

McKinsey Business Diving 2019

Стратегия выхода ЕВРАЗ ЗСМК на рынок листового проката для диверсификации портфеля

Команда НТСО

КРАН №64
регист. № 41901
Q=55
полн. осб. 28.09.13
чест. осб. 28.09.17

СОДЕРЖАНИЕ:

EXECUTIVE SUMMARY	3
РЫНОК	5
СТРАТЕГИЯ СБЫТА	11
ТЕХНОЛОГИЯ	14
ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	16
РИСКИ	19
ПРИЛОЖЕНИЯ	25





EXECUTIVE SUMMARY

3

РЫНОК

5

СТРАТЕГИЯ СБЫТА

11

ТЕХНОЛОГИЯ

14

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

16

РИСКИ

19

ПРИЛОЖЕНИЯ

25

ЕВРАЗ необходимо сконцентрироваться на производстве горячекатаного проката и продвигать его на российском и азиатском рынках

Продукт

К 2023 году ЕВРАЗ ЗСМК начнёт производить 2,5 млн. тонн горячекатаного проката по технологии ESP



Причины выбора данного продукта:

- Согласно прогнозам, на самых привлекательных для ЕВРАЗ рынках Г/К прокат будет расти быстрее, чем другие виды листового проката
- Удельный размер рынка Г/К проката при этом больше, чем аналогичный показатель у ХК проката и проката с покрытием

Стратегия сбыта

Рынок РФ

- планируется поставлять 1,5 млн. тонн продукции ежегодно
- Основными регионами сбыта будут Урал, Сибирь и Дальний Восток

Рынок Азии

- планируется поставлять 1 млн. тонн продукции ежегодно
- Основными рынками сбыта будут 5 быстрорастущих экономик региона

Риски

Ключевыми рисками проекта являются:

- Падение цен на листовую прокат
- Увеличение сроков и стоимости проекта
- Недостаток квалификации персонала

При грамотной подготовке каждый из существующих рисков можно нивелировать.

Дополнительным способом нивелирования рисков является строительство завода металлоконструкций

CAPEX – 30 млн \$
Объем выпуска – 100 тыс. тонн

Результат

К 2024 году по сравнению с 2018 годом:

- Выручка ЗСМК увеличится на 15% вместо ожидаемого падения на 13%
- EBITDA вырастет на 6% вместо ожидаемого падения на 8%

Финансовые показатели проекта к 2028 году:

CAPEX - 490 млн. \$
NPV -363 млн \$
IRR – 24%
Срок окупаемости – 6 лет



EXECUTIVE SUMMARY

3

РЫНОК

5

СТРАТЕГИЯ СБЫТА

11

ТЕХНОЛОГИЯ

14

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

16

РИСКИ

19

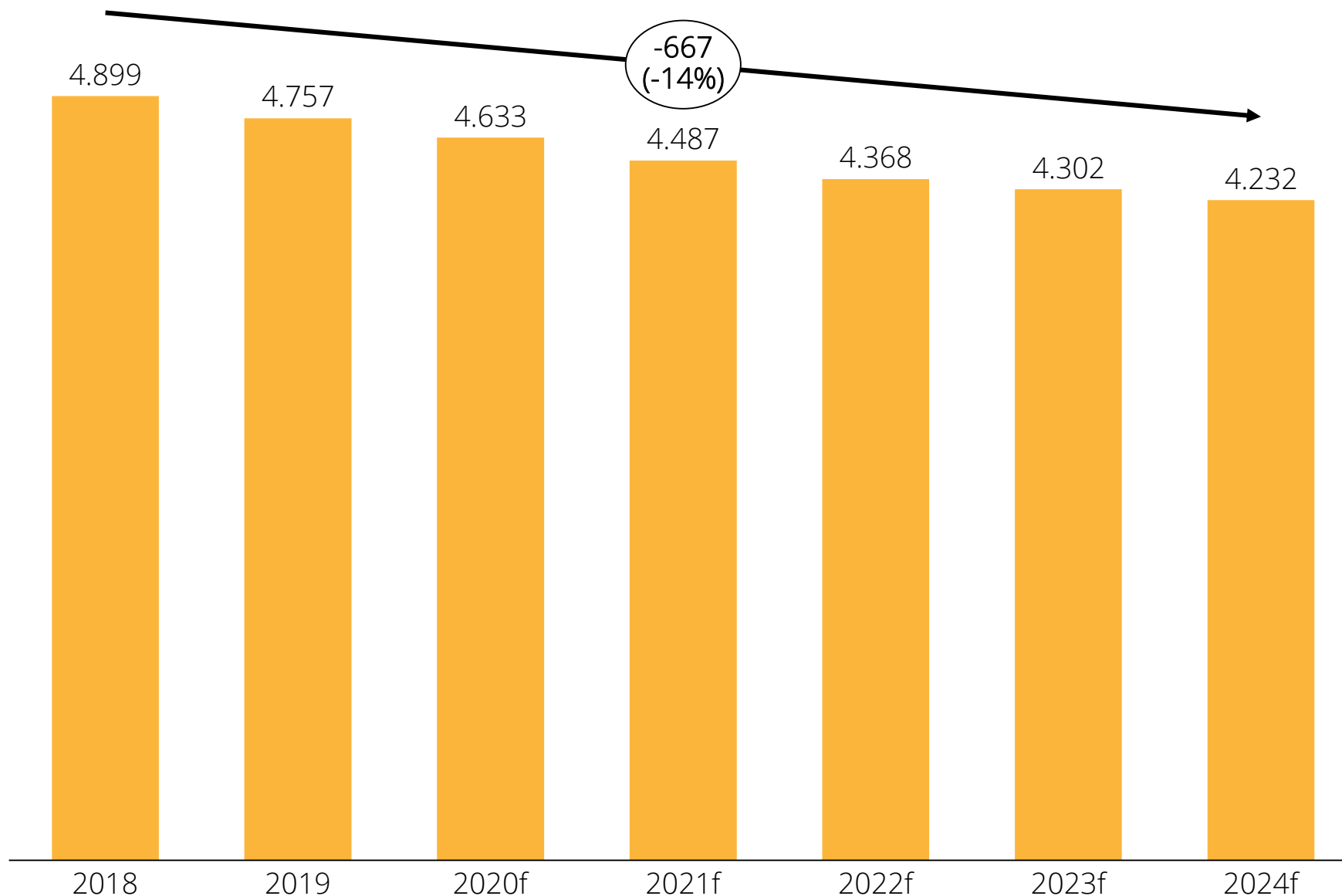
ПРИЛОЖЕНИЯ

25

При сохранении текущего портфеля в ЕВРАЗ ЗСМК к 2024 году ожидается падение выручки на 14%

Выручка сократится на 667 млн \$

Выручка, млн \$



Основная причина – снижение цен на продукцию сталелитейной отрасли

Это объясняется 2-мя основными факторами:

1. Перепроизводством стали на мировом рынке



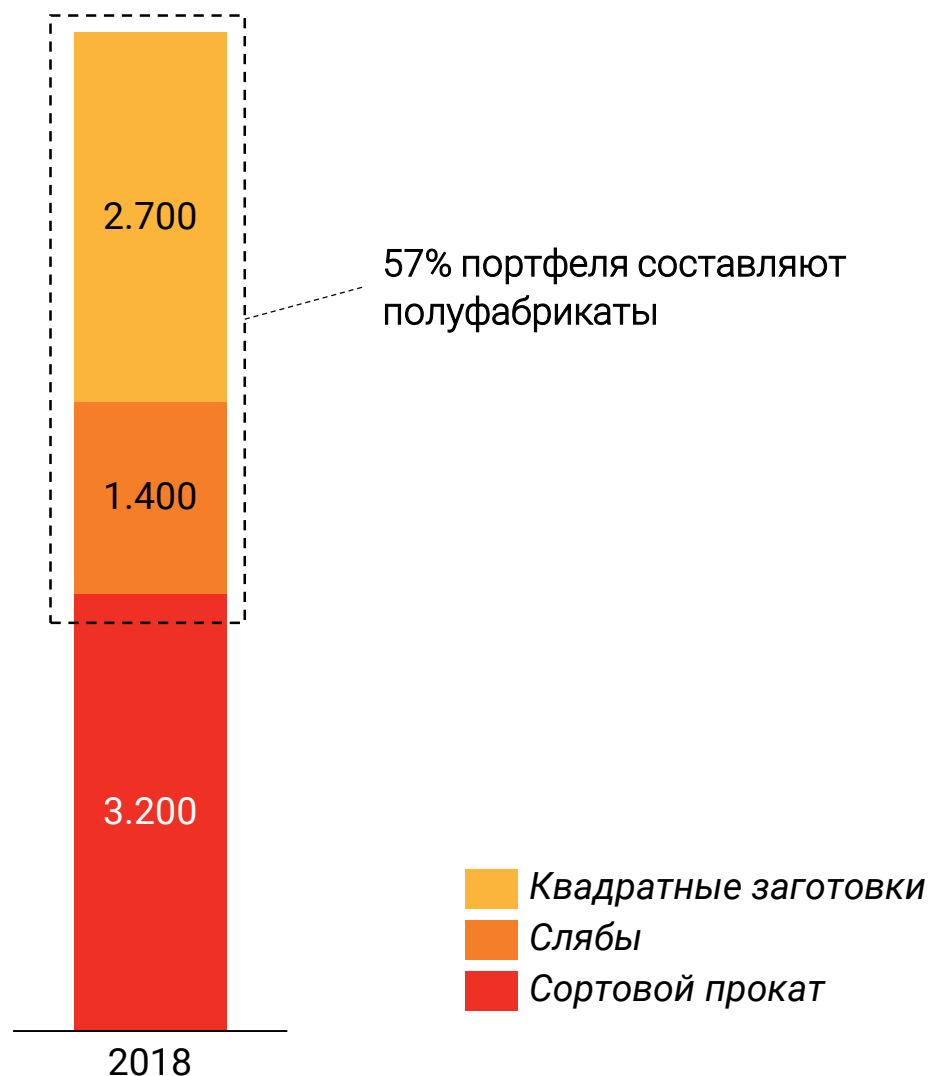
2. Снижением себестоимости сырья



Для улучшения финансовых показателей ЕВРАЗ ЗСМК необходимо переориентироваться на производство листового проката

