



# ГЛАВСТРОЙ

ООО Деревообрабатывающий завод

## Стратегия развития бизнеса газобетона и силиката

Сентябрь, 2008г.

Дирекция по стратегии, анализу и инновациям

Департамент новых промышленных  
предприятий МПСМ

- ▶ **Введение, предпосылки, методология**
  - Рынки и программа развития в регионах
  - Целевые финансовые показатели стратегии
  - Программа организационных изменений, риск-менеджмент

- Настоящий документ определяет цели и способы их достижения по бизнесу производства газобетона и силиката Корпорации\*.
- Документ был разработан совместно Дирекцией по стратегии, анализу и инновациям ЗАО «ГЛАВСТРОЙ-Менеджмент» и Департаментом новых промышленных предприятий ОАО «МПСМ». В рамках Проекта были проведены следующие работы:
  - Выбраны и проанализированы региональные рынки материалов в: Московском регионе, СПб и области, Краснодарском крае, Нижегородской области, Новосибирской области, Красноярском крае, Иркутской области
  - Проведен анализ инвестиционно-строительных проектов Корпорации в регионах РФ
  - Определены цели на региональных рынках и способы их достижения
  - Определена потребность бизнеса в сырьевых материалах в разрезе целевых регионов
  - Разработаны целевые ключевые финансовые и натуральные показатели эффективности бизнеса
- Стратегия разработана в соответствии с:
  - Стратегией развития Корпорации на 2008-2017 гг.
  - Региональной стратегией развития Корпорации и текущими планами/проектами строительства в регионах

# Для анализа привлекательности развития бизнеса по производству газобетона и силиката выбраны 7 регионов

- Привлекательные регионы согласно Региональной Стратегии Корпорации
- Регионы, выбранные дополнительно к Региональной Стратегии\*
- ✓ Регионы девелоперской активности Корпорации
- ✓ Регионы с низким уровнем конкуренции
- Регионы, выбранные для анализа

## Алгоритм выбора регионов

**1 этап:** 9 перспективных регионов согласно Региональной Стратегии Корпорации

**2 этап:** уровень конкуренции и/или наличие строительных проектов Корпорации в регионе



\*Новосибирская обл. включена в анализ, так как «Сибит» в результате слияния должен войти в периметр бизнеса Корпорации.

Красноярский край выбран как перспективный рынок сбыта с сильным административным ресурсом Акционера

# Газобетон и силикат нашли широкое применение в современном домостроении: внешние ограждающие конструкции, перегородки, облицовка и межэтажные перекрытия

Применение материалов

Материалы \ Применение	Мелкоштучные стеновые материалы		
	Облицовка	Внешние ограждающие конструкции	Внутренние перегородки
Блоки из газобетона			
Блоки из прочих ячеистых бетонов			
Керамический кирпич			
Силикатный кирпич (нов. и стар.техн.)			
Перегородка из силиката			
ГКЛ, ГВЛ и ПГП			

Материалы \ Применение	Межэтажные перекрытия в малоэтажном недеревянном доме
	Газобетон (армир)
Железобетон	
Пиломатериалы	

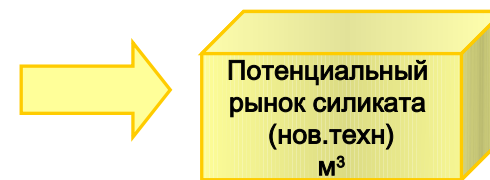
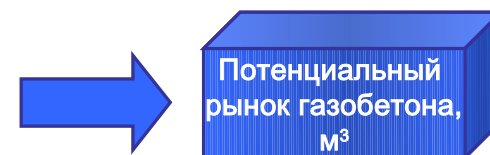
# Наибольшее удельное потребление материалов предусмотрено в малоэтажном домостроении

Методология прогноза рынков газобетона и силиката

## 1 Прогноз потенциального\*\*\* рынка газобетона и силиката

Коэффициенты расхода мелкоштучных стеновых материалов, м<sup>3</sup>/м<sup>2</sup> об.пл.\*

