



Как мы изменяем нашу компанию

Москва, апрель 2003

Объединённые машиностроительные заводы



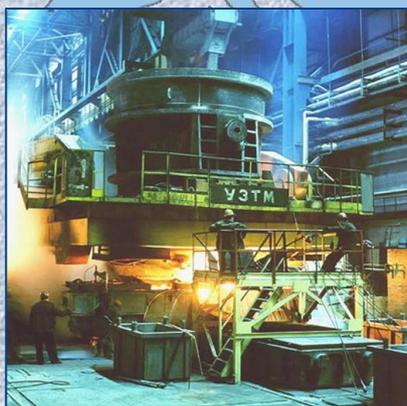
Оборудование для
АЭС



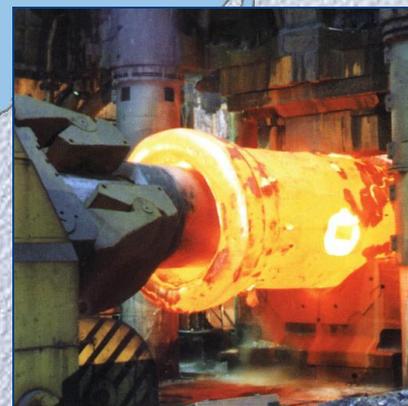
Морские и нефтегазовые проекты



Горное
оборудование



Металлургическое
оборудование



Металлургическая
продукция

Нефтегазовое оборудование

Виды оборудования

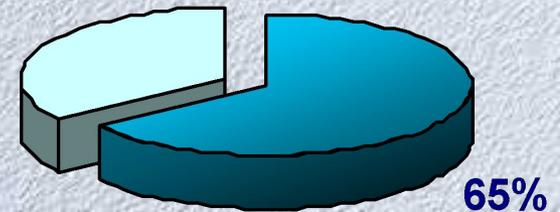
- буровые установки
- буровые циркуляционные насосы
- буровые лебедки
- верхние силовые приводы
- винтовые забойные двигатели и турбобуры

Основные заказчики

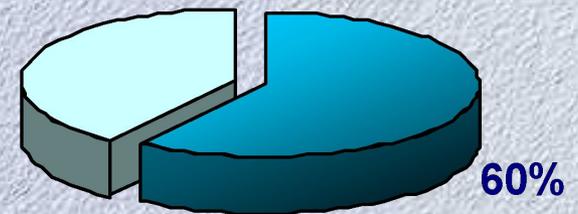
- Газпром
- Сургутнефтегаз
- Роснефть
- Сибнефть
- ТНК
- Юкос
- Славнефть

Доля на рынке РФ

Тяжелые и стационарные буровые установки



Винтовые забойные двигатели



Судостроение

Типы судов

Гражданские

- танкеры (грузоподъемностью до 8000 тонн)
- сухогрузы (грузоподъемностью до 6000 тонн)
- вспомогательные суда
- легкие яхты и катера

Военные

- подводные лодки
- суда береговой охраны
- суда на воздушной подушке

Основные заказчики

- ВМС Греции
- ВМС Вьетнама
- Каспийское пароходство (Азербайджан)

Оборудование для АЭС

Виды оборудования

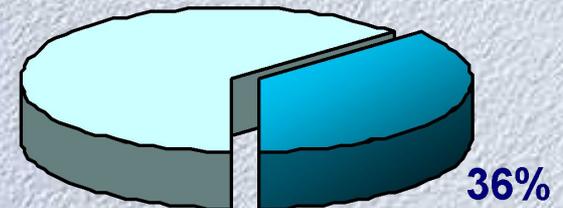
- оборудование первого контура для АЭС с ВВЭР
- контейнеры для ОЯТ

Основные заказчики

- Корпорация по ядерной энергии Китая (АЭС «Тянь-Ван»)
- Организация по атомной энергии Ирана (АЭС «Бушер»)
- Корпорация по ядерной энергии Индии (АЭС «Куданкулам»)

Доля на мировом рынке

Оборудование первого контура



Металлургическое оборудование

Виды оборудования

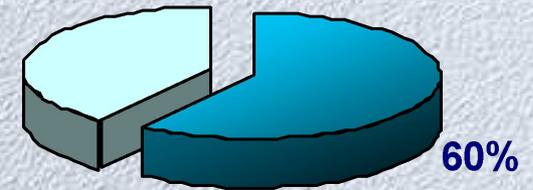
- машины непрерывного литья заготовок (МНЛЗ)
- оборудование прокатных станов
- кузнечно-прессовое оборудование
- доменное оборудование