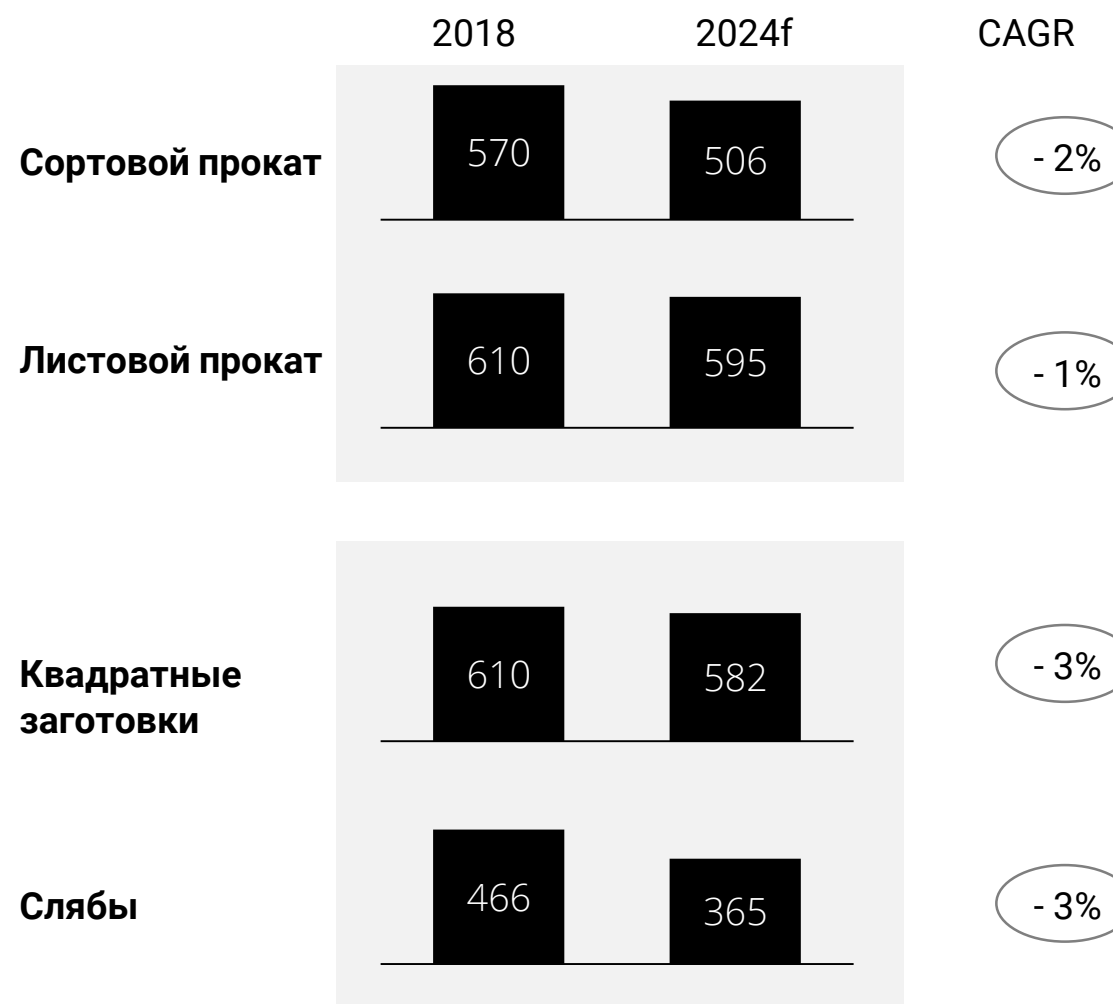
На данный момент продуктовый портфель ЕВРАЗ ЗСМК не оптимален – более половины продукции строительной площадки составляют слябы и квадратные заготовки

Продажи ЕВРАЗ ЗСМК, тыс тонн



В ближайшие 5 лет именно на эти продукты ожидается самое стремительное падение цен. Листовой прокат является приоритетным ввиду относительно низкого темпа снижения цен

Прогноз мировых цен, \$ на тонну

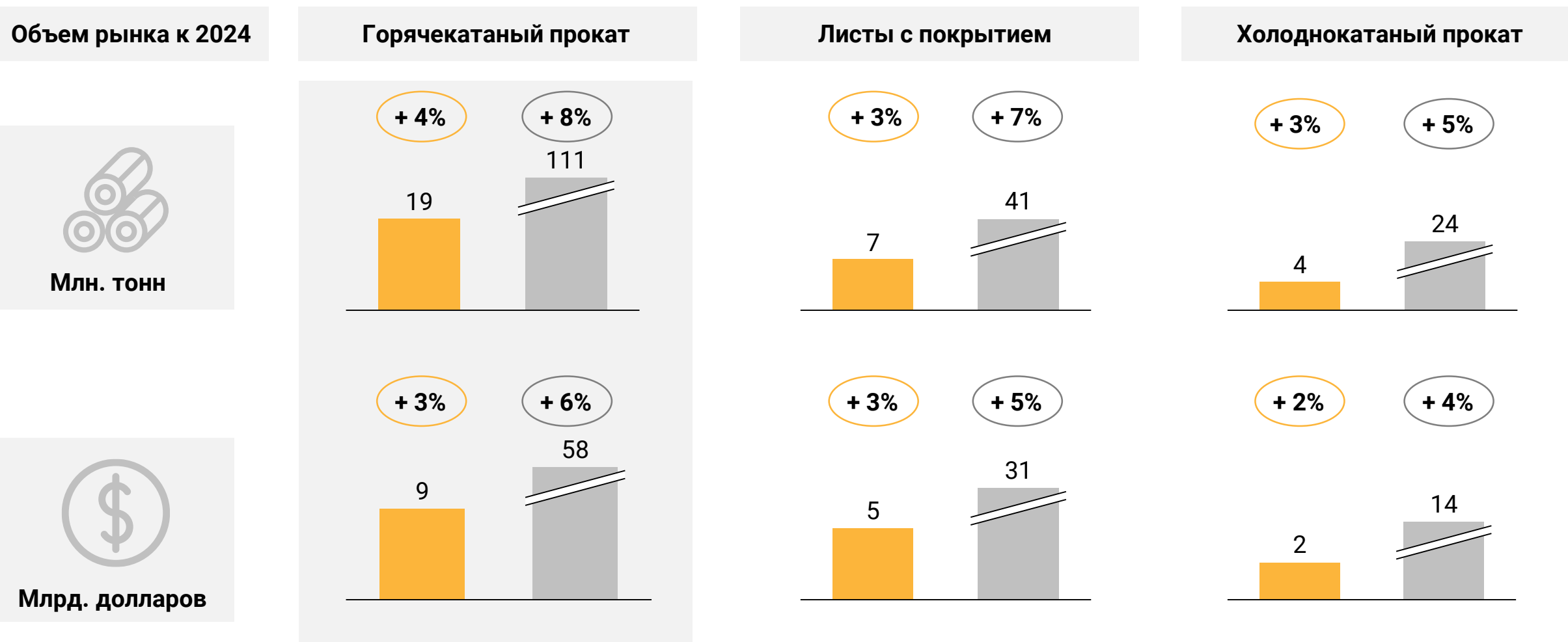


ЕВРАЗ ЗСМК следует наращивать присутствие на рынках листового проката России и Азии

Регион	Объем рынка	Географическая доступность	Внешнеторговые барьеры	Уровень конкуренция	Итог:
Рост потребления плоской стали по регионам мира, млн. тонн					
Китай	453	+1%	●	●	●
Азия (без Китая)	230	+2%	●	●	●
Европа	107	+1%	●	●	●
Африка и Ближний Восток	80	+1%	●	●	●
Северная Америка	74	+1%	●	●	●
Латинская Америка	45	+1%	●	●	●
Россия	30	+2%	●	●	●

Привлекательность: ● - высокая ● - средняя ● - низкая

ЕВРАЗ нужно сконцентрироваться на Г/К прокате – самом крупном и быстрорастущем сегменте листового проката на рынках РФ и Азии

