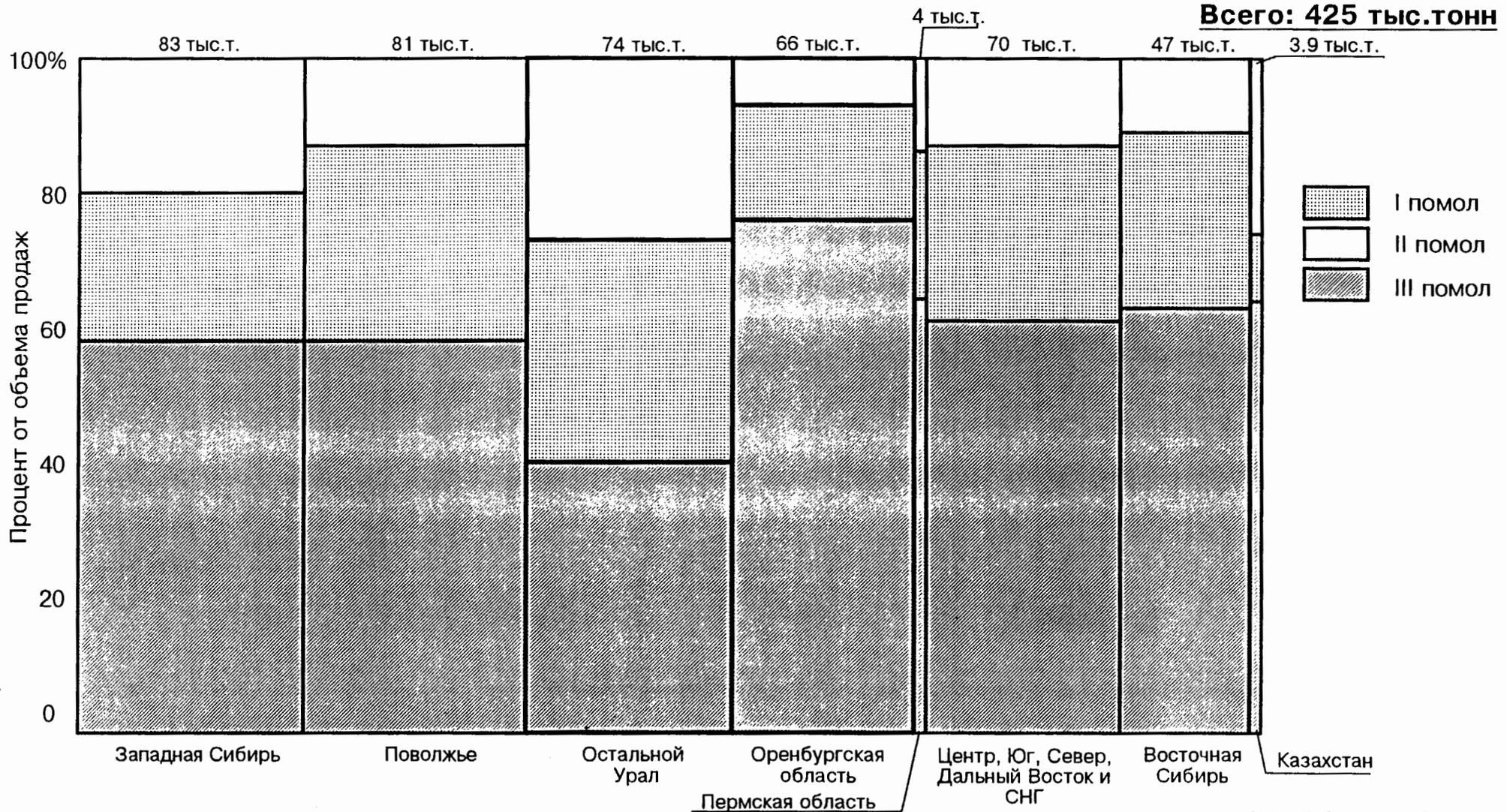
Регионы сбыта соли в динамике

В перспективе "Илецк-Соль" намерено сфокусировать свой сбыт на регионах Урала, Поволжья и Сибири как наиболее экономически эффективных

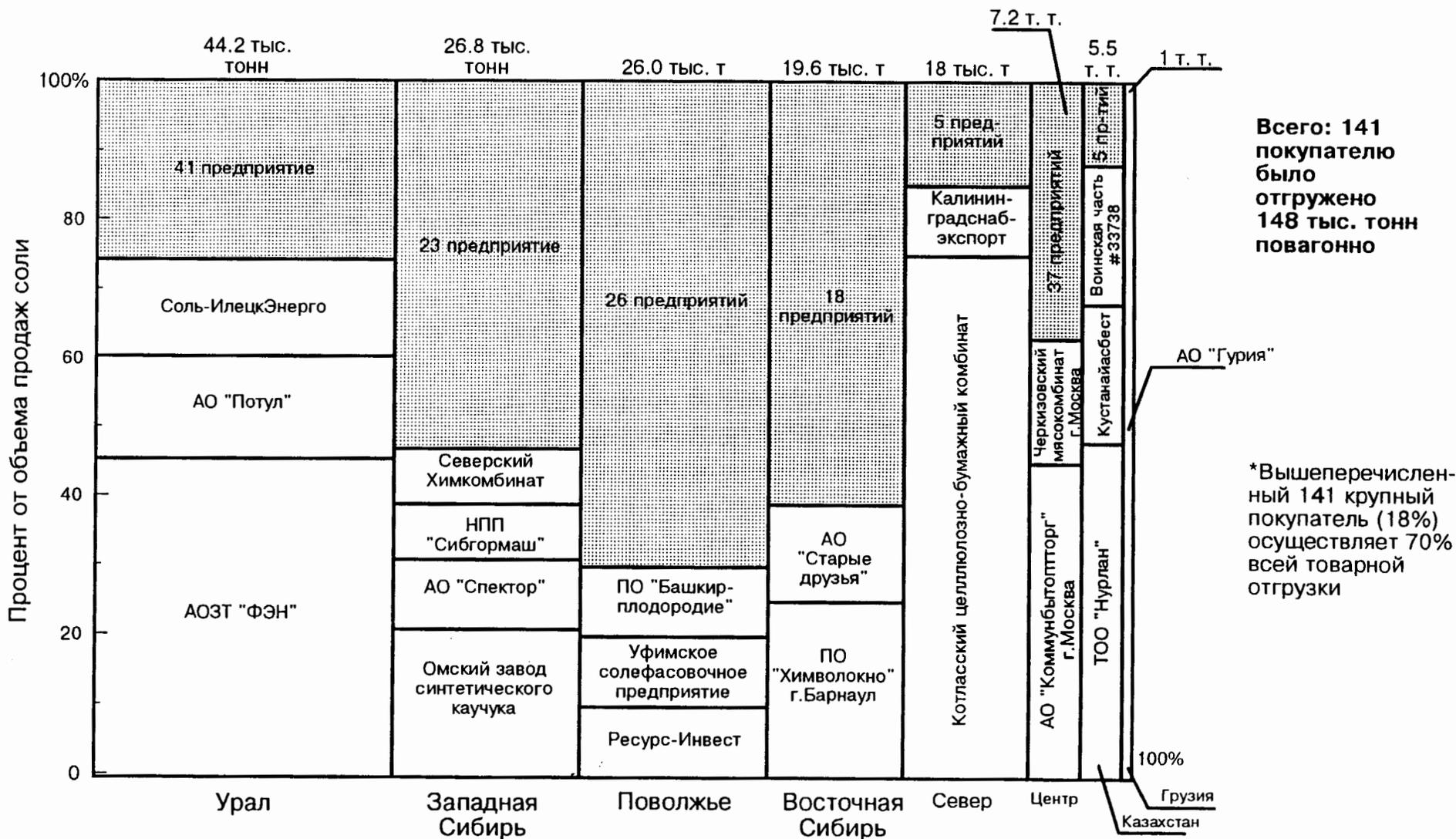


*Без вычета остатков и без местного отпуска
 Источник: База данных "ИС"

Региональное распределение потребления соли по ассортименту (помолу) в 1994

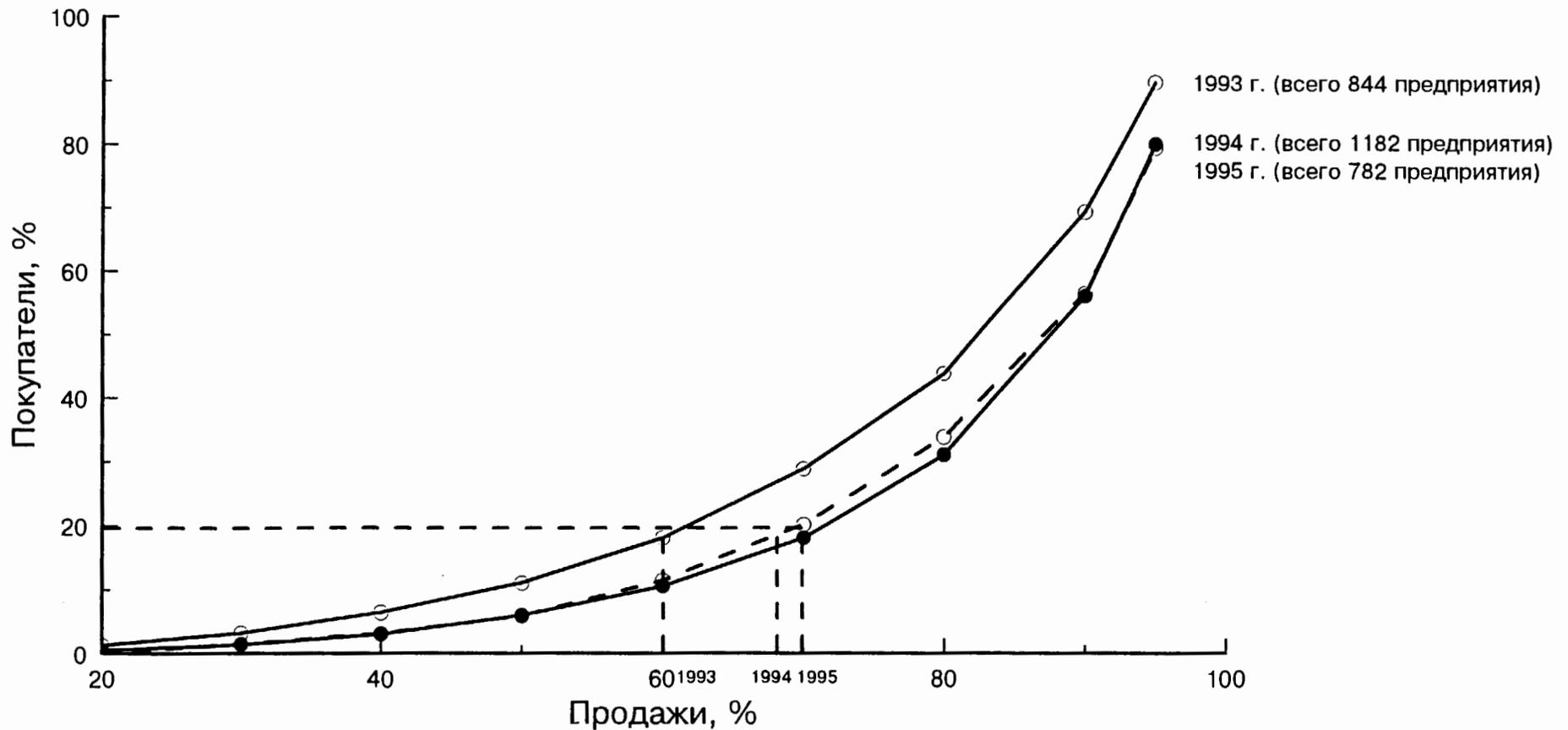


Крупнейшие региональные потребители соли в 1995 г. (7 месяцев)*



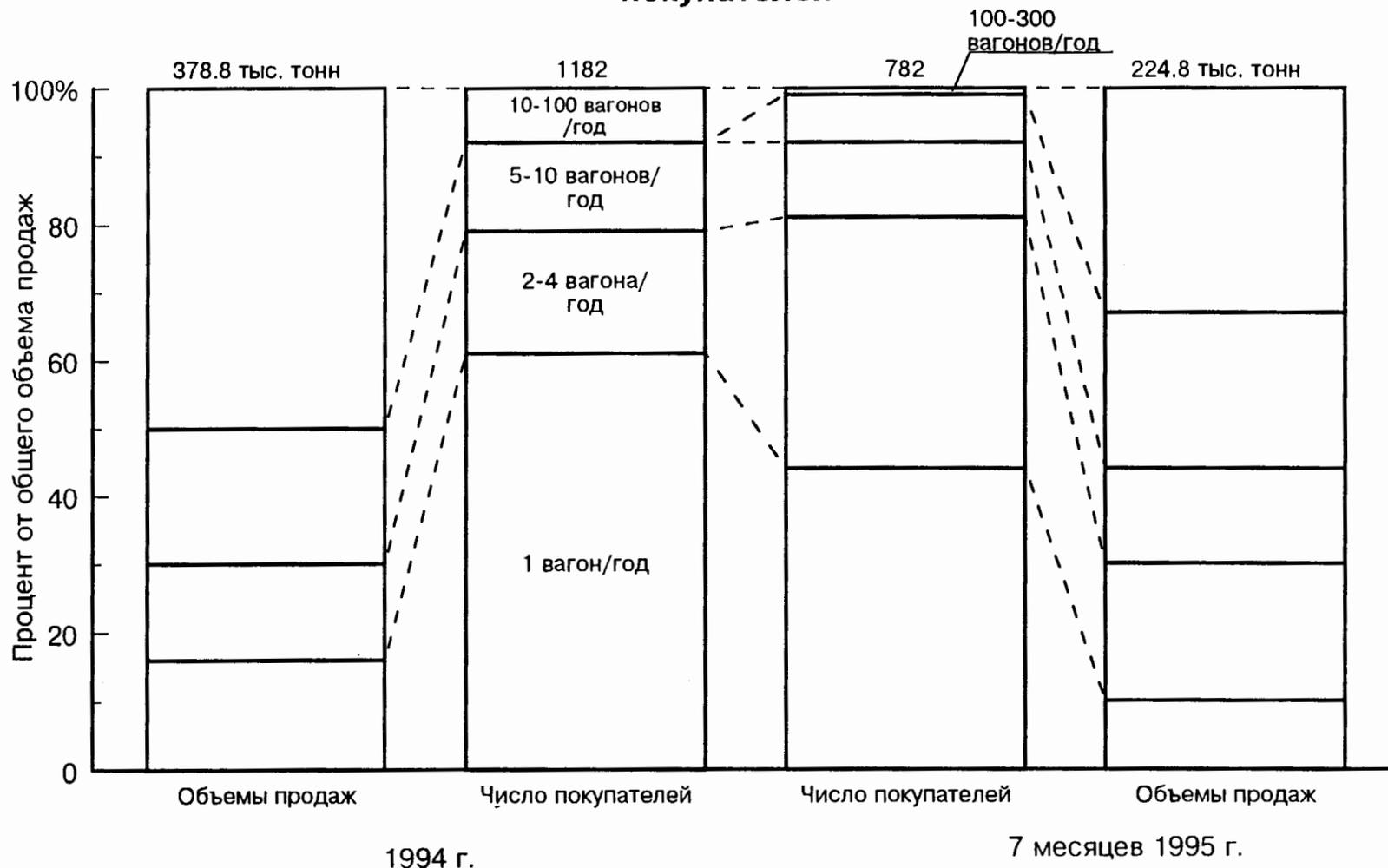
Доля рынка потребления в динамике*

На протяжении последних лет наблюдается устойчивая интеграция потребления в руках крупных покупателей (30% потребителей покупают > 80% соли)