Основные заказчики

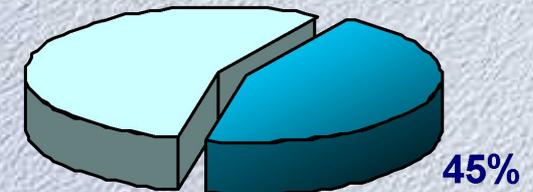
- Магнитогорский металлургический комбинат
- Нижнетагильский металлургический комбинат
- Северсталь
- Новолипецкий металлургический комбинат

Доля на рынке РФ

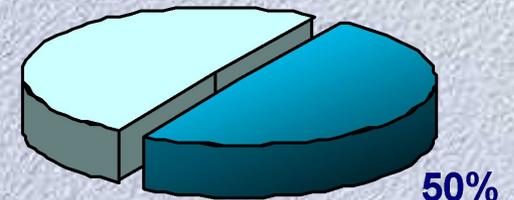
МНЛЗ



Валки и прокатные станы



Кузнечно-прессовое оборудование



Горное оборудование

Виды оборудования

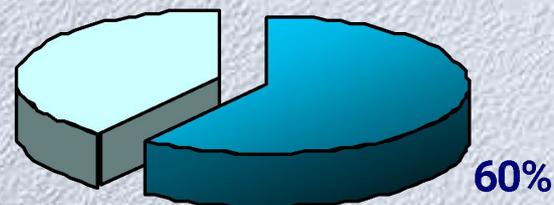
- экскаваторы
- дробильно-размольное оборудование
- буровые станки для буровзрывных работ

Основные заказчики

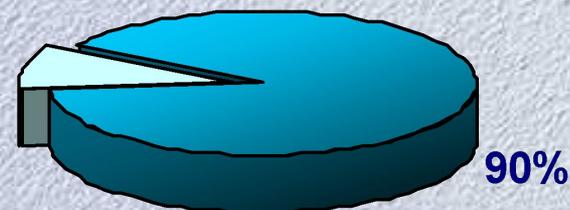
- Itochu Corporation для Shivee–Ovoo (Монголия)
- Стойленский ГОК
- Кузбассразрезуголь
- Южный Кузбасс
- Качканарский ГОК

Доля на РФ

Дробильно-размольное оборудование



Карьерные экскаваторы и драглайны



Спецсталь

Виды продукции

- крупные кованные заготовки до 420 тонн
- поковки до 265 тонн
- отливки до 165 тонн

Внутренних конкурентов по производству сверхкрупных кованных заготовок для энергетики нет

Значительная доля сверхкрупных слитков, поволоков и литья производится для внутреннего потребления при изготовлении следующих видов продукции:

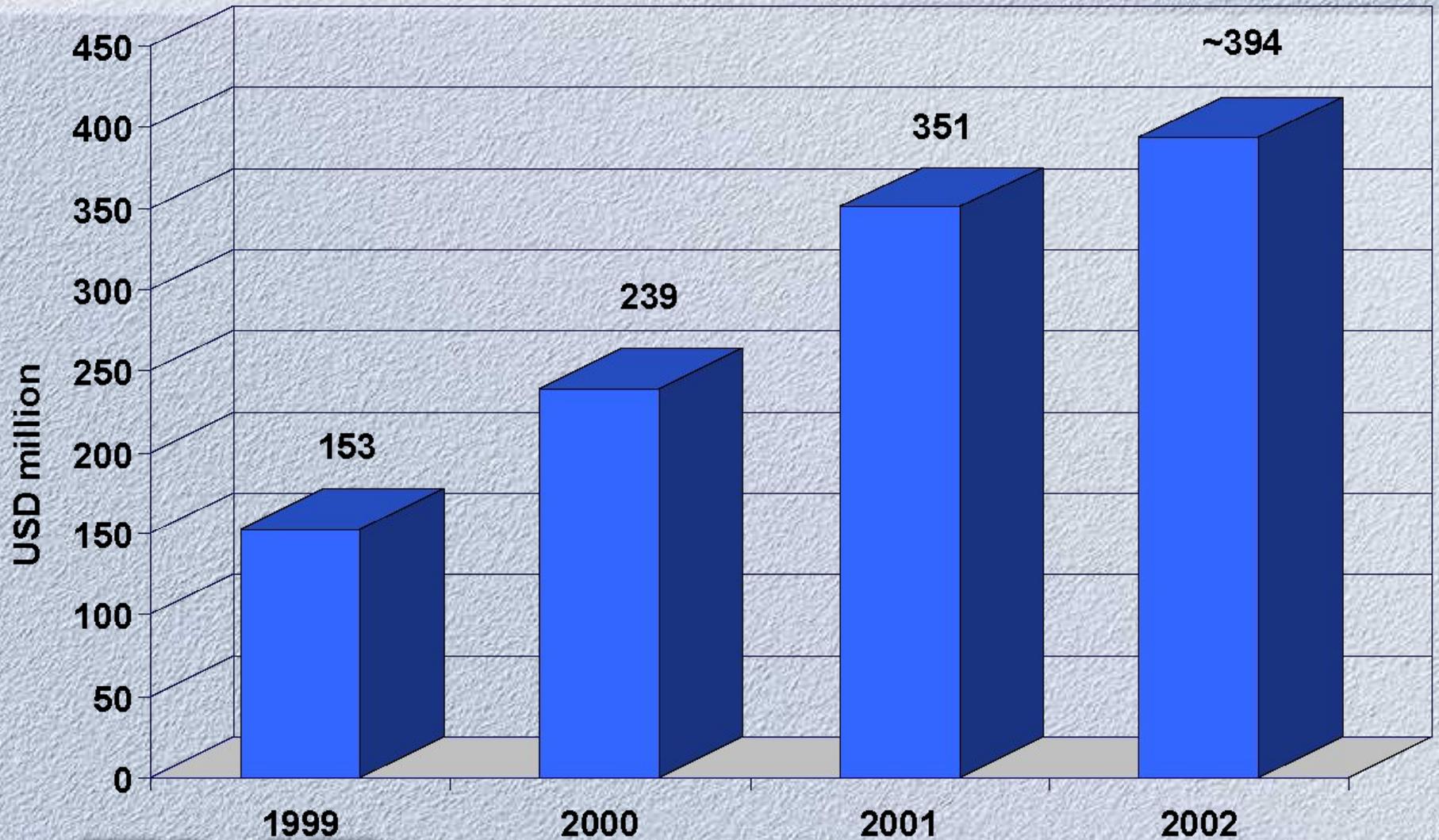
- Оборудования для АЭС
- Металлургического оборудования
- Горного оборудования
- Бурового оборудования

География бизнеса



Более 40 000 человек

Продажи



Структура российской промышленности



Мифы РФ

Что такое хорошо

- все свое
- сохранить коллектив
- вся цепочка от поля до прилавка
- для себя дешевле
- диверсификация дает устойчивость

Что такое плохо

- сокращение численности
- не сохранили независимость
- раньше делали сами, сейчас вынуждены покупать
- получаем не всю прибыль
- зависимость от колебаний рынка



Проблемы

- Менеджеры не способны справиться с большим количеством разнородных бизнесов, объединенных в одно целое
- Высокая доля постоянных издержек делает невозможным управление себестоимостью

необходима реструктуризация

Концентрация на профильной деятельности позволяет сосредоточить все усилия - людские, производственные и финансовые - на решении главных проблем бизнеса.



Принципы

Доход на капитал

Ты это делаешь лучше других?

Если да, то почему не продаешь другим?

Если нет, почему не покупаешь у других?

Аутсорсинг и конкуренция



От таинственного острова к ключевой компетенции

- ✓ Грубая идентификация ключевых компетенций
- ✓ Выделение строго непрофильных объектов
- ✓ Выделение вспомогательных бизнесов
- ✓ Реинжиниринг бизнес-процессов и организация системы рыночных отношений
- ✓ Более тонкая идентификация ключевых компетенций
- ✓ Повторение пройденного пути



Реструктуризация: этап 0

| | | | | |
|----------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Металлургия | Инжиниринг | Мехобработка | Сборка | Толстолистовой прокат |
| Пансионаты | Запчасти для автомобилей | Ядерные реакторы | Ремонт станков | Транспорт |
| Горные машины | Бесшовные трубы | Профилактории | Гостиницы | Строительство и ремонт зданий |
| Связь | Суда | Теплицы | Оборудование для металлургии | Стирка и пошив |
| Колбасы | Питание | Инструмент | Свиноферма | Отопительные системы |
| Буровые | Производство сейфов | Электропривод и автоматика | Жилье | Общежития |