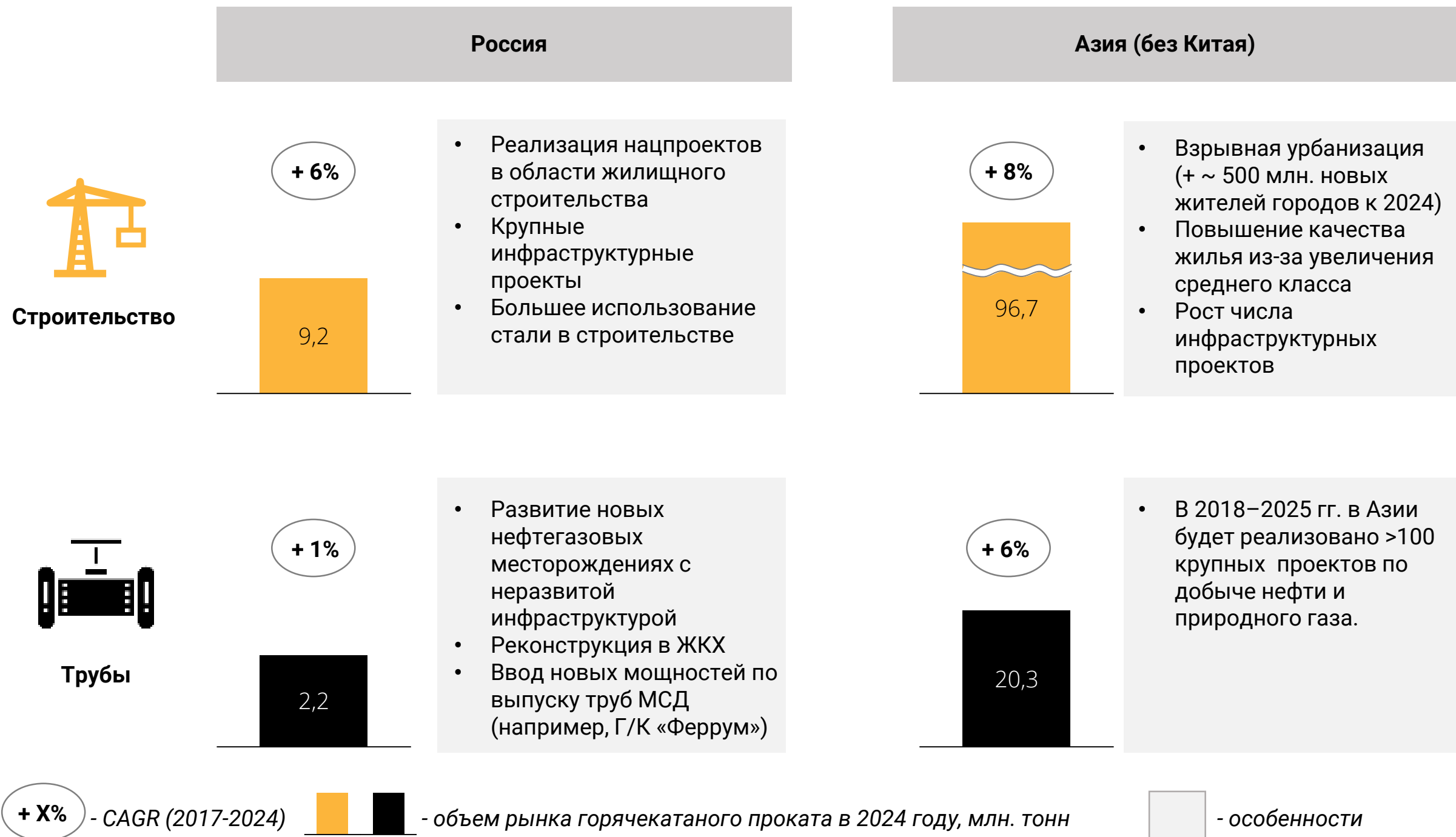


- Объем рынка горячекатаного проката в денежном и в физическом выражении самый большой относительно других видов листового проката как в России, так и в Азии.
- Темпы прироста горячекатаного проката выше, чем остальных видов листового проката как в России, так и в Азии

+ X% - CAGR (2017-2024) на рынке РФ
 + X% - CAGR (2017-2024) на рынке Азии (без Китая)

■ - объем рынка РФ, млн. тонн
 ■ - объем рынка Азии (без Китая), млн. тонн

На Российском и Азиатском рынках основными клиентами ЕВРАЗ станут строительная отрасль и производители труб





EXECUTIVE SUMMARY

3

РЫНОК

5

СТРАТЕГИЯ СБЫТА

11

ТЕХНОЛОГИЯ

14

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

16

РИСКИ

19

ПРИЛОЖЕНИЯ

25

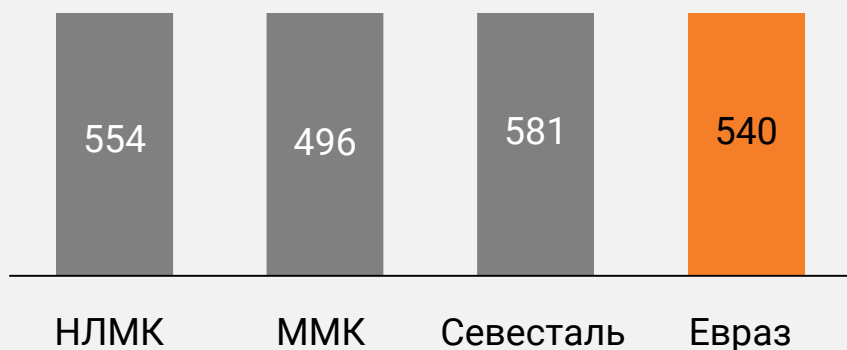
На рынке РФ ЕВРАЗ ЗСМК сможет ежегодно сбывать ~ 1,5 млн. тонн листового проката

Более низкая себестоимость и близость к потребителям позволят ЕВРАЗ занять весомую долю рынка

1. Низкие цены

ЕВРАЗ может предоставить одну из самых низких цен на рынке листового г/к проката

Прогнозируемая цена листового г/к проката, \$/тонн

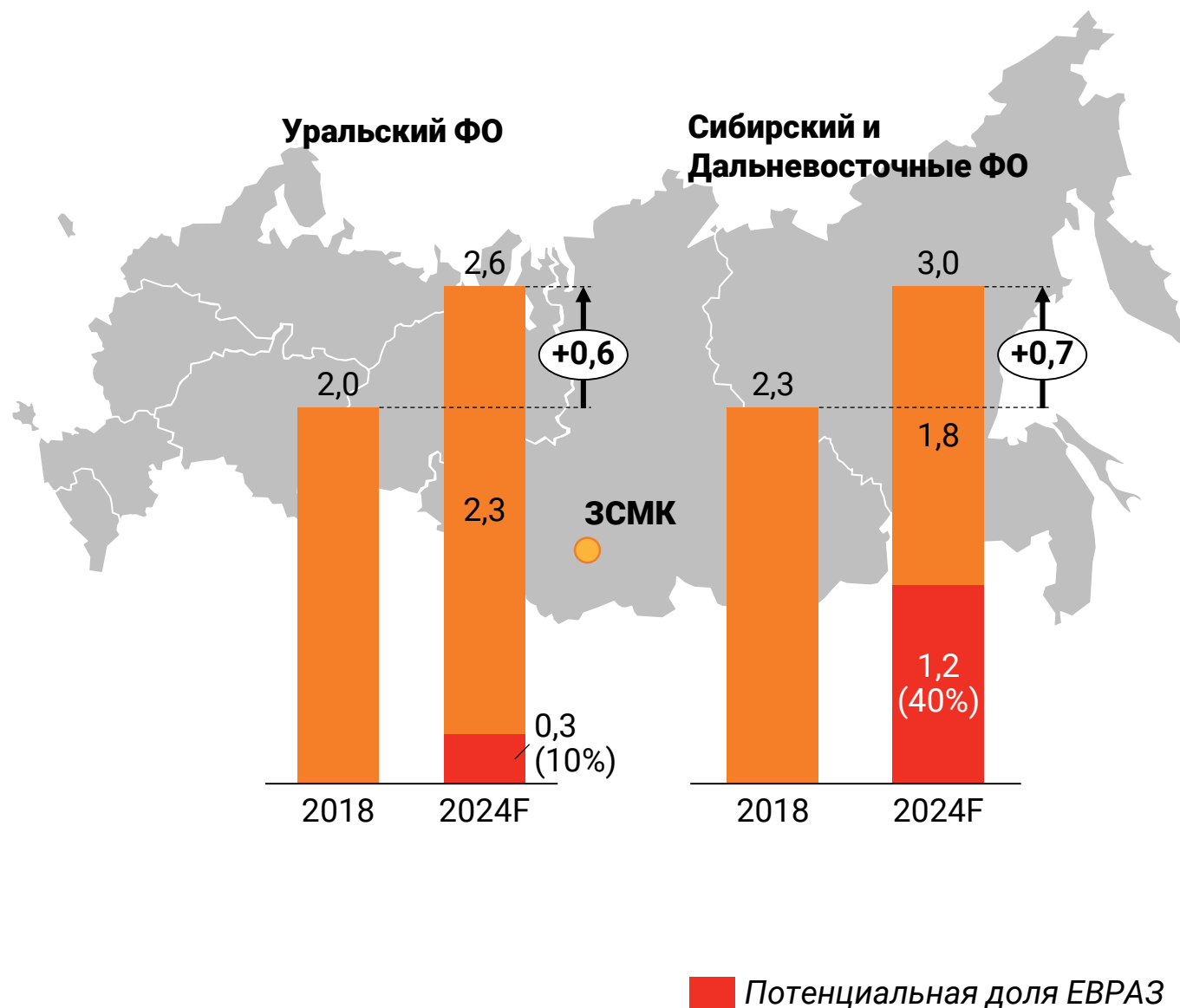


2. ЕВРАЗ имеет возможность построить завод используя современные технологии, в то время как основные конкуренты используют устаревший ШСГП стан 2000

3. Близость к большей части потенциальных клиентов в Сибири и на Дальнем Востоке (~50% потенциальных клиентов Сибири находятся <1 тыс. км.) :

Основными рынками могут быть географически близкие территории Урала, Сибири и Дальнего Востока

Спрос на тонколистовой Г/К прокат, млн. тонн

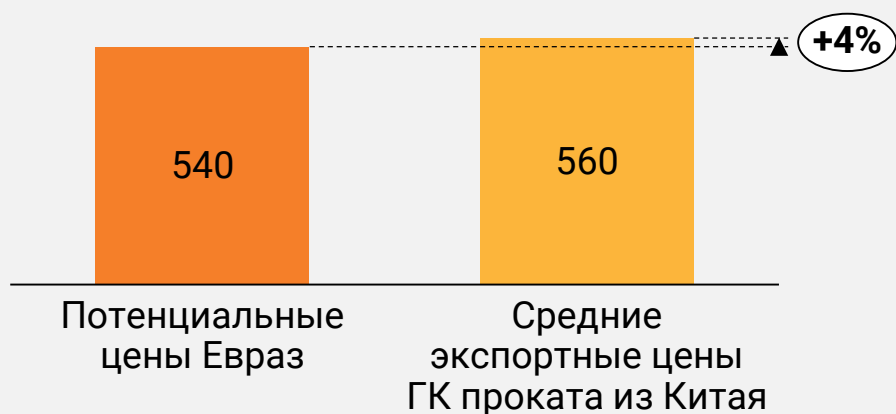


На рынке Азии ЕВРАЗ ЗСМК сможет ежегодно сбывать ~ 1 млн. тонн листового проката


Более низкая себестоимость позволят ЕВРАЗ занять долю рынка


1. Ожидаемые цены ЕВРАЗ ЗСМК будут ниже экспортных цен китайских компаний

Прогнозируемы цены на листовой прокат, \$ за тонну



2. Маршрут через порт Находка обеспечит быструю доставку товара потенциальным клиентам