Динамика распределения потребителей соли по объемам закупок*

За последние годы продажи соли явно концентрируются у более крупных покупателей

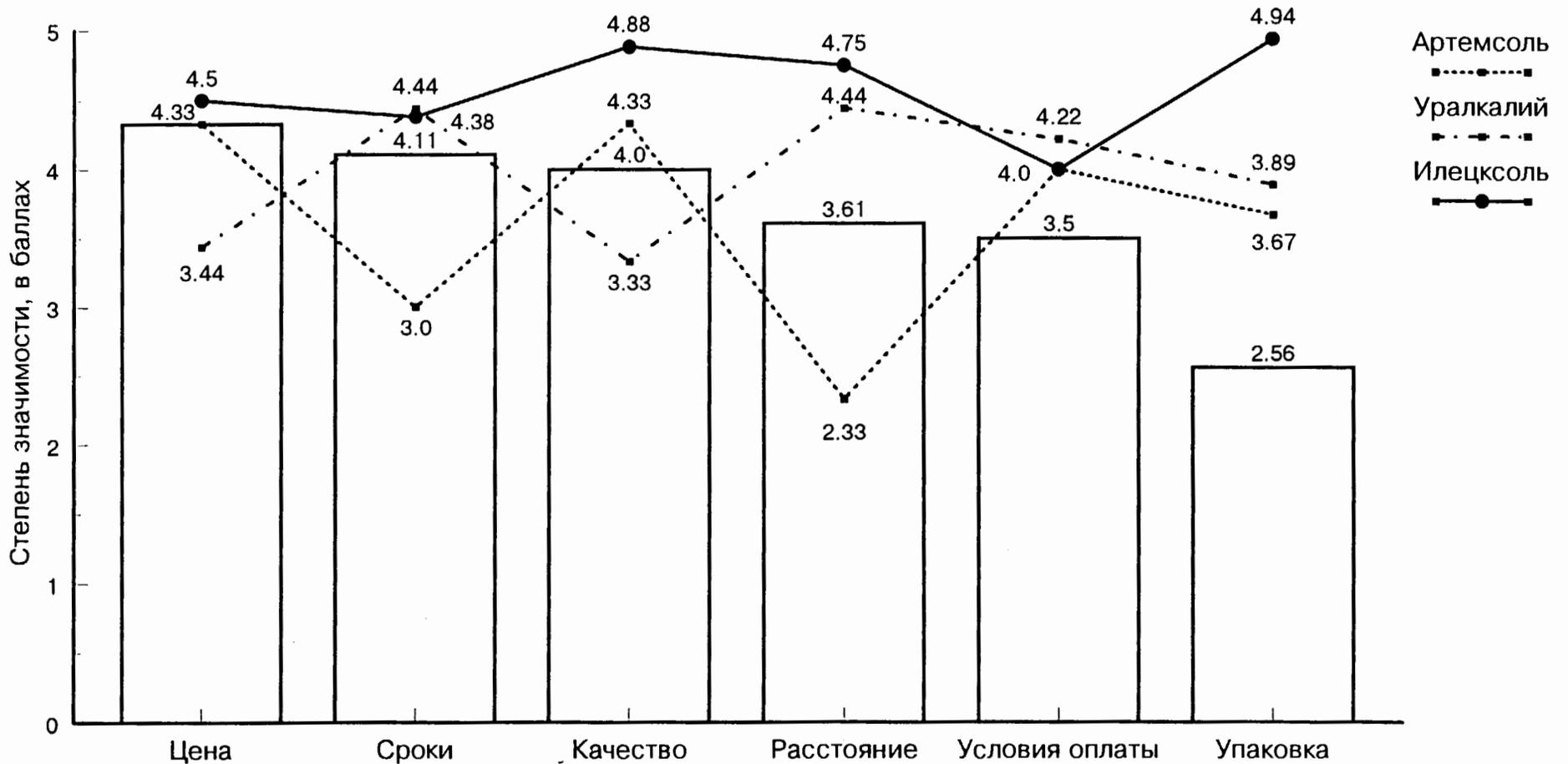


* Местный отпуск соли не учтен, т.к. партия самовывоза составляет в среднем 10-25 тонн (1 вагон=65т.)

Источник: База данных "ИС"

Анализ промышленного потребления соли

Сравнительный анализ потребительских свойств продукции основных солепроизводителей



Анализ потребления соли торгующими/ посредническими организациями

Тенденции

- "Солью выгодно торговать только в крупных объемах, т.к. большая часть торговой наценки поглощается расходами на транспортировку, налоги и хранение."
– АОЗТ "Фэн"
- "Особой конкуренции как среди солепроизводителей, так и среди торговцев солью не ощущается: потребитель нетребователен, а товар нужен всем и всегда..."
– Коммунбытопторг
- Крупные поставки дилеры вроде АОЗТ "Фэн" отпускают по цене рудника, мелкие же, со своих складов - в 1.5-2 раза дороже

Кто обычно торгует солью?

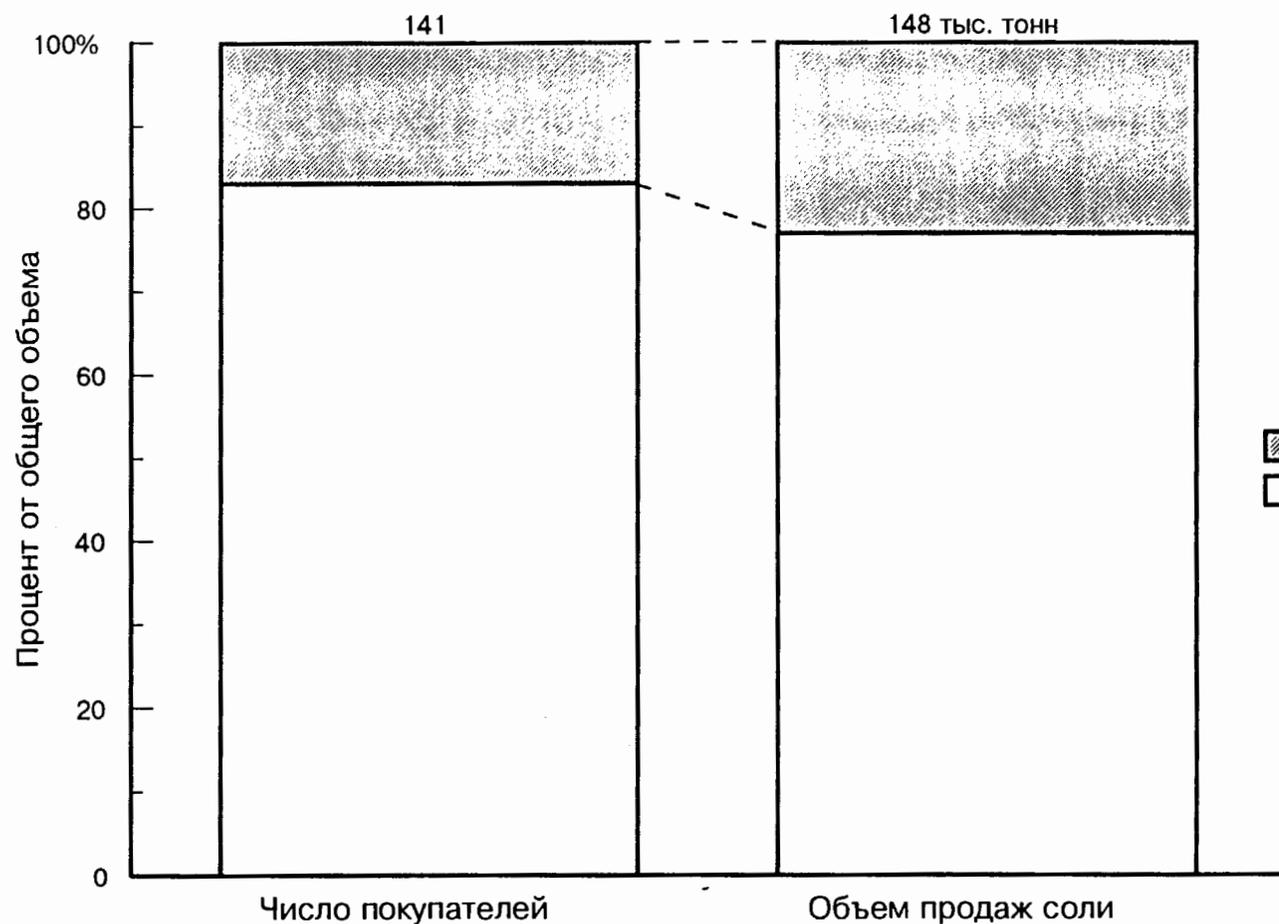
- Либо бывшие государственные снабженческие структуры, сохранившие, благодаря низким наценкам на продукцию, прежние связи с государственными предприятиями, как производящими, так и потребляющими соль
- Либо коммерческие организации, использующие соль частично как средство бартерного товарно-сырьевого оборота, частично как наименование ходового продовольственного ассортимента
- "Конкуренция между солепроизводителями ощущается в основном в ценовой политике: Артемсоль проигрывает Илецксоль по качеству, но их соль и стоит намного дешевле."
– Калининградснабэкспорт
- В структуре общих оборотов соль как правило составляет от 10 до 40% продаж

Перспективы

- "Соль - это наш хлеб."
– АОЗТ "Фэн"
- "Вместе с общим подъемом производства мы с нетерпением ожидаем роста потребления соли."
– Коммунбытопторг
- "Если мы будем достаточно гибкими в вопросах взаимоотношений как с поставщиками, так и с покупателями соли, то в будущем нам удастся увеличить свои обороты по этому продукту в несколько раз."
– АОЗТ "Фэн"
- "Повышение спроса на теплоэнергию - крупный потенциал спроса на соль."
– УПТК "Эридан"

Анализ крупнейших потребителей соли предприятия

Распределение продаж напрямую и через посредников



- Был проанализирован 141 крупнейший покупатель (17% от общего числа), осуществляющий 70% всех продаж
- Среди остальных 641 покупателей преобладают покупатели мелких партий (3-4 вагона/год)

 плательщики/посредники
 прямые получатели

P.I.E.S.**Сбыт соли**

Профиль посреднических организаций, торгующих солью в 1995 г.

| Профиль соли/Чем еще торгуют | Название | Ассортимент соли | Средние объемы/год | Средняя частота отгрузки соли | Основной рынок сбыта соли | Отношения с "ИС" | Отношения с другими солепроизводителями |
|--|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|-------------------------------|---|--|---|
| Стройматериалы, сахар/соль - основной товар | АОЗТ "ФЭН", г. Екатеринбург | 2,3 навал 1-3 тара, 1 фасовка | 20 тыс. тонн | ежедневно | Пищевые предприятия Урала и розница | Дилер | — |
| Продовольственные товары и сырье бытового назначения/соль - один из профильных товаров | АООТ "Коммунбытоптторг", г. Москва | 1 фасовка, 1-3 тара, 2-3 навал | 8 тыс. тонн | ежедневно | Розница, пищевые и промышленные предприятия Центра и Севера | Постоянное сотрудничество по договору (на 1 год) | Со всеми производителями бывшего СССР |
| Продовольственные товары/соль - вспомогательное наименование ассортимента | АО "Бакалея", г. Киров | 1 фасовка | 2 тыс. тонн | 1-2 раза в месяц | розница в области | Сотрудничество по договору | Артемовск, Уралкалий |
| Продовольственные товары и промышленная продукция, сырье/соль - вспомогательный товар | АО "Калининградснабэкспорт" | 3 навал, 1,3 тара, 1 фасовка | 2 тыс. тонн | 2 раза в месяц | Рыбная промышленность, энергетика, тяжелая индустрия, розница в области | Сотрудничество по договору | Артемовск |
| Продукты питания/соль - второстепенное наименование | УПТК "Эридан", г. Бийск | 1 фасовка, 3 тара | 1 тыс. тонн | 2 раза в месяц | Розница в области | Сотрудничество по договору | Уралкалий |

Bain & Company, Inc.

Источник: Опрос 4-х плательщиков "ИС"

((Oct/02/95 NB USE0774R))

- Введение
- Ситуация
- Рынок соли
- Покупатели
- **Операционные улучшения**
- Реконструкция
- Стратегия переходного периода
- Заключение

P.I.E.S.

Улучшения в области производства

- Выручка
- Затраты
- Производство и организация

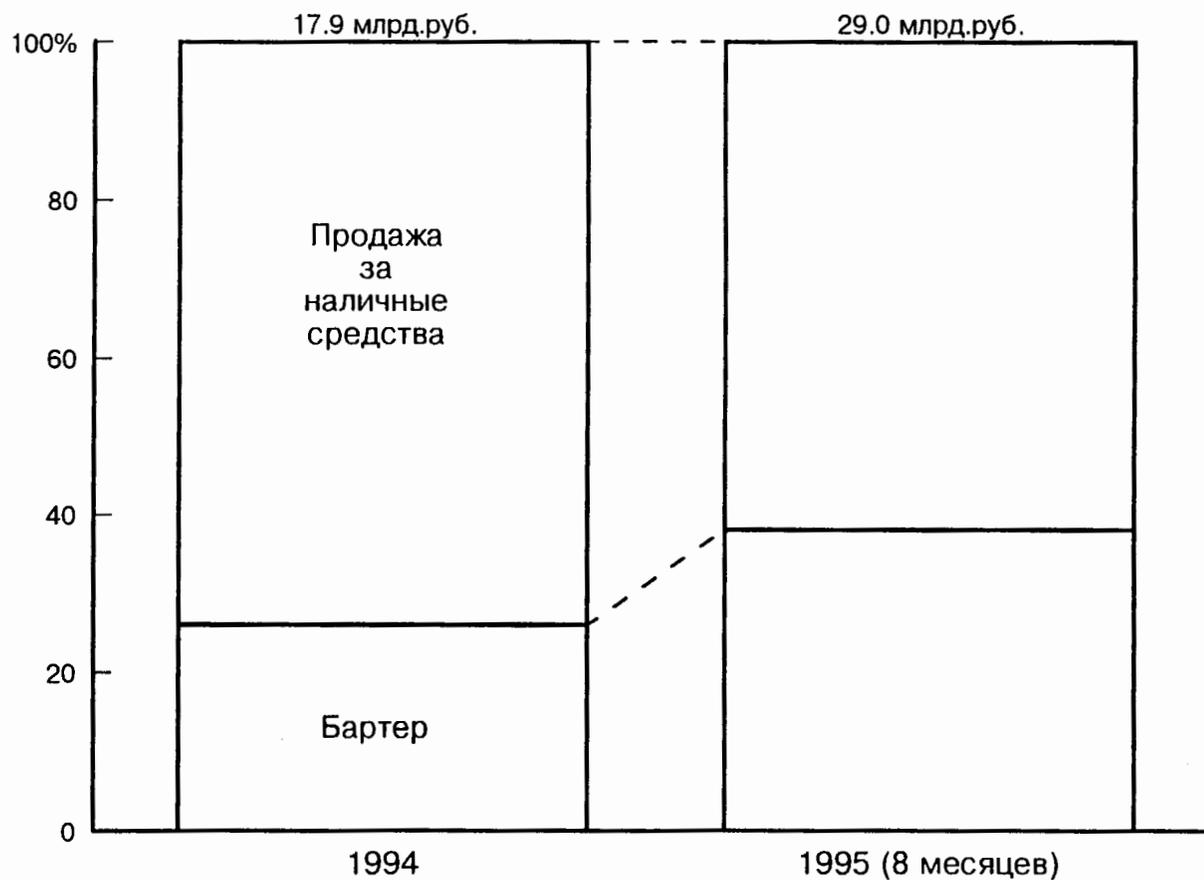
Трудности:

- Цены пересматриваются только 2 раза в год
- В долгосрочных контрактах установлены фиксированные рублевые цены