Тип здания	Этажность	Конструкция	Коэффициенты расхода			
			Облицовка	ВОК**	Перегородки	Перекрытия
Жилая	Высотная	Каркас-монолит	0,005	0,15	0,32	0
		Панель	0,005	0	0	0
		Кирпич	0,005	0,15	0,32	0
	Малоэтажная	Деревянная	0	0	0	0
		Недеревянная	0,01	0,69	0,08	0,39
		Соцкульт-быт	0,02	0,4	0,16	0
Нежилая	Коммерческая	0,005	0,05	0,1	0	
	Промышленная	0,005	0	0,1	0	
	Промышленная	0,005	0	0,1	0	



Потенциальный рынок означает максимально возможное применение материала в условиях отсутствия заменителей

## 2 Прогноз рынка газобетона и силиката (прогноз потребления): определение фактического потребления (продаж) газобетона/силиката в регионе, далее расчет с учетом темпов вытеснения товаров-заменителей за счет конкурентных преимуществ газобетона и силиката перед аналогами

Примечание:  
 Источник данных о коэффициентах МПСМ,  
 \*\*ВОК – внешние ограждающие конструкции, \*\*\* если бы материалы-заменители отсутствовали

- Введение, предпосылки, методология
- ▶ **Рынки и программа развития в регионах**
- Целевые финансовые показатели стратегии
- Программа организационных изменений, риск-менеджмент

## **Анализ рынка и программа развития в Московском регионе**



# Московский регион: стабильный рост рынка газобетона, по состоянию на 2008 г. не менее 60% потребления обеспечивается за счёт ввоза. С 2012 г. рынок сбалансирован

## Газобетон

Прогноз рынка газобетона, тыс. м<sup>3</sup>\*

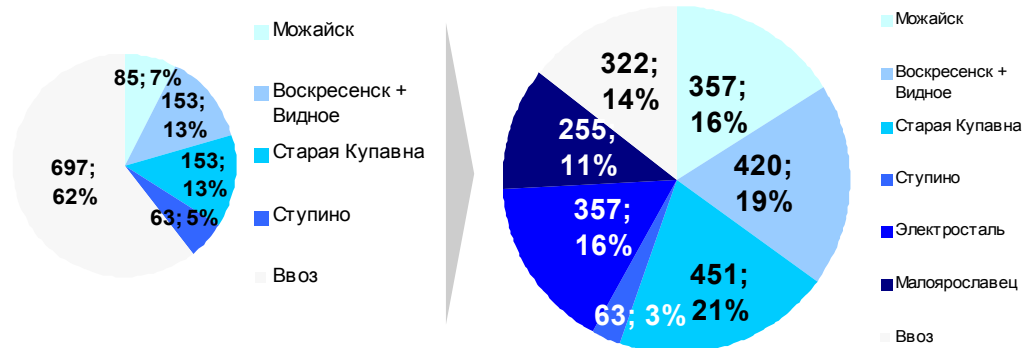
Год, на который приходится максимальный прирост ввода мощностей



Рынок газобетона в Московском регионе, тыс. м<sup>3</sup>

2008 г., 100%=1151

2012 г. 100%=2224



## Силикат

Прогноз рынка силиката, тыс. м<sup>3</sup>



## Комментарии

- В Московском регионе силикат потребляется в объёме не более 50 тыс. куб. м. в год
- Собственных мощностей нет
- Сдержанное отношение к продукту в регионе со стороны властей
- Перспективы увеличения потребления (развития мощностей) незначительны. Рынок силиката не привлекателен для Корпорации.

\* Обоснование роста рынка указано в приложении

Источник: Маркетинговое исследование «Российский рынок газобетона автоклавного и неавтоклавного способа твердения», МПСМ, анализ рабочей группы

# Цель: выход на рынок до 2012 г.

## Стратегия: за счёт строительства и покупки к 2012 г. иметь 2 завода общей мощностью 480 тыс. м3 в год

### ВНЕШНИЙ РЫНОК МЕЛКОШТУЧНЫХ СТЕНОВЫХ МАТЕРИАЛОВ

- Газобетон известен на московском рынке, стабильный рост спроса на газобетон до 2017 г
- Ввоз газобетона по состоянию на 2008 г. не менее 650 тыс. м3 в год. С 2012 г. рынок сбалансирован
- Более низкие в сравнении с другими регионами цены на газобетон

