

Офис в России:

123424, Москва, Волоколамское шоссе, 73  
тел./факс: +7 495 775-60-55

Офис в Украине:

49094, г. Днепропетровск, ул. Набережная  
Победы 48-б,  
тел./факс: +38 056 370-12-06,  
+38 056 370-12-07 доб. 105

email: [expert@metalcourier.com](mailto:expert@metalcourier.com)

[www.metalexpertresearch.ru](http://www.metalexpertresearch.ru)

**18 международная конференция  
«РОССИЙСКИЙ РЫНОК МЕТАЛЛОВ-2015»  
9 ноября, 2015, Москва, Россия,  
гостиница «Азимут Москва Олимпик»**

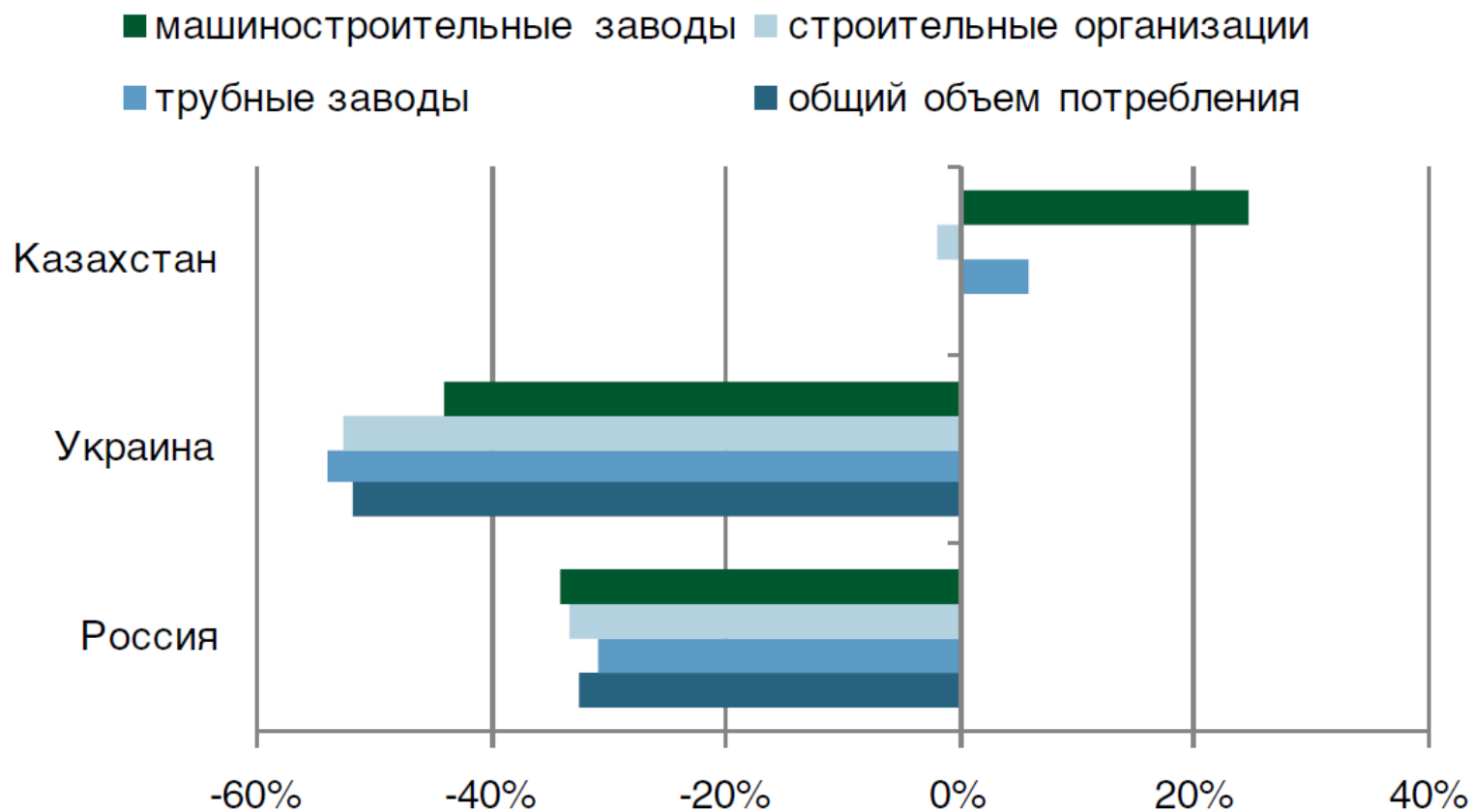
**Стратегии оптимизации  
производственного портфеля  
в условиях низкого спроса**

