

**Стратегия предприятия  
ОАО «Дзержинское  
Оргстекло»  
в изменившихся  
экономических условиях**

## Общие сведения о предприятии

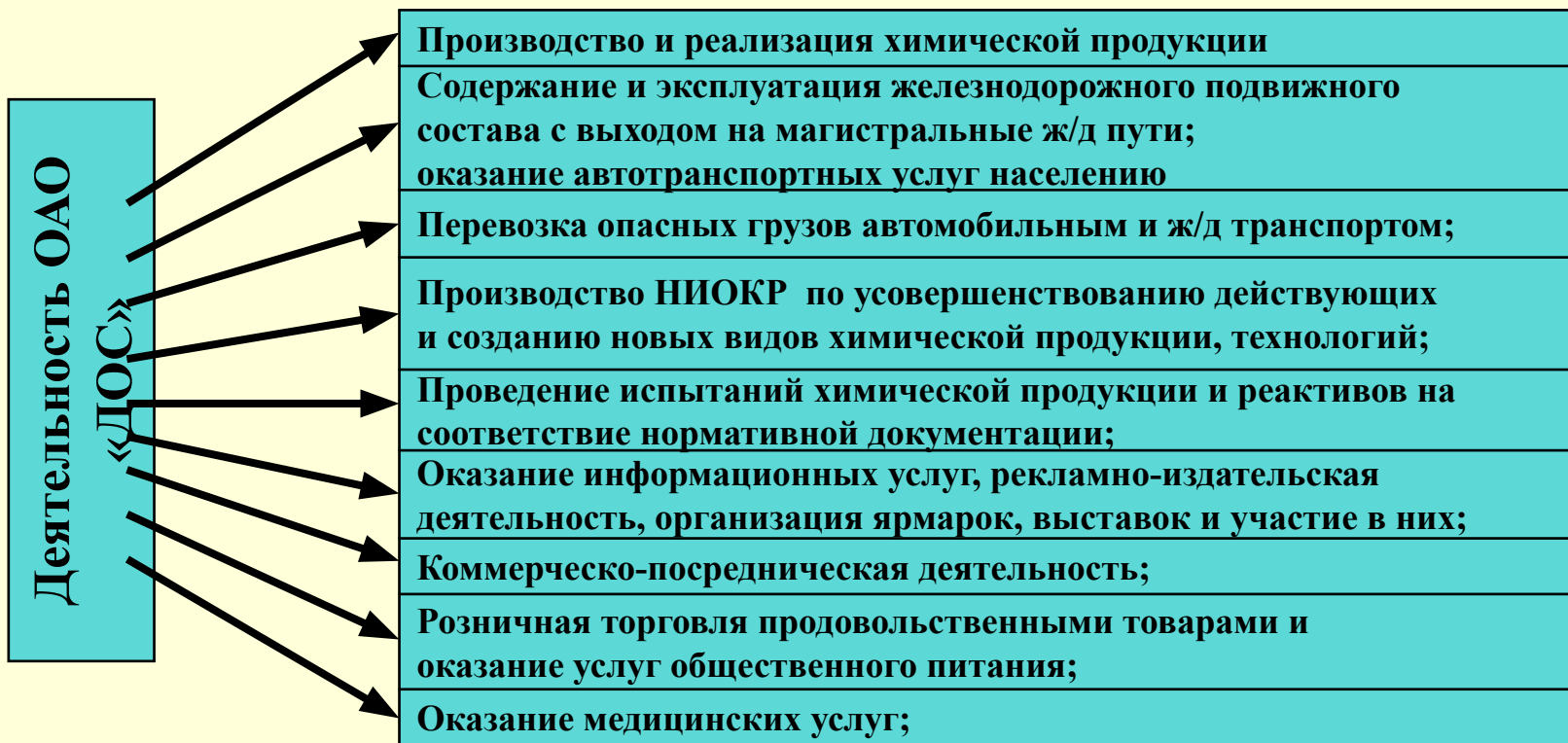


**ОАО «Дзержинское Оргстекло»** расположено в городе Дзержинске. Предприятие выпускает более 80 наименований химической продукции.

**ОАО «Дзержинское Оргстекло»** производитель широкого спектра метакриловых мономеров и сополимеров:

- листового акрилового стекла;
- блочного;
- экструзионного;
- авиационного оргстекла;
- полиметилметакрилата гранулированного;
- прочие.

# Основные виды деятельности ОАО «ДОС» согласно Уставу общества



Основные производственные подразделения	1140
Обслуживающие подразделения	1630
Непрофильные подразделения	55
<b>Всего</b>	<b>2825</b>

# Выпускаемая продукция ОАО «ДОС» на 01.01.2008 года



## Изменение экономических условий ОАО «ДОС» в начале 2008 года

1. Резкое изменение цен на сырьё. Рост переменных издержек на 50%

Ацетон	10,2 %
<b>Аммиак</b>	<b>82,0 %</b>
Природный газ	24,3 %
Метанол	33,2 %
<b>Олеум</b>	<b>439,9 %</b>
<b>Серная кислота</b>	<b>169,8 %</b>