### ВНУТРЕННИЙ РЫНОК МЕЛКОШТУЧНЫХ СТЕНОВЫХ МАТЕРИАЛОВ

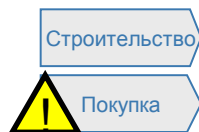
Объемы Генподряда, тыс. кв.м. в год	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Монолит	130,2	200	250	300	350	400	450	500	550	600
соцкультбыт и административное стр-во монолит	46,8	45	45	45	45	45	45	45	45	45
<b>ИТОГО</b>	<b>177</b>	<b>245</b>	<b>295</b>	<b>345</b>	<b>395</b>	<b>445</b>	<b>495</b>	<b>545</b>	<b>595</b>	<b>645</b>

Потребность в мелкоштучных стеновых материалах, тыс. куб.м.	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Потребности в газобетоне/аналогах, тыс. куб. м.	44	55	63	72	80	89	97	106	114	123

Анализ рынка

Выход на рынок до 2012 года

Цели



Завод, тыс. м.3	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Видное	-	7	171	300	300	300	300	300	300
Воскресенск	180	180	180	180	180	180	180	180	180
<b>Итого</b>	<b>180</b>	<b>187</b>	<b>351</b>	<b>480</b>	<b>480</b>	<b>480</b>	<b>480</b>	<b>480</b>	<b>480</b>

Суммарная потребность в сырье за 2009-2017гг

Кварцевый песок, тыс. тн	Известь, тыс. тн	Цемент, тыс. тн
1178	268	393

# Базовый продукт и регион: продажа блоков и комплектов домов. Клиент: 40% крупные застройщики (высокоэтажное, смешанное), 40% малоэтажное

## Что продаём?

- В Московском регионе базовым продуктом для всех сегментов будут газобетонные блоки/перегородки, плюс комплекты для малоэтажных домов\*
- Для обеспечения заявленных объёмов продаж будет предложено комплексное обслуживание сегментов за счёт сопутствующих продуктов (сухие смеси, инструменты и т.д.) и услуг (логистика, проектирование)

## Кому и как продаём?

- Целевые сегменты выбраны с позиций баланса между стабильностью поставок и маржинальностью продаж

40% стабильные поставки



60% (Высоко)маржинальные поставки

Сегмент	Основной способ продаж
Главстрой и аффилированные структуры	Прямые
Крупные застройщики/проекты	Прямые
Индивидуальное жилищное строительство	Дилеры
Коттеджное строительство	Дилеры
Прочие	Дилеры

## Где продаём?

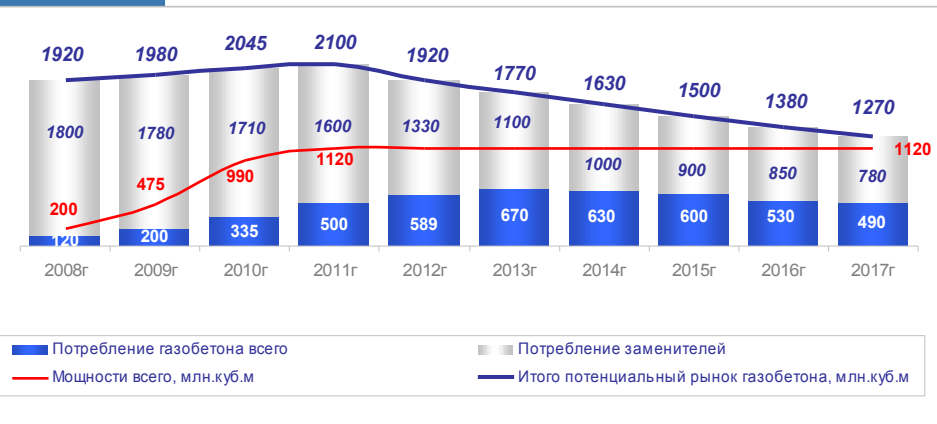
Большая часть продукции будет сбываться в Московском регионе:

- В условиях разогретого рынка существенных сложностей со сбытом продукции в Московском регионе не будет, основная задача будет направлена на устранение практики ввоза газобетона из других регионов и вытеснение материалов заменителей
- Предпосылки обеспечения эффективного сбыта продукции клиентам в Московском регионе:
  - завоевание и удержание крупных клиентов, обеспечивающих стабильные продажи (в первую очередь проект Большое Домодедово)
  - комплексное обслуживание (высоко)маржинальных клиентов Московского региона

