

Сравнение профилей отрасли и компании:

Российские производители угля и компания Кузбассразрезуголь

Выполнили:

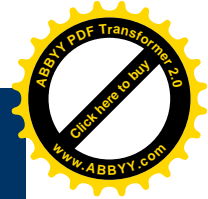
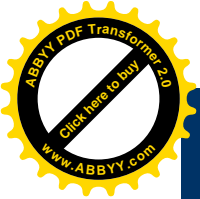
Бочаров Дмитрий (724)

Горелов Андрей (723)

Псарь Максим (723)

Сергачев Стас (723)

Шакиров Андрей (724)



Характеристика угольной отрасли России

**Укрепляющаяся
отрасль с фокусом на
внутренний рынок**

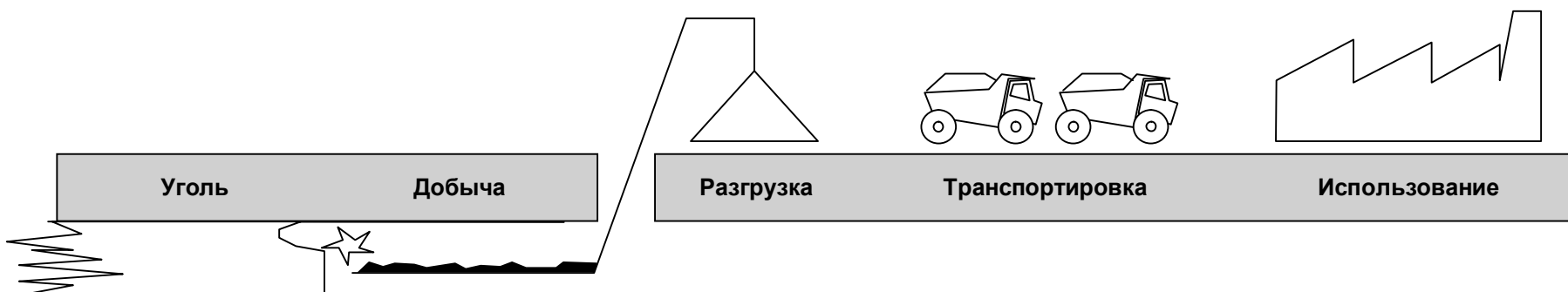
- Стабильный прирост добычи, который пока еще не достиг уровня «советских» времен;
- Процесс приватизации почти полностью закончился, цены де-регулированы;
- Ограниченный экспорт (менее 20% добычи) в Европу и Азию;
- Противоположно ситуации в мире, уголь как топливо и источник газа в России играет второстепенное значение.

**Металлургические
группы контролируют
основные компании-
производители**

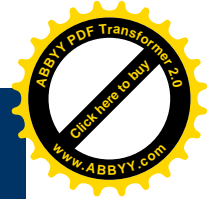
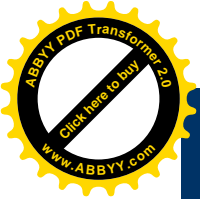
- Добыча сконцентрирована в 6 регионах, а коксующихся углей – в двух из них;
- Угольная промышленность значительно интегрирована в металлургию, при этом группы имеющие металлургический бизнес контролируют не только 80% коксующихся углей, но и половину энергетических угле.

**Привлекательный
бизнес, ограниченный
в развитии
структурными
факторами**

- Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность – себестоимость и доставка;
- Ж/д тариф – примерно половина себестоимости, при этом гарантии доставки и предсказуемость тарифов ограничены;
- Производительность труда в десятки раз ниже показателей других стран в основном из-за устарелых технологий и отсутствия возможности сокращения числа сотрудников.

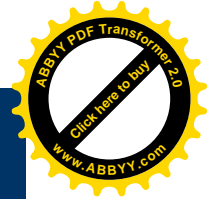
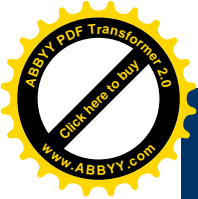


- Открытый способ добычи
- Подземная добыча

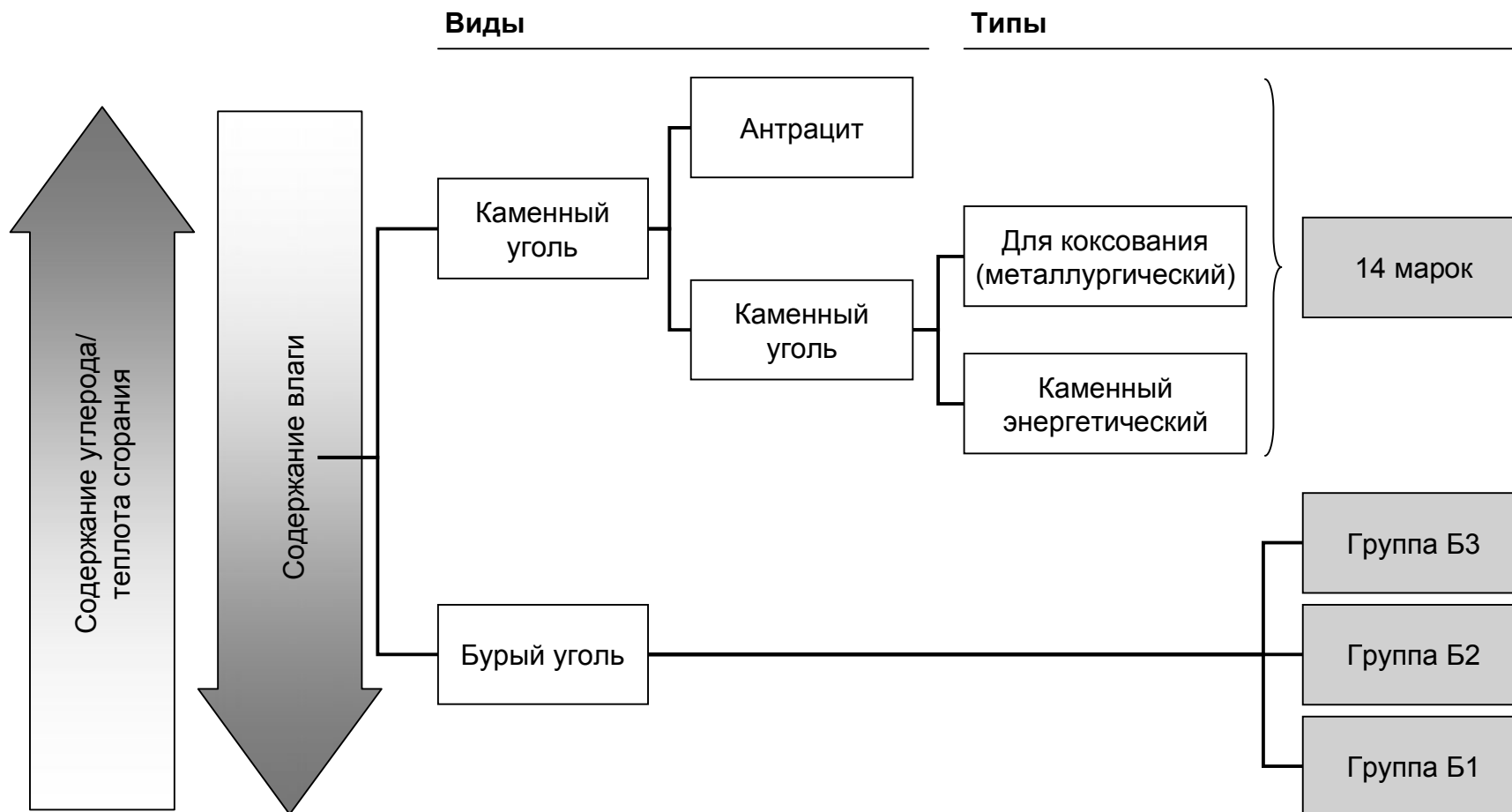


Содержание

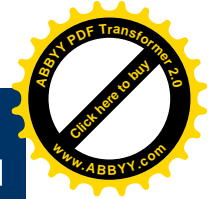
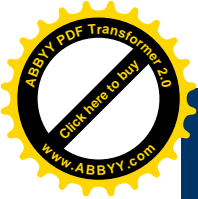
1.	Типы угля и способы добычи
2.	Обзор российского рынка угля
3.	Основные «проблемы» российских компаний производителей
4.	Анализ отрасли в терминах основных дилемм
5.	Описание Кузбассразрезуголь (УГМК)
6.	Анализ компании в терминах основных дилемм
7.	Основные выводы