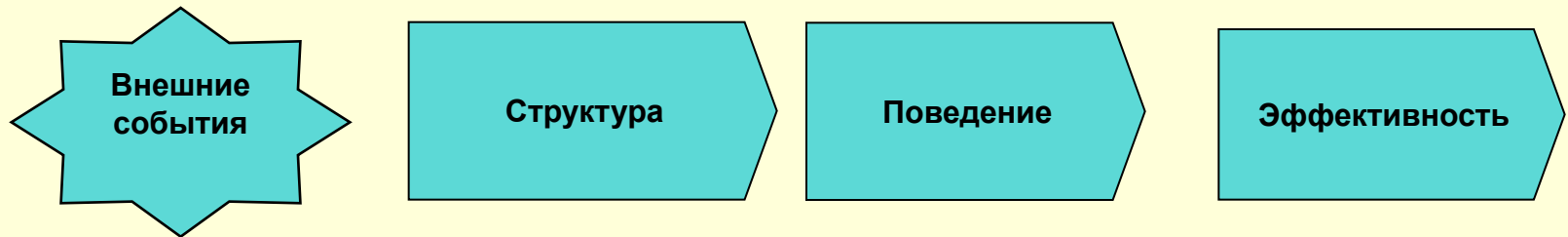
2. Старая (еще «советская») технология и рост цен на неиспользуемое другими производителями сырья привела к превышению переменных издержек над мировыми ценами, убыткам

# МАКРОСРЕДА

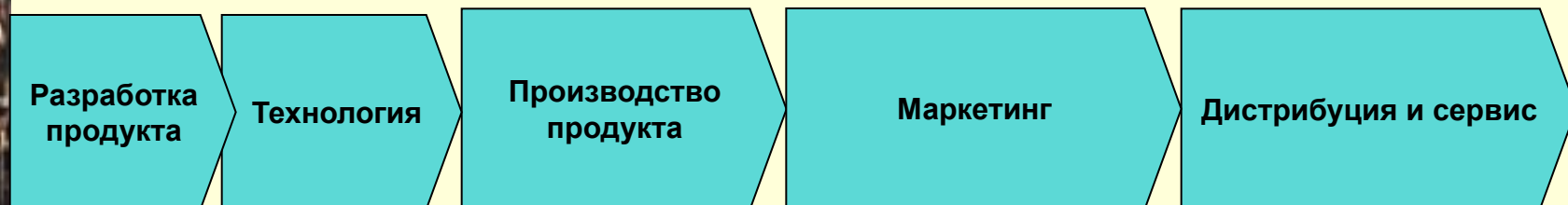
## Перспективы химической отрасли России

### Развитие отрасли

Технологическая модернизация и рост производства продукции с высокой добавленной стоимостью приведут к увеличению эффективности в сегменте специальной химии.



### Ключевые факторы успеха в секторе специальной химии



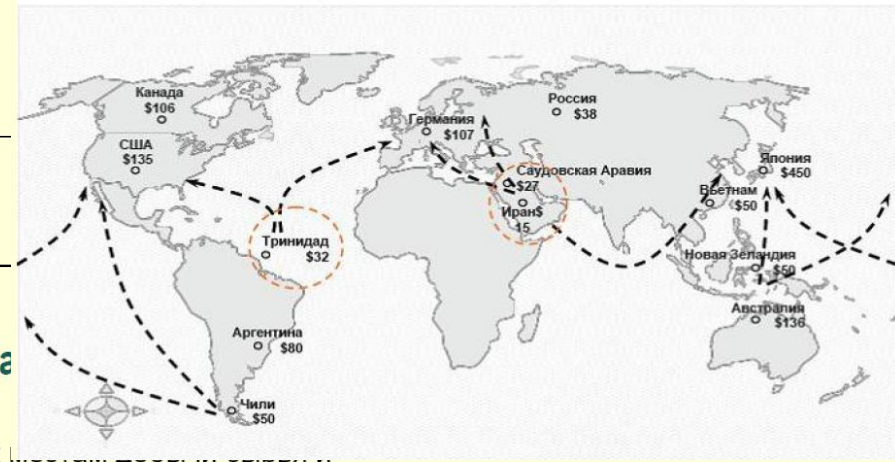
Выгодное географическое расположение Нижнего Новгорода позволяет ОАО «ДОС» организовать эффективную логистику по всей европейской части России, в Восточной Украине, Белоруссии и западном Казахстане.



Расстояние от Нижнего Новгорода	Численность населения (млн. чел.)
до 500 км	24,2
от 500 до 800 км	35,5

Дешевое углеводородное сырье не является абсолютным преимуществом отрасли в России. В мире существуют регионы с более низкими ценами. Оценочный уровень цен 2005 года.