**Николай Осадчий  
Металл Эксперт Консалтинг**

## Структура презентации

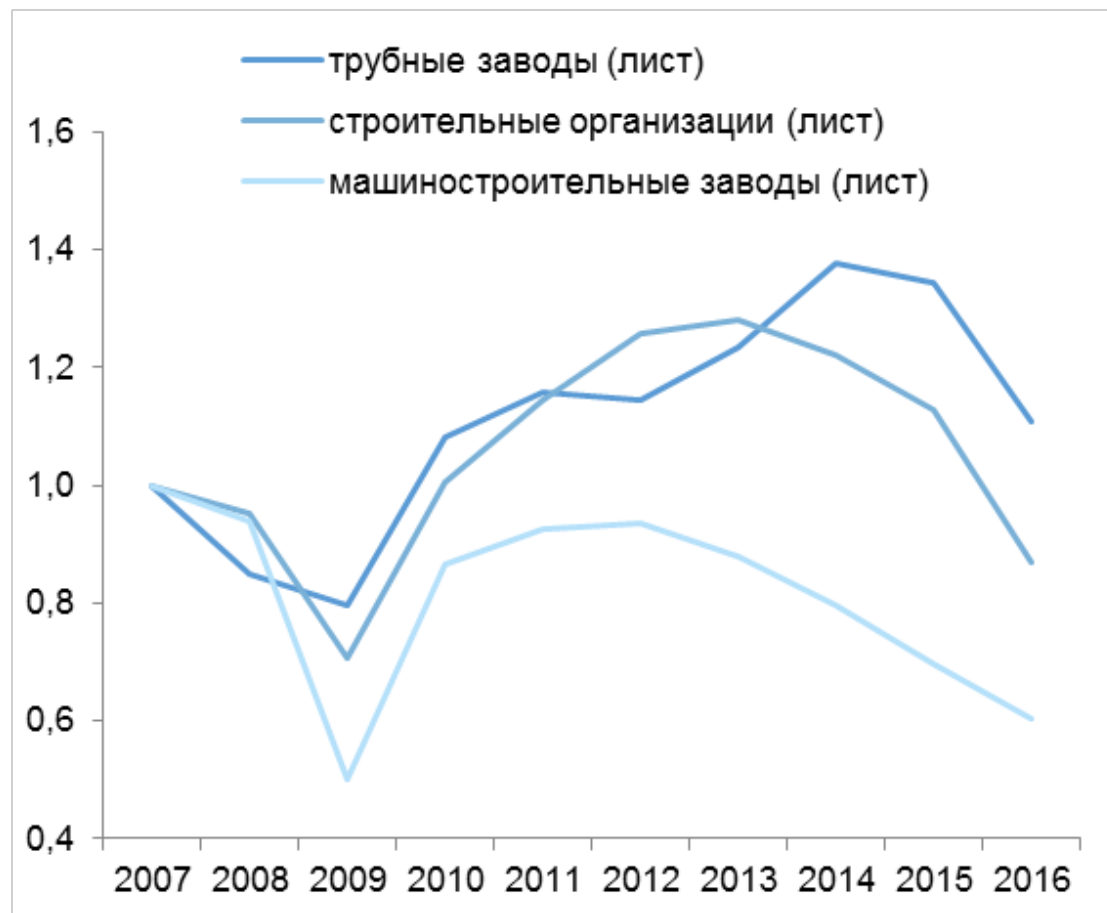
- 1. Тенденции изменения спроса**
- 2. Направления развития конкуренции**
- 3. Перспективные сегменты**

## Изменение потребления листового проката в 2016 году (% от уровня 2014 года)



- В 2016 году емкость российского рынка плоского проката сократится до 15,7-15,75 млн. тонн (на треть от уровня 2014 года).

## Россия, потребление листового проката по отраслям



- В 2016 году емкость российского рынка плоского проката сократится до 15,7-15,75 млн. тонн (на треть от уровня 2014 года).

## Трубы

- Мощности по производству ТБД загружены заказами топливно-энергетического комплекса. Ключевыми проектами «Газпрома» и «Транснефти» останутся «Сила Сибири», «Заполярье — Пурпе», «Куюмба — Тайшет», нефтепроводы-отводы от ВСТО и ВСТО -2, расширение магистральных нефтепроводов Западной Сибири, строительство продуктопровода «Юг» на участке «Волгоград — Новороссийск», увеличение пропускной способности продуктопровода «Север».
- Новыми проектами, подготовка которых идет ускоренными темпами, являются «западный» маршрут в Китай, строительство 3-4 ниток «Северного потока»; магистральный газопровод из Краснодарского края в Крым.
- Оптимистичный сценарий: сохранение инвестиционных планов компаний относительно модернизации и реконструкции существующих нефте- и газопроводов,
- Пессимистичный сценарий: ввиду урезания инвестиций нефтегазовых компаний они не приступят к реализации ни одного из новых проектов. Основным фактором для труб СМД станет снижение спроса в строительной отрасли
- **2016 к 2014 гг. : -14%/-25%**

## Строительство

- Наиболее уменьшилось потребление проката применяемого при закладке новых объектов. Из показателей, характеризующих строительство, положительная динамика сохранилась во вводе эксплуатацию зданий, что в первую очередь связано с завершением ранее начатых проектов.
- Платежеспособный спрос испытывает дефицит источников роста: инфляция опережает индексацию доходов, кредитные возможности падают на фоне удорожания денег и высокой текущей закредитованности. Падение покупательской способности непосредственно снижает спрос на жилье и влияет на товарооборот, что оказывает давление на коммерческую недвижимость. Основным фактором ухудшения платежеспособности является курс рубля, который ослабляют низкие цены на нефть и санкционный режим.
- Факторами сдерживания будут реализованный в 2014 году отложенный спрос на жилье; рост себестоимости строительства, проблемы с получением банковских гарантий, сокращение оборотного капитала компаний, снижение инвестиционных возможностей государства, сокращение объемов ипотечного кредитования.
- В целях стимулирования жилищного строительства в июле Правительством принято постановление об увеличении объема субсидирования ипотеки за счет федерального бюджета с 400 млрд. до 700 млрд. рублей. Дополнительную поддержку строительной отрасли окажут программы: «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока на 2014-2020 годы» и «Юг России».
- Крупные инфраструктурные проекты:
- подготовка к ЧМ, развитие Международного детского центра «Артек», территории опережающего развития (ТОР), развитие Московского транспортного узла, проектные работы по ВСМ Москва — Казань, развитие участка Междуреченск — Тайшет, модернизация Байкало-Амурской и Транссибирской магистралей, строительство ж/д линии в обход Украины, комплексная реконструкция обхода Краснодарского ж/д узла.
- **2016 к 2014 гг. : -25%/-30%**

## Машиностроение

- Основные факторы: неопределенность экономической ситуации, значительный спад инвестиционной активности и недостаток финансовых средств определяют негативные тенденции в машиностроении. В отрасли назревает проблема длительной недозагруженности мощностей. В первую очередь снизились объемы отгрузок производителей потребительских товаров, транспортных средств и промышленного оборудования.
- Из позитивных моментов можно отметить активизацию инициатив правительства в поддержке отрасли: разработка проекта «о налоговой льготе промышленным предприятиям на сумму капитальных вложений в модернизацию», разработка «дорожных карт» по улучшению инвестиционного климата. Приоритетным направлением господдержки останутся высокотехнологичные отрасли: оборонное машиностроение, нефтегазовое, энергетическое, станкостроение, которые, несмотря на кризис, будут финансироваться правительством.
- Положительные факторы: обновление модельного ряда легковых а/м и увеличение экспортных возможностей российских производителей, расширение запрета на государственные закупки иностранной автотехники. Введено ограничение на срок эксплуатации грузовых автомобилей старше 28 лет, автобусов — свыше 25 лет.
- Реструктуризация кредиторской задолженности производителей железнодорожной техники, стимулирование ускоренного списания вагонов, прежде всего технически неисправных, стимулирование использования инновационных вагонов. Избыток производственных мощностей планируется перепрофилировать на выпуск ранее ввозимого из-за рубежа бурового и нефтегазового оборудования, горно-шахтных машин и металлоконструкций.
- **2016 к 2014 гг. : -25%**