Российская классификация углей



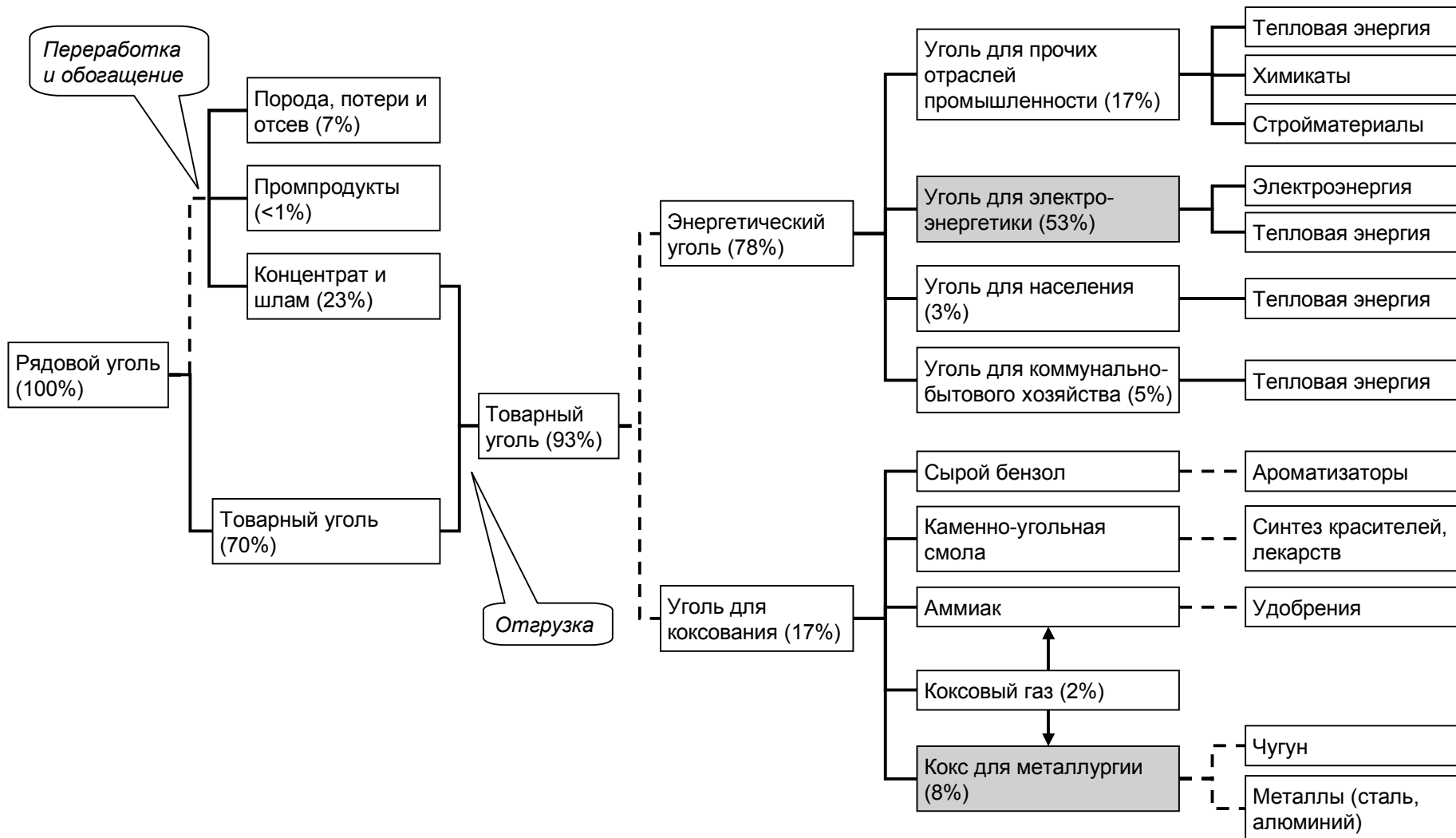
Источник: *Химия природных энергоносителей и углеродных материалов. Учебное пособие Т.В. Бухаркина, Н.Г. Дигуров Москва, 1998*



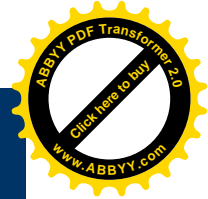
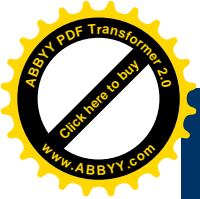
Использование угля в качестве сырья в российской промышленности

Проценты от объема добычи рядового угля

■ Отрасли, для которых уголь играет ключевое значение
- - - Транспортировка

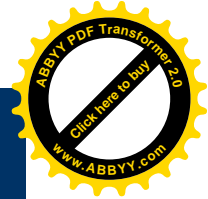
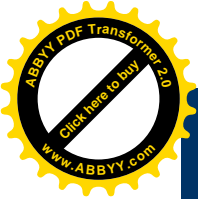


Источник: Росинформуголь; БСЭ; анализ рабочей группы



Содержание

1.	Типы угля и способы добычи
2.	Обзор российского рынка угля
3.	Основные «проблемы» российских компаний производителей
4.	Анализ отрасли в терминах основных дилемм
5.	Описание Кузбассразрезуголь (УГМК)
6.	Анализ компании в терминах основных дилемм
7.	Основные выводы



Добыча коксующих и энергетических углей в России*

Проценты; 2005 г.

Добыча угля для коксования

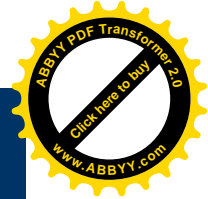
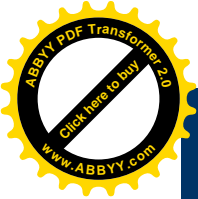


Добыча энергетических углей



* Добыча по 12 крупнейшим компаниям, производящим уголь для коксования

** В рамках компании используются оба способа



Объемы экспорта и импорта угля

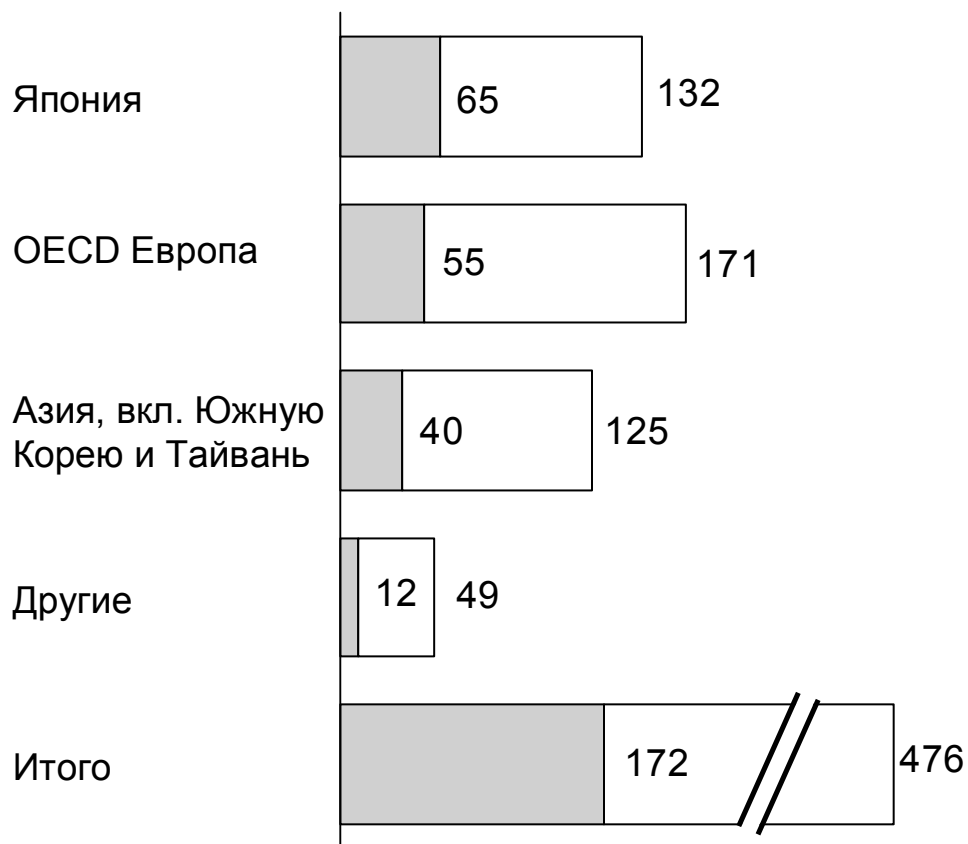
Млн. тонн; 2005 г.

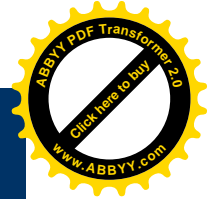
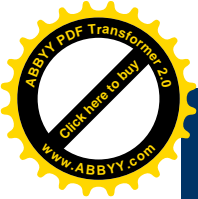
 Коксующиеся угли