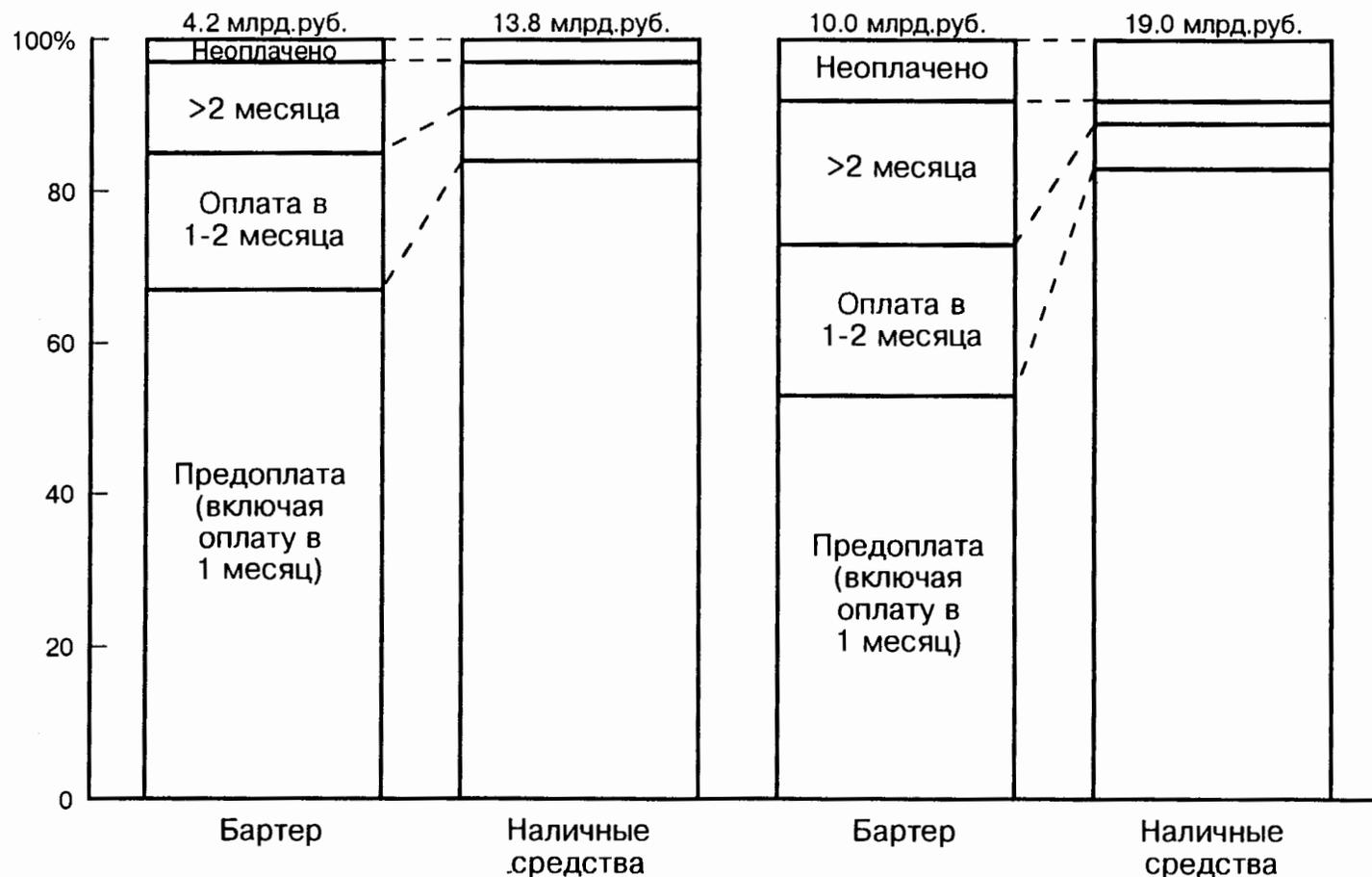
Пути выхода:

- Пересматривать цены на квартальной / месячной основе
- Индексировать долгосрочные контракты

Доля бартера в общем объеме продаж увеличилась с 26% в 1994 году до 38% в 1995 году



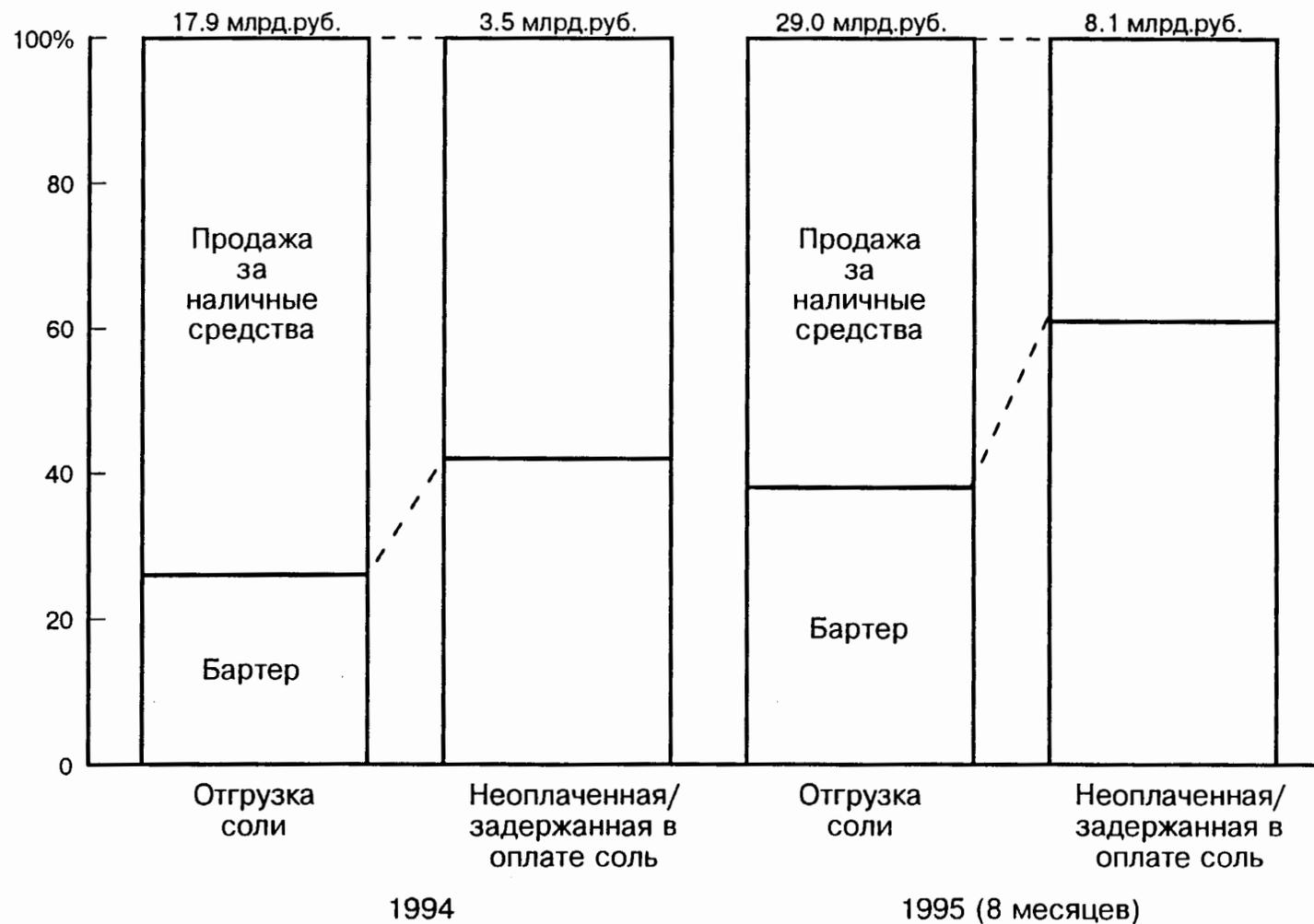
Сроки оплаты: бартер и наличные средства



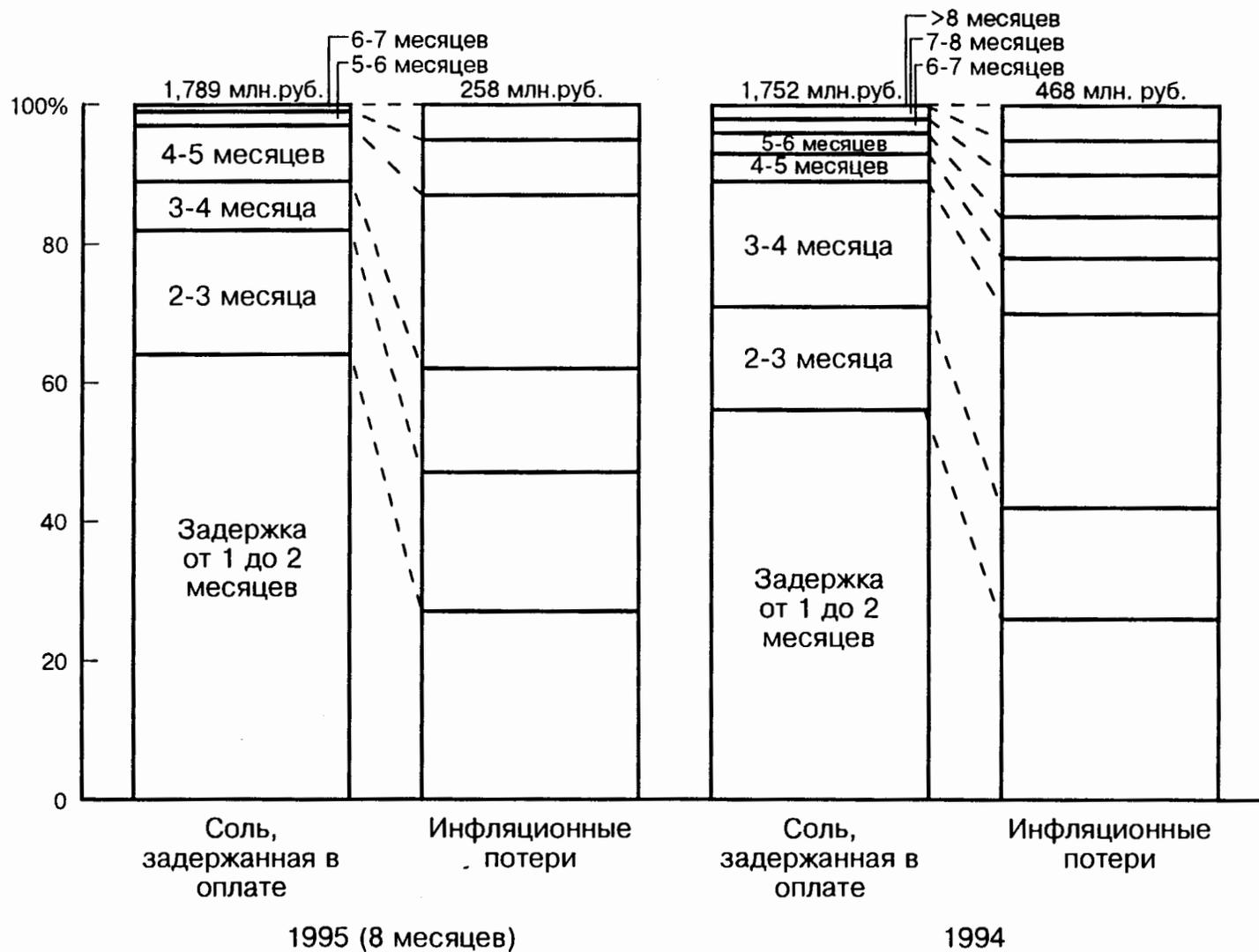
1994

1995 (8 месяцев)

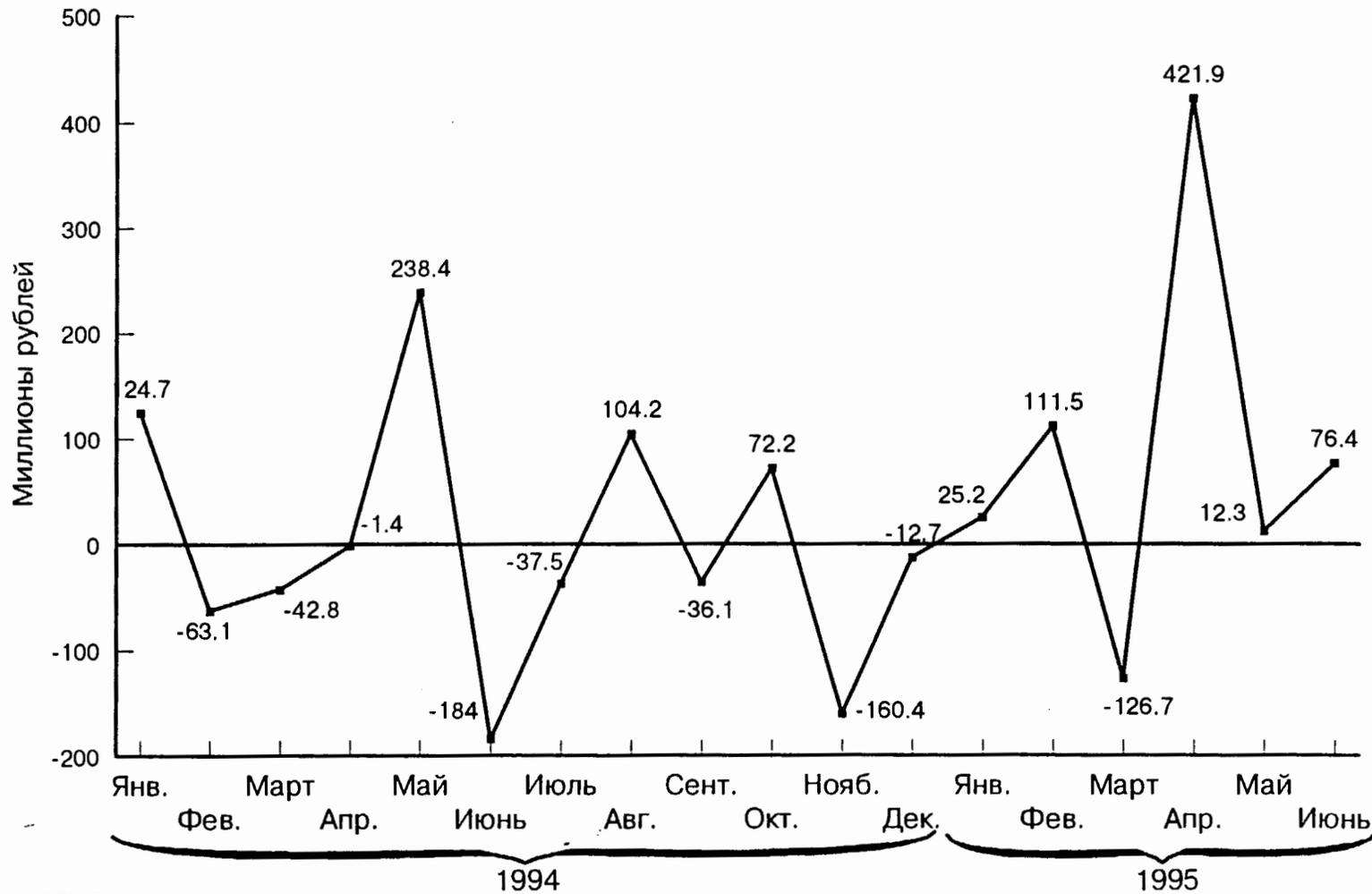
* Неоплаченная в 1995 году не включает соль, проданную за последние 2 месяца
 Источник: База данных по отгрузке, анализ Бэйн Линка



Инфляционные потери от задержек в оплате



Баланс прихода наличных средств (помесячно)



Накопление наличных средств (млн.руб.): 25 (38) (81) (83) 156 (28) (66) 39 2 75 (86) (99) (73) 38 (89) 333 346 422

Управление наличными средствами

Проблема

- При отсутствии денежных средств предприятие "встает на картотеку"

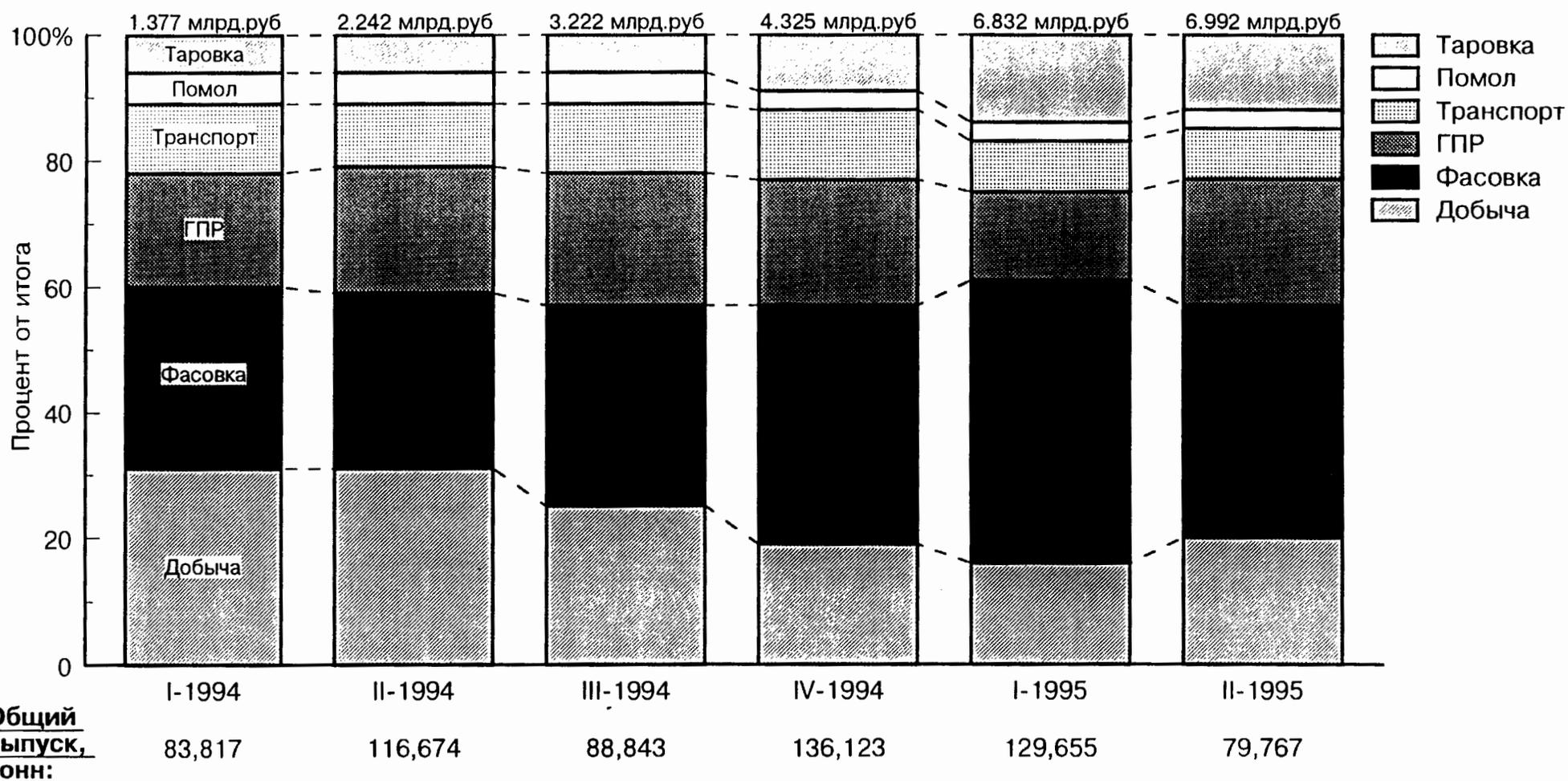
Возможные пути решения

- Предоставить право распоряжаться счетом единственному лицу (зам. главного бухгалтера)
 - в обязанности сотрудника входит приоритизация оплаты счетов
- Рассмотреть вопрос о перенесении дня выдачи зарплаты как можно дальше от дня уплаты налогов
- Автоматизировать процесс управления расчетными счетами