## Структура презентации

1. Тенденции изменения спроса
- 2. Направления развития конкуренции**
3. Перспективные сегменты



## Повышение операционной эффективности компании металлургического бизнеса

Большинство проектов по повышению эффективности компаний ставит следующие вопросы:

- **Анализ исходных условий (внутренних и внешних)**
- **Что производить?**
- **Как продавать?**
- **Как оценить объем и результат инвестиций?**

Решение этих вопросов – поиск и освоение региональных и продуктовых сегментов (ниш)

- **Анализ рынков продукции и сырья, потребителей, производителей и их взаимодействия в прошлом и прогнозном периодах**
- **Сегментация по видам продукции и подбор оптимального портфеля сегментов**
- **Сегментация по регионам и покупателям: подбор наилучшего сочетания сегментов и их ценовых характеристик**
- **Прогноз доходности продуктового портфеля и производственных затрат, подготовка ТЭО**
- **Мониторинг реализации проекта по освоению ниши. Анализ отклонений фактических показателей проекта от целевых**
- **Оптимизация хода выполнения проекта по освоению ниши**

## Маркетинговая стратегия и инвестиции

Задача выхода в перспективные сегменты предполагает анализ рынка и построение маркетинговой стратегии на всех этапах жизненного цикла предприятия.

### Исследование рынка

- Комплексный анализ спроса и предложения в сегментах
- Сопоставление сегментов и выбор приоритетов

### ТЭО проекта

- Анализ экономической привлекательности производства выбранного портфеля, исходя из заданной технологии и финансовых ограничений

### Мониторинг и оптимизация продуктового портфеля

- Построение модели металлопотребления в сегментах для решения задач операционного маркетинга

## Основные задачи маркетингового исследования

- Поиск и комплексная оценка перспективных сегментов на рынке
- Оценка потенциальной доли производителя в каждом сегменте
- Анализ мер по достижению целевой доли рынка

Маркетинговое  
исследование

ТЭО проекта

Мониторинг и  
оптимизация

## Структура маркетингового исследования

1. **Анализ экономической ситуации в рассматриваемом регионе, основные тенденции**
2. **Сводные балансы рынков рассматриваемых видов продукции**
3. **Анализ производства и предложения рассматриваемых видов продукции**
  - Крупнейшие поставщики: объемы и направления поставок.
  - Крупнейшие зарубежные поставщики: объемы и направления поставок на рынок рассматриваемых стран.
4. **Анализ потребления рассматриваемых видов продукции**
  - Крупнейшие отрасли потребления
  - Основные регионы потребления
  - Крупнейшие потребители (конечные или промежуточные)
  - Перспективы развития потребляющих отраслей
5. **Анализ ценовой конъюнктуры**
6. **Модель и прогноз рынков рассматриваемых видов продукции**
  - Отраслевая структура потребления
  - Региональная структура потребления
  - Балансы рынков
  - Прогноз основных ценовых индикаторов

## Задачи и результаты ТЭО

- Оценка всех будущих доходов и затрат, связанных с освоением выбранных сегментов рынка.
- Расчет ключевых индикаторов проекта (IRR, NPV) и их сравнение с альтернативными проектами и конкурентами.
- Оценка рисков и устойчивости проекта к стрессовым сценариям, обоснование возврата инвестиций