Страны экспортеры



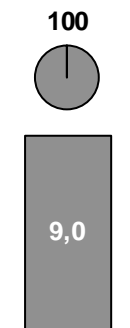
Страны импортеры



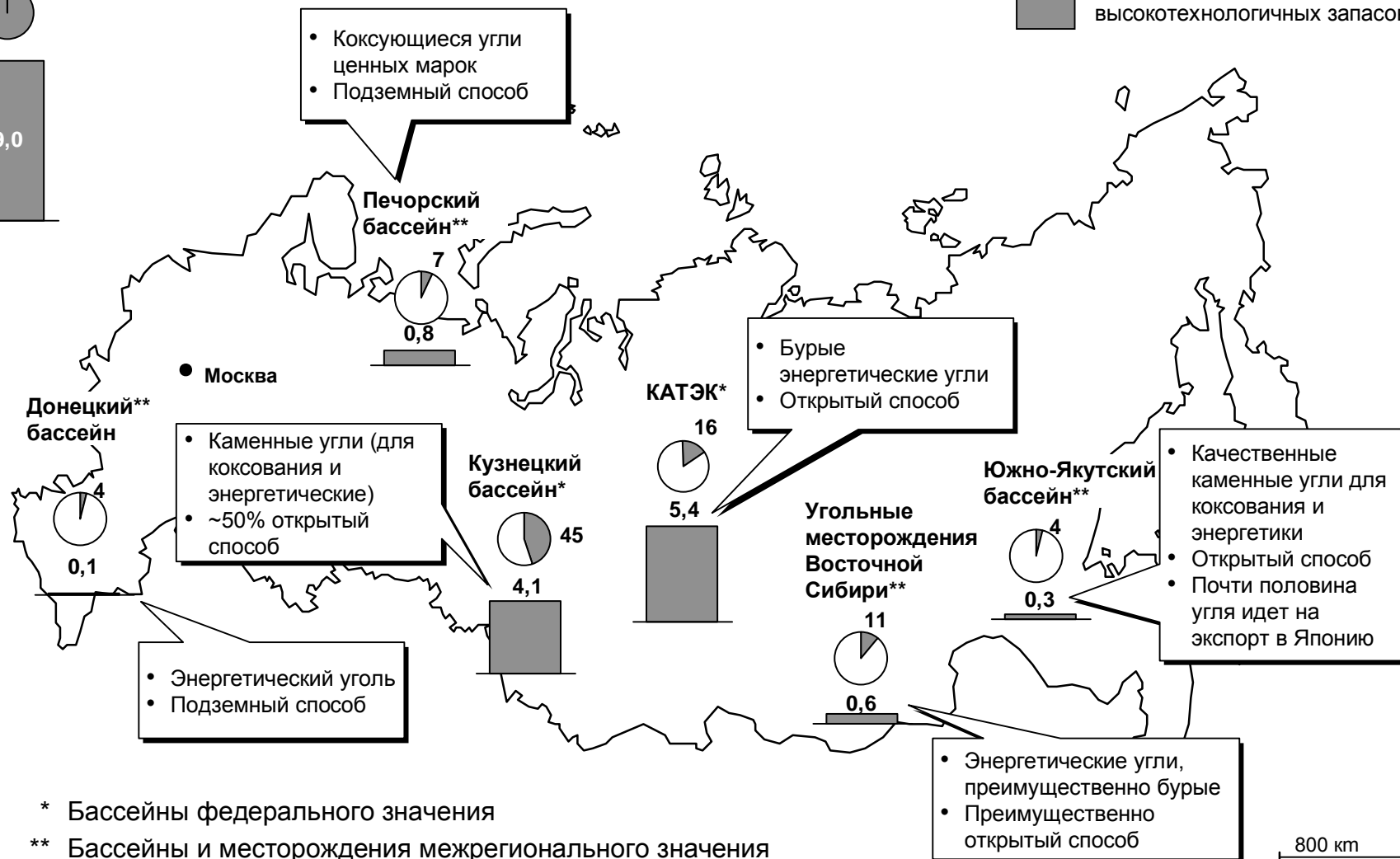


Основные центры запасов угля в России

Млрд. тонн; 2005 г.



Доля региона в общем производстве (проценты)
 Объем промышленных высокотехнологичных запасов

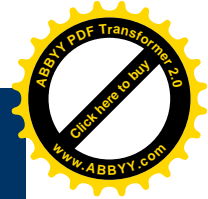
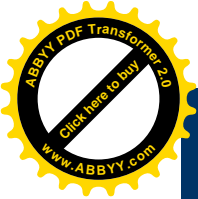


* Бассейны федерального значения

** Бассейны и месторождения межрегионального значения

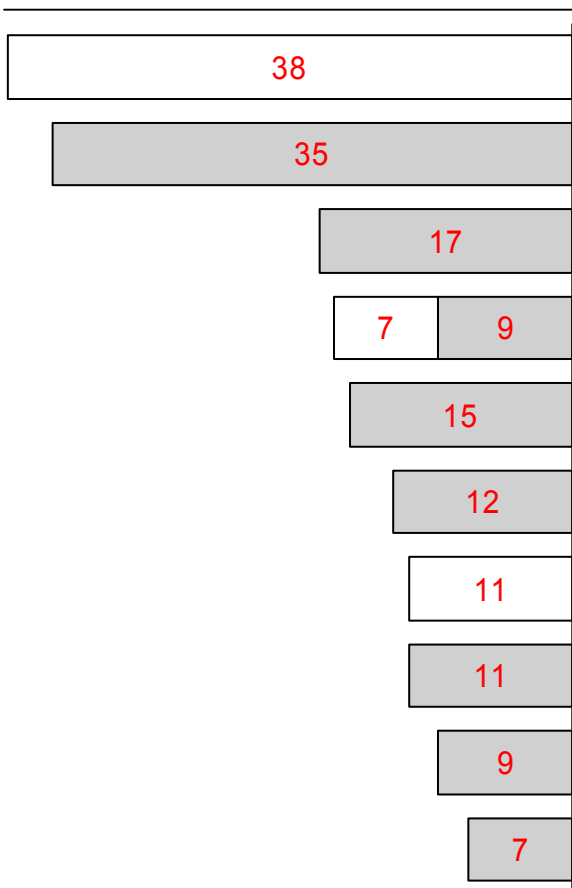
Источник: Росинформуголь; Прайм-Тасс

800 km



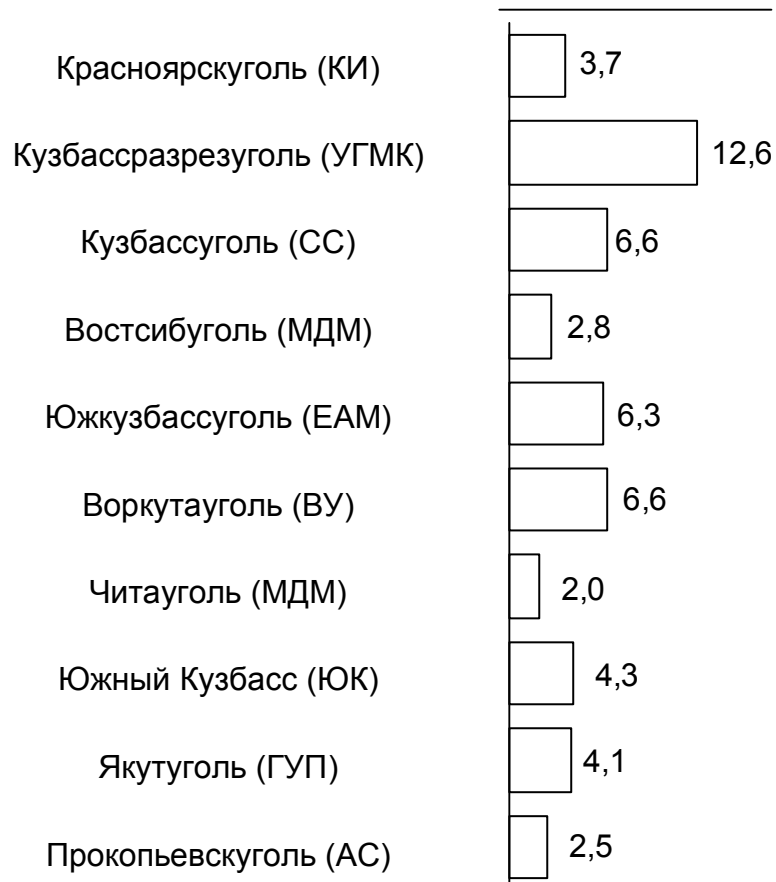
Распределение добычи и доходов между компаниями-производителями

Добыча*
Млн. тонн



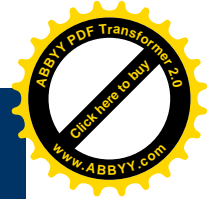
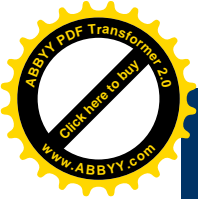
 Каменный уголь

Выручка**
Млрд. руб.



* Объемы калькуляционной добычи

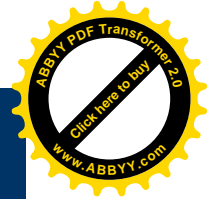
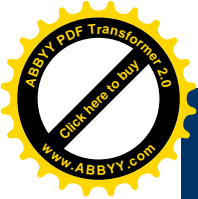
** Для расчета выручки использовалась средняя цена по соответствующему типу в каждом бассейне без железнодорожного тарифа



Основные группы угольной промышленности (2005 год)

Группа	Выручка Млн. руб.	Доля в добыче угля в России Проценты	Основные активы в собственности или под контролем	Ключевые руководители
Северсталь (СС)	13.2	TBD	<ul style="list-style-type: none"> Кузбассуголь – 51% Воркутауголь – 17% Ш. Воргашорская 	<ul style="list-style-type: none"> А. Мордашев И. Ярославцев
УГМК (УГМК)	12.6	TBD	<ul style="list-style-type: none"> Кузбассразрезуголь – 52% 	<ul style="list-style-type: none"> И. Махмудов А. Козицин
Евразхолдинг (ЕАМ)	10.0		<ul style="list-style-type: none"> Южнокузбассуголь – 80% Ш. Полосухинская Ш. Распадская 	<ul style="list-style-type: none"> А. Абрамов А. Катунин
Группа "Южный Кузбасс" (ЮК)	5.0		<ul style="list-style-type: none"> Южный Кузбасс Междуреческая УК – 100% 	<ul style="list-style-type: none"> И. Зюзин
Группа "МДМ" (МДМ)	5.3		<ul style="list-style-type: none"> Востсибуголь – 74% Читауголь - ~50% Р. Тулунский – 49% 	<ul style="list-style-type: none"> А. Мельниченко С. Попов О. Мисевра В. Нессис
Якутуголь (ГУП)	4.1		<ul style="list-style-type: none"> Является ГУП 	
КАТЭК-Инвест (КИ)	3.7		<ul style="list-style-type: none"> Красноярскуголь – 76% 	<ul style="list-style-type: none"> Ф. Гальчев
Группа "Автобанк-Столтекс" (АС)	4.3		<ul style="list-style-type: none"> Прокопьевскуголь – 75% Междуречье 	<ul style="list-style-type: none"> В. Савельев