Сравнение цен на газ в различных регионах мира

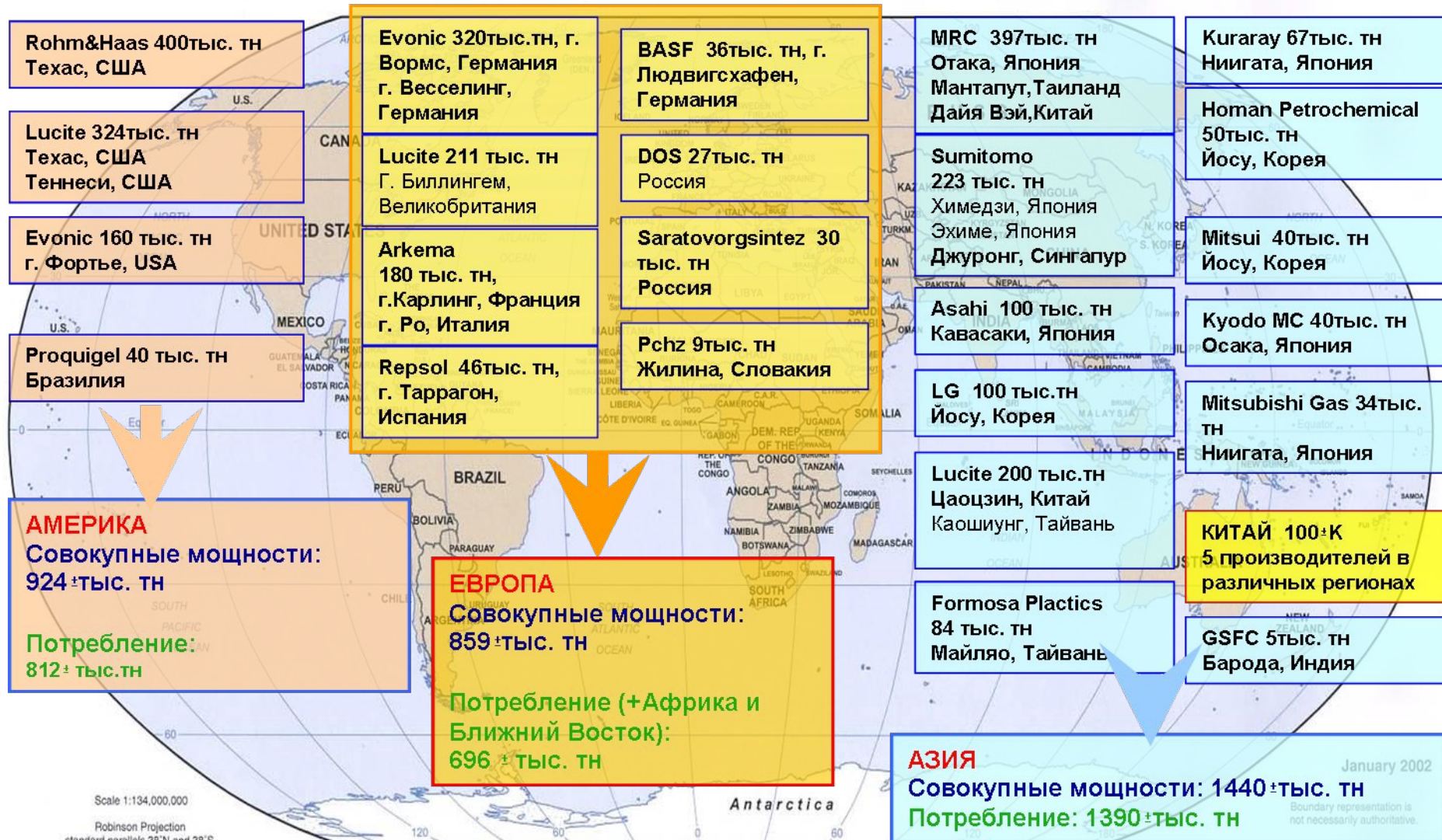


### Тенденции мирового рынка - консолидация

Новые центры химического производства тяготеют к рынкам сбыта



# ММА: Мировые производственные мощности в 2007 году



Мировые производственные мощности ММА: **3,2 млн. тонн**

Загрузка производственных мощностей в 2007 году: **90,6%**



## Конкурентная среда на российском рынке ЭОС


Производитель	Производственные мощности, тонн	Емкость рынка России, тонн		
		2008	2009	2010
ОАО «ДОС»	10 625 /18 125	12 000	14 400	17 300
Дестек	3 500			
Итого	21 625			
		Емкость рынка СНГ, тонн		
		3 700	4 500	5 400
		СНГ + Россия		
		15 700	18 900	22 700

Емкости рынков России и СНГ не хватает для полной загрузки производственных мощностей ОАО «ДОС». На европейском рынке продукция неконкурентоспособна по ценам.

## Итоги по рынку MMA

- Мировой рынок MMA стабилен и обладает резервом производственных мощностей 3,2 млн. тонн, с загрузкой 91%. При этом мировое потребление MMA составляет 2,9 млн. тонн.
- Мировое производство MMA имеет значительный резерв мощности, который равняется 86%
- Ценовая динамика на рынке MMA остается стабильной в течении длительного времени
- Существует возможность переориентировать производство ПММА в импортное сырье

**Производство собственного MMA  
неконкурентоспособно  
по существующей технологии  
ПРИ СУЩЕСТВУЮЩЕМ УРОВНЕ ЦЕН**



# СТРАТЕГИЯ ОАО «ДОС»

## Рыночная привлекательность сегментов российского рынка

Продукция	Емкость рынка, тонн	Темпы роста, %	Доля ОАО «ДОС», %
ЭОС	12 000	Около 20	66
БОС	8 000	2-15	63
ГПММА	3 400	0-15	58
Присадки	Депрессорные 4 400	0	59
	Загущающие 1 000	30-40	75
Эмульсии	ЛКМ 32 800	10	3
	Клеи постоянной липкости 3 200	5	22
	Клеевые нетк. материалы 2 415	-8%	22

Для ОАО «ДОС» привлекательными являются сегменты ЭОС и БОС, а также ниши в сегментах присадок и эмульсий