Общие выводы (стадия диагностики)

- Необходимо оптимизировать процесс калькуляции затрат по продуктам
 - оставить функцию распределения итогов затрат по продуктам бухгалтерии (производственному отделу), освободить ООиР от выполнения ненужной функции
 - провести анализ общецеховых расходов для выявления доли затрат цехов, не подлежащих списанию на основное производство
 - проанализировать процедуру управления процессом закупки фасованных материалов
 - выбор поставщиков (снижение транспортных расходов)
 - оптимизация объемов закупки (регулярность/скидки)
 - прекращение выпуска ряда продуктов, имеющих низкие объемы производства/сбыта и низкую рентабельность с переключением освободившихся ресурсов на продукцию, имеющую сбыт
 - возможное упрощение процесса калькуляции себестоимости (замена на прямой метод распределения затрат)
 - возможное введение компьютерной обработки затрат

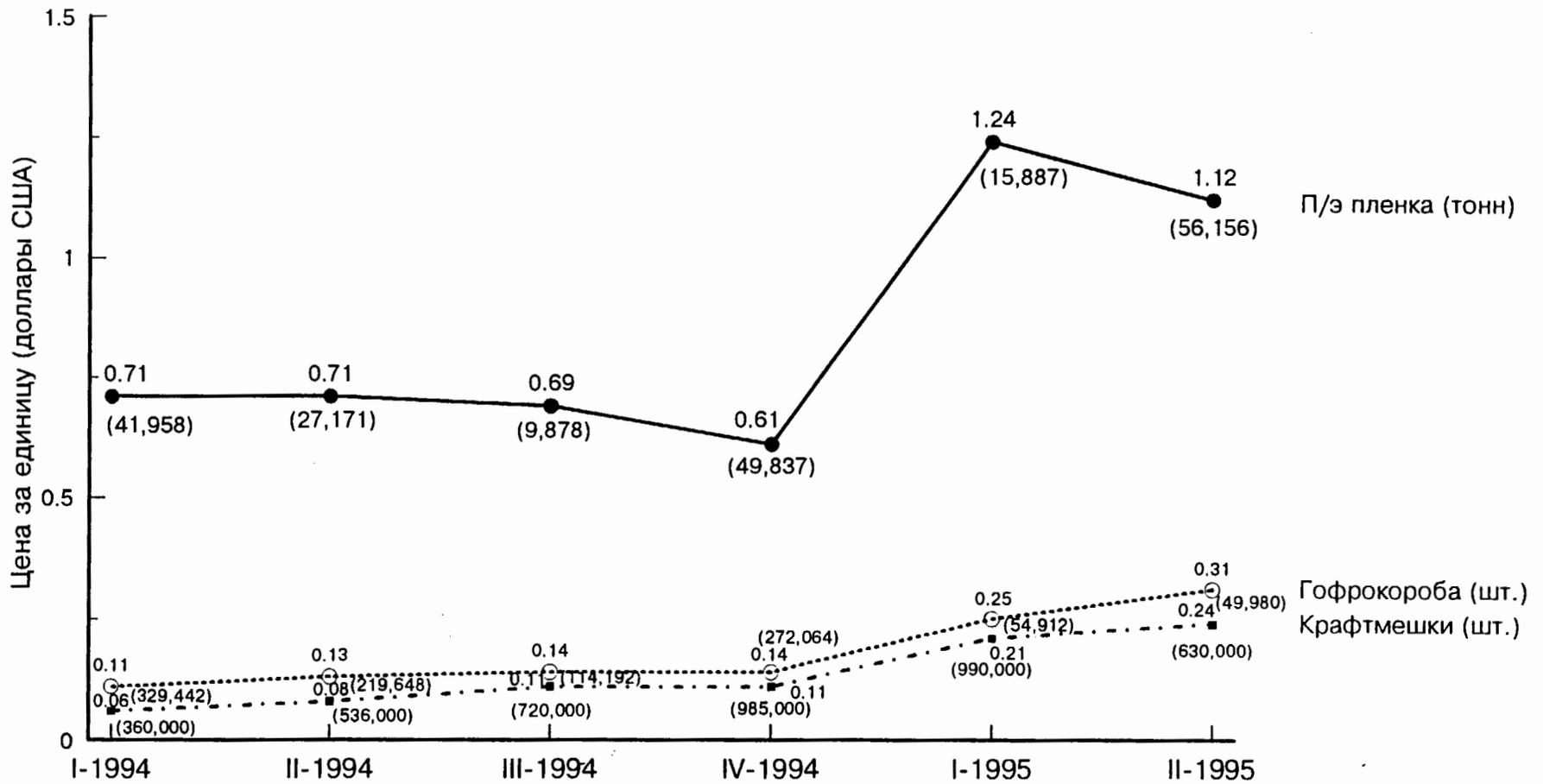
Динамика структуры затрат по процессам основного производства



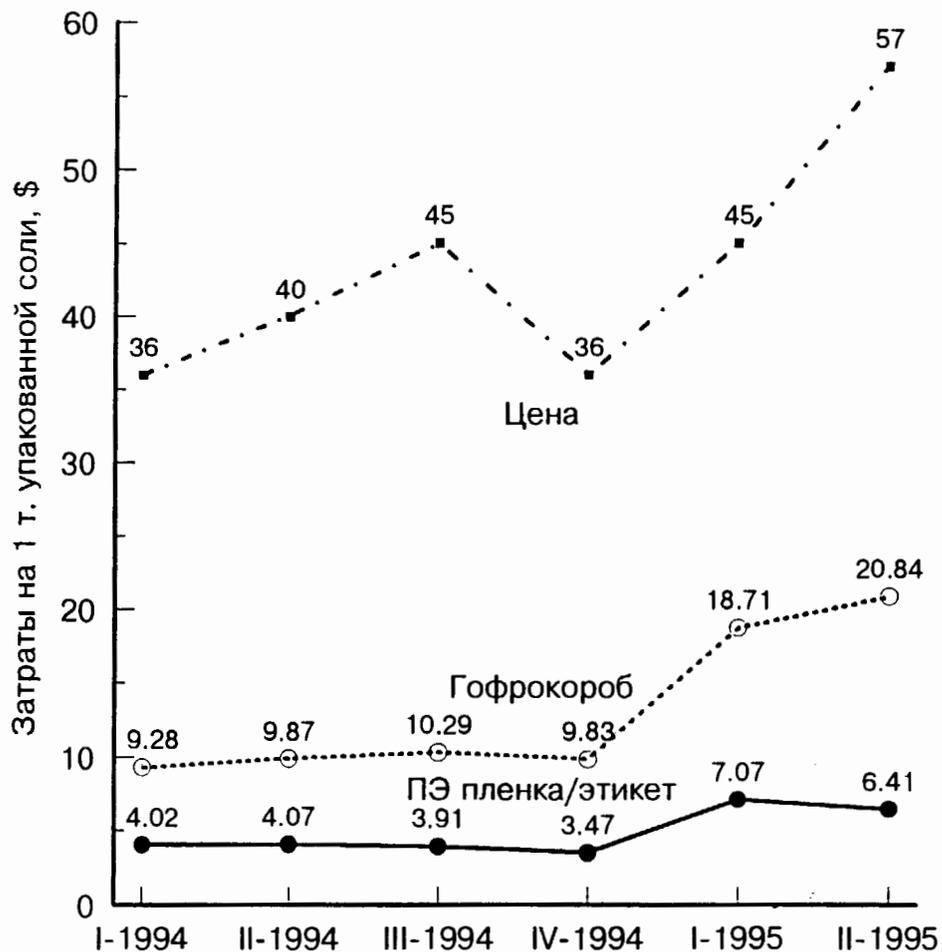
Источник: Бухгалтерия (отдел отгрузки и реализации)

P.I.E.S.

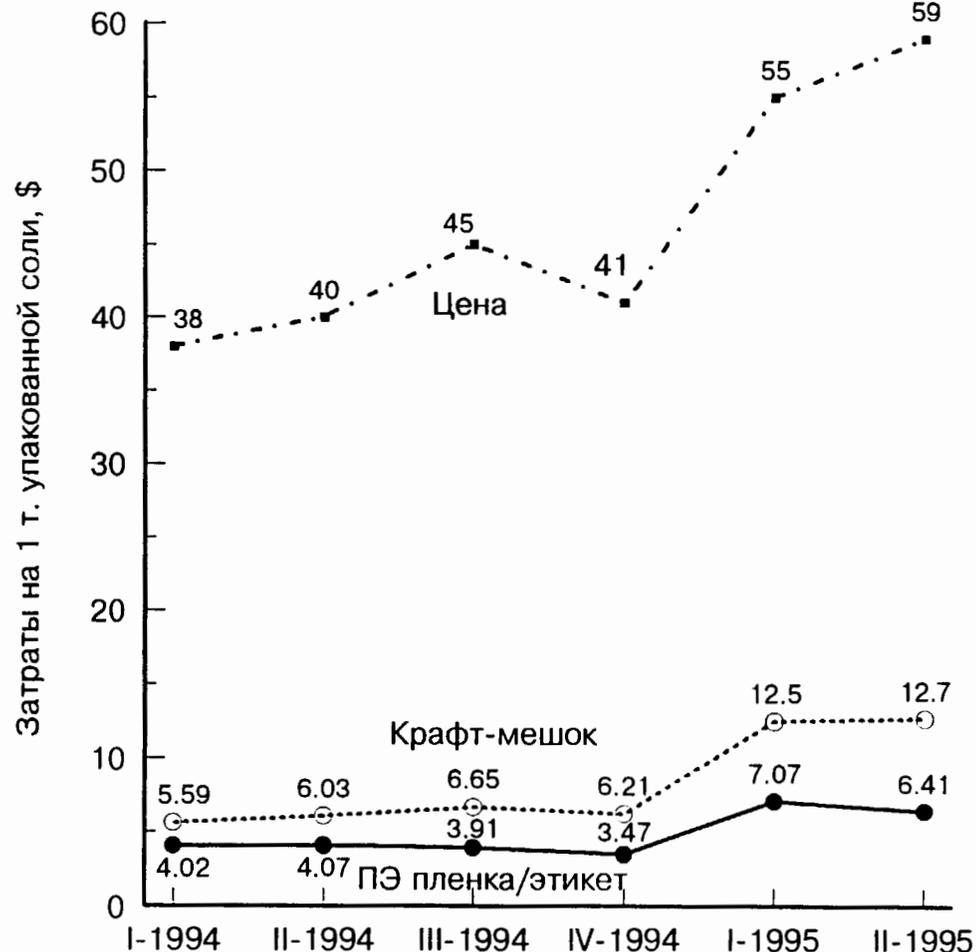
Анализ Затрат Сравнительный анализ динамики цен на упаковочную тару (по основным поставщикам)