Источник: Росинформуголь; Росуглесбыт; Прайм-Тасс; пресса



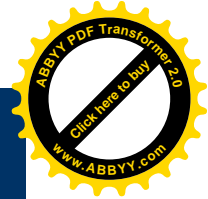
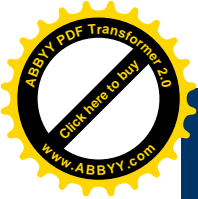
Основные региональные рынки: Московский регион

Руб./т.у.т

() Название угольной компании
 ← 708 Цена для потребителя с ж/д тарифом 1 т.у.т. из источника



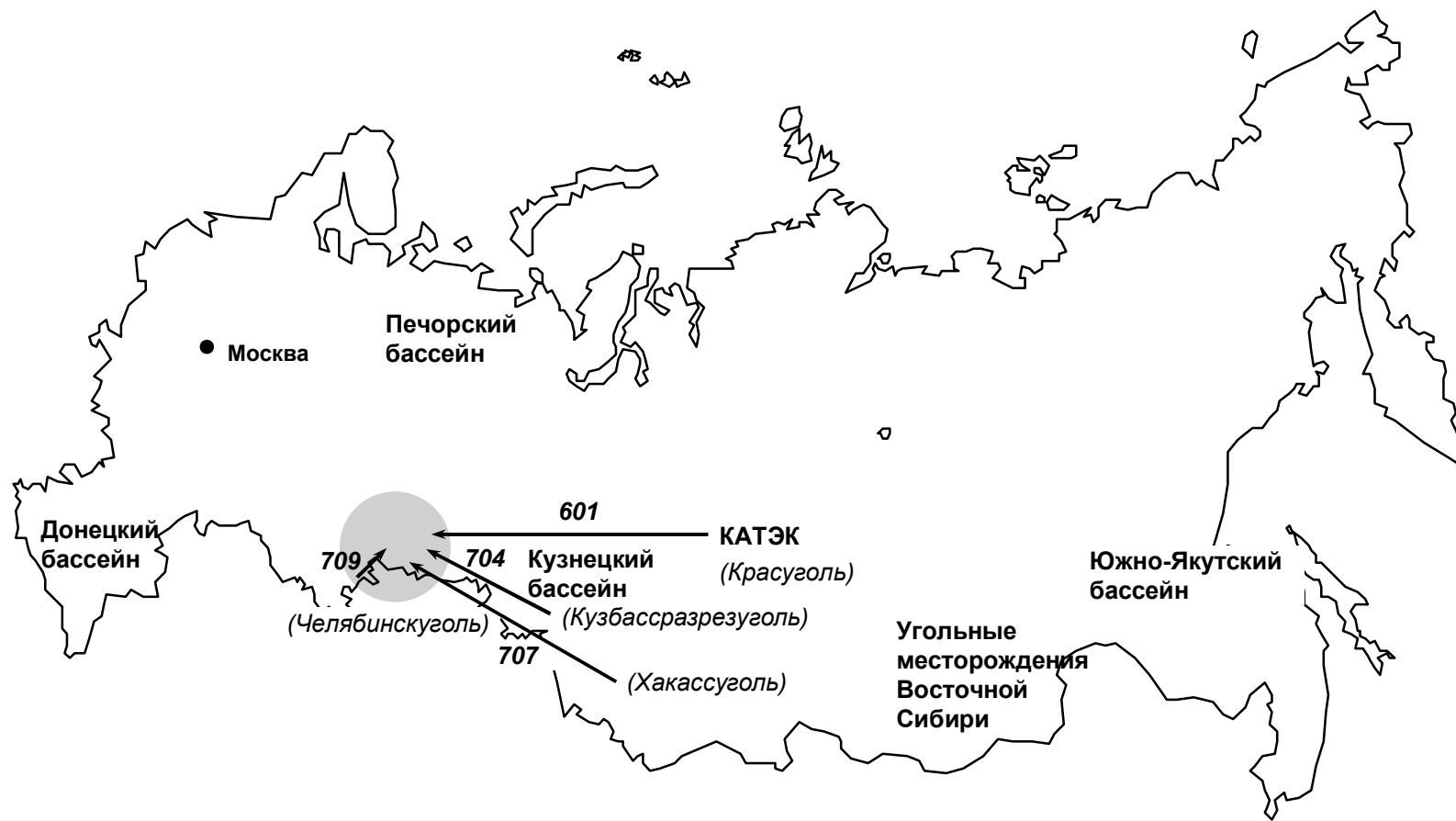
800 km



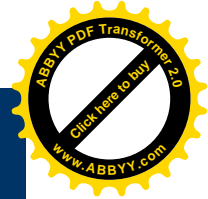
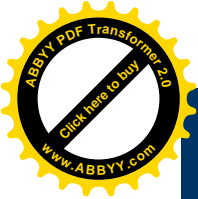
Основные региональные рынки: Челябинская область

Руб./т.у.т

() Название угольной компании
 ← 708 Цена для потребителя с ж/д тарифом 1 т.у.т. из источника



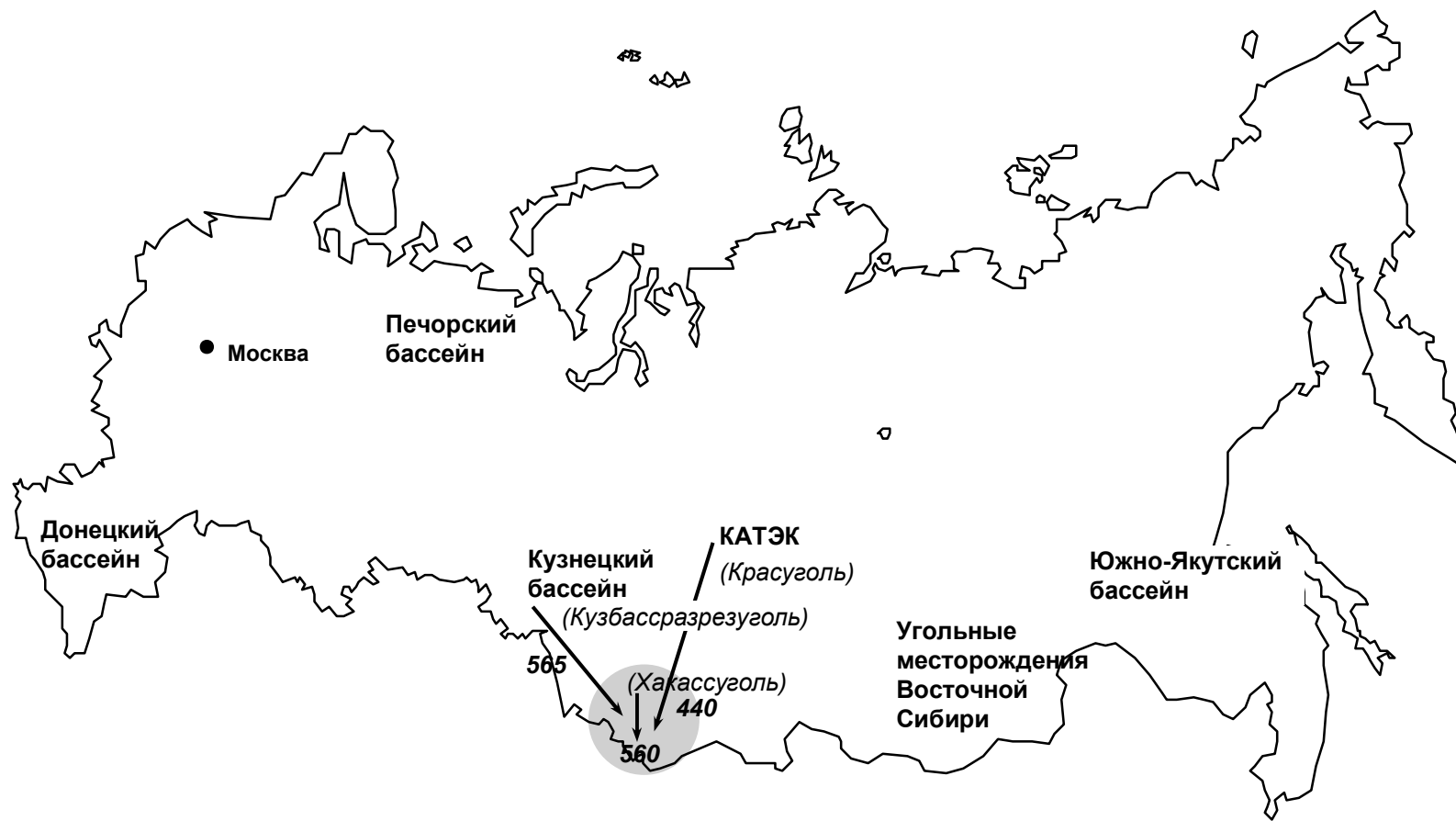
800 km



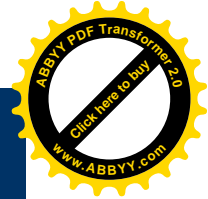
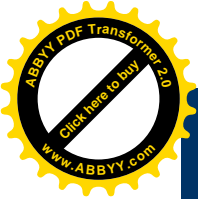
Основные региональные рынки: Алтайский край