## Анализ рынка и программа развития в Южном федеральном округе (Краснодарский край)

# Краснодарский край: профицитный рынок газобетона (переизбыток мощностей) и неразвитый спрос. Умеренные перспективы для развития бизнеса силиката

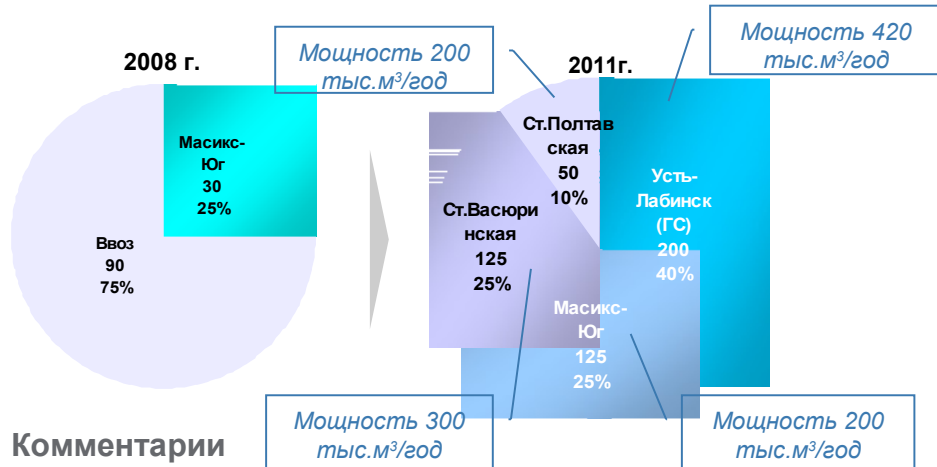
**Газобетон** Прогноз рынка газобетона, тыс. м<sup>3</sup>



**Рынок газобетона в Краснодарском крае, тыс. м<sup>3</sup>**

2008 г. 100% - 120 тыс.куб.м.

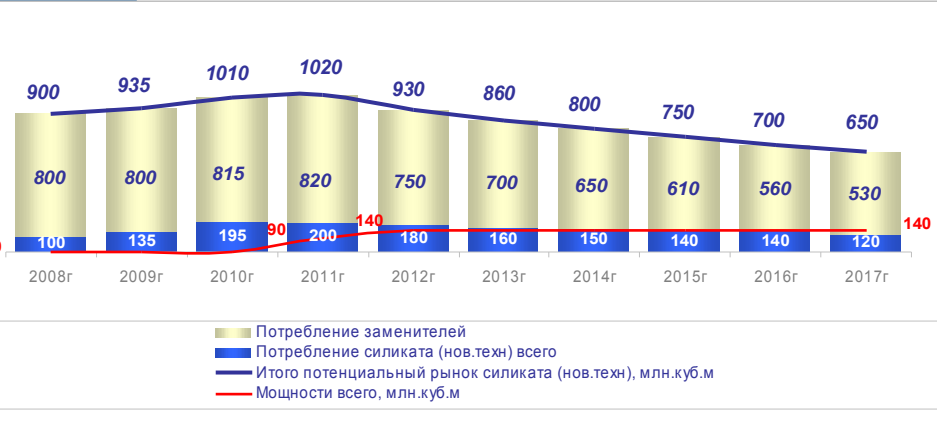
2011 г. 100% - 500 тыс.куб.м.



## Комментарии

Культура строительства из газобетона малоразвита. После 2010г. в регионе ожидается переизбыток мощностей по сравнению с потреблением

**Силикат** Прогноз рынка силиката, тыс. м<sup>3</sup>



**Рынок силиката в Краснодарском крае, тыс. м<sup>3</sup>**

2012 г.

В 2008г. 100% = 100 тыс. куб.м (ввоз).  
 В 2012 г. 100% - 180 тыс.куб.м.