Соль фасованная и упакованная в 24-кг короба

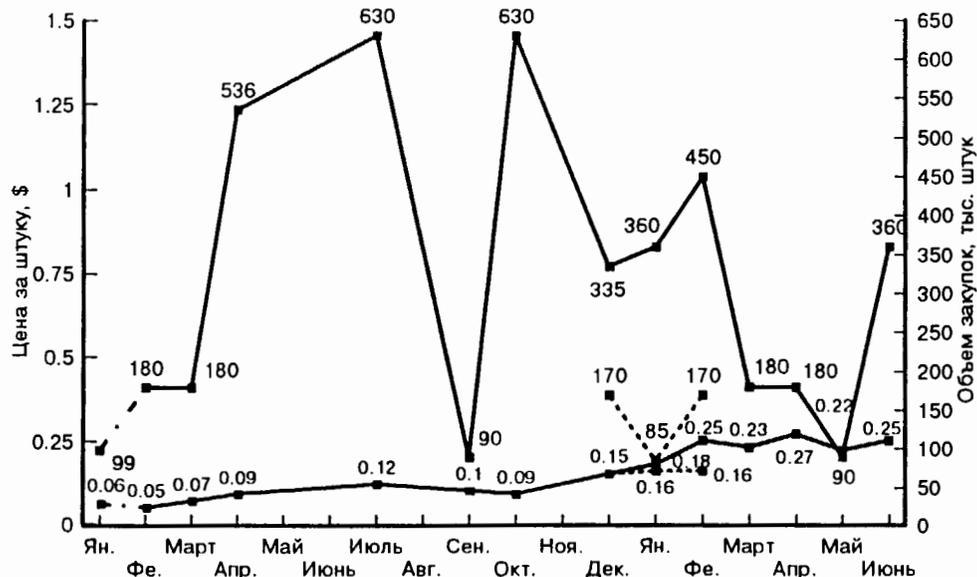


Соль фасованная и упакованная в 40-кг мешки

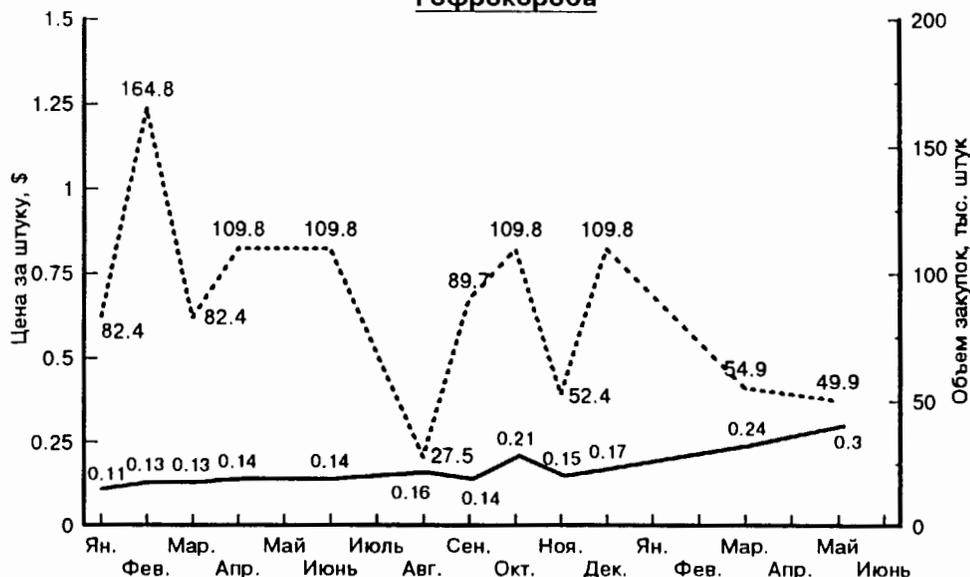


Динамика затрат на упаковочные материалы

Крафт мешки

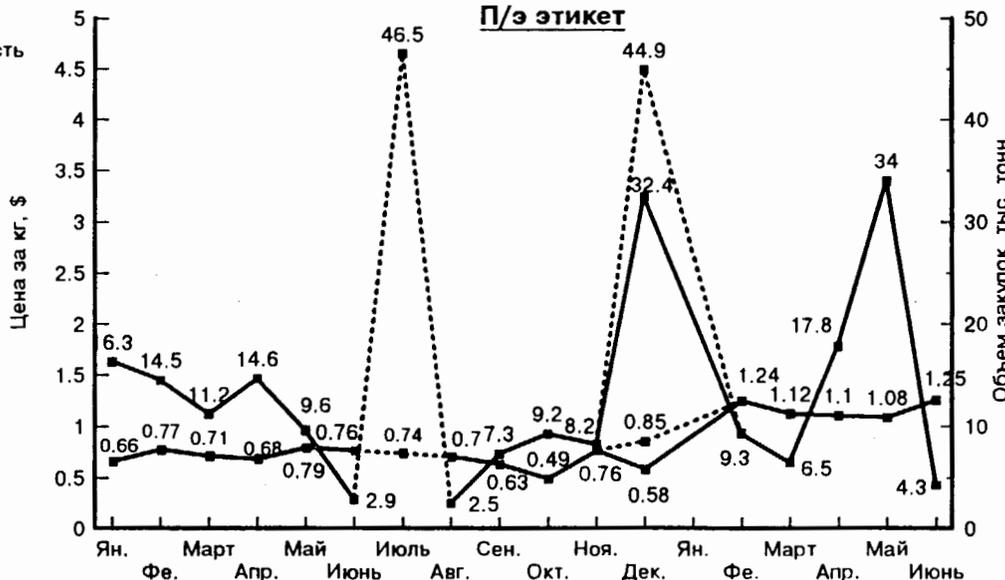


Гофрокороба



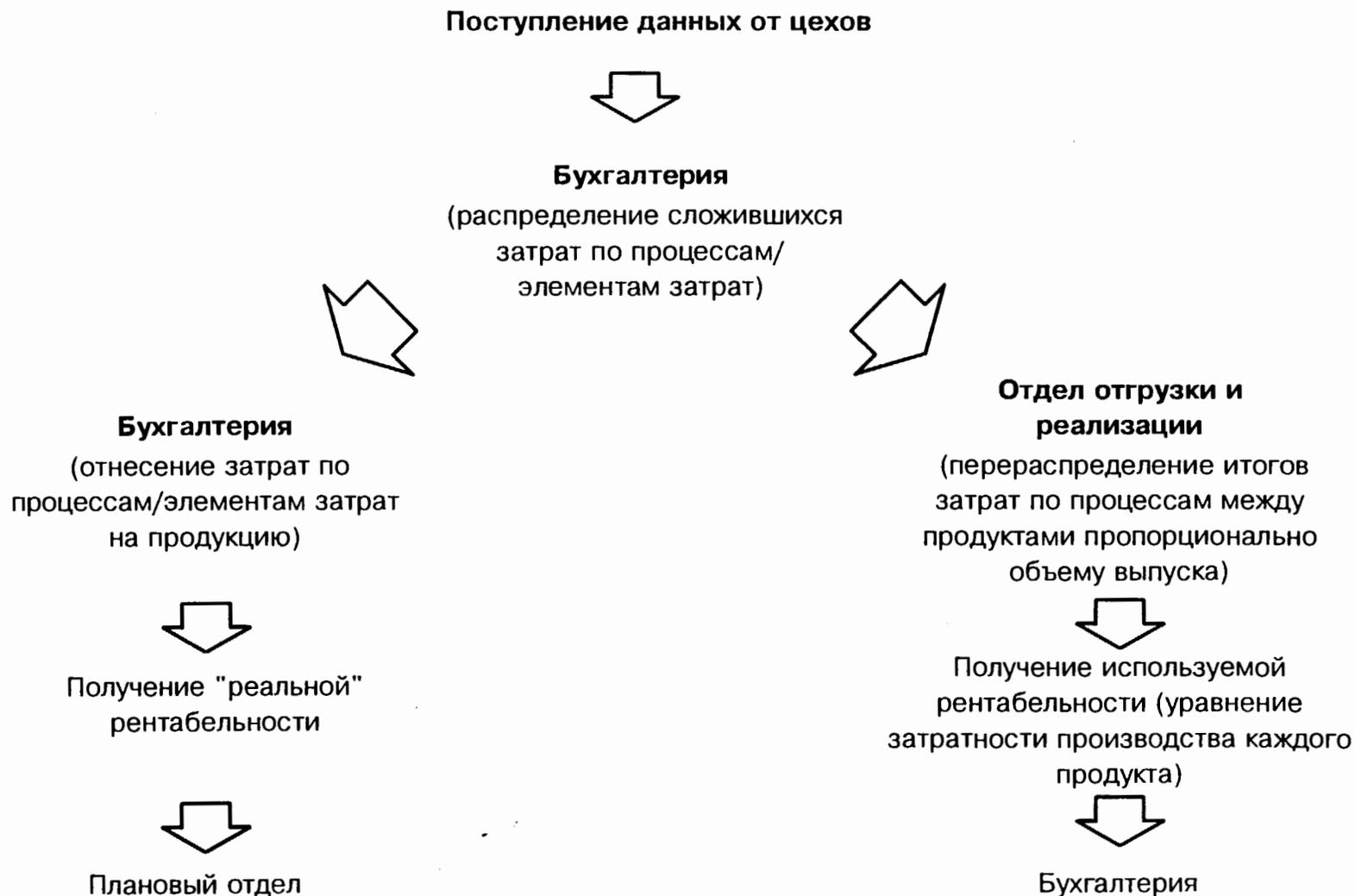
- Постоянный поставщик, Котлас, Архангельская область
- Временный поставщик, Новая Ляля, Свердловск
- - - Временный поставщик, Сегежа, Карелия

П/э этикет

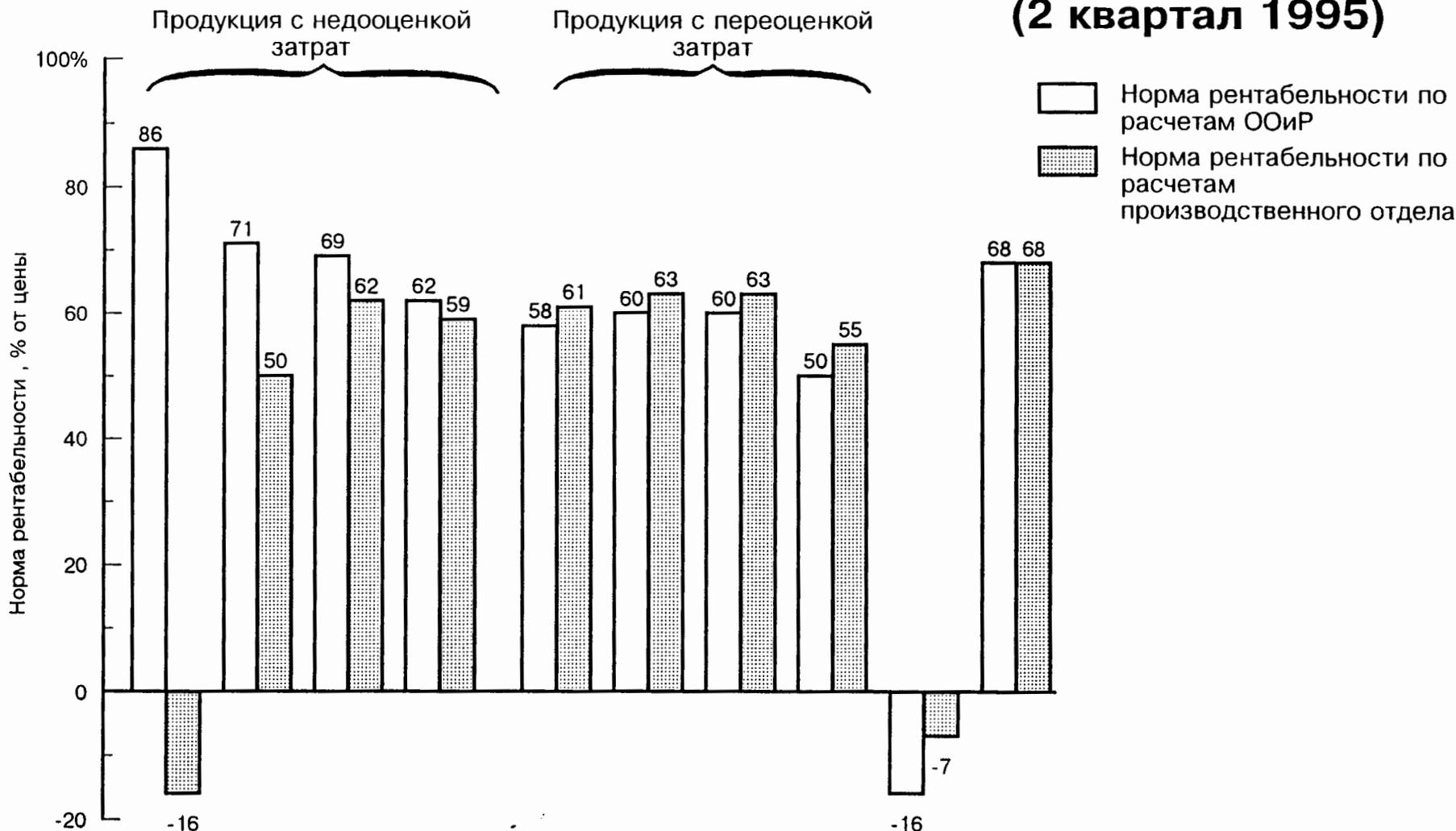


- Единственный поставщик, бумажная фабрика, Набережные Челны (Татарстан)

- Постоянный поставщик, "Спектр", Оренбург
- Случайный поставщик, Усолье-сибирский комбинат, Иркутск



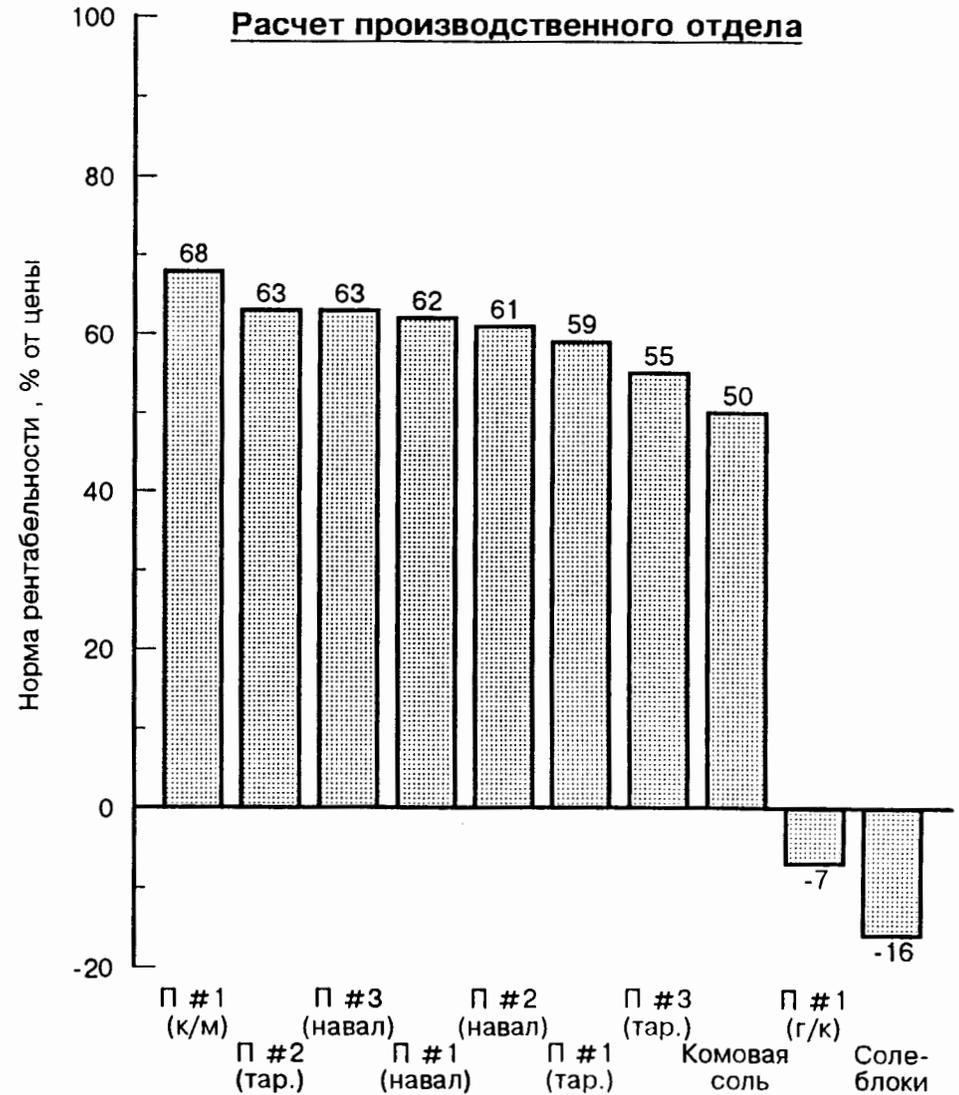
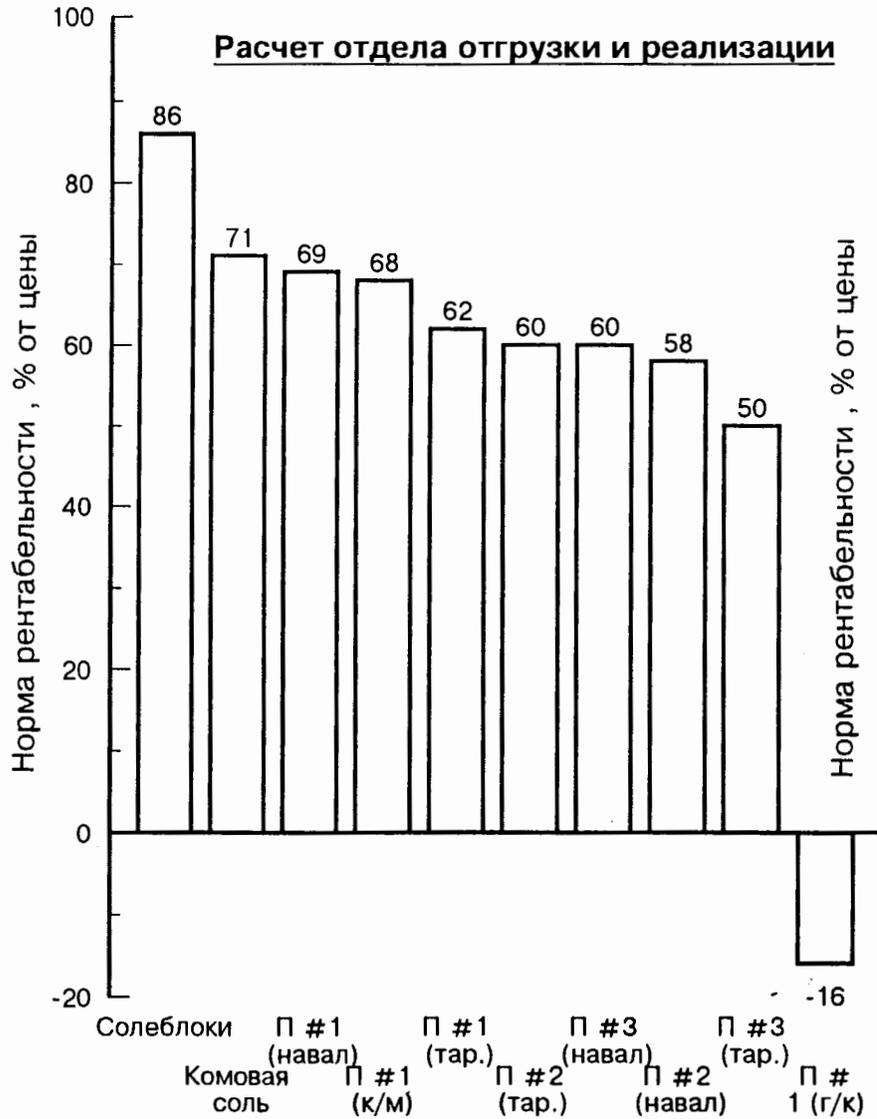
Сравнительный анализ рентабельности (2 квартал 1995)