Руб./т.у.т

() Название угольной компании
 ← 708 Цена для потребителя с ж/д тарифом 1 т.у.т. из источника



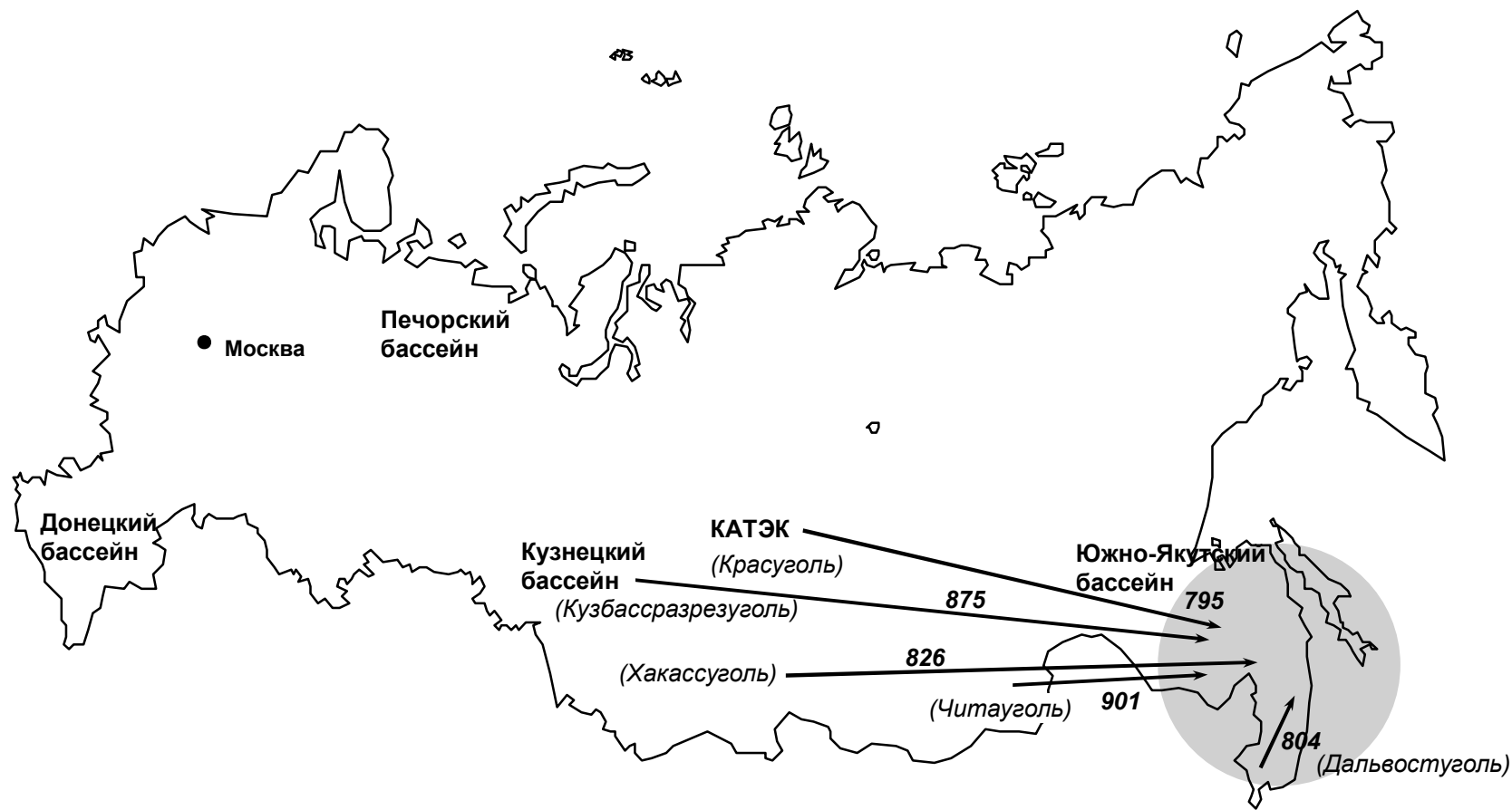
800 km



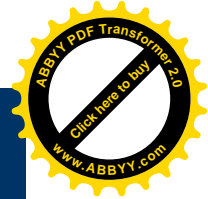
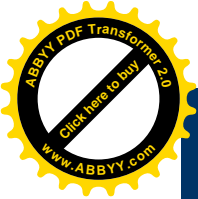
Основные региональные рынки: Приморский край

Руб./т.у.т

() Название угольной компании
 ← 708 Цена для потребителя с ж/д тарифом 1 т.у.т. из источника



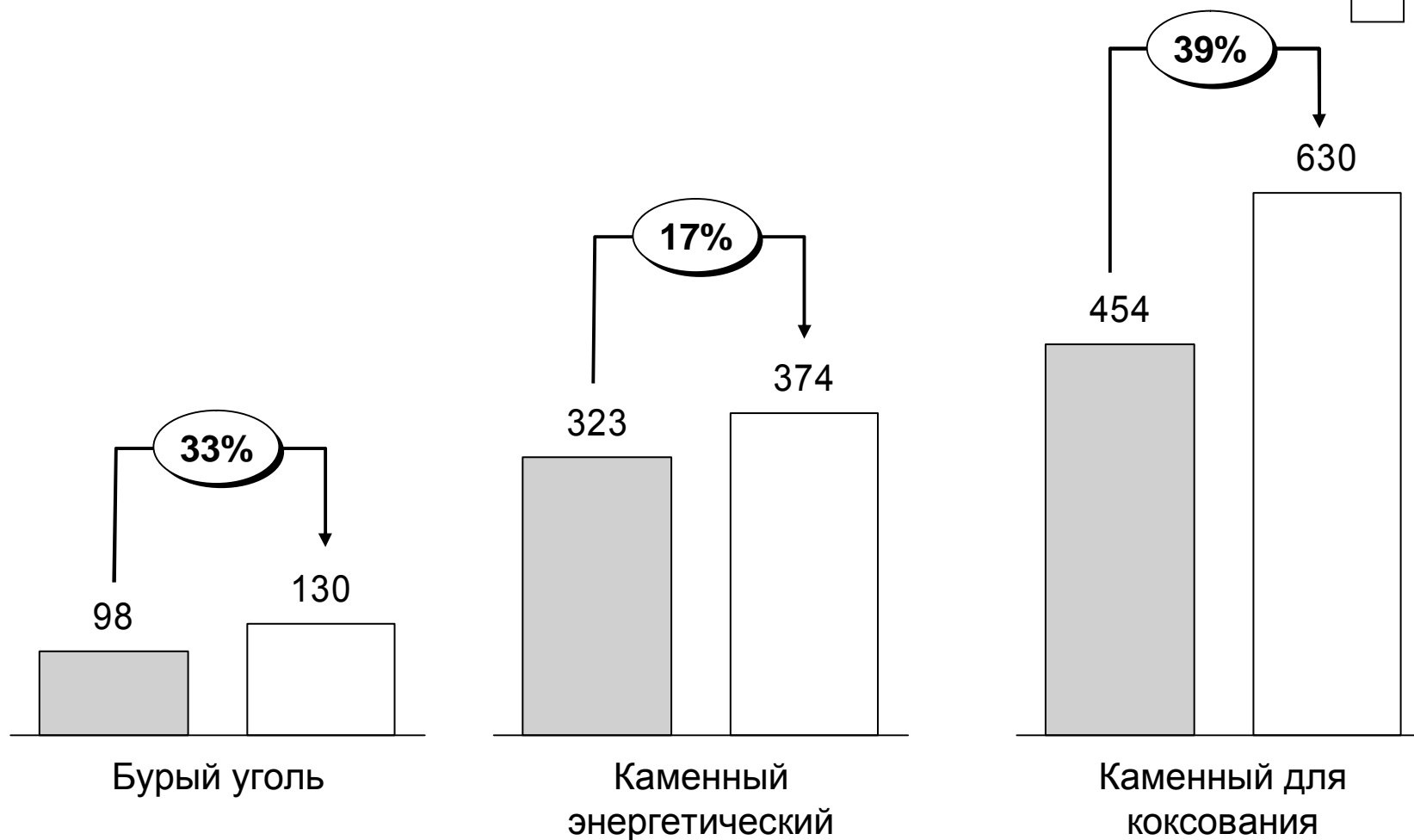
800 km



Уровень и динамика цен на различные типы угля

Руб./тонну

■ 2002 г.
□ 2005 г.