## Комментарии

Производство силиката по новой технологии на 2008г. в Краснодарском крае отсутствует. Потребление обеспечивается поставками с Глубокинского кирпичного завода (Рост.обл). С 2011г. пуск завода «Главстрой» в Усть-Лабинске (140 тыс.м<sup>3</sup>/год)

# Цель: обеспечить 100%-ый сбыт продукции заводов газобетона и силиката в условиях зарождающегося рынка и избыточных мощностей.

## Стратегия: активное продвижение в Краснодарском крае и смежных областях ЮФО

### ВНЕШНИЙ РЫНОК МЕЛКОШТУЧНЫХ СТЕНОВЫХ МАТЕРИАЛОВ

- Газобетон мало известен на рынке краснодарского края
- В регионе создаются избыточные мощности

### ВНУТРЕННИЙ РЫНОК МЕЛКОШТУЧНЫХ СТЕНОВЫХ МАТЕРИАЛОВ

Объем Генподряда, тыс.кв.м/год	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Монолит</b>	131	205	173	140	182	263	263	263	263
<b>ИТОГО:</b>	131	205	173	140	182	263	263	263	263
<b>Потребность в мелкоштучных стеновых материалах*</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Газобетон/аналоги, тыс.м3 в год	20	31	26	21	27	39	39	39	39
Силикат/аналоги (перегородки), тыс.м3 в год	42	66	55	45	58	84	84	84	84
Силикат/аналоги (облицовка), тыс.м3 в год	0,7	1,0	0,9	0,7	0,9	1,3	1,3	1,3	1,3

Анализ рынка

Корпорация ведет строительство двух заводов по производству силиката и газобетона в условиях зарождающегося рынка

Строительство

Строительство

Завод, тыс. м. <sup>3</sup>	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Газобетон	20	292	420	420	420	420	420	420	420
Силикат	-	15	85	140	143	143	143	143	143

Цели

Необходимо обеспечить 100% сбыт продукции двух заводов\*\*

Потребность в сырье для газобетона

Потребность в сырье для силиката

Суммарная потребность в сырье за 2010-2017гг

Кварцевый песок, тыс. т	Известь, тыс. т	Цемент, тыс. т
1067	242	356
1432	176	-

Примечания:

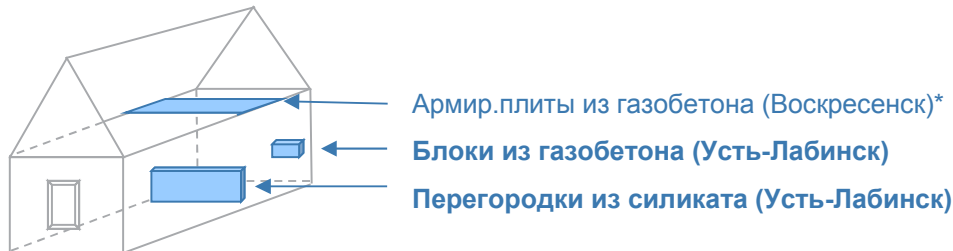
\*В целях финансовой модели потребность в мелкоштучных стеновых материалах принята 100% без аналогов

\*\*По результатам матмоделирования установлено, что сценарии сокращения мощностей (продажа оборудования, покупка игрока, демонтаж) экономически неэффективны

Источник: данные МПКСМ, анализ рабочей группы

# Базовый продукт и регион: производство блоков из газобетона, декоративного кирпича и перегородок из силиката. Сбыт в Краснодарском крае и ЮФО. Клиент: 32% малоэтажное жилищное строительство, 42% - другие регионы

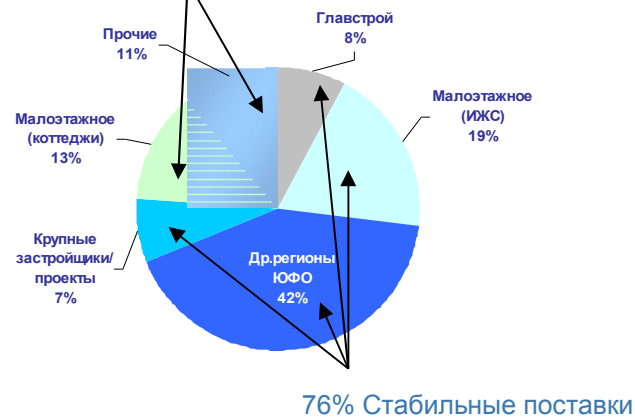
Что продаём?