## Возможности и угрозы в продуктовых сегментах

Продукция	Возможности	Угрозы
ЭОС	Рост объемов за счет роста рынка России и СНГ	Появление новых игроков (новых мощностей) на территории России (низкие барьеры входа) Конкуренция со стороны импорта (цены сблизилась)
БОС	Выпуск новой продукции (цветное, сатинированое стекло и т.п.) с высокой рентабельностью	Конкуренция со стороны импорта (из-за снижения курса доллара)
ГПММА	Рост объемов за счет роста рынка России (локализация автосборки)	Конкуренция со стороны импорта (из-за снижения курса доллара)
Присадки	Новая продукция (присадки для нефти, мазута)	Конкуренция со стороны ЛЛК-Нафта (структура Лукойла)
Эмульсии	Замещение импорта в нишах, новая продукция (пластификаторы для бетона)	Появление новых игроков (3 завода) Конкуренция со стороны импорта (из-за снижения курса доллара и пошлин)

## Сильные и слабые стороны

Продукция	Сильные	Слабые
ЭОС	Мощности больше, чем у российских конкурентов, развитая сбытовая сеть, наличие брендов	Большие заводские издержки, нестабильность поставок ММА, нестабильность качества
БОС	Развитая сбытовая сеть, нишевая продукция с высокой добавленной стоимостью (авиац. стекло), база для разработок новой продукции, наличие брендов	Большие заводские издержки, нестабильность поставок ММА, нестабильность качества, узкий ассортимент стекла для рекламы и дизайна
ГПММА	Мощности на территории России, наличие брендов	Большие заводские издержки, нестабильность поставок ММА, нестабильность качества
Присадки	База для разработок новой и уникальной (под конкретного потребителя) продукции	Большие заводские издержки, нет интеграции с крупным потребителем
Эмульсии	База для разработок новой и уникальной (под конкретного потребителя) продукции	Большие заводские издержки, небольшие мощности (для ЛКМ)

# Оценка максимальной величины постоянных издержек

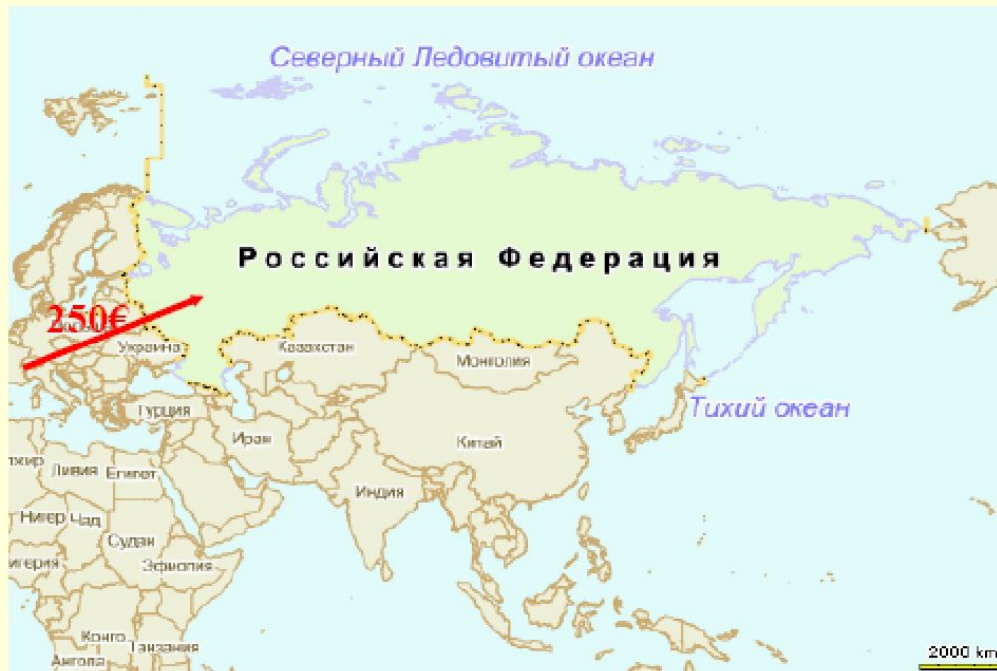
## Оценка максимальной величины постоянных издержек

Оценим удельную величину общехозяйственных и общепроизводственных издержек на единицу выпускаемой продукции.