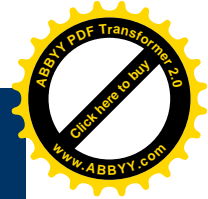
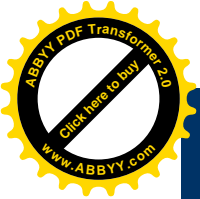
* Цены на август. Цены на каменные уголь - в среднем по Кузбассу, цены на бурый уголь - в среднем по КАТЭКу
Источник: Росуглесбыт

Операционная рентабельность предприятий угольной промышленности

Компания	Рентабельность Проценты		Выручка Млрд. руб.		Прибыль Млрд. руб.	
	Расчетная*	Отчетная**	Расчетная*	Отчетная**	Расчетная*	Отчетная**
Южкузбассуголь (ЕАМ)	46	4	6,3	3,6	2,9	0,1
Кузбассразрезуголь (УГМК)	44	3	12,1	7,0	5,4	0,2
Красноярскуголь (КИ)	43	23	3,7	2,7	1,6	0,6
Читауголь (МДМ)	40	24	1,4	1,1	0,6	0,3
Южный Кузбасс (ЮК)	36	13	4,3	3,2	1,6	0,4
Востсибуголь (МДМ)	33	-9	3,7	2,2	1,2	-0,2
Кузбассуголь (СС)	31	3	6,6	4,7	2,0	0,2
Воркутауголь*** (ВУ)	14	14	5,1	5,1	0,7	0,7
Якутуголь (ГУП)	3	5	5,1	5,2	0,1	0,3
Прокопьевскуголь (АС)	-2	-18	2,5	2,2	-0,1	-0,4
Всего по отрасли (крупнейшие предприятия, добывающие около 70% угля)	32	6	51,3	37,1	16,4	2,2

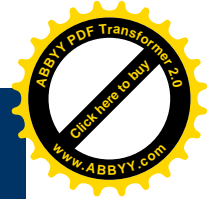
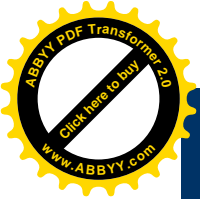
* Расчетные данные получены путем расчетов выручки на основе информации Росуглесбыта по средним ценам на уголь по типам и бассейнам, а затраты – на основе информации Росинформугля

** Отчетные данные взяты на основе информации компаний, предоставленных Росинформуглю



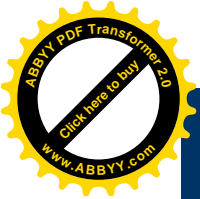
Содержание

1.	Типы угля и способы добычи
2.	Обзор российского рынка угля
3.	Основные «проблемы» российских компаний производителей
4.	Анализ отрасли в терминах основных дилемм
5.	Описание Кузбассразрезуголь (УГМК)
6.	Анализ компании в терминах основных дилемм
7.	Основные выводы



Содержание

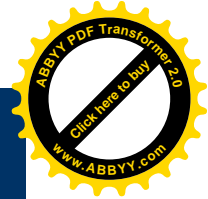
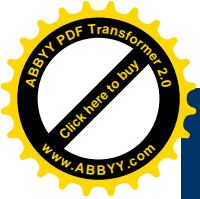
1.	Типы угля и способы добычи
2.	Обзор российского рынка угля
3.	Основные «проблемы» российских компаний производителей
4.	Анализ отрасли в терминах основных дилемм
5.	Описание Кузбассразрезуголь (УГМК)
6.	Анализ компании в терминах основных дилемм
7.	Основные выводы



Основные дилеммы теории и практики стратегического менеджмента



Стратегическое мышление	Рациональное мышление / творческое мышление
Формулирование стратегии	Планирование / Инкрементализм
Стратегические изменения	Внезапное изменение / постепенное изменение
Конкурентные стратегии	Снаружи внутрь / изнутри наружу
Корпоративная стратегия	Набор бизнесов / Корневые компетенции
Стратегии на уровне куста	Дискретная организация / встроенная организация
Отраслевой контекст	Эволюция отрасли / Создание
Организационный контекст	Организационное лидерство / Организационная динамика
Международный контекст	Глобальная конвергенция / международное разнообразие
Цели организации	Стоимость для акционеров / ценность соучастников



Анализ угольной отрасли в терминах основных дилемм

**Рациональное мышление /
творческое мышление**

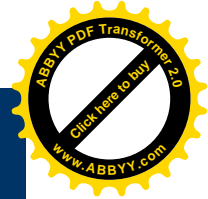
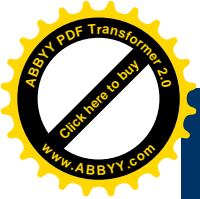
- Отрасль действует по установленным техническим правилам;
- Все операции четко структурированы;
- Важнейшими показателями являются рентабельность и эффективность добычи;
- Все решения принимаются на основе установленных правил.

**Планирование /
Инкрементализм**

- Стратегические решения принимаются сверху вниз;
- Все решения структурированы и согласованы;
- Планирование является основой всей деятельности и операций, так как технология производства не предполагает свободного подхода к объемам производства и структуре выработок.

**Внезапное изменение /
постепенное изменение**

- Отрасль сырьевая, то есть не предполагает резкого изменения технологии добычи – процесс развития отрасли постепенный;
- Сложность резкого изменения объема сырьевой базы, так как ресурсы распределяются государством;
- Сложность резкого укрупнения внутри отрасли, так как добыча угля в большинстве принадлежит металлургическим холдингам.



Анализ угольной отрасли в терминах основных дилемм

Снаружи внутрь / **изнутри наружу**

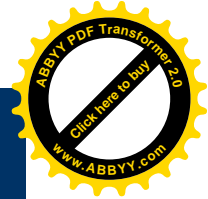
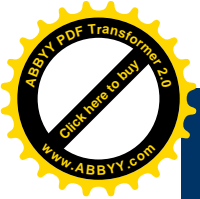
- Основным активом отрасли являются природные ресурсы – компании нацелены на получение уникальных ресурсов;
- В большинстве случаев не приходится приспосабливаться к рынку, так как они либо интегрированы в крупные холдинги либо имеют долгосрочные контракты с клиентами;
- Небольшое число игроков, так как очень высоки барьеры входа.

Набор бизнесов / **Корневые компетенции**

- Компании не приспосабливаются к бизнесу, а усиливают свои компетенции, так как уголь имеет четкие рамки использования;
- В рамках данной отрасли добыча угля является основным бизнесом, поэтому наличие или появление других бизнесов не может усилить или ослабить конкуренцию.

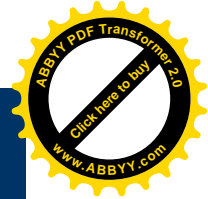
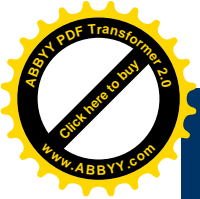
Дискретная организация / **встроенная организация**

- Границы отрасли, а также компаний четко определены;
- Сотрудничество компаний с партнерами основано на долгосрочных контрактах и отношениях, кроме того оно очень редко и стратегическое.



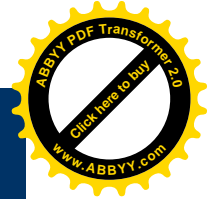
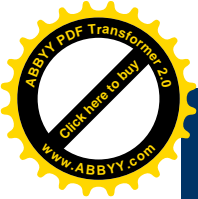
Анализ угольной отрасли в терминах основных дилемм

Эволюция отрасли / Создание	<ul style="list-style-type: none">• Все компании действуют по заранее установленным правилам;• Успех компаний в отрасли сильно коррелирует с потребностями рынка и основных потребителей (энергетика и металлургия);• Изменения рынка и окружающей среды напрямую влияют на отрасль и компании действующие в ней.
Организационное лидерство / Организационная динамика	<ul style="list-style-type: none">• Сектор сырьевой – компании очень иерархизированы и авторитарны в принятии стратегических решений и их организационной структуре.
Глобальная конвергенция / международное разнообразие	<ul style="list-style-type: none">• Отрасль однообразна а своей деятельности и структуре;• Борьба за ресурсы заставляет компании укрупняться;• Фрагментация компаний и отрасли неизбежно приводит к высокой доле постоянных издержек, а высокие барьеры входа не дают возможности к появлению новых игроков.
Стоимость для акционеров / ценность соучастников	<ul style="list-style-type: none">• Компании являются звеном в цепочке производства других товаров и услуг – необходима высокая эффективность производства угля, тем более в рамках холдингов;• Наемный персонал не заинтересован в удовлетворении тех же интересов, что и владельцев (проблема «принципал-агент»).