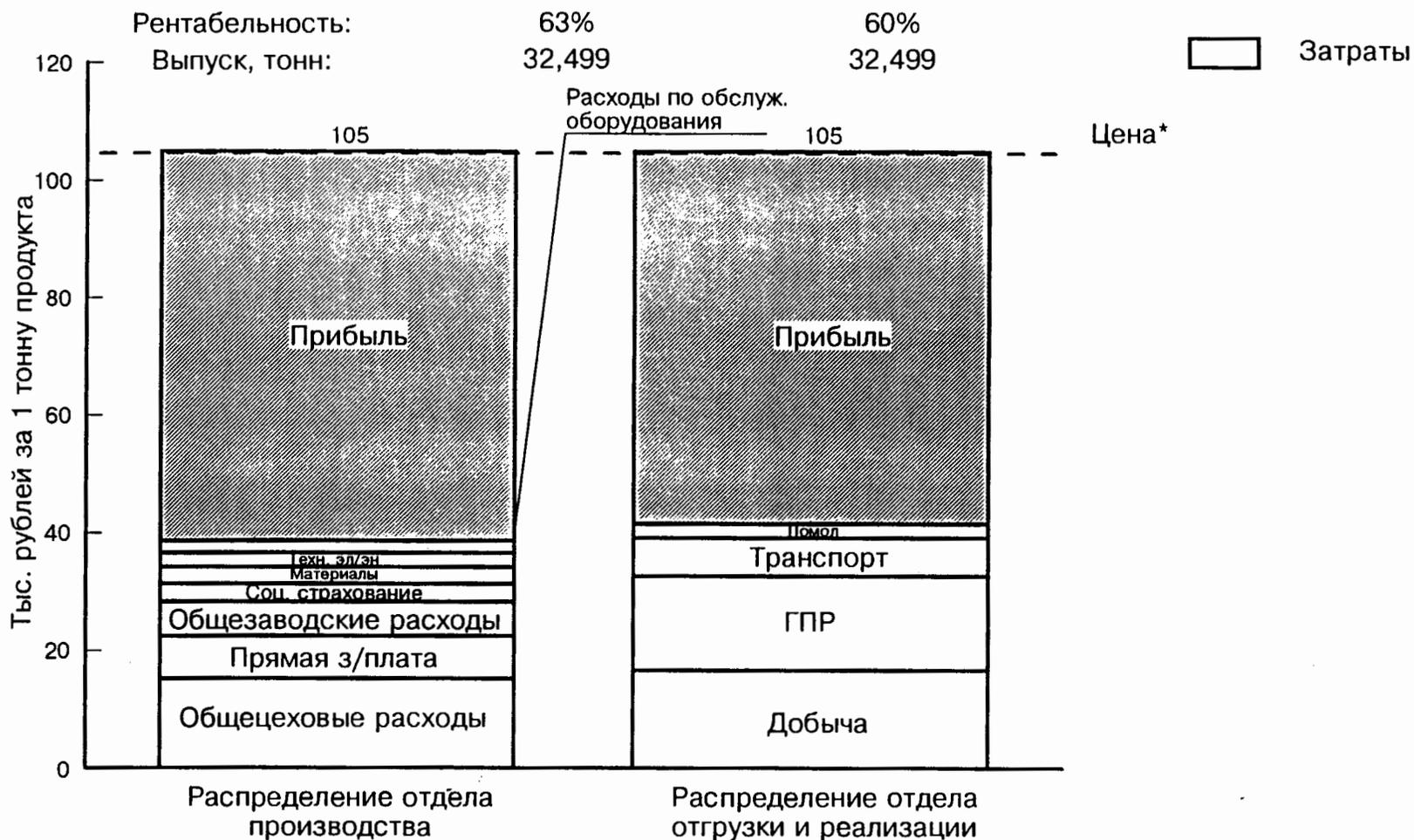
| | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|
| Выпуск, тонн: | 566 | 748 | 64 | 12,127 | 6,626 | 10,621 | 32,499 | 4,106 | 1,332 | 11,078 |
| Процент от общего выпуска: | 0.7% | 0.9% | 0.1% | 15% | 8.3% | 13% | 41% | 5% | 2% | 14% |

Источник: Бухгалтерия

Распределение затрат/ранжирование рентабельности



Прибыльность производственного процесса:
помол #3/навал (2 квартал 1995)



* Не включая НДС и спецналог
Источник: Бухгалтерия

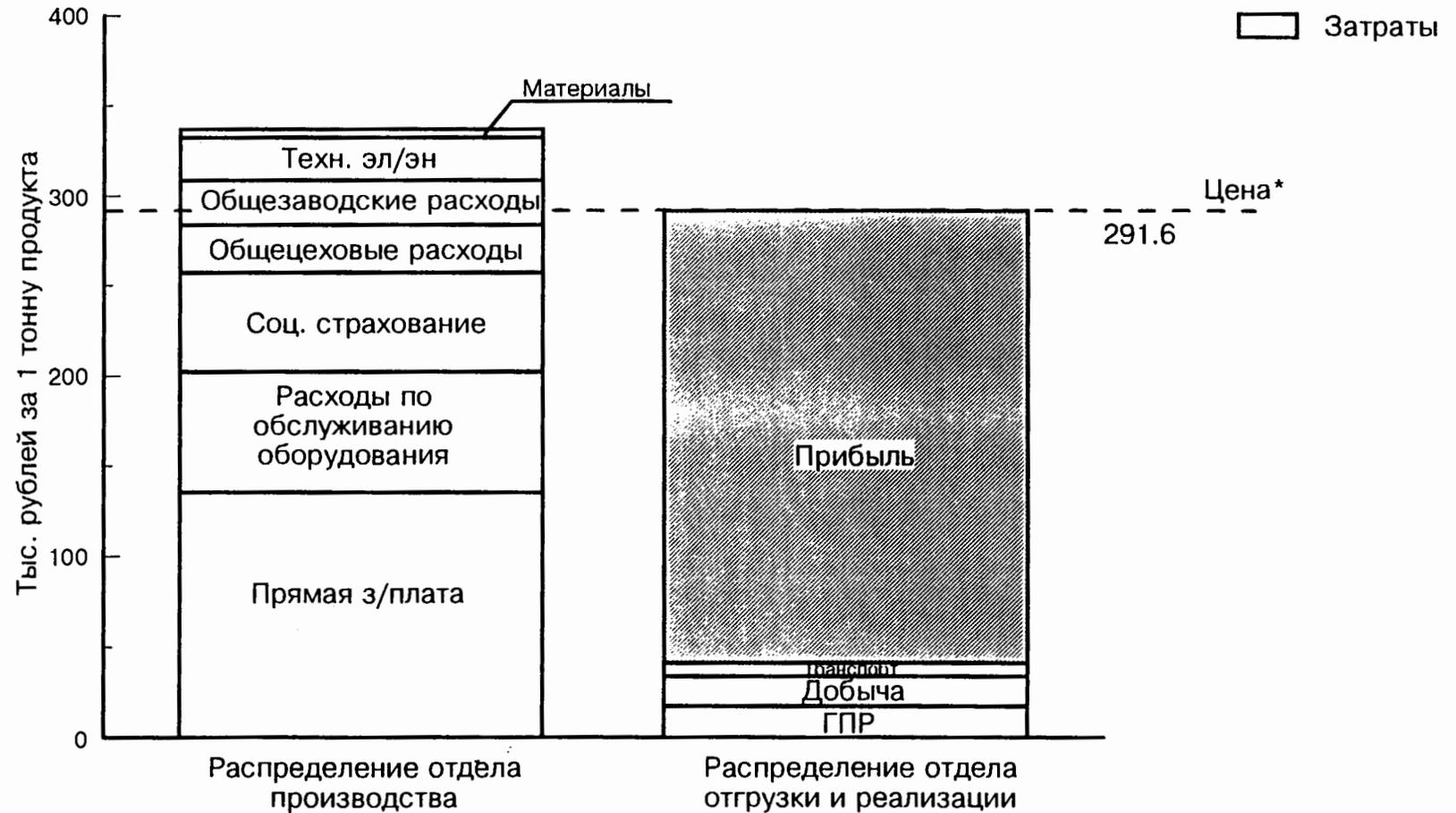
P.I.E.S.

Анализ затрат

Прибыльность производственного процесса: солеблоку (2 квартал 1995)

Рентабельность: -16% 86%

Выпуск, тонн: 566 566

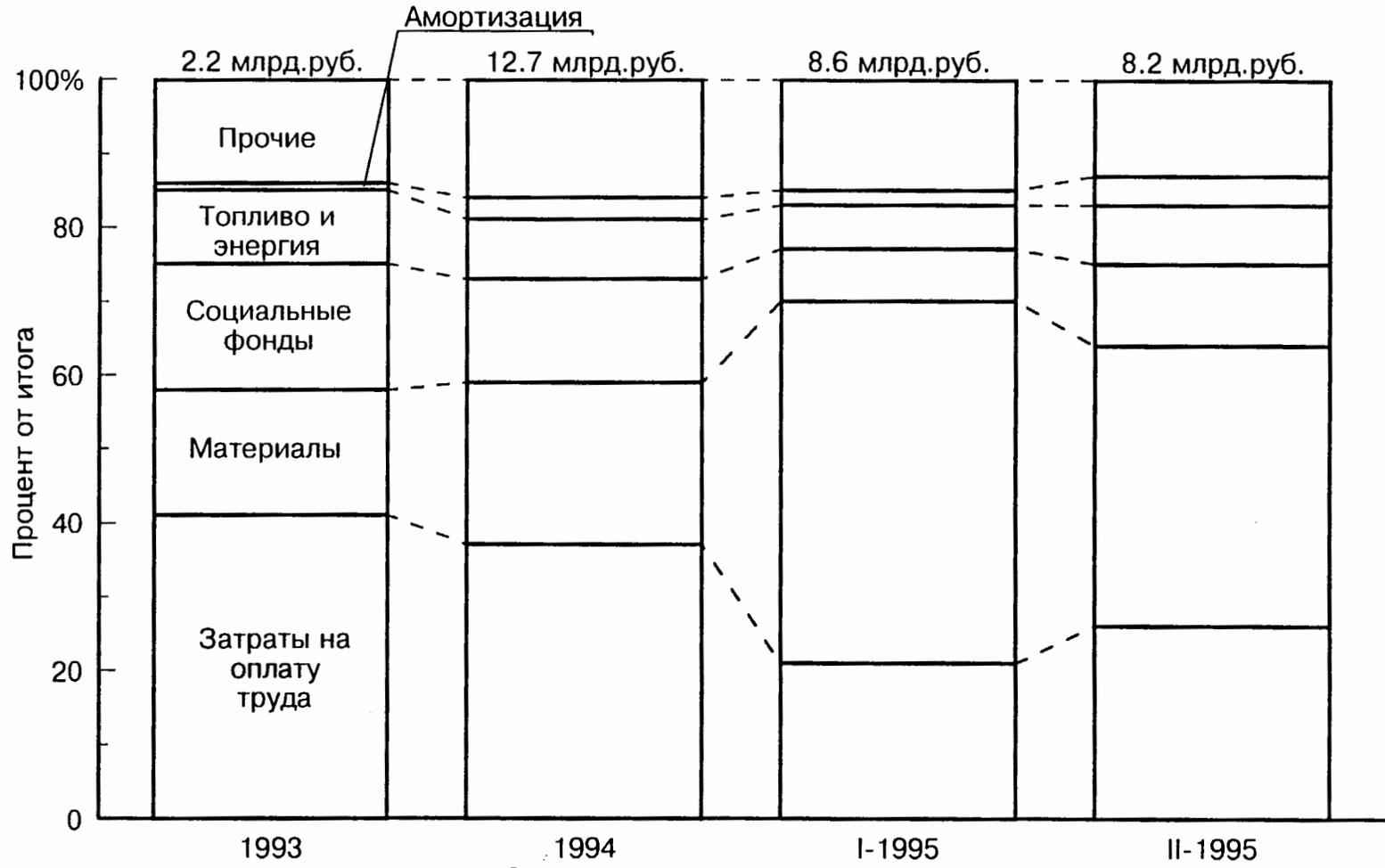


* Не включая НДС и спецналог
 Источник: Бухгалтерия

12

P.I.E.S.

Анализ затрат Динамика структуры затрат по предприятию



Примечание: данные включают затраты кирп. завода

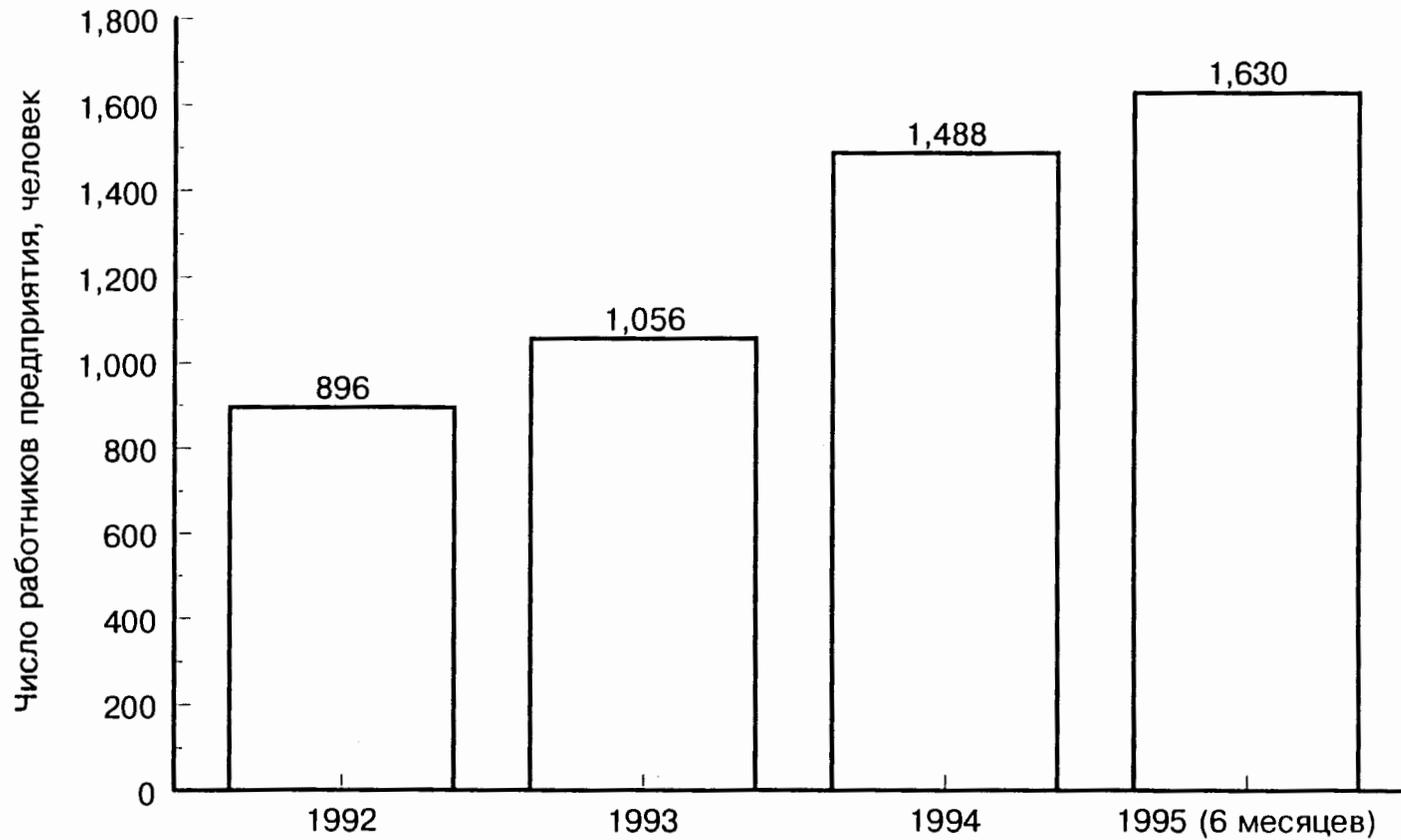
Источник: Бухгалтерия (форма 53)

Bain & Company, Inc.

((Oct/09/95 AB USE0757R))

P.I.E.S.

**Стратегия переходного периода
Найм персонала**



P.I.E.S.

Стратегия переходного периода

Центры учета затрат

- Предприятие должно создать центры учета затрат по цехам, что позволит правильно учитывать затраты каждого цеха в целом и по элементам затрат в динамике

Уборка помещений

- Чисто в новых цехах, неудовлетворительно во многих местах предприятия
- Оборудование, используемое для контроля за качеством пищевой соли, должно содержаться в большей чистоте
- Отношение работников/техника безопасности
- Впечатление на потенциального инвестора



- Руководству предприятия следует организовать специальную программу уборки помещений. Всем работникам необходимо вменить в обязанность поддержание чистоты своих рабочих мест

Тех. обслуживание

- Больше внимание следует уделять профилактическому ремонту



- Срок службы и эффективность использования оборудования можно повысить, улучшив профилактический ремонт и обслуживание

Производство

- Следует попытаться повысить коэффициент использования комбайнов
- Следует попытаться повысить мощности 5 ствола
- Проведение предварительного просеивания соли до стадии дробления



- Производство в хорошем состоянии, однако следует предпринять меры повышению его эффективности в период реконструкции

Соляная Промышленность Транспортные проблемы

- Доступ ИС к ж/д перевозками находится под контролем Казахстана
- Отгрузка в Россию по кратчайшему пути (через ст.Канисай) идет только в дальние регионы:
 - Архангельск
 - Краснодар
 - С.Петербург



P.I.E.S.