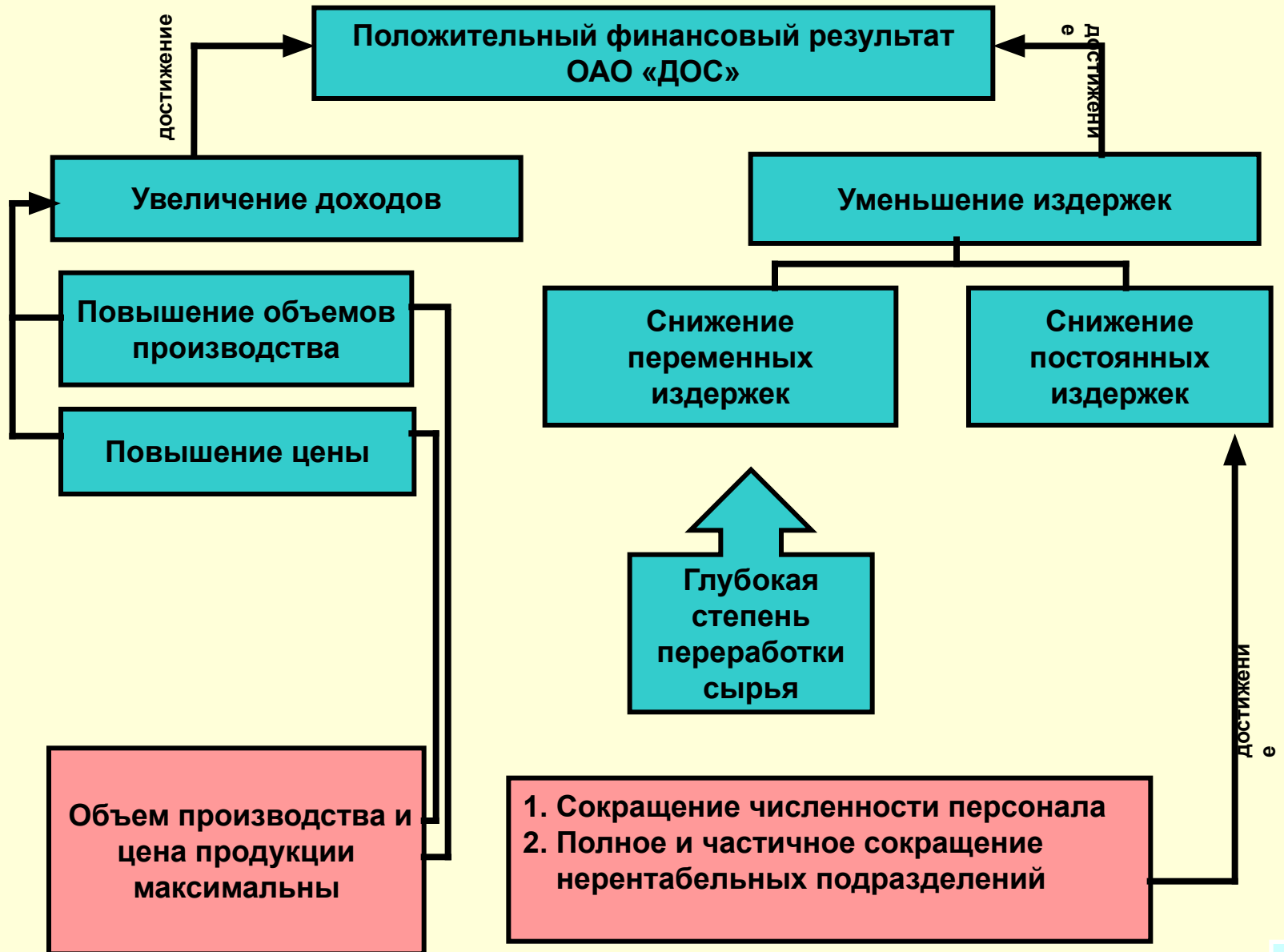
Удельные издержки, определяются объемом постоянных издержек и объемом выпускаемой продукции. Она зависит не от цены сырья, а от объема выпускаемой продукции.

## Максимальная цена экструзионного оргстекла

Стоимость тонны ЭОС в Европе 74 000 рублей (2000 EUR). Доставка из Европы добавляет 9250 рублей 250 EUR . В сумме это определяет уровень цен на российском рынке 83 250 руб. Таможенная пошлина увеличивает эту величину до 91 575 рублей, однако «серые» схемы растаможивания позволяют снизить эту величину до 85 000 рублей за тонну. Эта величина примерно соответствует достигнутому уровню цен.



# Восстановление положительного финансового результата





## Увеличение доходов. Повышение объемов производства.

Объемы производства предприятия максимальны и увеличение выпуска продукции возможно только с учетом роста рынка.

Увеличение выручки в настоящее время маловероятно, поскольку предприятие занимает максимальную рыночную долю в России, Восточной Украине, Казахстане, Белоруссии. За пределами этих регионов продукция проигрывает в цене конкурентам.

Недостаточный спрос не позволяет в полной мере загрузить все производственные мощности ОАО «ДОС».

Новый экструдер будет способствовать:

- Созданию резерва производственных мощностей
- В перспективе увеличению объемов производства продукции пропорционально росту рынка.