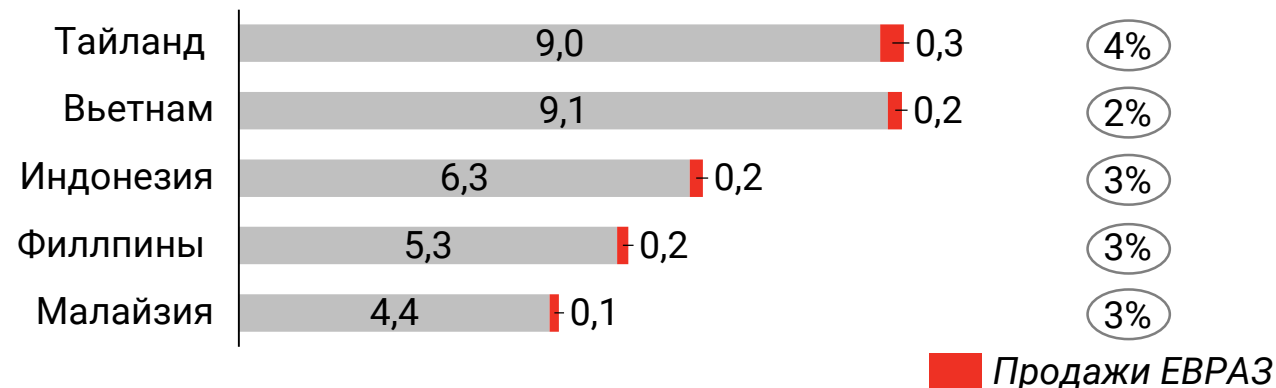
 на поезде – 4 дня

 по морю – 7-10 дней

Фокус на крупнейших чистых импортёров региона позволит занять от 3-5% импорта Г/К проката в страны Юго-Восточной Азии

Чистый импорт Г/К проката, млн. тонн, Прогноз. 2024

Доля ЕВРАЗ:



В страны Юго-Восточной Азии Г/К прокат будет поставляться по железной дороге и через порт Находка, принадлежащий ЕВРАЗ





EXECUTIVE SUMMARY

3

РЫНОК

5

СТРАТЕГИЯ СБЫТА

11

ТЕХНОЛОГИЯ

14

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

16

РИСКИ

19

ПРИЛОЖЕНИЯ

25

Из двух технологий с оптимальной производственной мощностью ESP обеспечивает лучшие физико-химические свойства продукции

Высокое качество продукции позволит увеличить цену и ускорить возврат инвестиций

	Производственная мощность, млн тонн/год	ОРЕХ, от традиционной технологии	Ключевые Преимущества	Ключевые недостатки
Традиционная технология	2,0	100%	<ul style="list-style-type: none"> Невысокие требования к качеству технологического процесса 	<ul style="list-style-type: none"> Высокий уровень брака Высокие затраты на газ, электричество и оплату труда
CSP	3,5	55%	<ul style="list-style-type: none"> Возможность поэтапного строительства цеха Возможность запуска нескольких ручьёв 	<ul style="list-style-type: none"> Сложность производства конструкционной стали
ESP	3,0	63%	<ul style="list-style-type: none"> Крайне широкий сортамент стали, который можно использовать в производстве 	<ul style="list-style-type: none"> Сложность производства конструкционной стали Невозможность работы двумя ручьями
Castrip	0,5	35%	<ul style="list-style-type: none"> Разливка заготовок проходит в 10-15 раз быстрее нормы 	<ul style="list-style-type: none"> Низкая апробация технологии на рынке
BeltCasting	0,5	30%	<ul style="list-style-type: none"> Меньше брака благодаря подаче стали на горизонтально движущуюся ленту 	<ul style="list-style-type: none"> Низкая апробация технологии на рынке



EXECUTIVE SUMMARY 3

РЫНОК 5

СТРАТЕГИЯ СБЫТА 11

ТЕХНОЛОГИЯ 14

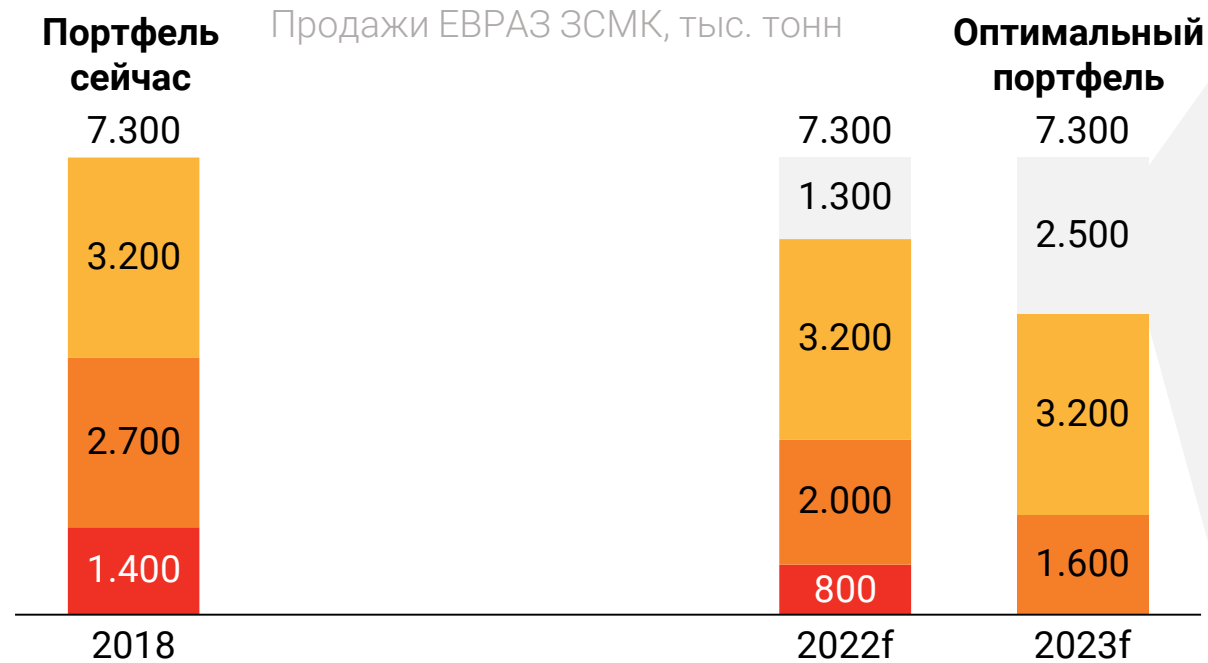
ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 16

РИСКИ 19

ПРИЛОЖЕНИЯ 25

Внедрение в продуктовый портфель листового проката позволит расширить ассортимент и снизить долю низкомаржинальной продукции

Новый цех позволит постепенно изменить существующий портфель производимой продукции



Г/К Тонколистовой

Г/К Толстолистовой

Доли в продажах:

60%

40%

Толщина:

0,8 -4 мм

4-25 мм

Потенциальная продукция:

- конструкционные трубы
- гнутый профиль
- ограждения
- детали промышленных установок

- конструкционные трубы
- несущие элементы сварных и несварных конструкций
- сварные трубы

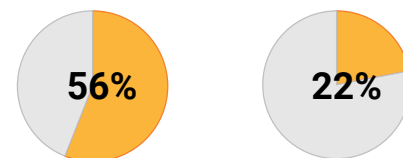
Доступные типы стали:

- Silicon steel
- Structural steel
- HSLA steel

- High carbon steel
- AHSS and UHSS
- IF and mild steel

В портфеле повысится доля продуктов с высоким переделом

Доля заготовок снизится на 34 п.п.