Кому и как продаём?

• Целевые сегменты выбраны с позиций обеспечения максимальной загрузки мощностей

24% маргинальные поставки



Сегмент	Способ продаж
Главстрой и аффилированные структуры	Прямые
Крупные застройщики/проекты	Прямые
Индивидуальное жилищное строительство	Дилеры+Прямые
Коттеджное строительство	Прямые+Дилеры
Другие регионы ЮФО – все сегменты	Дилеры

- Для обеспечения сбыта в соседние регионы ЮФО необходимо предлагать наиболее привлекательные условия дилерам
- Для обеспечения успешного сбыта в Краснодарском крае необходимы интенсивные усилия по продвижению продукта на рынок (паблисити) и контрактации сбыта уже на этапе строительства завода (развитие сбытовых компетенций Торгового Дома)

Где продаём?

Продукция будет сбываться как в Краснодарском крае, так и в других регионах ЮФО

\*Примечание: армированные плиты продаются только в составе комплекта для дома  
Источник: данные МПСМ, анализ рабочей группы

## **Анализ рынка и программа развития в Санкт-Петербурге и области**



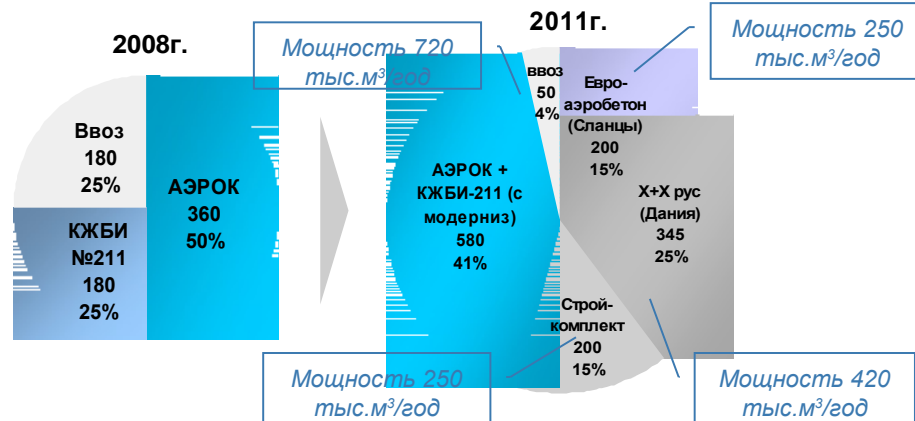
# С-Пб и область: уже с 2009г. прогнозируется избыток мощностей производства газобетона и обострение конкуренции. Перспективы развития силиката отсутствуют

**Газобетон** Прогноз рынка газобетона, тыс. м<sup>3</sup>



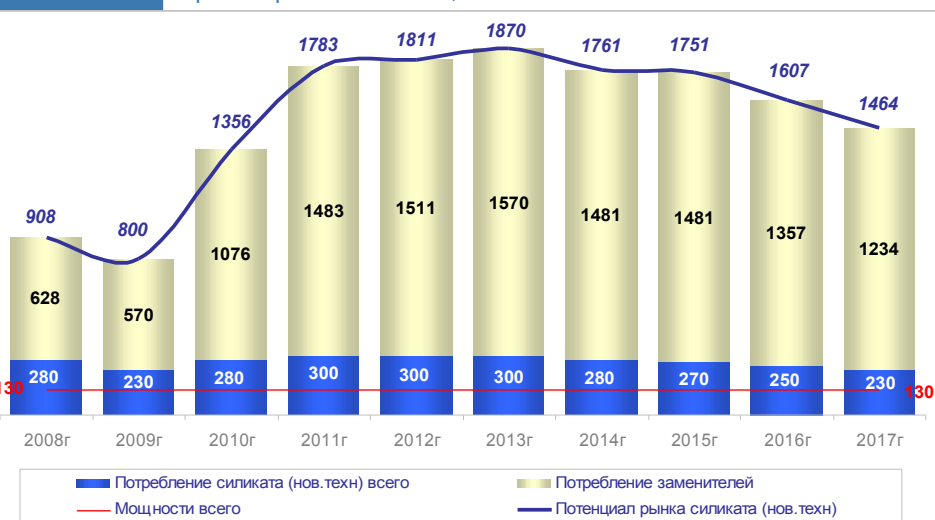
**Рынок газобетона в С-Пб и области, тыс. м<sup>3</sup>**