Реструктуризация: этап 1

| | | | | |
|----------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Металлургия | Инжиниринг | Мехобработка | Сборка | |
| Пансионаты | | Ядерные реакторы | Ремонт станков | Транспорт |
| Горные машины | | | Гостиницы | Строительство и ремонт зданий |
| Связь | Суда | | Оборудование для металлургии | Стирка и пошив |
| | | Инструмент | | Отопительные системы |
| Буровые | | Электропривод и автоматика | | Общежития |



Реструктуризация: этап 2

| | | | | |
|----------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--|
| Металлургия | Инжиниринг | Мехобработка | Сборка | |
| | | Ядерные реакторы | | |
| Горные машины | | | | |
| | Суда | | Оборудование для металлургии | |
| | | | | |
| Буровые | | Электропривод и автоматика | | |



Результаты реструктуризации

- ✓ Рост объема продаж
- ✓ Сокращение издержек
- ✓ Повышение качества услуг
- ✓ Повышение прозрачности
- ✓ Повышение производительности



Примеры

- Переходим на управление затратами по месту их возникновения
- Вместо «получения» услуг от коллег - покупаем услуги по рыночным ценам за деньги
- Сокращение избыточной численности персонала
- Приходится задумываться об эффективности закупок

Общая численность сотрудников предприятий, входящих на сегодняшний день в состав ОМЗ, сократилась с 50 000 чел. в 2001г. до 42 700 чел. в 2003 г.

После выделения инструментального предприятия закупки инструмента сократились в 1.5 раза

После выделения из состава службы автотранспорта почти половина перевозок осуществляется другими транспортными предприятиями, при этом издержки на автоперевозки уменьшились на 15%.

Примеры

В 2000 году комплекс «Стан 5000», ежегодно приносивший 1 млн. долларов убытков, и требующий серьезной модернизации, был продан за 35 млн. долларов с условием предоставления прокатных услуг нам по определенной цене.

- Средства инвестированы в развитие основного производства.*
- Новый владелец - крупная металлургическая компания - инвестировал в комплекс «Стан 5000» более 100 млн. долларов, что повышает качество услуг, которые мы приобретаем*

Это первая крупная сделка аутсорсинга в России



Примеры

Выделенное предприятие «Регионстроймонтаж» увеличило с 1% до 31% продажи внешним потребителям

Выделенная из состава Уралмашзавода служба автотранспорта за короткое время стала вторым по величине автотранспортным предприятием города. До выделения лишь 1% в общем объеме услуг составляли услуги внешним потребителям, сейчас эта цифра выросла до 35%.

Парк выделенной службы автотранспорта (209 единиц техники) уменьшен на 12,4 %. Снижены издержки на ГСМ.



Примеры

Когда все свободны в выборе поставщика услуг и товаров, это создает мотивацию для выделенного предприятия работать качественно

Выделенное из «Уралмашзавода» предприятие связи запускает новые инвестиционные программы: в планах закупка новой современной цифровой АТС, освоены новые виды бизнеса: монтаж охранных и пожарных сигнализаций для сторонних клиентов

Практически во всех ремонтных предприятиях сократились сроки выполнения ремонтов



Примеры

Из состава двух крупных интегрированных машиностроительных производств были выделены металлургические переделы и объединены в единую фирму – ОМЗ-Спецсталь

*Выручка 2003 года (план) – 128 млн. долларов
в т.ч.*

внутри ОМЗ – 54 млн. долларов

на внешний рынок – 74 млн. долларов

*Численность персонала – 5000 человек
(до выделения – 8200 человек)*

Примерно на четверть уменьшилась используемая территория и количество основных фондов



Наше мнение

Что такое плохо

- один центр прибыли, много центров издержек
- трансфертные цены
- приоритет внутренних контрагентов
- большая численность и большая «толщина» управления

Что такое хорошо

- формирование центров прибыли
- рыночные цены
- свобода выбора контрагента
- увеличение доли переменных издержек
- малая численность и плоская организация - самостоятельные цели