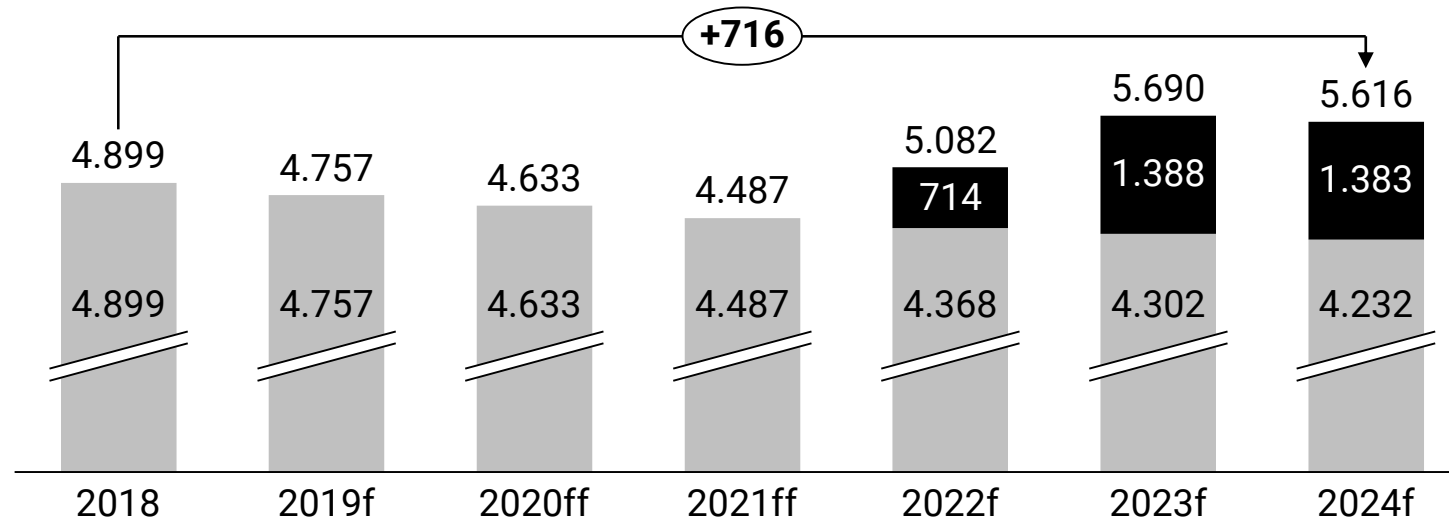
Доля листового проката достигнет 34% производства



Реализация инициативы поможет не только избежать прогнозируемого падения выручки и EBITDA, но и обеспечить устойчивый рост этих показателей

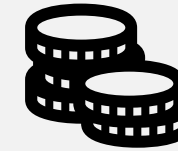
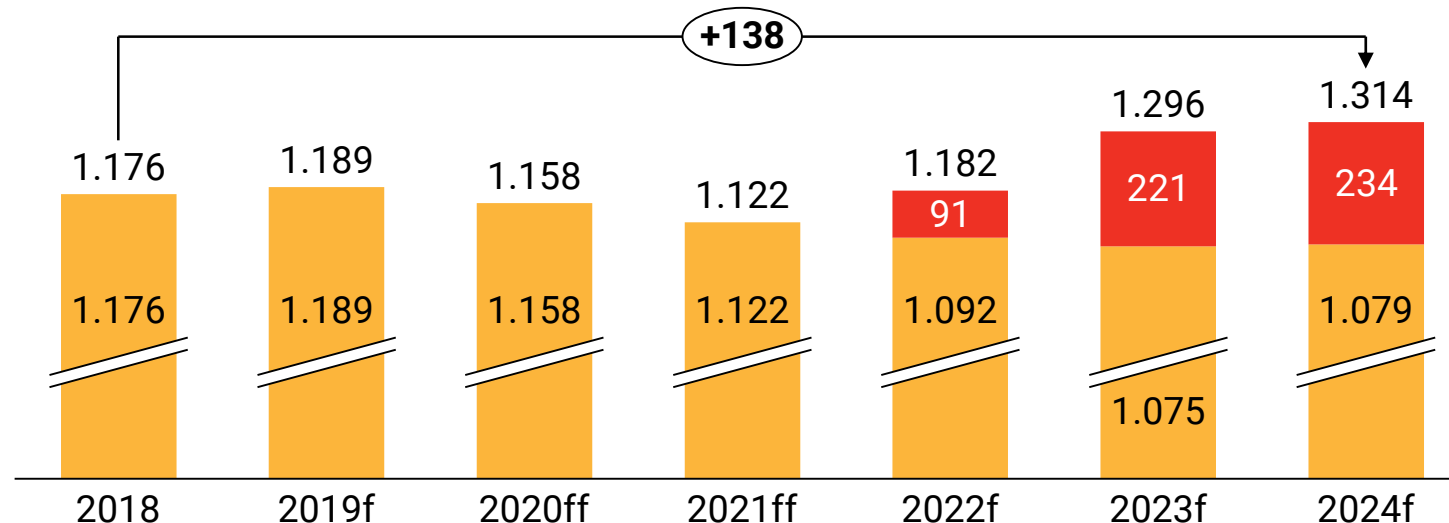
К 2023 году выручка ЕВРАЗ ЗСМК увеличится на 15% (716 млн \$)

Выручка, млн \$



EBITDA увеличится на 6% (138 млн \$)

EBITDA, млн. \$



Финансовые показатели проекта к 2028:

CAPEX - 490 млн. \$
 NPV - 363 млн. \$
 IRR - 24%
 Срок окупаемости - 6 лет

При сохранении текущего портфеля к 2024 году финансовые показатели будут ниже уровня, который предполагается в проекте:

- выручка на **1 383 млн. \$**
- EBITDA на **234 млн. \$**

- Выручка при изменении портфеля
- Выручка при сохранении портфеля
- EBITDA при изменении портфеля
- EBITDA при сохранении портфеля