Содержание

1.	Типы угля и способы добычи
2.	Обзор российского рынка угля
3.	Основные «проблемы» российских компаний производителей
4.	Анализ отрасли в терминах основных дилемм
5.	Описание Кузбассразрезуголь (УГМК)
6.	Анализ компании в терминах основных дилемм
7.	Основные выводы



Экономические показатели Кузбассразрезголь

Проблемы:

- Непрофильный актив для УГМК (производство меди), однако высокоэффективный
- Невысокая производительность труда (7-е место среди лучших компаний с открытым способом добычи)

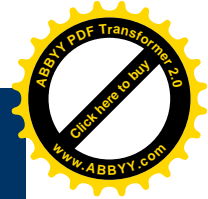
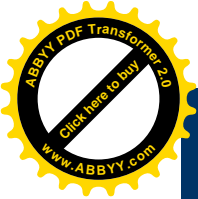
Преимущества:

- Добыча дорогого каменного угля открытым способом
- Диверсификация рынков сбыта (22% - экспорт)

	2005 г.	2006 г. (план)
Выручка Млрд. руб.	12,1	
Прибыль Млрд. руб.	5,4	
Рентабельность Проценты	44%	
Количество персонала Чел.	22 320	24 473
Структура собственности		
Владельцы	Доля Проценты	Выручка группы Млрд. руб.
• УГМК	>60	>25
• "Трансрейл"		
Ключевые руководители		
• Искандер Махмудов (УГМК)		

Добыча угля	2005 г.	2006 г. (план)
Каменный	100%	100%
Для коксования	8%	9%
Добыто на разрезах	100%	100%
Всего Млн. тонн	34,6	36,3
Объем экспорта Млн. тонн	7,6	8,0
Установленные мощности по добыче угля		
Производительность труда Т/месяц на 1 рабочего	171	174
Количество шахт/разрезов		13 разрезов
Оставшийся срок эксплуатации		41 год
Техническая оснащенность		
• Высокая степень износа парка машин и производственного оборудования		

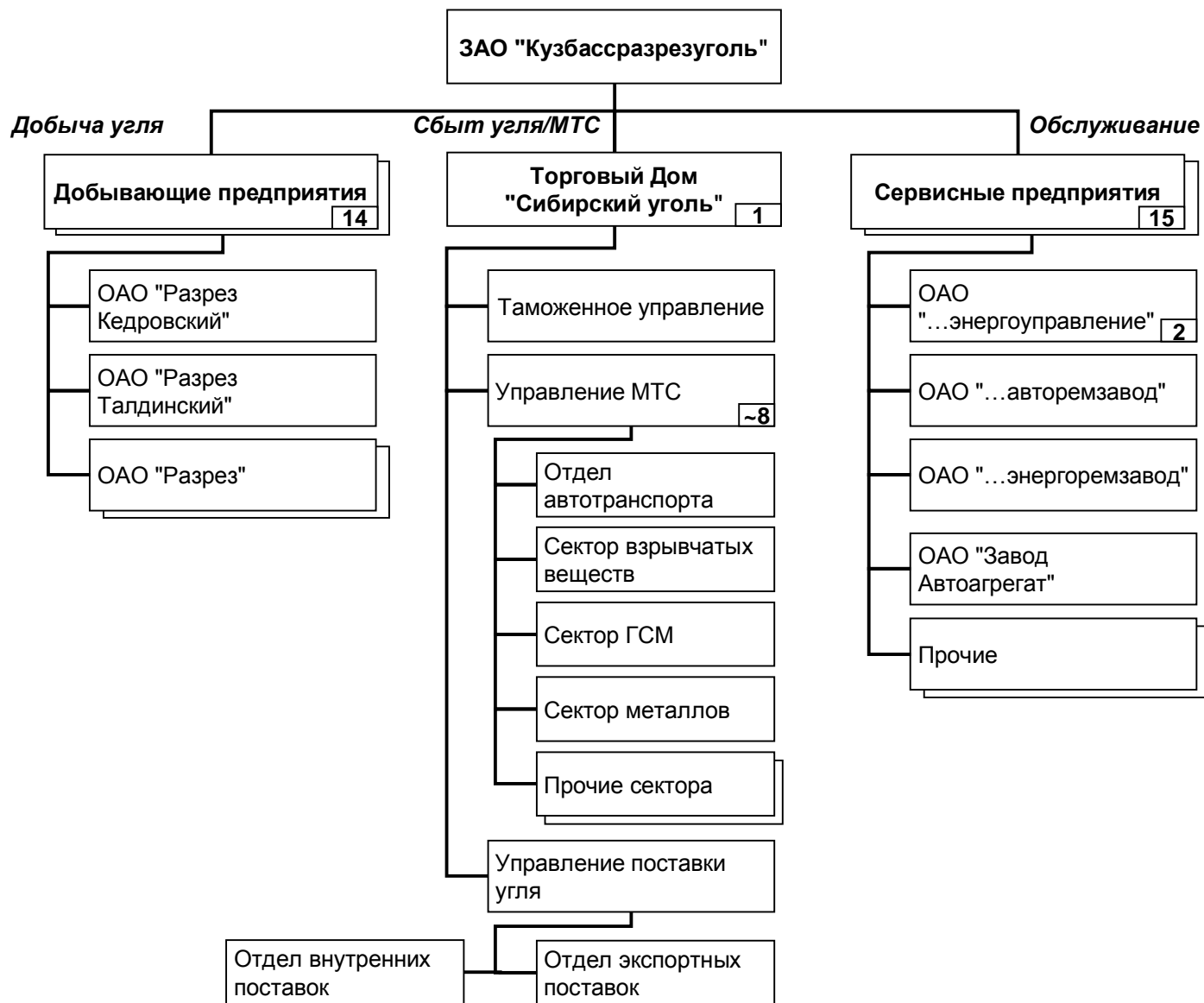
Источник: Росинформуголь; информация компании

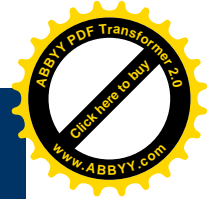
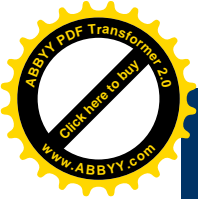


Организационная структура Кузбассразрезуголь

Холдинговая компания

Дочерние/зависимые компании

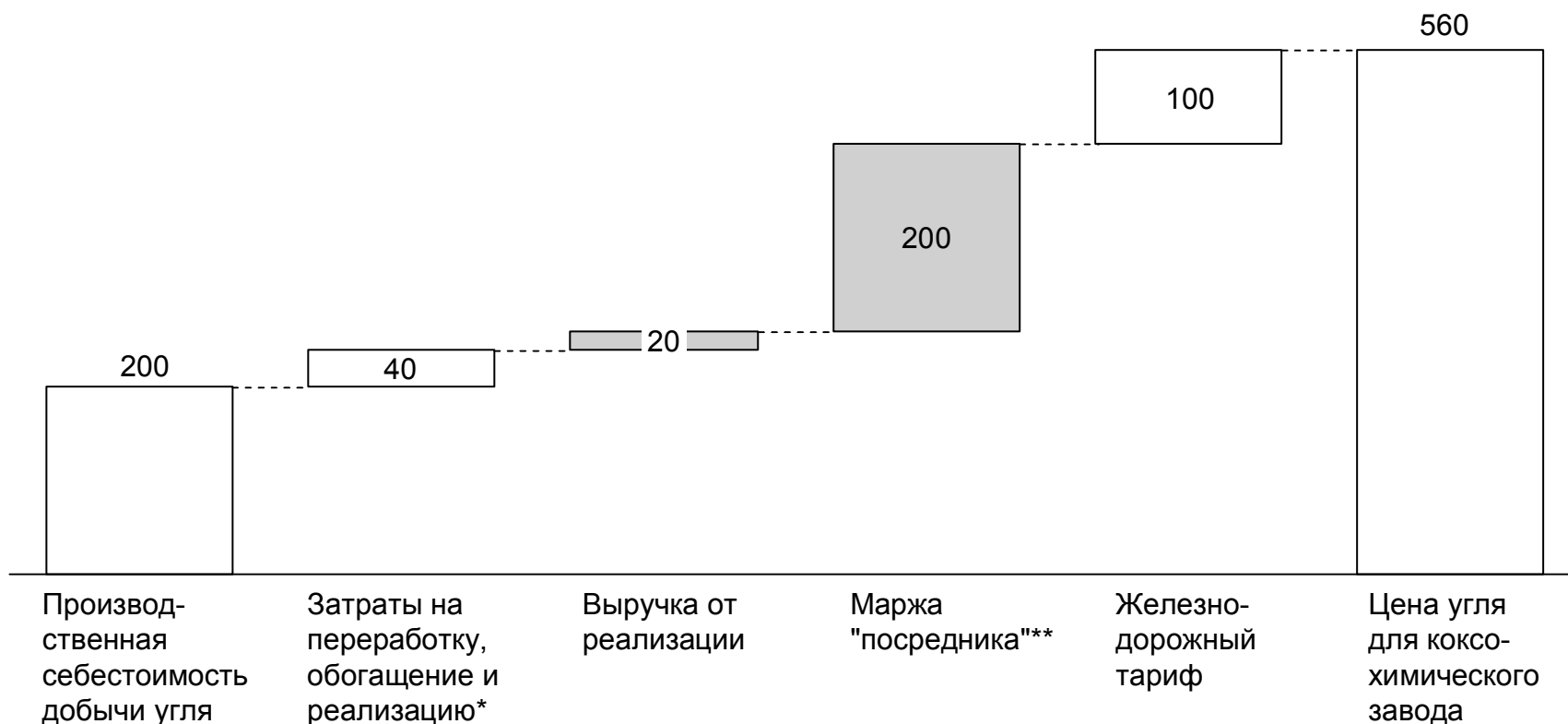




Экономика доходности производства и торговли Кузбассразрезуголь

Руб. за тонну; 2005 г.