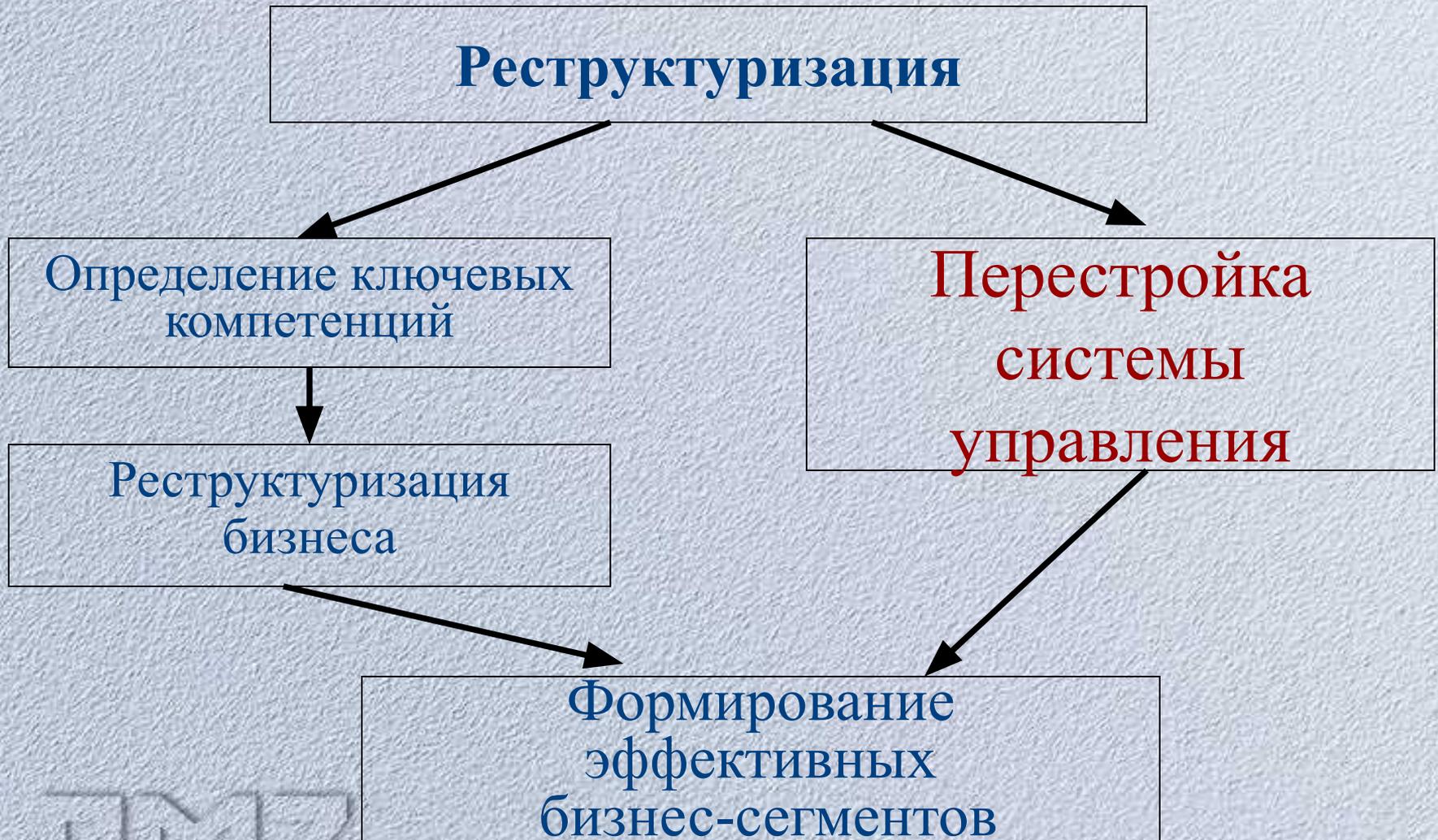


Управление и аутсорсинг

Единственный вид деятельности,
который нельзя передать в
аутсорсинг и «купить» на
конкурентном рынке —
это принятие решений



Реорганизация системы управления



Реорганизация системы управления

Почему нужна новая система управления?

- В результате реструктуризации образуются независимые обособленные бизнес-сегменты
- Сегмент должен самостоятельно развиваться и расти

**Формирование обособленных
управленческих команд в каждом
отдельном сегменте**



Построение эффективного бизнес-процесса

Дальнейшее развитие предполагает наличие четкого формального разграничения зон ответственности и компетенции, как это давно сделано в крупных международных корпорациях

Необходимы высококвалифицированные менеджеры, способные взять на себя ответственность за развитие бизнес-сегментов, выстроить в них четкую систему отношений