EXECUTIVE SUMMARY 3

РЫНОК 5

СТРАТЕГИЯ СБЫТА 11

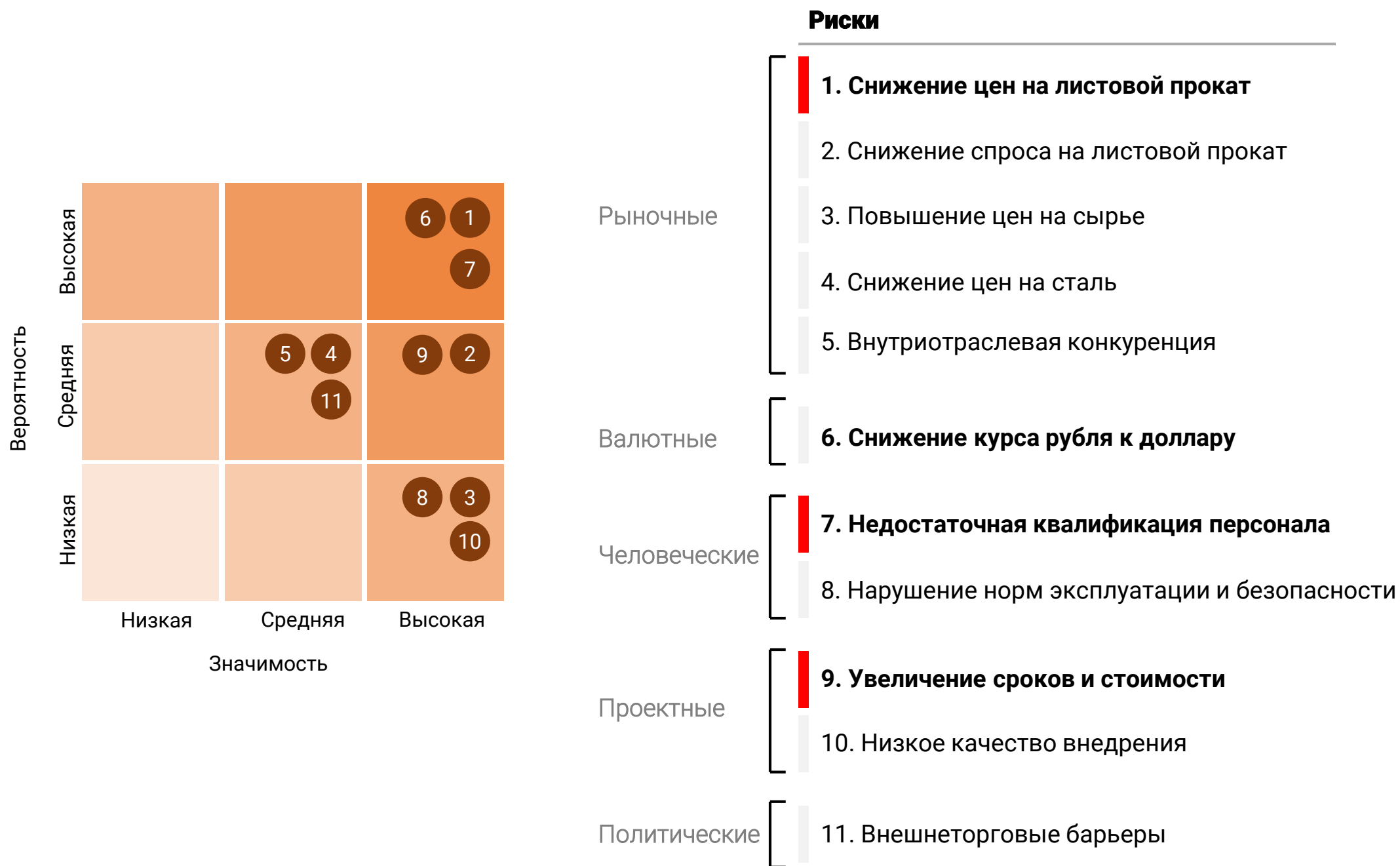
ТЕХНОЛОГИЯ 14

ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 16

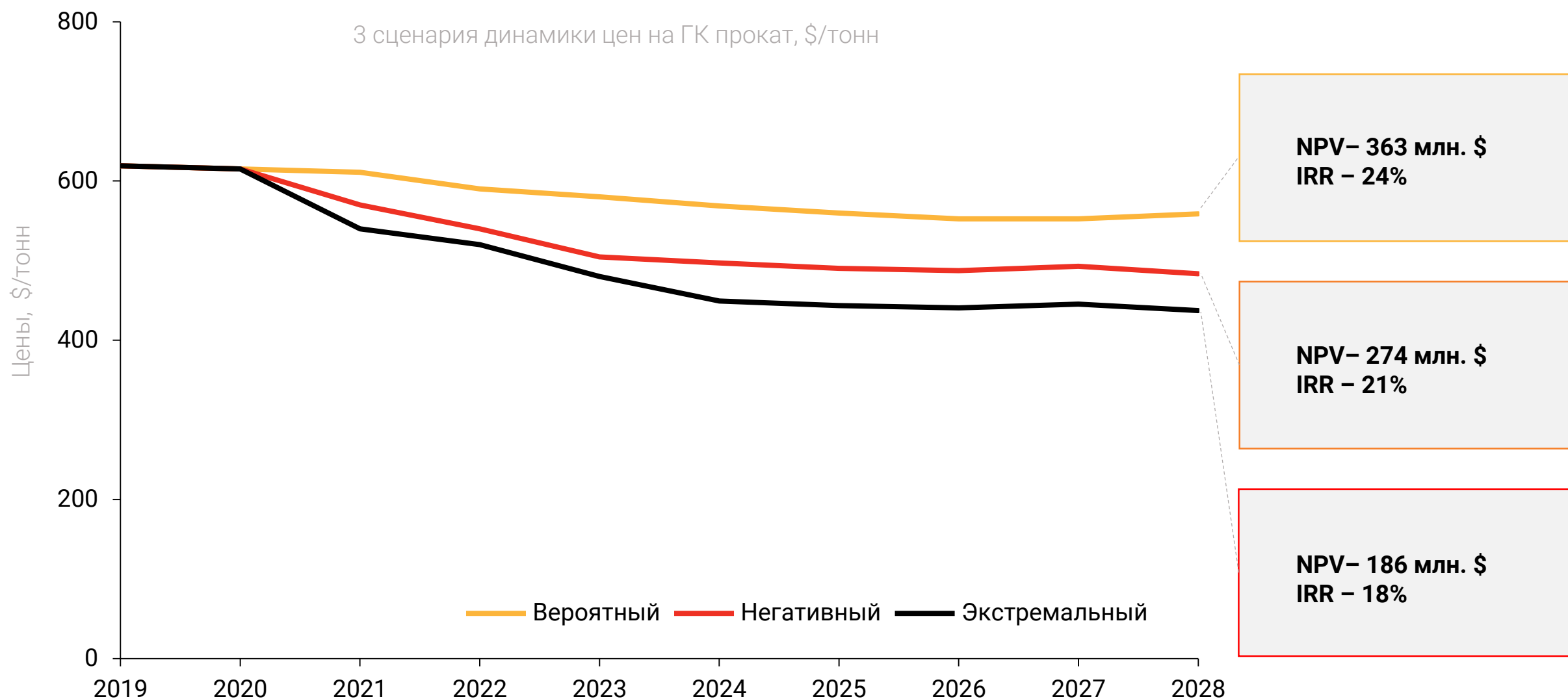
РИСКИ 19

ПРИЛОЖЕНИЯ 25

Внедрение инициативы сопряжено со множеством рисков, каждый из которых возможно нивелировать



Проект обладает относительно высокой чувствительностью к изменению на приоритетных рынках



Следующие действия снизят чувствительность проекта к изменению цен

- Диверсификация рынков
- Внедрение дополнительного цеха по выпуску металлопроката
- Повышение прибыльности

ЕВРАЗу следует уделить внимание переобучению персонала, чтобы нивелировать риски, связанные с человеческим фактором

	Технический персонал 	Управленческий персонал 	Отдел продаж 
КОНТЕНТ	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение особенностям технологии; • Адаптированные нормы системы безопасности; • Правила эксплуатации и обслуживания; • Анализ дефектов 	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптация системы планирования; • Применение методик управления производительностью и трудоемкостью в рамках новой технологии 	<ul style="list-style-type: none"> • Особенности продаж листового проката • Заключение новых контрактов; • Личный план развития: алгоритмы, стандарты
РЕЗУЛЬТАТ	<ul style="list-style-type: none"> • Достижение целевых показателей; • Минимизация несчастных случаев; • Обеспечение исправности технологии 	<ul style="list-style-type: none"> • Достижение целевых показателей; • Развитие корпоративной эффективности 	<ul style="list-style-type: none"> • Рост продаж на ~17-23%
ПРОВАЙДЕРЫ	<ul style="list-style-type: none"> • Компания-производитель технологии (Primetals Technologies) • Корпоративный центр подготовки кадров «Персонал»; 	<ul style="list-style-type: none"> • МИСиС, Институт непрерывного образования; • Корпоративный центр подготовки кадров «Персонал»; • ЭКОПСИ Консалтинг 	<ul style="list-style-type: none"> • Компании, занимающиеся развитием отделов продаж (например, Оу-li, ЭКОПСИ Консалтинг)

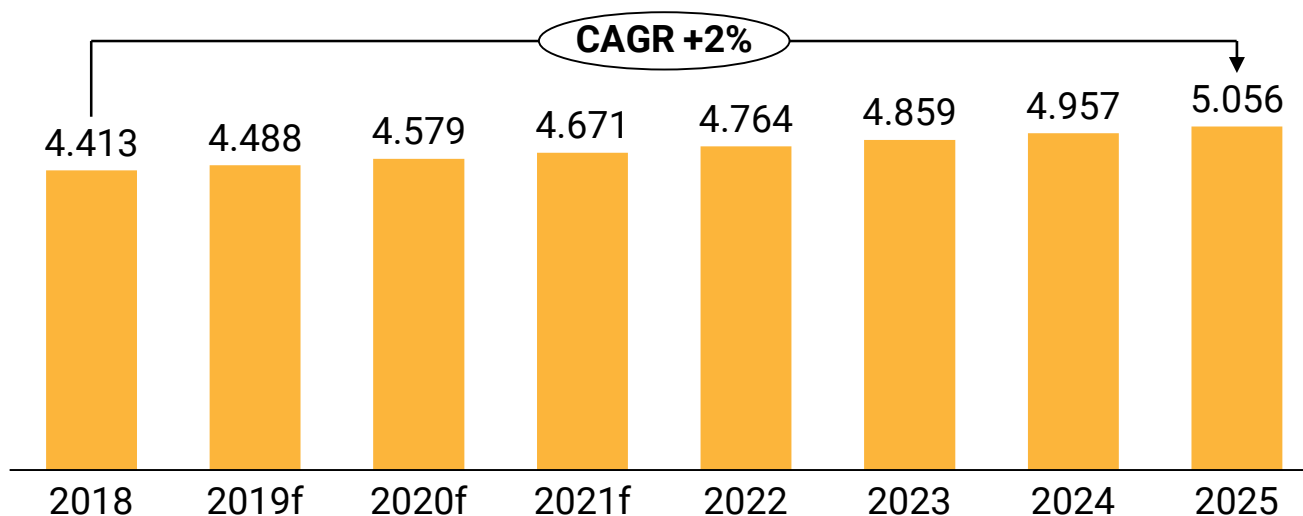
Грамотно организованное планирование и контроль способны снизить проектные риски

Возникающие риски	Последствия	Способы нивелирования
1. Увеличение сроков проекта	1 мес задержки = к 2028 году -\$16,8 млн NPV -0,7% IRR	1. Материальная ответственность подрядчика за невыполнение сроков 2. Контроль за каждым этапом строительства
2. Увеличение стоимости проекта	50 млн долл доп. расходов = -\$104 млн NPV -4,7% IRR	1. Заключение долгосрочных контрактов на поставку материалов 2. Контроль за соблюдением сметной документации
3. Низкое качество внедрения технологии		
Дополнительные издержки на ремонт	1 млн долл расходов = -\$2 млн NPV -0,1% IRR	1. Контроль качества в кооперации с производителем оборудования 2. Дополнительное обучение персонала для работы с новым оборудованием
Выход оборудования из строя	1 мес простоя = -\$18,2 млн NPV -0,7% IRR	

Инициатива строительства завода металлоконструкций обеспечит проект ещё большей финансовой привлекательностью

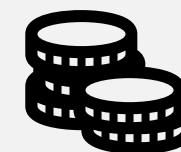
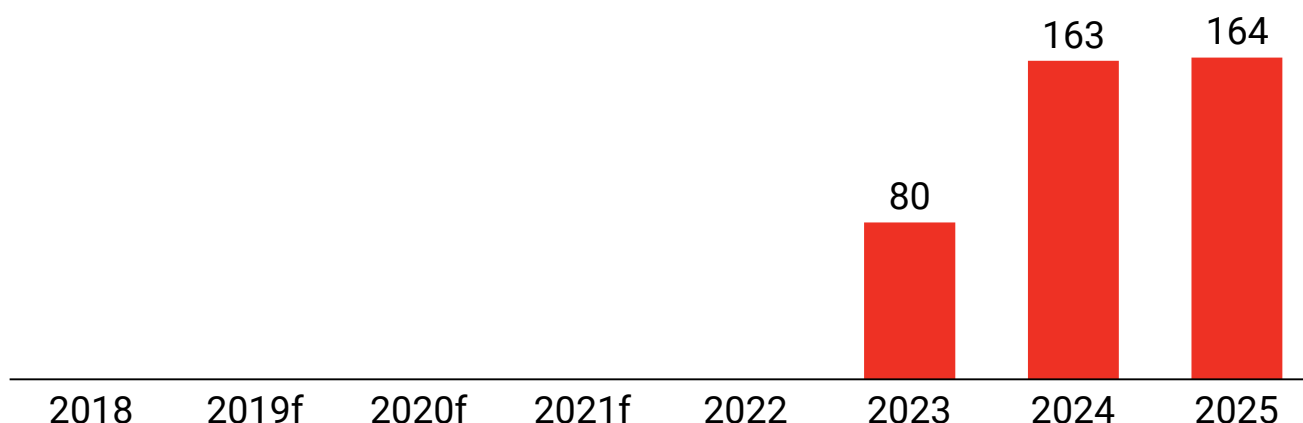
Темп роста рынка строительных металлоконструкций в России к 2024 году составит 2%

Продажи металлоконструкций, тыс. тонн



Строительство завода металлоконструкций позволит ЕВРАЗ ЗСМК ежегодно получать выручку в размере 164 млн \$

Продажи металлоконструкций ЕВРАЗ ЗСМК, млн. тонн



Показатели проекта:

CAPEX	Объём выпуска	Срок строительства
30 Млн. \$	100 Тыс. тонн	3 Года

Без учёта проекта

С учётом проекта



EXECUTIVE SUMMARY	3
РЫНОК	5
СТРАТЕГИЯ СБЫТА	11
ТЕХНОЛОГИЯ	14
ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	16
РИСКИ	19
ПРИЛОЖЕНИЯ	25