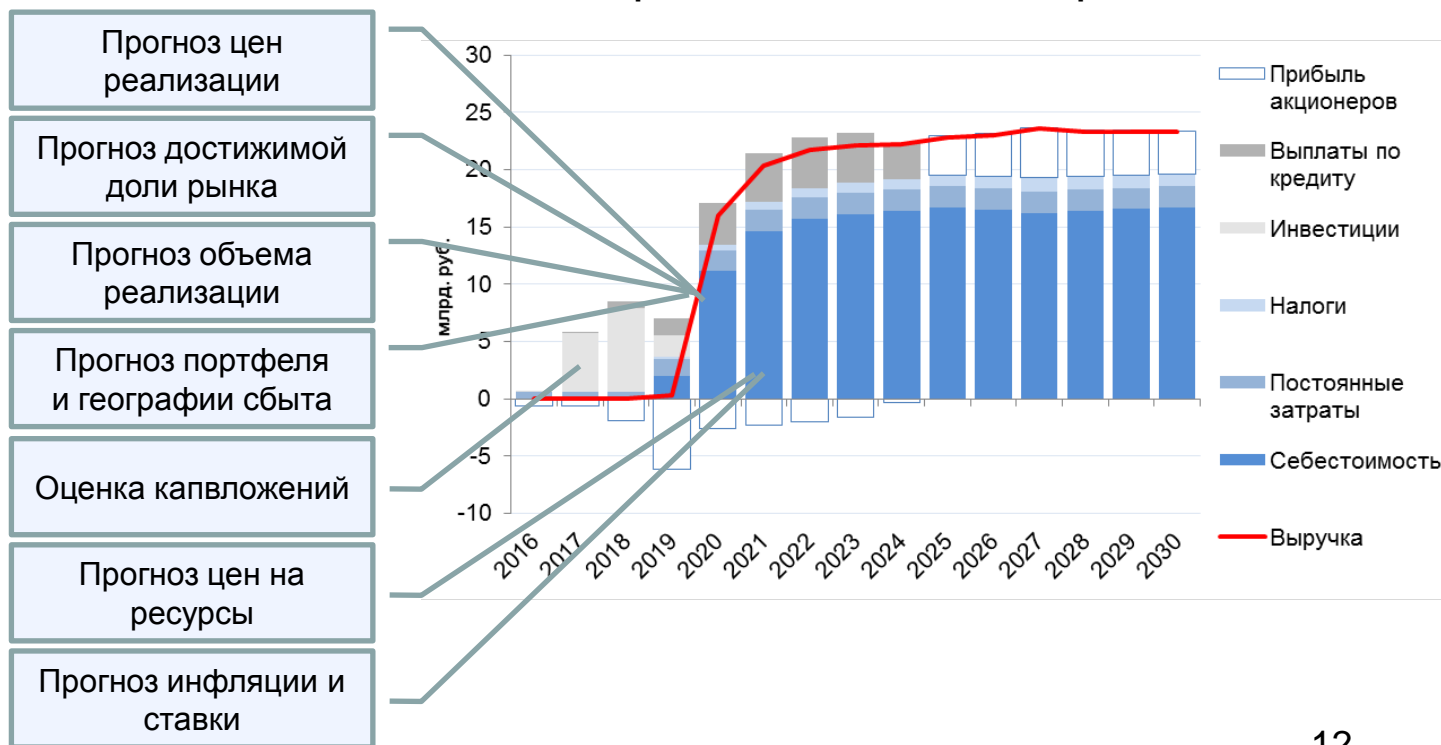
Маркетинговое исследование



**ТЭО проекта**



Мониторинг и оптимизация



## Задачи мониторинга и оптимизации

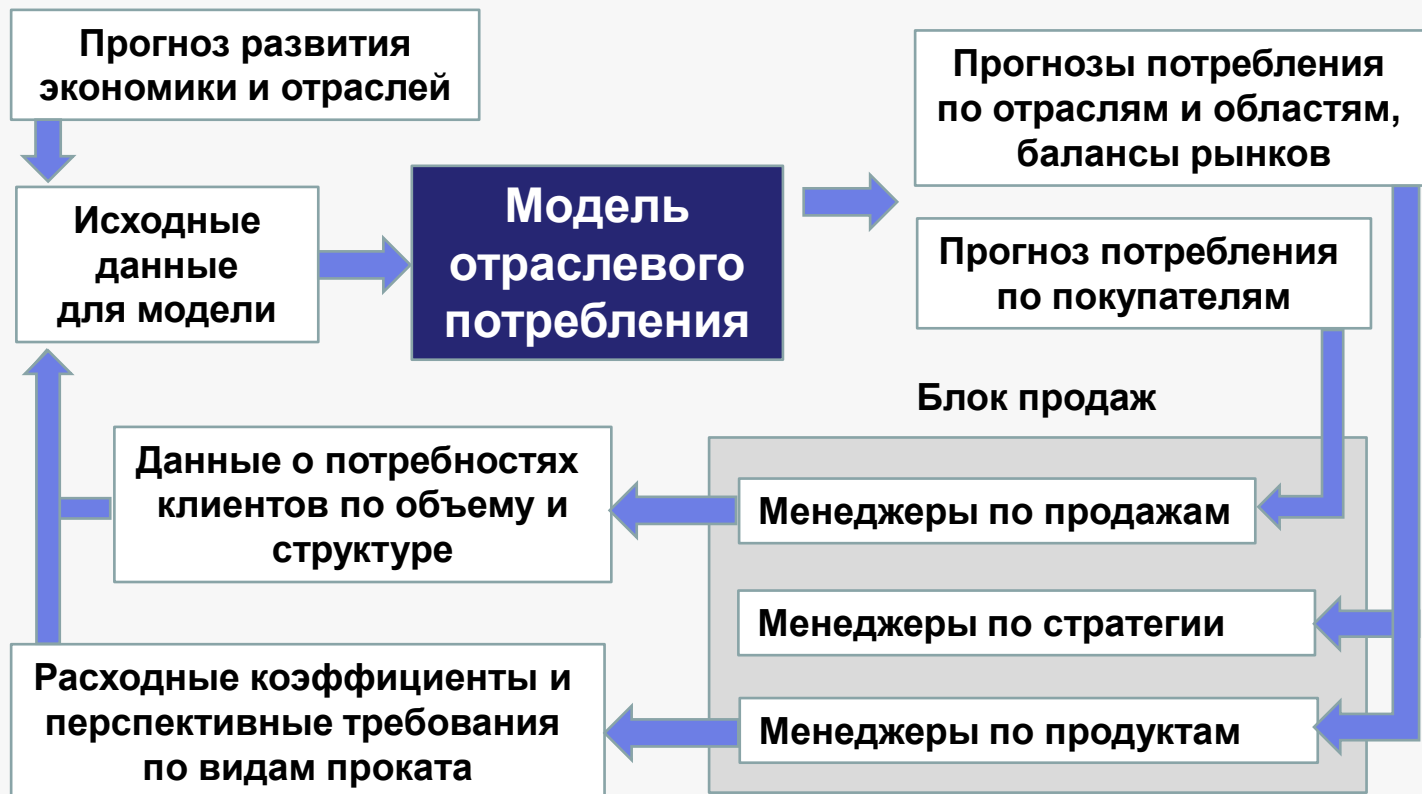
- Поиск и оценка перспективных направлений сбыта
- Формирование плана продаж
- Формирование стратегии модернизации предприятия

Для этого необходимо построение информационной системы для анализа металлопотребления в ключевых для предприятия сегментах.