## Увеличение доходов. Повышение цены.

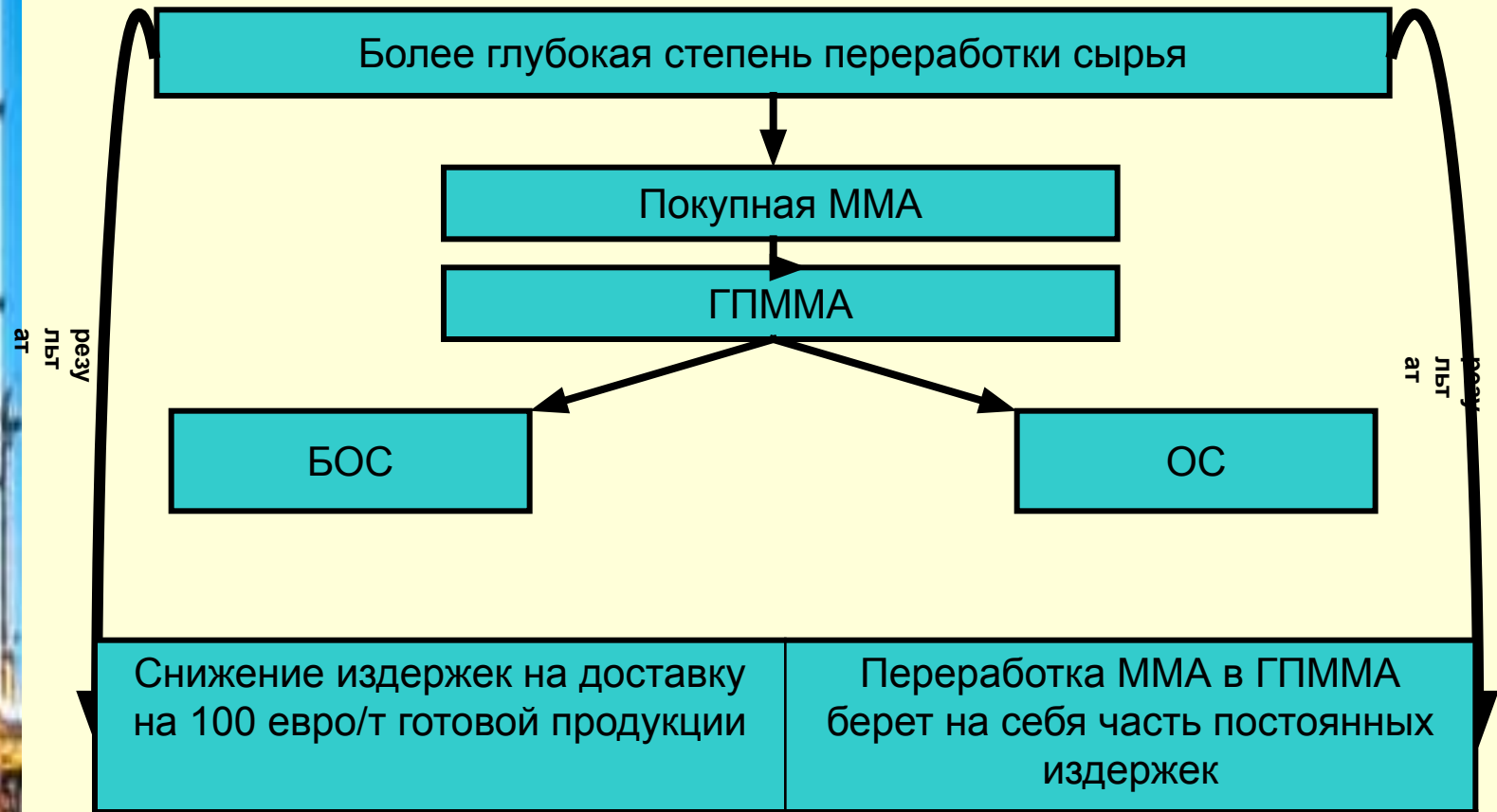
Продукция ОАО «ДОС» выпускается на рынок по максимальным ценам.

Стоимость Асгута 72 составляет **3122** р./лист, что превосходит в цене такие марки, как Palglas – **2756** р./лист, Plexiglas 20700 - **3021** р./лист.

Дальнейшее повышение цены невозможно, так как это приведет к снижению конкурентоспособности продукции предприятия на рынке.

**СУЩЕСТВЕННОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ  
ДОХОДОВ НЕВОЗМОЖНО**

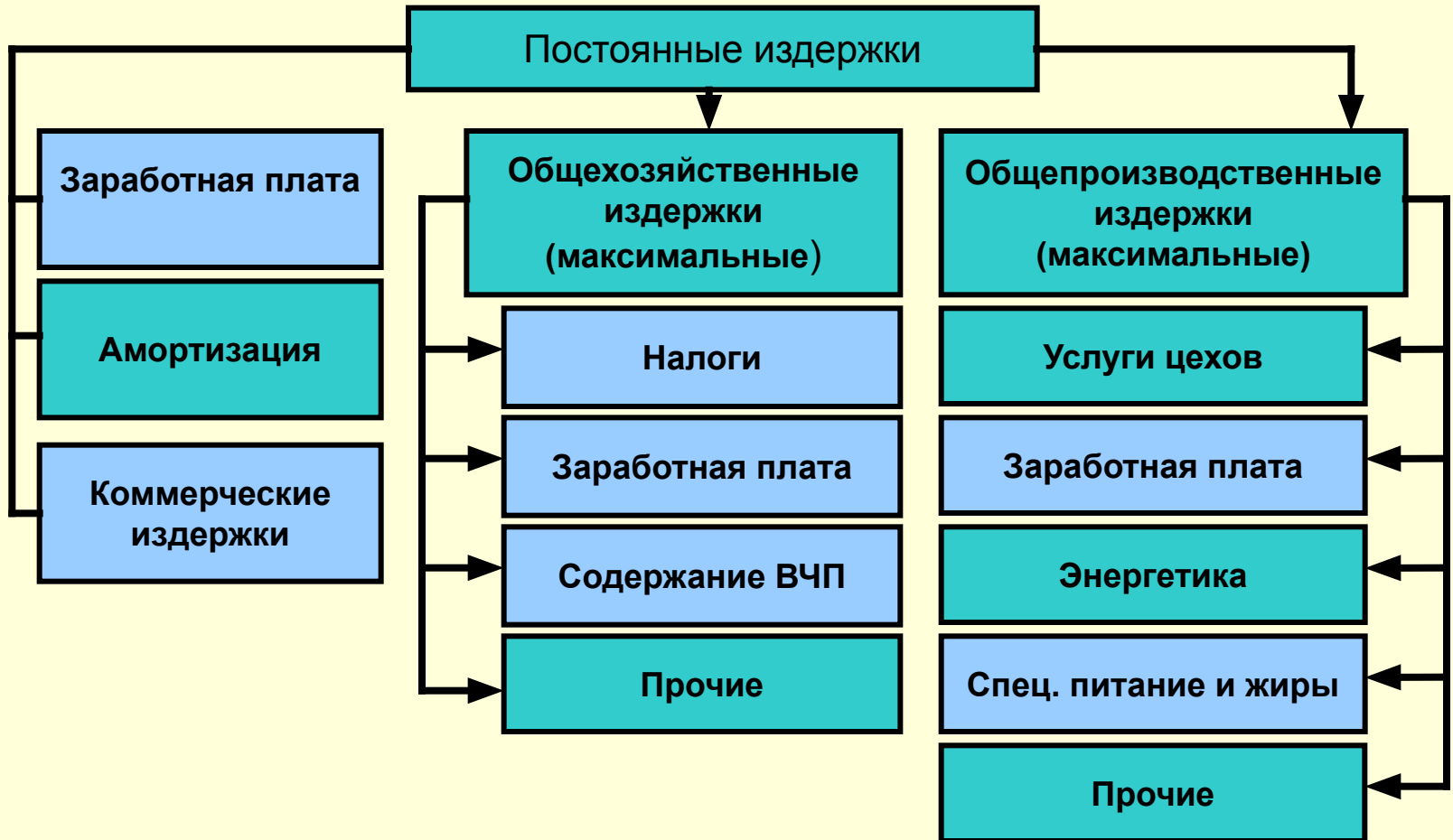
## Уменьшение издержек. Снижение переменных издержек.