Приложение 1. Из-за падения цен на сырье и перепроизводства, прогнозируется снижение цен на продукты черной металлургии и снижение выручки отрасли на ~10% к 2022 году

Прогнозируется снижение сырьевой себестоимости, из-за уменьшения цен на руду и коксующийся уголь

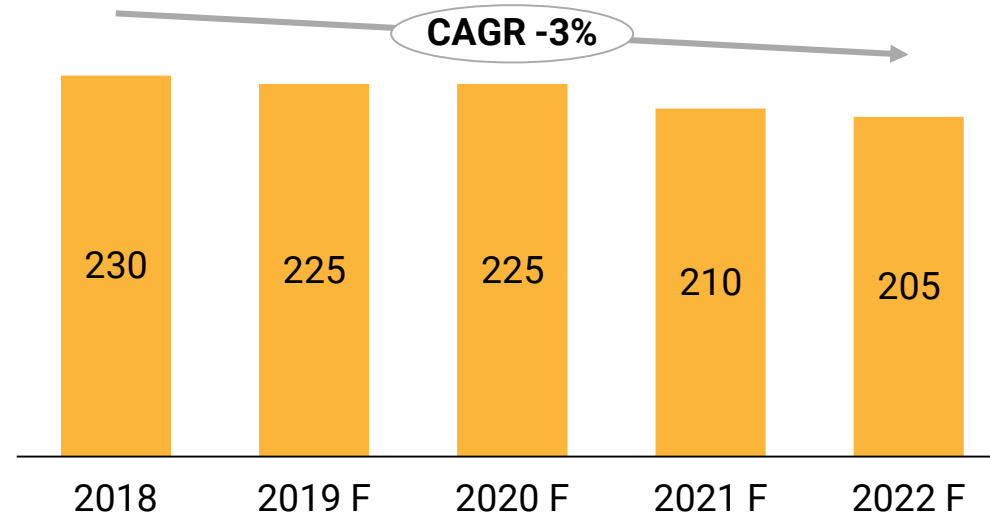
Основной фактор – рост предложения, без существенного роста спроса:
Железная руда

- Ввод новых месторождений в Австралии и Бразилии

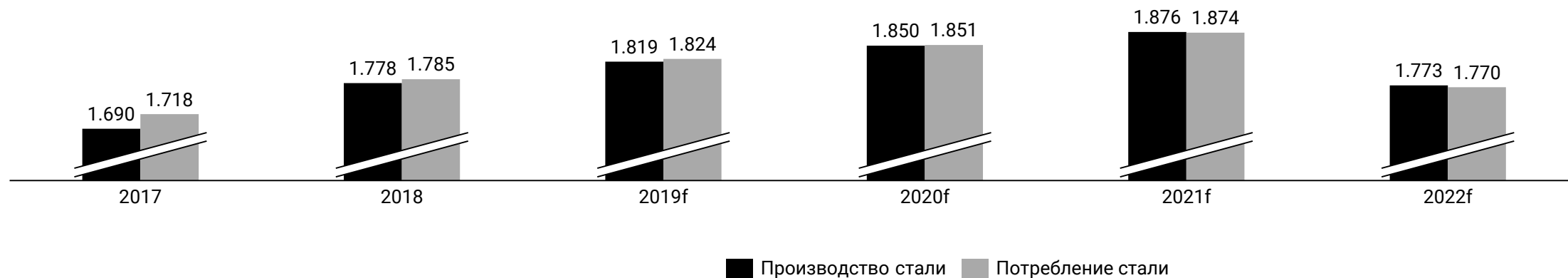
Коксующийся уголь

- Рост предложения со стороны США, России и Мозамбика

Прогноз себестоимости сырья в металлургии, \$ на тонну



На рынке прогнозируется избыток предложения, так как производство будет прирастать быстрее спроса...



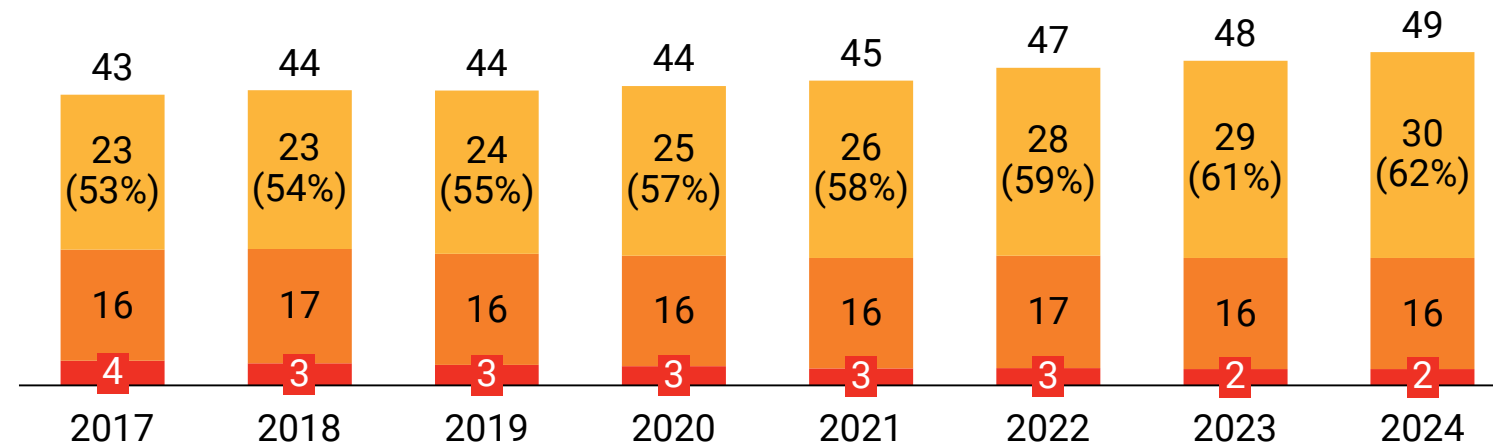
Приложение 2. Риски, возникающие при изменении портфеля, возможно нивелировать

		Вероятность			Риски	Способы нивелирования
		Низкая	Средняя	Высокая		
Вероятность	Высокая			6, 1, 7	1. Снижение спроса на листовой прокат	<ul style="list-style-type: none"> • Клиентоориентированность • Оптимизация географической структуры продаж • Поиск новых рынков сбыта продукции • Концентрация на наиболее стабильных сегментах
	Средняя		5, 4, 11	9, 2	2. Снижение цен на сталь	<ul style="list-style-type: none"> • Клиентоориентированность • Использование долгосрочных контрактов • Взаимодействие с органами антидемпингового и тарифного регулирования
	Низкая			8, 3, 12	4. Внутриотраслевая конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> • Мероприятия по снижению затрат и улучшению качества продукции • Ребалансировка продуктового портфеля
		Низкая	Средняя	Высокая	5. Повышение цен на сырье	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимальное планирование закупок сырья • Повышение эффективности использования сырья
		Значимость			6. Внешнеторговые барьеры	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация географической структуры продаж • Поиск новых рынков сбыта продукции
					7. Неполадки нового оборудования	<ul style="list-style-type: none"> • Мероприятия для обеспечения корректной работы оборудования

Приложение 3. Среди готовой продукции перспективнее рынок листового проката, так как он растет быстрее и больше по объему

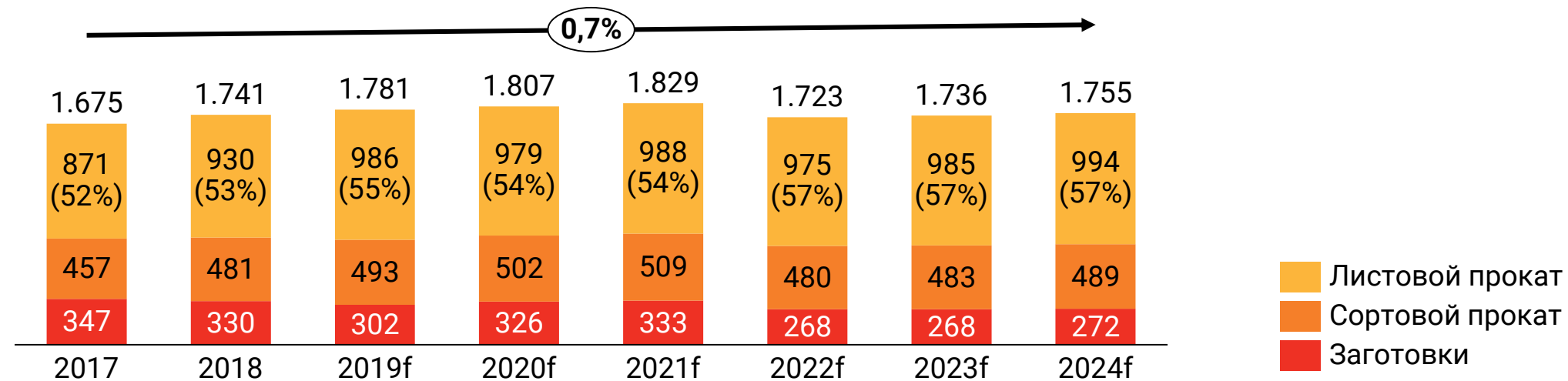
Доля плоского проката будет расти как на рынке РФ...