Маркетинговое исследование

ТЭО проекта

Мониторинг и оптимизация

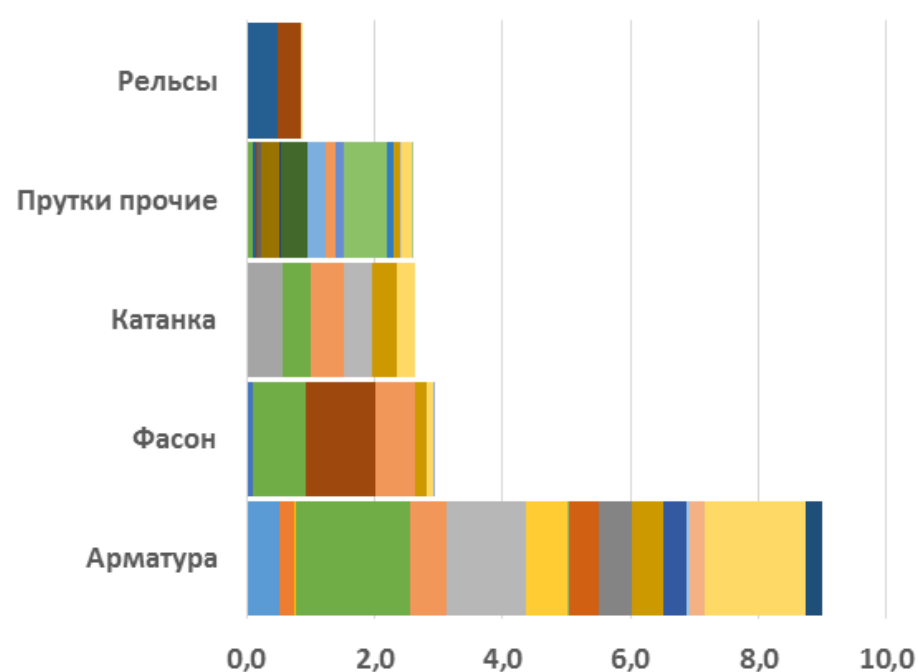


## Сортовой прокат: основные сегменты на рынке РФ

Баланс основных сегментов, млн. тонн \*



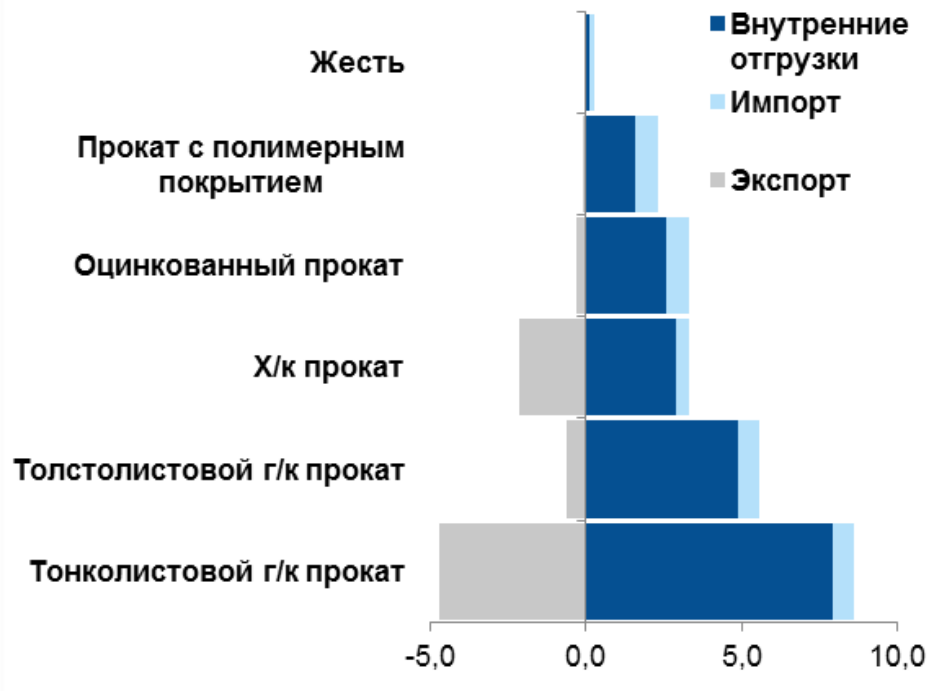
Доли производителей в общем выпуске, млн. т \*



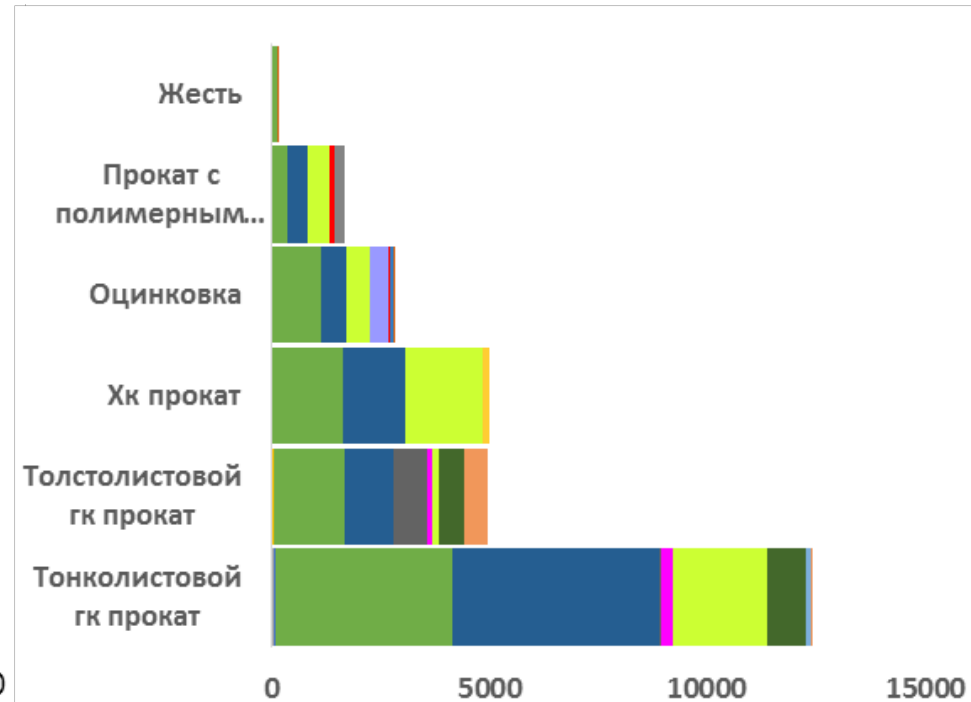
- Арматура и фасонный прокат образуют  $\frac{3}{4}$  рынка. Это – самые импортозависимые сегменты.
- На рынке фасонного проката и рельс наименьшая конкуренция: доля 3-х крупнейших игроков – 86% и 100% соответственно.
- На рынке катанки и прочих прутков высокая конкуренция и наибольшая доля экспорта.

## Листовой прокат: основные сегменты на рынке РФ

Баланс основных сегментов, млн. тонн \*



Доли производителей в общем выпуске, млн. т \*



- Прокат с покрытием образует  $\frac{1}{4}$  рынка. Это – самые импортозависимые сегменты.
- На рынке белой жести всего один производитель – наименьшая конкуренция.
- В сегментах тонкого г/к и х/к проката низкая конкуренция и наибольшая доля экспорта.