Улучшения производственной деятельности

Трудности/пути решения транспортных проблем

- Нарушение пунктов договора со станцией (по поводу вагонов)
- Координация сдачи-приемки вагонов между цехами предприятия
- Недогрузка соли

Возможные улучшения:

- Создать казахское юридическое лицо для выполнения функции контроля за отправкой грузов
- Разработать механизм/координации сдачи-приемки вагонов

Предполагаемые организационные изменения

Бухгалтерия

Сбыт/маркетинг

Персонал

- Не достаточно внимания уделяется анализу данных
- Не эффективно распределены функции между рабочими местами/подотделами
- Сохранение числа работников бухгалтерии
- Перераспределение должностных полномочий
- Обучение работе с компьютерной техникой

- Недостаточно налажена работа с клиентами
- Слабое продвижение продукции на рынке
- Реорганизация отделов
- Вовлечение дополнительных кадров для работы с клиентами
- Обучение основам маркетинга

Процедуры

- Реорганизация процесса взаимодействия между подотделами бухгалтерии
- Упрощение и оптимизация процесса распределения затрат между цехами

- Построение отношений с крупными клиентами
- Упрощение процедуры местной отгрузки
- Установка обратной связи с клиентом

Инфраструктура

- Компьютеризация обработки данных по подотделам
- Внедрение специализированного программного обеспечения в бухгалтерии

- Отработка компьютерного учета
- Создание контактной базы клиентов

P.I.E.S.

Улучшение производственной деятельности
Потребности в подготовке
специалистов

- Маркетинг / сбыт
- Удержание покупателей
- Отслеживание просроченной задолженности
- Отслеживание / анализ затрат
- Планирование налоговых выплат

Потребности в информационном обеспечении

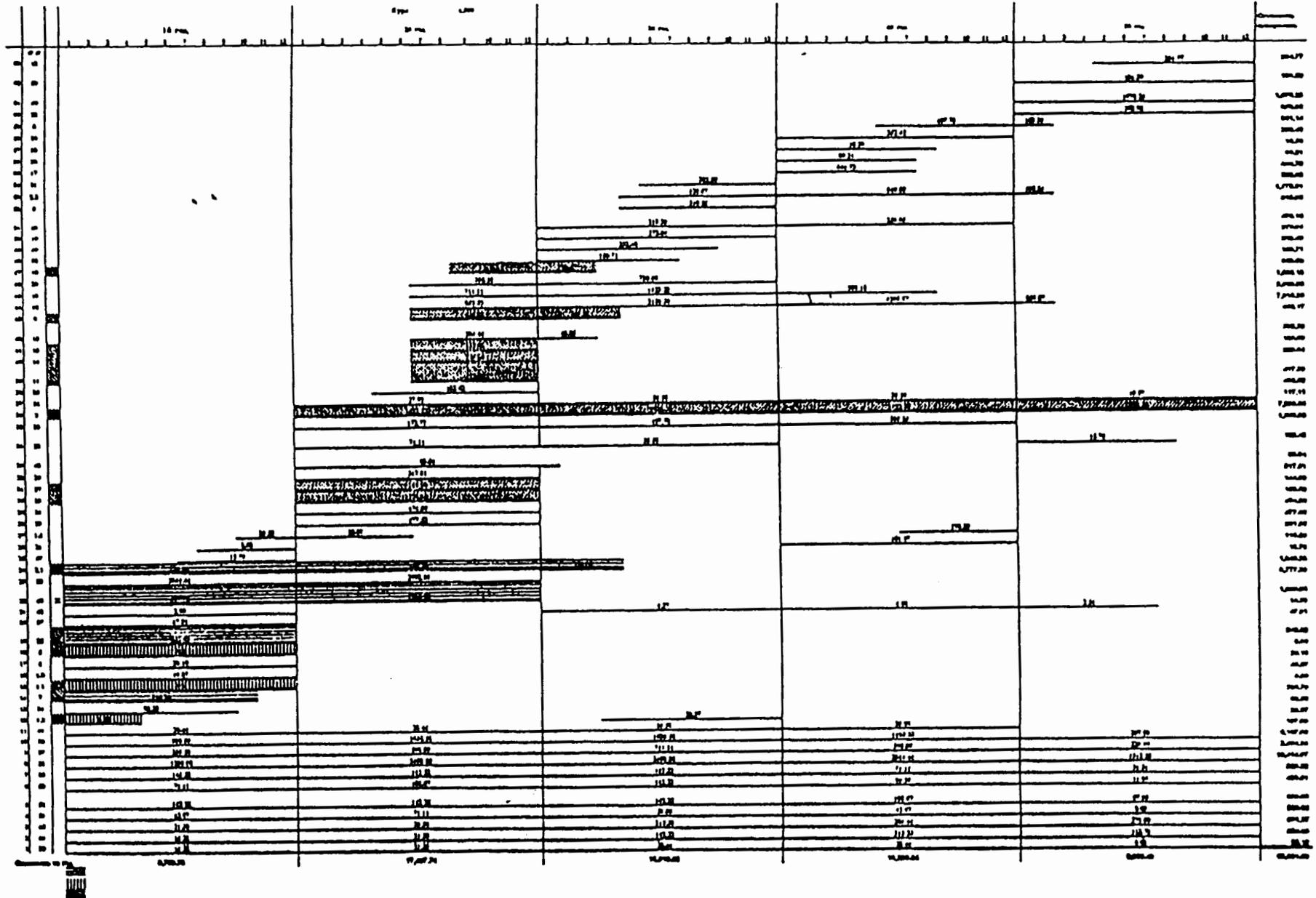
| | Существующая система | Трудности | Возможные решения |
|-------------------------|---|---|---|
| Компьютерная техника | <ul style="list-style-type: none"> ● 36% - устаревшая техника (86, 286) ● Сеть Arcnet ● Отсутствие дискового пространства ● Отсутствие лазерного принтера | <ul style="list-style-type: none"> ● Низкая скорость работы, невозможность использования современного ПО (Windows, и т.д.) ● Низкая скорость передачи данных ● Нет возможности хранить архивы данных ● Нет возможности подготовки документов удовлетворительного качества | <ul style="list-style-type: none"> ● Замена всех устаревших компьютеров на 386 (486) ● Замена сети на Ethernet витая пара ● Установка на сервер 1+1Гб дискового пространства ● Установка доного лазерного сетевого принтера |
| Программное обеспечение | <ul style="list-style-type: none"> ● Сетевая ОС поддерживает только 10 сеансов | <ul style="list-style-type: none"> ● Нет возможности расширения сети | <ul style="list-style-type: none"> ● Замена ОС на Netware 312 (50) |

P.I.E.S.

Соляная Промышленность
Повестка дня

- Введение
- Ситуация
- Рынок соли
- Покупатели
- Операционные улучшения
- Реконструкция
- Стратегия переходного периода
- Заключение

10



Необходима строгая приоритизация этапов процесса реконструкции:

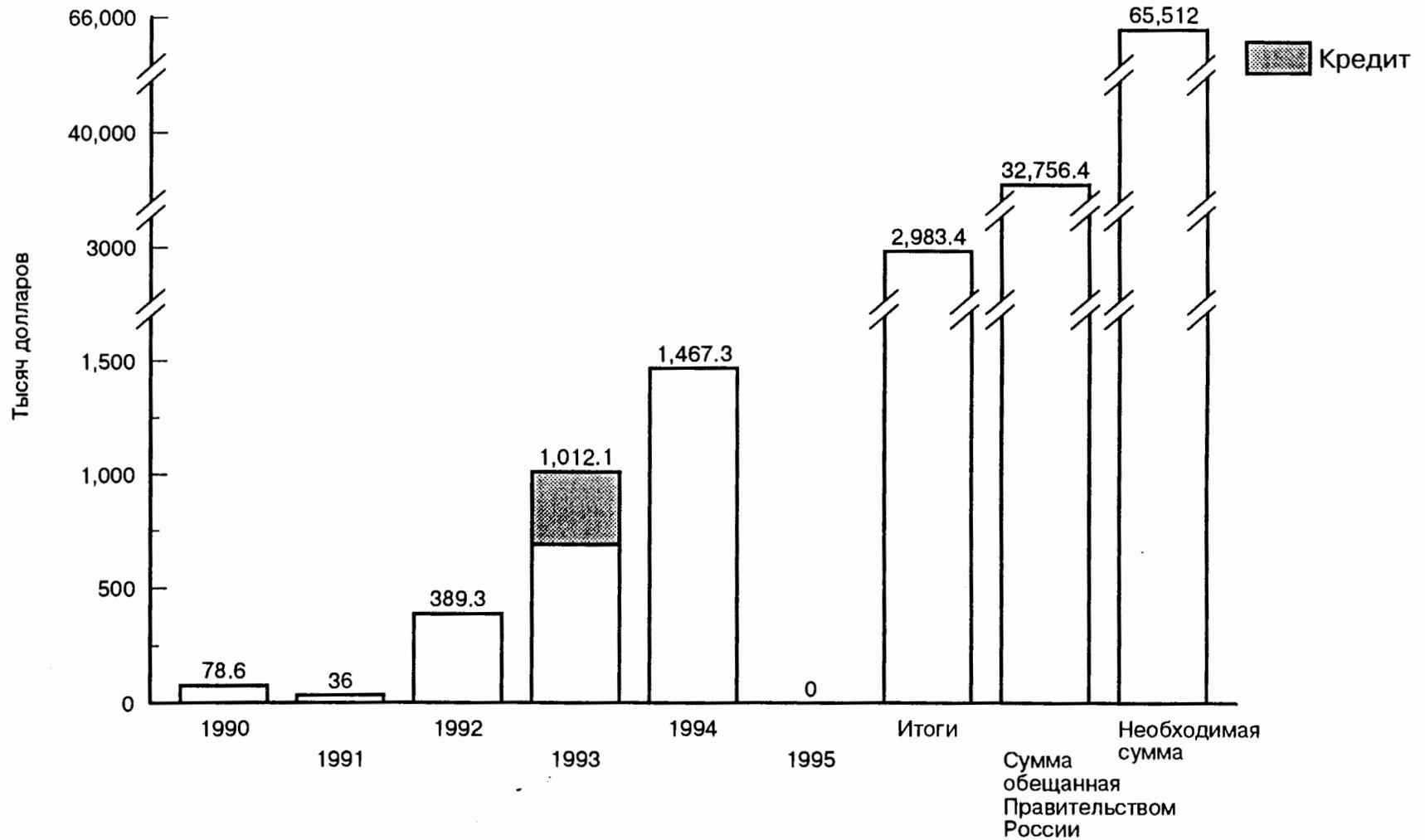
- Общая стоимость проекта реконструкции составляет 65.5 млн. долларов США
- Наиболее приоритетные этапы реконструкции оцениваются в 15.5 млн. долларов США



- Однако, учитывая высокие затраты на проект реконструкции при падении объемов производства, можно рассчитывать лишь на инвестиции в размере 5 -10 млн. долларов США

P.I.E.S.

Соляная Промышленность Финансирование за счет госбюджета



Bain & Company, Inc.

Источник: Данные отдела реконструкции

{{Oct/02/95 NB USE0805R}}

У Российского Правительства наблюдается нехватка в денежных средствах

- "По данным Госкомстата России, на 1 апреля нынешнего года задолженность в выдаче зарплаты составляет 5.7 триллионов рублей. Особенно значительно выросла задолженность в машиностроении, угольной, нефтяной, газовой промышленности, электроэнергетике."

– Деловой Мир, 22 апреля 1995

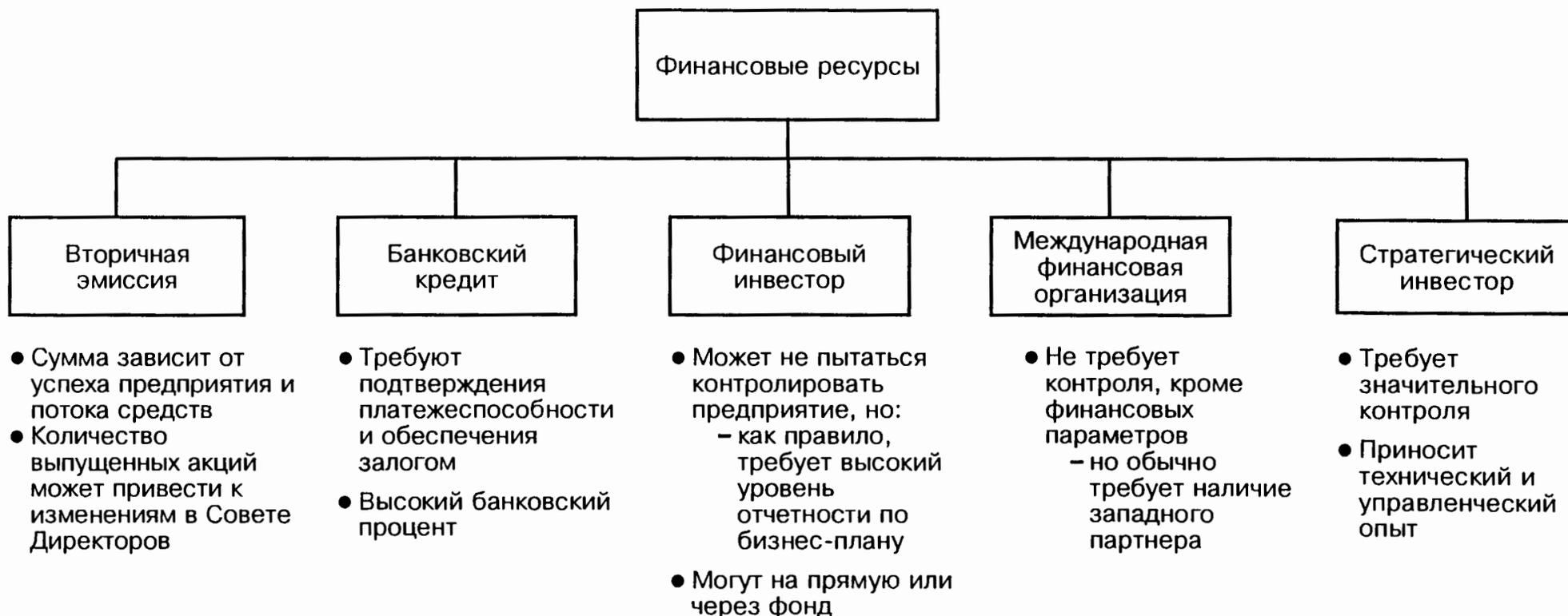
- "Из-за несвоевременного выделения кредитных ресурсов субъектам РФ в 1994 году допущен срыв завоза народнохозяйственных грузов в районе Крайнего Севера."