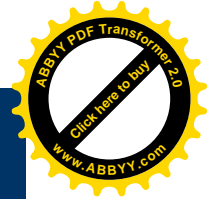
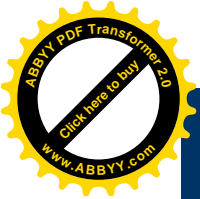
Валовой доход



* Средняя себестоимость. Включает более низкие издержки по добыче энергетических углей

** «Посредник» является частью механизма по снижению налогообложения

Примечание: Источник: Росинформуголь



Ключевые факторы конкурентоспособности Кузбассразрезуголь

Факторы

Параметры

Тип, спецификация, качество угля

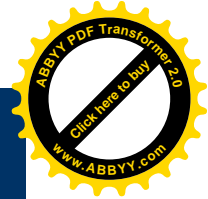
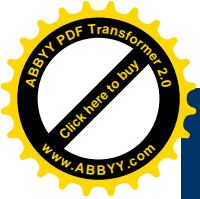
- Привлекательность угля, к примеру энергетического, определяется главным образом теплотой его сгорания. В частности, теплота сгорания у каменного выше, чем у бурого примерно в два раза
- Различные характеристики угля (зольность, содержания влаги, серы, летучих веществ и пр.) влияет на
 - Технологическую возможность использования угля тем или иным потребителем
 - Издержки использования (например, устранением экологического загрязнения)

Себестоимость добычи

- Способ добычи: шахтный примерно на 30% дороже, чем открытый
- Природно-климатические условия
- Характеристики месторождения (глубина залегания, толщина, наклон пласта, и т.д.)
- Производительность, степень износа оборудования

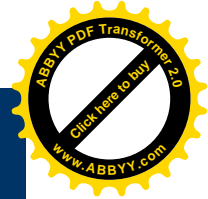
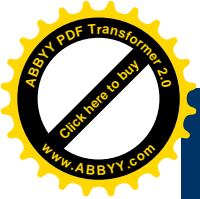
Стоимость доставки

- Транспортная составляющая оказывает существенное влияние на цену для конечного потребителя
 - Уголь является относительно дешевым материалом
 - Уголь перевозится на значительные расстояния (в среднем 1 581 км в 2005 г.)
- Тарифная политика МПС/государства недостаточно предсказуема



Содержание

1.	Типы угля и способы добычи
2.	Обзор российского рынка угля
3.	Основные «проблемы» российских компаний производителей
4.	Анализ отрасли в терминах основных дилемм
5.	Описание Кузбассразрезуголь (УГМК)
6.	Анализ компании в терминах основных дилемм
7.	Основные выводы



Анализ Кузбассразрезуголь в терминах основных дилемм

Рациональное мышление /
Творческое мышление

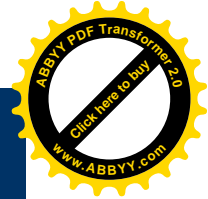
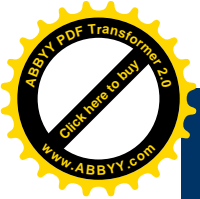
- Ориентация на «классическую» организацию цепочки производства и реализации продукции, которая направлена на увеличение объема продаж за счет экстенсивного роста;
- Организация производства базируется на принципах плановой системы с элементами свободного рынка – основной доход от реализации угля получает «посредник», который является частью системы и оптимизирует налогообложение.

Планирование /
Инкрементализм

- Холдинговая структура компании позволяет выделить основные процессы (производство, сбыт, обслуживание) в разные виды бизнеса, что упрощает систему принятия и реализации стратегических решений (четкая иерархия принятия решений);
- Огромная промышленная группа функционирует на основе кратко- и среднесрочного планирования, четко придерживаясь выполнения запланированных показателей.

Внезапное изменение /
Постепенное изменение

- Зависимость компании от основных активов (невозможность быстрого наращивания объемов производства) и потребность в значительных капитальных вложениях вынуждают компанию развиваться постепенно;
- Постепенные изменения также продиктованы насыщенностью рынка и сложностью выхода на новые рынки (расстояния).



Анализ Кузбассразрезуголь в терминах основных дилемм

Снаружи внутрь / **Изнутри наружу**

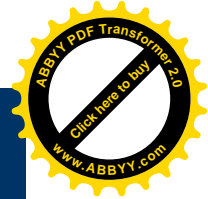
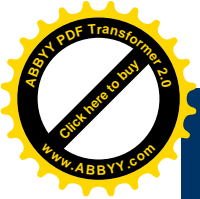
- Основной упор в стратегии развития компании делается на развитие ресурсного потенциала и вертикальной интеграции «вперед» (в сторону продукции с более высокой добавленной стоимостью) по продуктовому признаку;
- Использование производственных компетенций для позиционирования на рынке.

Набор бизнесов / **Корневые компетенции**

- Использование внутренних ресурсов: каменный уголь, который добывает компании, является наиболее востребованным на рынке и позволяет поддерживать высокий уровень рентабельности предприятия,
- Использование производственной компетенции: открытый способ добычи позволяет минимизировать затраты и капитальные вложения на перевооружение.

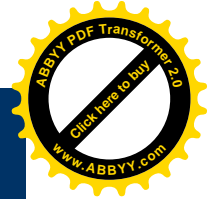
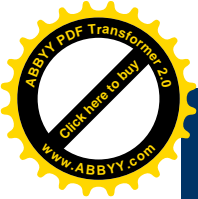
Дискретная организация /
Встроенная организация

- Значительная доля рынка (13%) и лидерство в регионе по объему производства позволяет компании формировать собственную стратегию «не оглядываясь» на рынок;
- Большой объем выручки и высокий уровень рентабельности позволяет компании не повышать цены на продукции в связи с ростом тарифов на ж/д перевозки.



Анализ Кузбассразрезуголь в терминах основных дилемм

Эволюция отрасли / Создание	<ul style="list-style-type: none">• Компания следует за общерыночными тенденциями, так как снижение цен не принесет ощутимой выгоды (ограничения по увеличению объемов производства);• Инициатором изменения рынка являются покупатели, а не поставщики – компании не влияют на рыночные процессы.
Организационное лидерство / Организационная динамика	<ul style="list-style-type: none">• Организация не характеризуется способностью к быстрым изменениям - ограничения производства не позволяют проводить активные реформы;• Организационные изменения диктуются структурой потребления и изменениями на рынке.
Глобальная конвергенция / Международное разнообразие	<ul style="list-style-type: none">• Основной движущей силой в организации является развитие технологий и проведение комплексной работы по повышению эффективности внутренних бизнес-процессов;• Растущая интеграция со смежными отраслями. В том числе с конечными потребителями – вертикальная интеграция.
Стоимость для акционеров / Ценность соучастников	<ul style="list-style-type: none">• Основной упор в развитии бизнеса делается на обеспечение высокого уровня рентабельности и повышение стоимости компании;• Стратегия компании направлена на увеличение объемов производства, а не на удовлетворение потребителей.

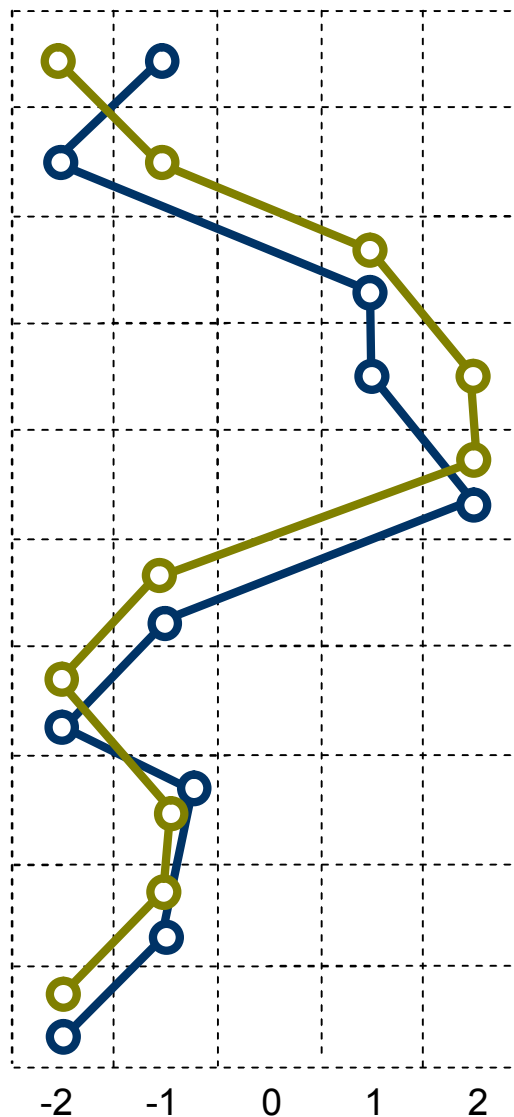


Сравнение профиля угольной отрасли и Кузбассразрезуголь

— позиция по отрасли

— позиция по фирме

- Рациональное мышление
- Планирование
- Внезапное изменение
- Снаружи внутрь
- Набор бизнесов
- Дискретная организация
- Эволюция отрасли
- Организационное лидерство
- Глобальная конвергенция
- Стоимость для акционеров



- Творческое мышление
- Инкрементализм
- Постепенное изменение
- Изнутри наружу
- Корневые компетенции
- Встроенная организация
- Создание
- Организационная динамика
- Международное разнообразие
- Ценность соучастников