Прогноз спроса на рынке стали в РФ, млн. тонн

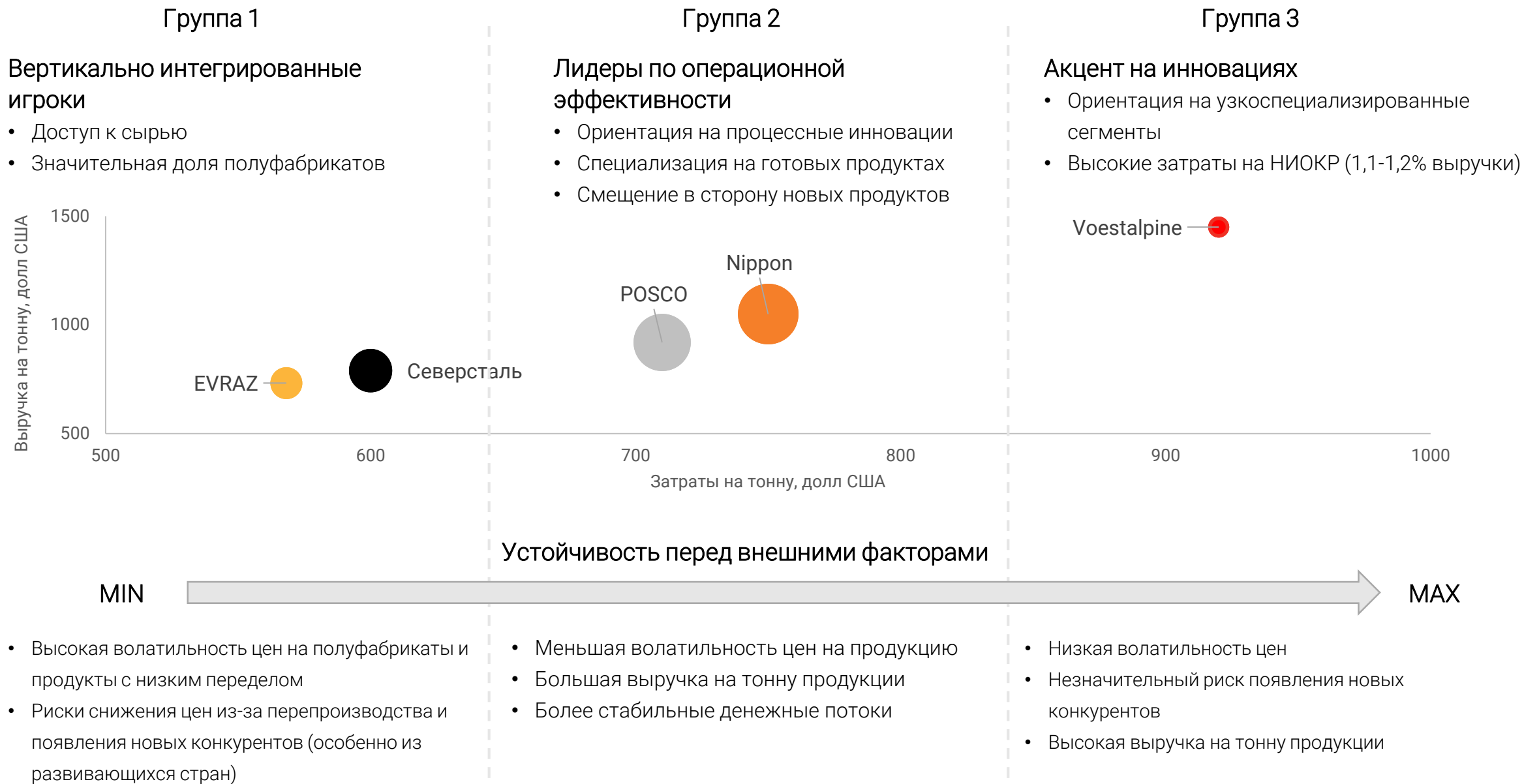


.. так и на мировом рынке

Прогноз спроса на мировом рынке (без РФ) стали, млн. тонн



Приложение 4. Компании с большей долей высокомаржинальной продукции более устойчивы перед неблагоприятным воздействием среды



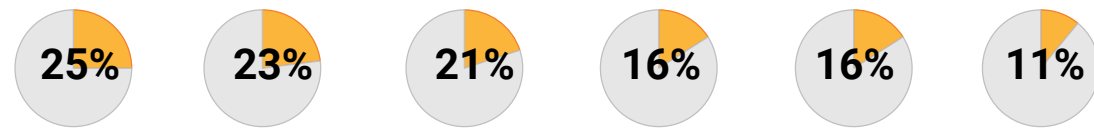
Для того чтобы повысить устойчивость и увеличить выручку, ЕВРАЗу следует увеличивать долю сложных продуктов в портфеле

Приложение 5. Для повышения маржинальности ЕВРАЗ необходимо увеличить долю плоского проката в портфеле

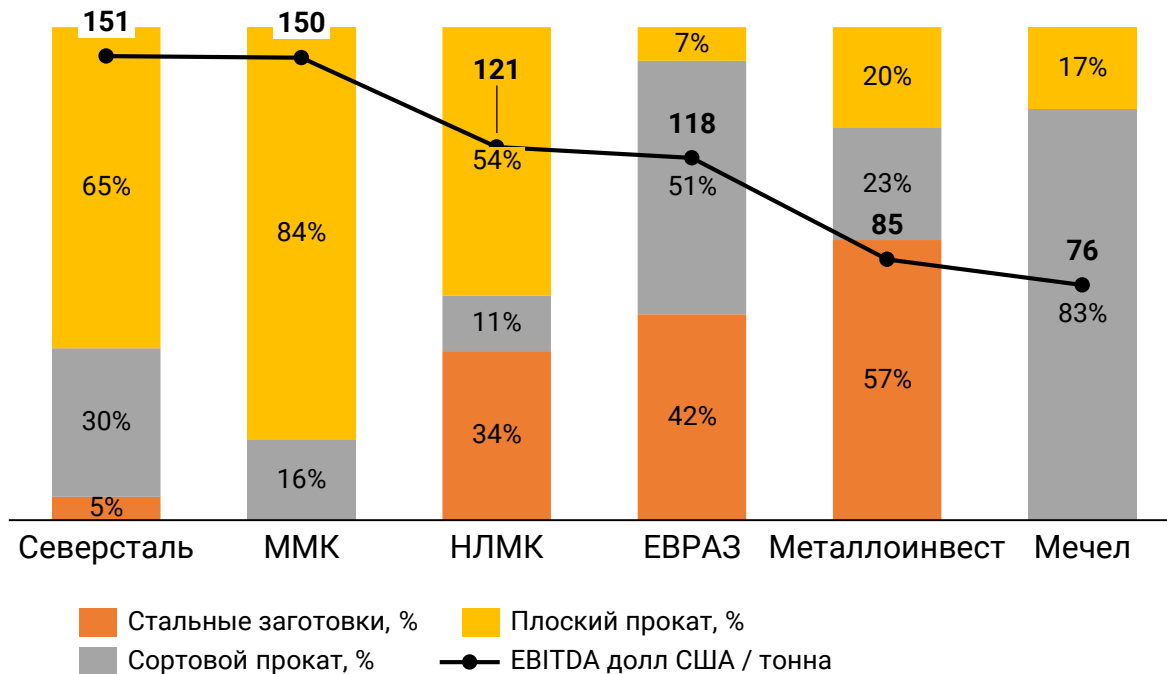
У компаний с большей долей плоского проката в портфеле выше EBITDA/тонну продукции и рентабельность

Для того, чтобы догнать лидеров, ЕВРАЗ нужно увеличивать долю готовой продукции в портфеле...

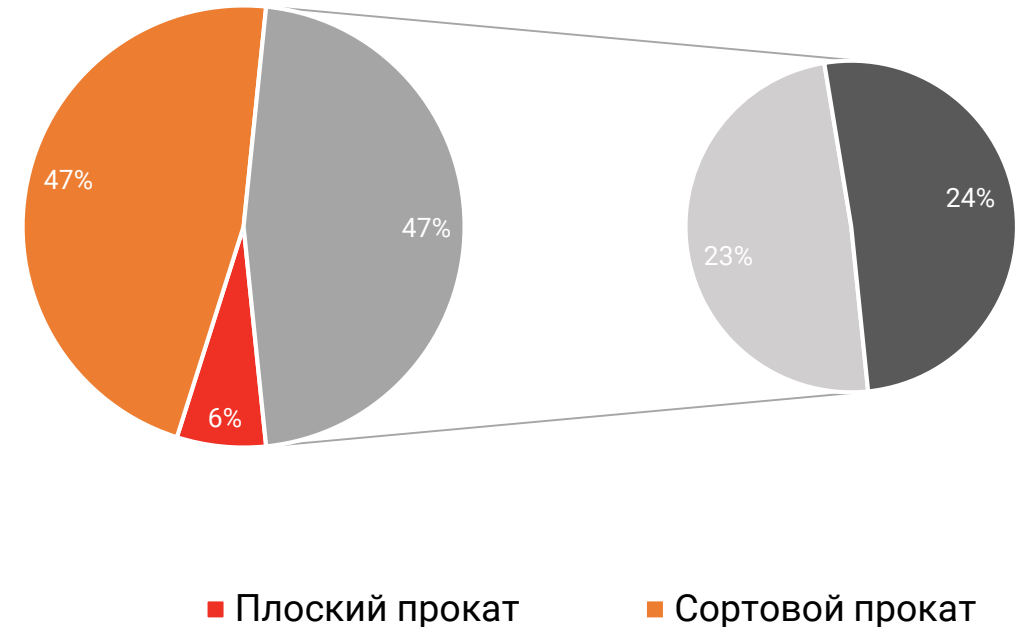
EBITDA margin, компаний в стальном сегменте



Структура производства / EBITDA на тонну выручки



Продуктовый портфель ЕВРАЗ, %



- Лидером по EBITDA margin и EBITDA/тонну продукции является Северсталь
- ЕВРАЗ отстает от лидера. EBITDA/тонну продукции ниже на 21%. EBITDA margin ниже на 6 п.п.
- Частично это связано с тем, что в портфеле ЕВРАЗ больше низкомаржинальной продукции с низким переделом

Приложение 6. Основными клиентами на рынке Г/К проката в России – может быть строительная отрасль и трубная промышленность