## Сортовой прокат: маржинальность сегментов

Спрэды цен на арматуру и прочие виды проката в России, \$/т \*



- Небольшая емкость нишевых сегментов компенсируется высокой маржой по отношению к рядовой продукции и низкой конкуренцией



## Географическая сегментация

### Какие существуют сегменты?

#### Страны и регионы мира

определяют приоритет поставок на внутренний рынок и направлений экспорта

- Страны СНГ, Восточная Европа, БВ и СА, ЮВА *основные направления экспорта*

#### Округа и экономические районы

характеризуют территориальную и экономическую взаимосвязь рынков, используются для оценки емкости и маржинальности

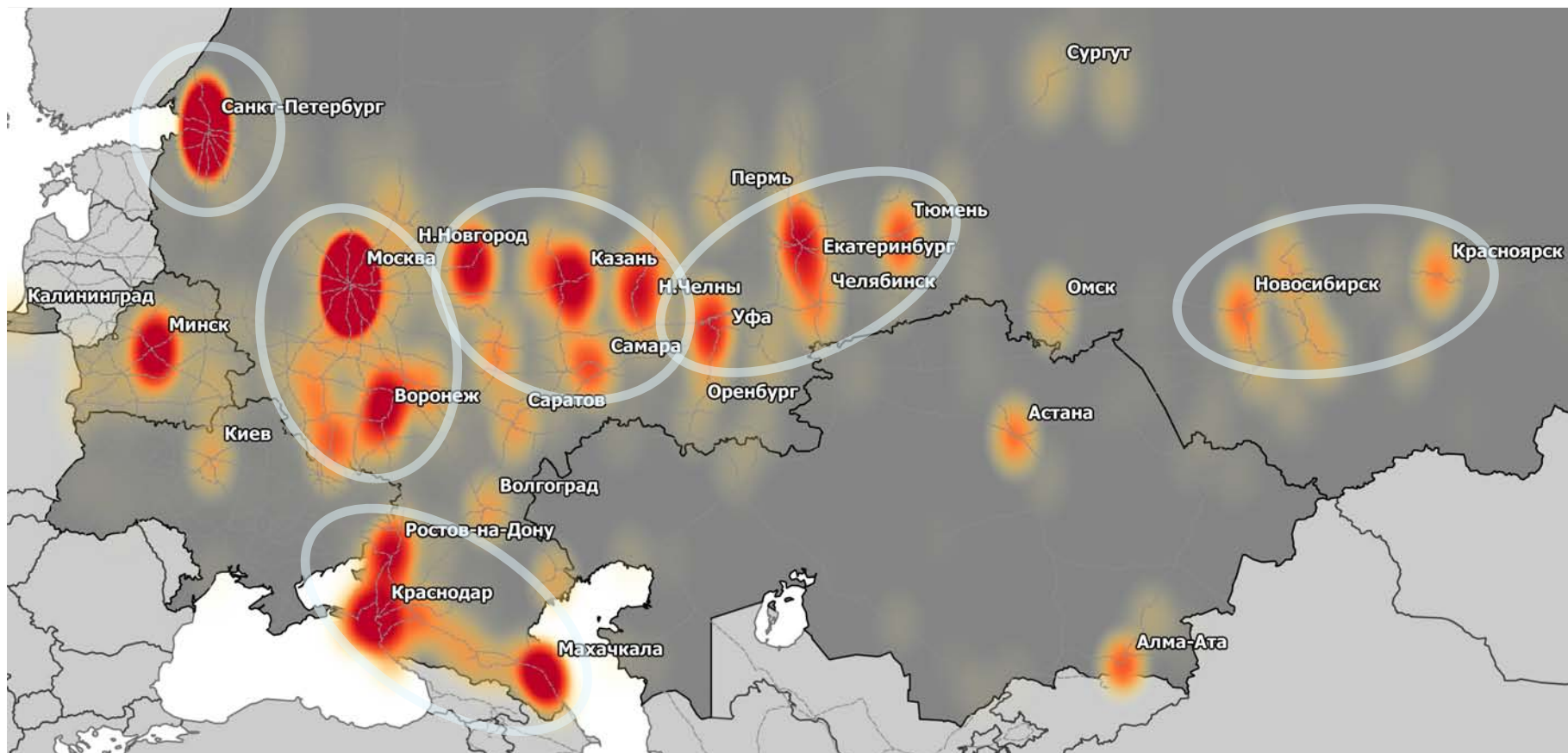
- ДВФО, ЦФО, ПФО *регионы, где существует дисбаланс спроса и предложения рядового проката*