Более глубокая степень переработки покупной MMA в ГПММА способствует в некоторой степени снизить издержки, но это не позволяет предприятию выйти на рентабельный уровень производства.

Данная технология снизит издержки предприятия на 7 746,4 тыс.р.

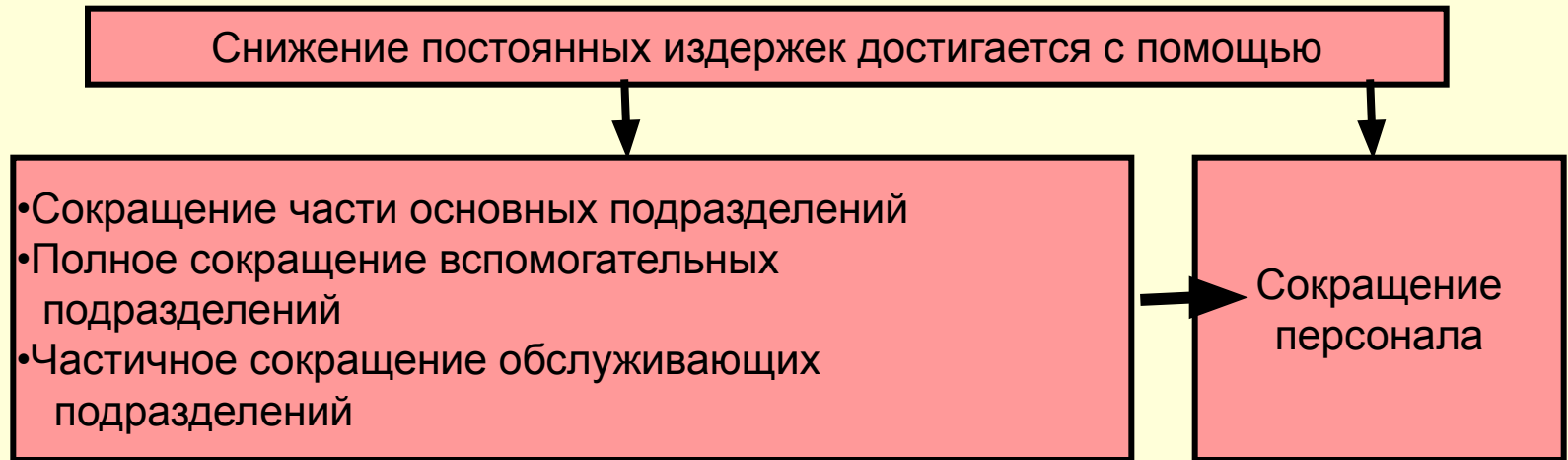
# Снижения постоянных издержек



- На июнь 2008 года постоянные издержки предприятия составляют .....
- Для выхода на безубыточный уровень издержки должны равняться

**Цель: снижение постоянных издержек в ....раза**

## Способы снижения постоянных издержек



На данный момент предприятию для достижения безубыточного уровня (.....) необходимо снизить постоянные издержки на ..... тыс.р.

Для реализации данной задачи недостаточно остановить нерентабельное производство, необходима оптимизация персонала.

## Оценки размера сокращения персонала

При работе обслуживающих и управленческих подразделений в количестве 1630 человек, предприятие несет постоянные издержки в размере С1.

Задача предприятия - иметь постоянные издержки не более С  
Предположим, что постоянные издержки пропорциональны численности обслуживающего и управленческого персонала.

В качестве оценки численности обслуживающего и управленческого персонала можно привести пропорциональное уменьшение персонала до уровня  $C \cdot 1630 / C1 = \dots$

Полученная величина носит грубый, оценочный характер, но отражает необходимость сокращения постоянных издержек.

Согласно этой оценке требуется сократить:

Персонал остановленных цехов – 395 человек;

Непрофильные подразделения - 55 человек;

Сервисные обслуживающие – 1038 человек.

Всего сокращение: 1488 человек. Остаётся 1337 чел.

В данной модели это позволит сократить издержки до уровня ....тыс. руб. в месяц. Это позволит вести не прибыльную, а только безубыточную деятельность.

## Рассматриваемые стратегии бизнеса

1. Восстановление технологической вертикально-интегрированной цепочки.
2. Остановка цехов СА СК АХЦ ММА (реализуемый по факту ДОС).
3. Выделение наиболее прибыльных цехов в отдельное юридическое лицо.
4. Выделение всех функционалов в отдельные юридические лица.
5. Уход с рынка. Ликвидация производства.