– Деловой Мир, 8 апреля 1995

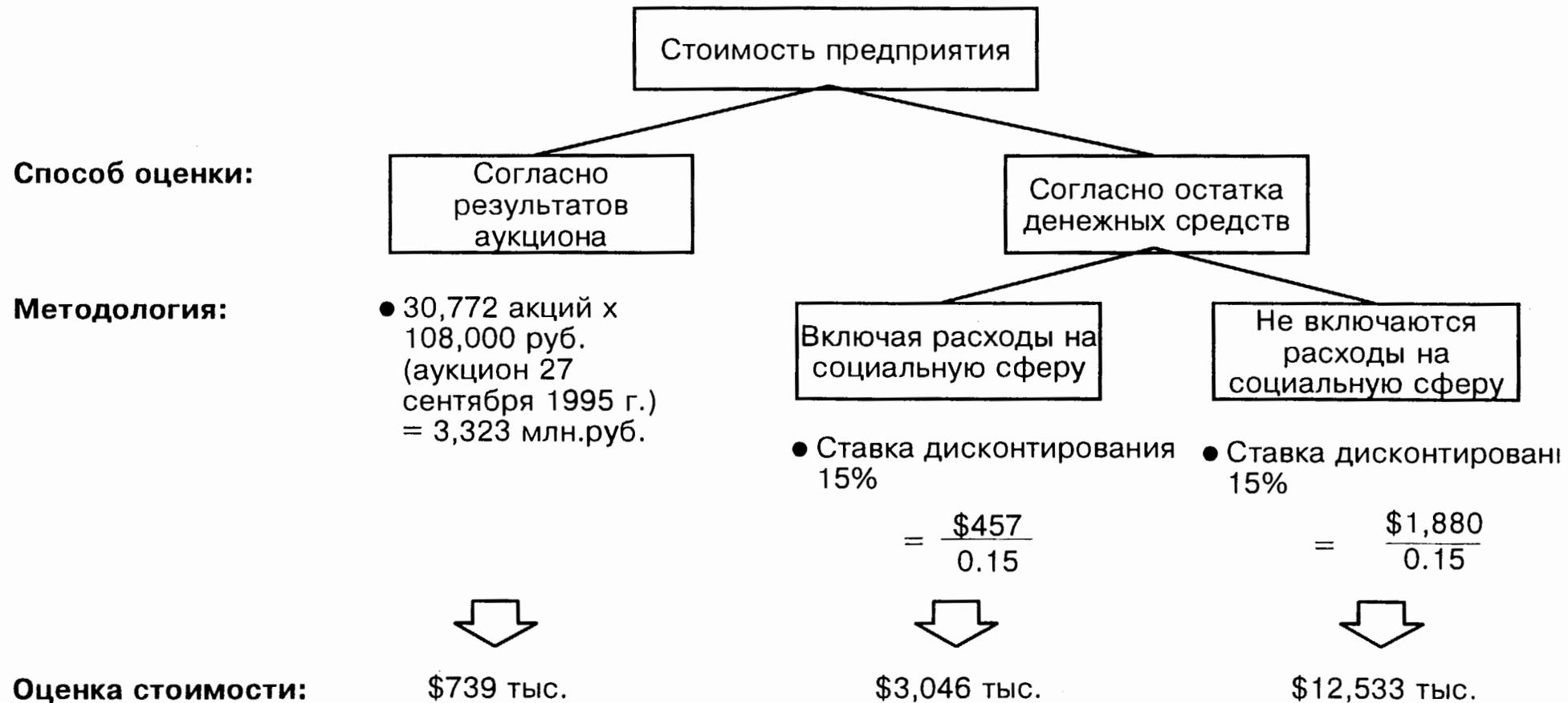
- "Результатом недостаточного финансирования отрасли (добычи золота) явилось снижение деятельности и значительное сокращение объемов геологоразведочных работ, что в итоге повлияло отрицательно на прирост разведанных запасов золота."

– Известия, 9 сентября 1994

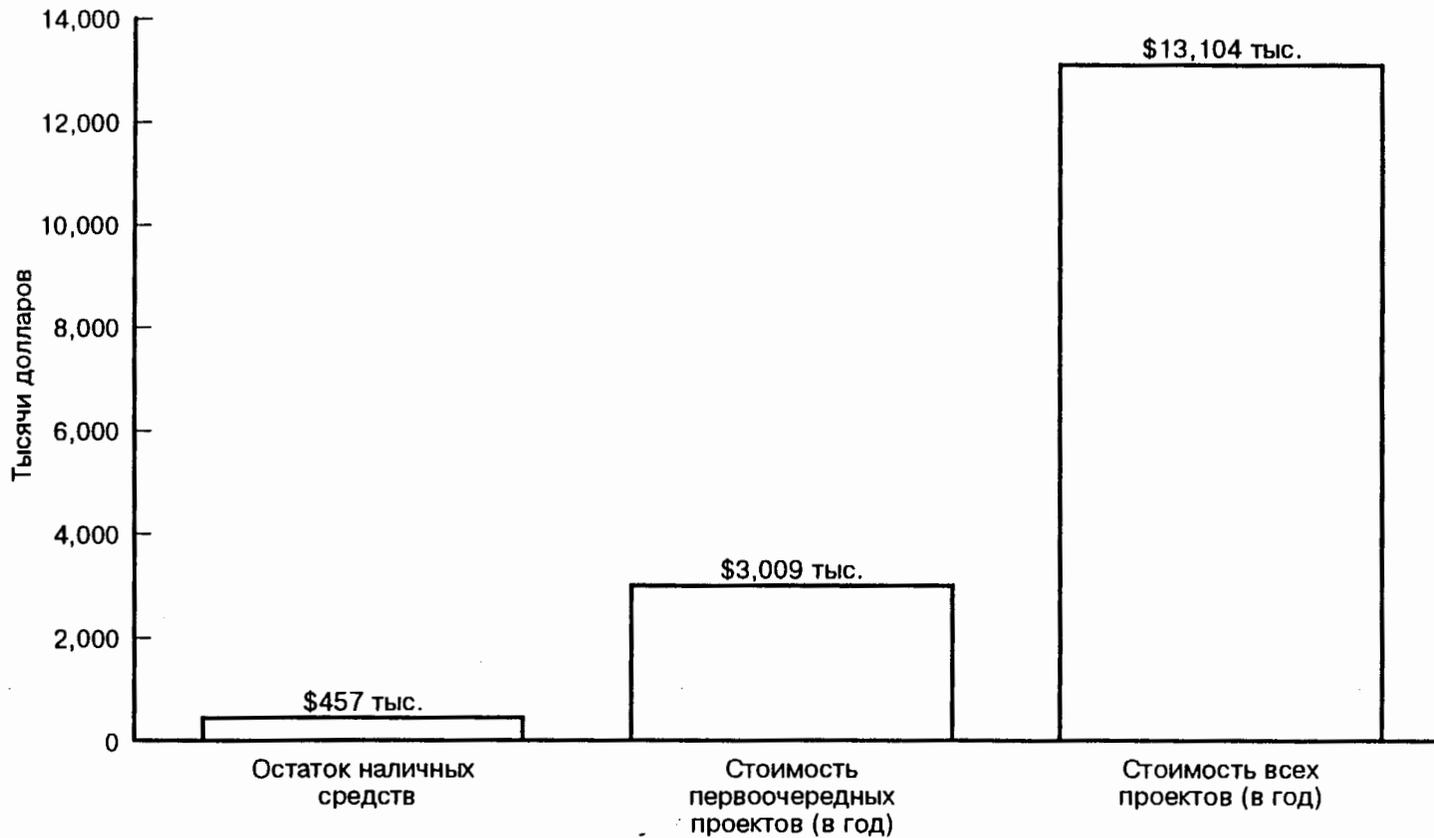
Привлечение финансовых ресурсов



Все требуют полную информацию о предприятии и степень контроля-которой соответствует их вложению



Наличные средства и стоимость проектов



- Введение
- Ситуация
- Рынок соли
- Покупатели
- Операционные улучшения
- Реконструкция
- Стратегия переходного периода
- Заключение

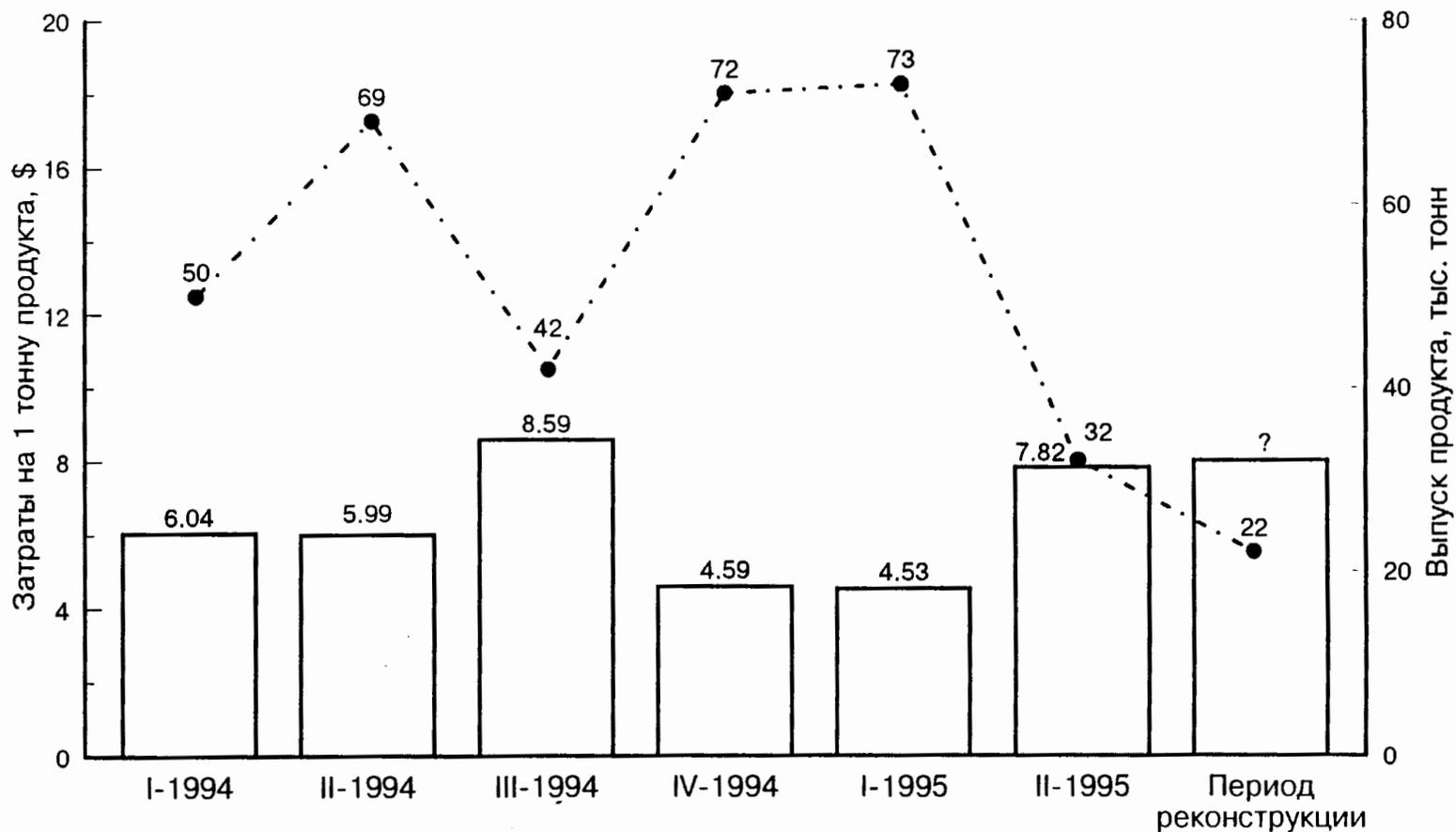
P.I.E.S.

Переходный период
Стратегия переходного периода

Трудности:

- Максимизировать выручку
- Минимизировать затраты
- Устранить нежелательных потребителей

Динамика затрат на производство 1 т
продукта (помол #3/навал)



P.I.E.S.

Стратегия переходного периода Развитие стратегии

- Трудности переходного периода можно решить только путем последовательного осуществления ряда изменений, интегрированных в единую стратегию

Во время снижения объемов производства, ИС должен использовать "традиционные" и "нетрадиционные" пути максимизации выручки

"Традиционный" подход

- Уменьшение объема просроченной дебитерской задолженности
- Фиксирование цен, особенно в долгосрочных контрактах
- Повышение рентабельности
- Прекращение отгрузки неплатящим покупателям
- Повышение цен

"Нетрадиционный" подход

- Увеличение мощности ствола #5
- Создание центров по аккумулярованию выручки
- Сотрудничество с производителями калийных удобрений
- Организация складских помещений

При увеличении мощности после реконструкции, ИС должен предпринять действия по увеличению числа потребителей.
На каких потребителях нужно сосредоточить внимание?

| Характеристика потребителей | Наличие средств | Близость | Высокая прибыль | Объемы закупок | Столовая соль | Пищевая соль | Техническая соль | Дистрибьютор | Экспорт в СНГ | Экспорт в др. страны |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|---|--|--|---|
| Преимущества | <ul style="list-style-type: none"> ● Сокращение бартера | <ul style="list-style-type: none"> ● Преимущества в плане транспортных расходов | <ul style="list-style-type: none"> ● Максимальные доходы | <ul style="list-style-type: none"> ● Крупные объемы | <ul style="list-style-type: none"> ● Высокая прибыль | <ul style="list-style-type: none"> ● Меньше конкуренции, более высокие цены | <ul style="list-style-type: none"> ● Крупный рынок | <ul style="list-style-type: none"> ● Резкий рост реализации на новых рынках или новой продукции | <ul style="list-style-type: none"> ● Новый рынок | <ul style="list-style-type: none"> ● Новый рынок, высокие прибыли |
| Недостатки | <ul style="list-style-type: none"> ● Ограничивает круг потребителей | <ul style="list-style-type: none"> ● Небольшой рынок | <ul style="list-style-type: none"> ● Неопределенный спрос | <ul style="list-style-type: none"> ● Ограничивает возможности по изменению цен и ассортимента | <ul style="list-style-type: none"> ● Ограниченный объем рынка | <ul style="list-style-type: none"> ● Ограниченный объем рынка | <ul style="list-style-type: none"> ● Низкие цены | <ul style="list-style-type: none"> ● Сохранение уровня рентабельности | <ul style="list-style-type: none"> ● Неопределенный объем рынка | <ul style="list-style-type: none"> ● Вопрос качества ● Транспортные расходы |

План переходного периода Варианты сокращения базы потребителей

Каких потребителей необходимо сохранить в период реконструкции?

| Характеристика потребителей | Наличные оредотва | Близость | Высокая прибыль | Объемы закупок | Столовая соль | Пищевая соль | Техническая соль | Дистрибьютор | Экспорт в СНГ | Экспорт в др. страны |
|-----------------------------|--|---|---|--|---|--|--|---|---|--|
| Преимущества | <ul style="list-style-type: none"> Наличность крайне важна в период реконструкции | <ul style="list-style-type: none"> Цены могут вырасти в силу снижения местных поставок | <ul style="list-style-type: none"> Максимальный рост прибыли | <ul style="list-style-type: none"> Сохранение крупных потребителей | <ul style="list-style-type: none"> Дает возможность выпуска продукции высшего класса | <ul style="list-style-type: none"> Сохранение присутствия на важных рынках | <ul style="list-style-type: none"> Крупный рынок | <ul style="list-style-type: none"> Резкий рост продаж на новых рынках | <ul style="list-style-type: none"> Близость новых рынков | <ul style="list-style-type: none"> Новые рынки для высокорентабельных видов продукции |
| Недостатки | <ul style="list-style-type: none"> Может ограничить объемы закупок и ассортимент | <ul style="list-style-type: none"> Опасность потерять крупных потребителей в других регионах | <ul style="list-style-type: none"> Ограниченные варианты выбора потребителей | <ul style="list-style-type: none"> Ограничивает возможность увеличения цены и выбора высокорентабельных видов продукции | <ul style="list-style-type: none"> Ограниченные производственные мощности и проблема с качеством | <ul style="list-style-type: none"> Ограничивает выбор потребителей и высокорентабельных видов продукции | <ul style="list-style-type: none"> Ценовой недостаток, а также не лучший рынок для ИС | <ul style="list-style-type: none"> Означает снижение рентабельности для ИС | <ul style="list-style-type: none"> Качество, транспортные издержки | <ul style="list-style-type: none"> Проблемы качества, транспортные расходы |
| Рекомендация | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |

P.I.E.S.

Стратегия переходного периода

Снижение затрат

- Затраты на упаковочные (фасовочные/ таровочные) материалы
- Затраты на оплату труда
- Центры аккумуляирования затрат

- Введение
- Ситуация
- Рынок соли
- Покупатели
- Операционные улучшения
- Реконструкция
- Стратегия переходного периода
- Заключение

| | Возможные действия | Возможности Бэйна | Очередность |
|----------------------|---|---|-------------|
| Доходы | <ul style="list-style-type: none"> ● Выявление новых потребителей ● Помощь в реорганизации службы сбыта и подготовке ее сотрудников |  | |
| Загрты | <ul style="list-style-type: none"> ● Помощь в реорганизации бухгалтерии и подготовке ее сотрудников ● Планирование налогов ● Поиск поставщиков ● Вопросы железнодорожного транспорта |  | |
| Реконструкция | <ul style="list-style-type: none"> ● Поиск источников финансирования ● Разработка стратегии переходного периода ● Поддержка при проведении переговоров с потенциальными партнерами переходного периода |  | |

Сбор мнений и предложений

Вопрос для обсуждения

- Рынок соли / динамика портебления
- Сбыт соли
- Финансовый анализ
– ликвидность
- Анализ затрат
- Реконструкция
- Рекомендации по железнодорожному транспорту

Руководитель

Крузин Дмитрий Семенович
Трибушной Василий Иванович
Пестов Владимир Михайлович

Пестов Владимир Михайлович
Дегтярева Валентина Ивановна

Шафеева Ализа Захаровна
Протасова Анна Ивановна

Шафеева Ализа Захаровна
Протасова Анна Ивановна

Свиридов Владимир Викторович
Трибушной Василий Иванович
начальники цехов

Авдеев Терентий Федорович