#### Регионы и города

характеризуют приоритеты сбытовой модели в рамках округов и районов

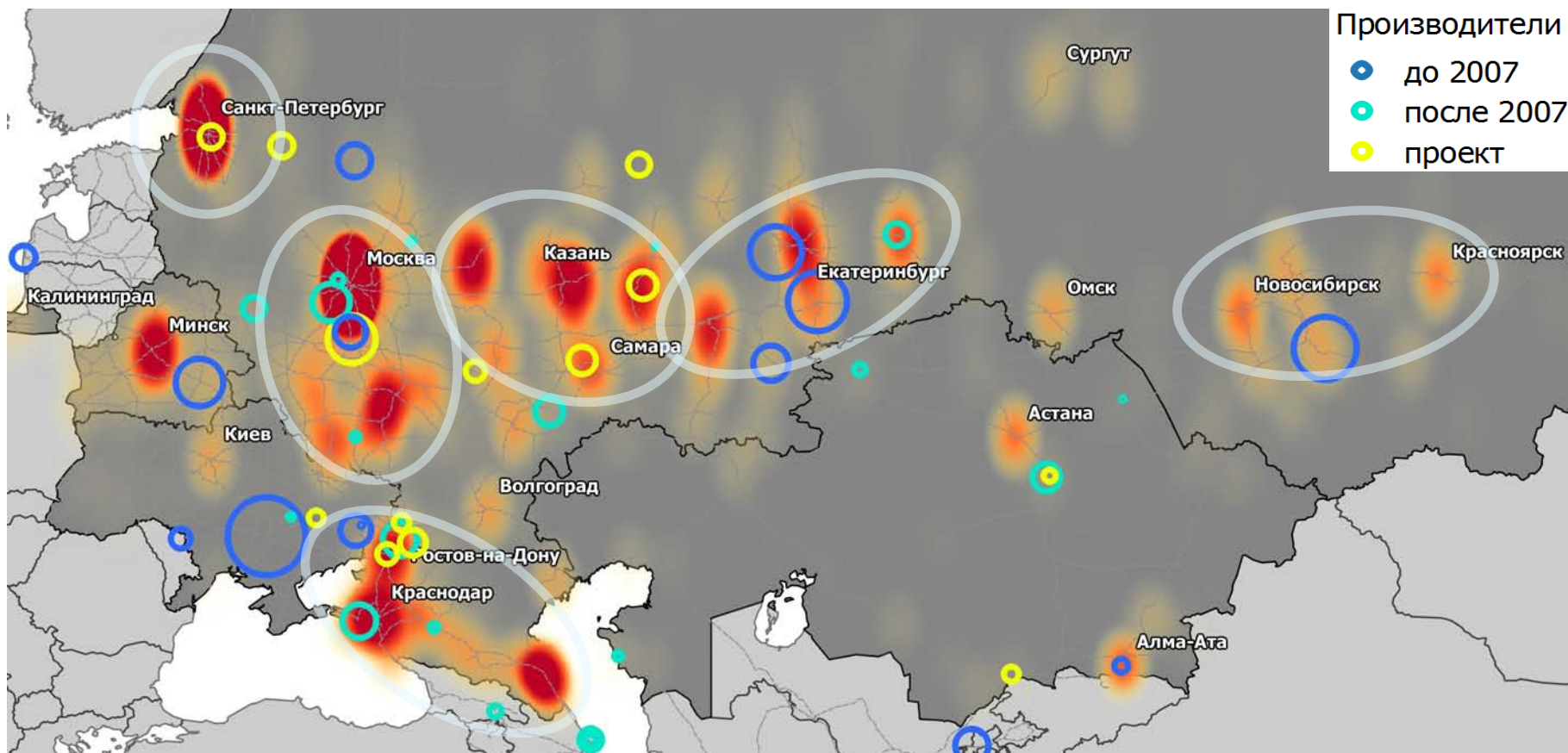
- Москва, СПб, Казань, Краснодар, Якутск *города, образующие крупные центры потребления.*

## Географическая сегментация



- Основные центры металлопотребления в РФ в настоящее время:
- СЗФО: Санкт-Петербург
- ЦФО: Москва, Воронеж, Липецк, Белгород
- ПФО: Н. Новгород, Казань, Н. Челны, Самара
- УрФО: Екатеринбург, Челябинск, Тюмень, [Уфа]
- ЮФО и СКФО: Краснодар, Ростов-на-Дону, Махачкала
- СФО: Новосибирск, Красноярск, Иркутск
- ДвФО: Якутск, Владивосток

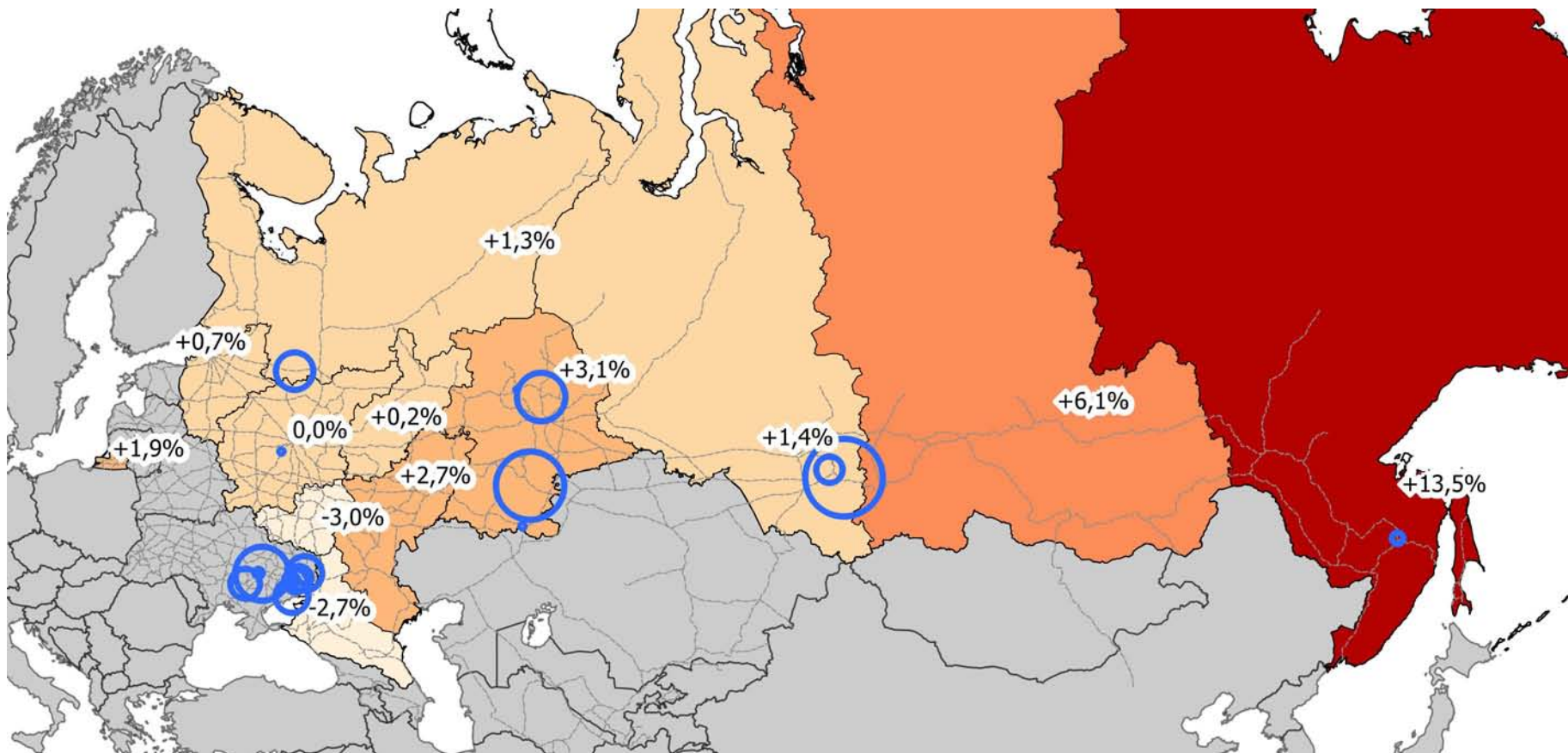
## Новые проекты по выпуску арматуры в СНГ



- Новые проекты нацелены, как правило, на снабжение регионов, где уже имеется производство.
- Из нескольких новых проектов в каждом регионе состоится скорее всего только один.
- Большинство запущенных с 2007 по 2015 гг. производств сортового проката пока выпускают только арматуру.