## Стратегия 1. Восстановление технологической вертикально-интегрированной цепочки

### Сильные стороны

- Большая независимость от сырья
- Использование существующей инфраструктуры – электроэнергия, тепло, железнодорожные пути, автотранспорт, частично ОС цехов СК ММА
- Повышение рентабельности за счет логистических издержек

### Слабые стороны

- Инвестиции 250 млн.€
- Срок реализации 3-4 года

### Возможности

- Максимальная диверсификация деятельности
- Возможность работать на более широком географическом рынке

### Угрозы

- Недостаточная емкость российского рынка. При росте на 20% в год в течении 7 лет будет достигнут оптимальный размер одного завода – 100 000 т (сейчас емкость рынка 30 000 т)
- Необходим союз с поставщиком сырья для ММА



## Ограничения, связанные с возведением конкурентоспособных мощностей для производства ММА

- Необходимость возведения крупного по объемам производства (строящиеся заводы имеют мощность от 70 до 250 тыс. тонн)
- Емкость российского рынка ММА (30-35 тыс. тонн) недостаточна для крупного завода, на мировом рынке предприятие будет проигрывать по логистике
- Большой объем инвестиций (современный завод мощностью 100 тыс. тонн стоит от 250 до 350 млн. евро)
- Долгий срок строительства – 3-4 года
- Необходимость дружественной интеграции с поставщиком сырья

Вывод: строительство нового завода по производству ММА в составе ОАО «ДОС» экономически нецелесообразно

## Стратегия 2. Остановка цехов СА СК АХЦ ММА

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Сохранение предприятия со всеми видами деятельности и лицензиями</li><li>• Сохранение территории и инфраструктуры</li><li>• Возможность выпуска продукции более высокого передела (сохранен ИТЦ)</li></ul>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Высокие постоянные издержки (возможность работать без убытков при входных ценах ..... за 1 т. ММА)</li></ul>
<p><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Маневра имущественным комплексом в будущем</li><li>• Высокая диверсификация деятельности ( тепло – электро-снабжение)</li></ul>	<p><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Зависимость от мирового рынка ММА</li><li>• Высокая уязвимость к уровню цен сырья ММА</li><li>• средняя вероятность потерять все активы</li></ul>

## Стратегия 3. Выделение наиболее прибыльных активов

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Защита только наиболее доходных активов</li><li>• Большая финансовая устойчивость выделенных подразделений</li><li>• Прозрачное управление</li></ul>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Меньший масштаб деятельности</li></ul>
<p><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Маневр ценами на рынке</li><li>• Меньшая зависимость от уровня мировых цен на ММА</li><li>• Средняя диверсификация деятельности</li></ul>	<p><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Высокая чувствительность к уровню логистических издержек.</li><li>• Работа только на локальном рынке</li><li>• Средняя вероятность потерять все малоприбыльные активы (территория инфраструктура, сервисы, ИЦ)</li></ul>

## Стратегия 4. Выделение функционалов

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Защита всех доходных активов</li><li>• Прозрачность экономики выделенных подразделений</li><li>• Повышение качества стандартных услуг</li><li>• Активизация менеджмента функционалов для выживания</li></ul>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Меньший масштаб деятельности</li><li>• Более сложное управление, сделки с заинтересованностью</li><li>• Большие денежные средства для обслуживания внутренних потоков</li><li>• Меньшая гарантия качества услуг</li></ul>
<p><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Большой выбор поставщиков стандартных услуг</li><li>• Низкая диверсификация деятельности</li></ul>	<p><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Высокая вероятность потерять малоприбыльные активы (территория инфраструктура, сервисы, ИЦ)</li></ul>

## Стратегия 5. Ликвидация предприятия. Продажа активов

<b>Сильные стороны</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Перевод всех активов в денежную форму</li><li>•Защита от дальнейших потерь</li></ul>	<b>Слабые стороны</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Очень высокие вероятность финансовых потерь</li><li>•Уход с перспективного российского рынка- рост 20% в год</li></ul>
<b>Возможности</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Работа на новом неизвестном рынке</li></ul>	<b>Угрозы</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Очень высокие риски работы на новом неизвестном рынке</li></ul>


# Сравнение стратегий

	Стратегия 1 Восстановление	Стратегия 2 Остановка убыточных	Стратегия 3 Выделение прибыльных	Стратегия 4 Выделение всех функционалов	Стратегия 5 Ликвидация
Размер инвестиций, млн. Евро	250	10	2	2	0
Диверсификация деятельности	максимальная	большая	средняя	низкая	нет
Использование инфраструктуры	полное использование	возможность	частично	полная	нет
Защита активов	максимальная	низкая	только высокодоходных	всех доходных	нет
Зависимость от цены на ММА	нет	наибольшая	средняя	наименьшая	нет
Реализуемость	малая	высокая	высокая	высокая	высокая
Прозрачность экономики	низкая	низкая	средняя	высокая	нет
Управляемость	высокая	высокая	средняя	средняя	нет

## Предлагаемая стратегия бизнеса

Наиболее предпочтительными представляются:

1. Выделение всех функционалов в отдельные юридические лица (Стратегия 4)
2. Выделение наиболее прибыльных цехов в отдельное юридическое лицо ( Стратегия 3)
3. Уход с рынка. Ликвидация производства.  
(Стратегия 5)
4. Остановка нерентабельных производств (Стратегия 2)



# Спасибо за внимание!