## Производство уголка и швеллера в СНГ vs. цены на швеллер \*



- Производство рядового фасонного проката до сих пор сосредоточено там же, где было в советское время.
- Таким образом, для большинства новых производителей в ЦФО и ПФО освоение фасонного проката представляется перспективным направлением.
- Дальний Восток также характеризуется недостатком предложения из-за высоких цен, однако менее привлекателен из-за небольшой емкости рынка.

## Структура презентации

1. Тенденции изменения спроса
2. Направления развития конкуренции
- 3. Перспективные сегменты**

## Прокат для производства металлоконструкций

### Объем сегмента:

≈ **500** тыс. тонн сортового проката  
доля импорта ≈ 10%  
**85** компаний закупают от 1000 тонн в год

### Возможности сегмента:

Опережающий рост за счет развития стального строительства в России: в западных странах стальной каркас используется в 50-70% многоэтажных зданий, в России – только в 10-15%\*

Снижение «арматуроемкости» строительства и замещение железобетона в строительстве металлоконструкциями

Фактор успеха - освоение новых видов проката с повышенной прочностью и сниженным весом

Потенциал импортозамещения сравнительно невелик непосредственно для проката, однако существенен для готовых металлоконструкций

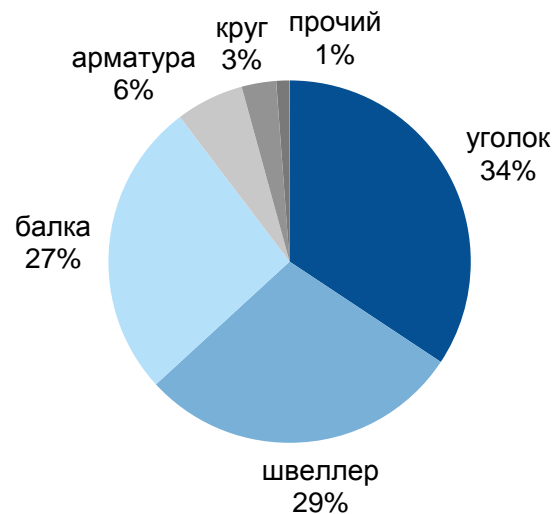
### Производители:

Магнитогорский МК, Западно-Сибирский МК, Челябинский МК, Нижнетагильский МК, Гурьевский МЗ, Амурметалл и др.

### Потребители:

Производители металлоконструкций

### Структура закупок сортового проката производителями металлоконструкций, 2013-2014 гг.



Оценка Металл Эксперт Консалтинг

## Сегмент конструкционных кругов (SBQ)

### Объем сегмента:

- Внутренний рынок - **235-275** тыс. тонн
- Экспорт - **75-80** тыс. тонн

### Возможности сегмента:

Прирост в сегменте обеспечит локализация собираемых в РФ машин и оборудования. Импортозависимость сегмента низкая, потенциал импортозамещения сравнительно невелик.

Возможно вытеснение с региональных рынков производителей с устаревшим оборудованием.

На экспортных направлениях наиболее целесообразно ориентироваться на рынки стран Европы, а также Украину, которые в настоящее время являются крупными импортерами кругов.

### Производители:

Оскольский ЭМК, «Ижсталь», Омутнинский МЗ, МЗ им. Серова, «Петросталь», «Северсталь», «Красный Октябрь», Златоустовский МЗ

### Потребители:

машиностроительные предприятия

## Прокат с покрытием

### Объем сегмента:

- Внутренний рынок – 5,8 млн. тонн
- Импорт – 1,6 млн. тонн

### Возможности сегмента:

До сих пор рынок проката с покрытием оставался одним из самых быстрорастущих и интенсивно развивающихся.

Доля импорта в потреблении проката с покрытием – одна из самых высоких

Развитие производства премиальных видов проката с покрытием. Удовлетворение потребности рынка в специфических видах проката, продвижение новых видов покрытий, расширение сфер применения и способов продвижения продукции.

Рост привлекательности удаленных рынков в регионах с низким уровнем насыщения.

### Потребление в 2004-2014, CAGR\*



### Доля импорта в потреблении\*\*



\* Источник: данные Металл-Эксперт за 2004-2014 гг.

\*\* 8 мес. 2015 г.



## Примеры других перспективных сегментов

1. Высокопрочный листовой прокат
2. Белая жесть
3. Канаты специального назначения
4. Машиностроительный крепеж
5. Прочие прутки (спецпрофили)
6. Сварные профили
7. Инструментальный прокат
8. Прокат с алюмоцинковым покрытием
9. ...

## Резюме

1. Длительный период снижения спроса – угроза для существующих производств и одновременно – время, когда возможно замещение импорта и выход на освободившиеся рынки.
2. Освоение новых сегментов сопряжено с рядом рисков, требующих квалифицированного анализа:
  - Высокие затраты на продвижение и сбыт нишевой продукции
  - Появление конкурентов в нише существенно снижает маржу.
  - Потребление чувствительно к административным ограничениям.
3. Освоение новых сегментов должно включать:
  - Комплексный поиск и сравнение целевых сегментов
  - Разработка бизнес-плана входа в сегмент и привлечение инвестиций
  - Мониторинг и анализ рыночных позиций, адаптация стратегии к изменению рынка

# Металл Эксперт Консалтинг – исследования в черной металлургии, химической промышленности, угольной отрасли

- Рыночные исследования
- Оптимизация рыночных и продуктовых стратегий
- Бизнес планирование и стратегическое планирование
- Подготовка концептуальных проектов, обоснование инвестиций (пре-ТЭО и ТЭО)

Среди клиентов:



*Metal One*