В 2008 г. 100% - 720 тыс.куб.м. В 2011 г. 100% = 1375 тыс.куб.м



После 2009г. рынок газобетона – высококонкурентный с выраженным лидером

**Силикат** Прогноз рынка силиката, тыс. м<sup>3</sup>



**Рынок силиката в С-Пб и области, тыс. м<sup>3</sup>**

В 2008 г. 100% - 280 тыс.куб.м. В 2011 г. 100% = 300 тыс.куб.м



Перспективы развития рынка силиката незначительны (сильные позиции товаров-заменителей: керамический кирпич, поризованная керамика, гипсокартон)

# Цель: обеспечить снабжение газобетоном строительных проектов Корпорации в С-Пб

## Стратегия: обеспечение стройки газобетоном за счет покупки действующего предприятия

### ВНЕШНИЙ РЫНОК МЕЛКОШТУЧНЫХ СТЕНОВЫХ МАТЕРИАЛОВ

- Газобетон очень популярен на ленинградском рынке, стабильный спрос на газобетон до 2017 г
- С 2011 г. в случае запуска всех заявленных проектов газобетона рынок будет перенасыщен

### ВНУТРЕННИЙ РЫНОК МЕЛКОШТУЧНЫХ СТЕНОВЫХ МАТЕРИАЛОВ\*

Объем Генподряда, тыс.кв.м/год	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>монолит</i>	344	515	516	688	688	687	-	-
<i>малозэтажная</i>	138	138	275	275	275	412	412	412
<i>коммерческая</i>	137	253	186	139	137	123	59	59
<i>прочая</i>	85	117	139	171	171	191	61	61
<b>ИТОГО:</b>	<b>704</b>	<b>1023</b>	<b>1116</b>	<b>1273</b>	<b>1271</b>	<b>1413</b>	<b>532</b>	<b>532</b>
<i>Потребность в газобетоне, тыс.м3 в год</i>	76	105	123	152	152	169	53	53

Анализ рынка

Обеспечение своей стройки с 2010г.



К 2010 году необходимо иметь собственные производственные мощности газобетона в объеме 200-250 тыс. м<sup>3</sup>/год\*\*, остаток продукции – на внешний рынок

Цели

Покупка

Завод, тыс. м. <sup>3</sup>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Газобетон	250	250	250	250	250	250	250	250

Суммарная потребность в сырье за 2010-2017гг

Потребность в сырье для газобетона

Кварцевый песок, тыс. т	Известь, тыс. т	Цемент, тыс. т
660	150	220

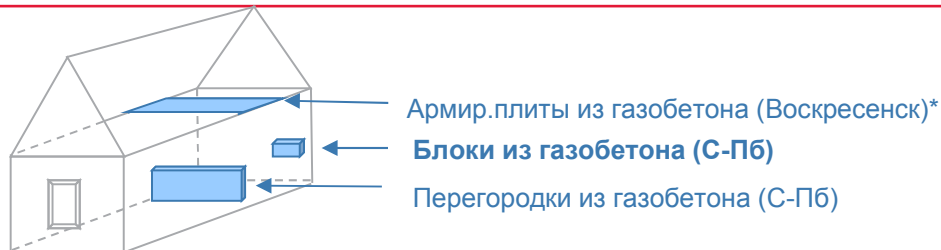
\*Для расчета внутренней потребности в газобетоне принята оценка потребности проектов Юнтолово (массовый сегмент) и Сев.Долина (эконом-класс). Внутренняя потребность может возрасти в случае запуска новых проектов Корпорации (Измайловская перспектива и проч.)

\*\*Сценарии покупки газобетона на местном рынке в указанном объеме (в т.ч. с частичными закупками с Видного) экономически менее эффективны для Корпорации, в сравнении с поставками со своего завода в Санкт-Петербурге. Мощность завода определена исходя из мощности самого малого завода в Санкт-Петербурге

Источник: данные проекта «Аврора»; МПСМ, анализ рабочей группы

# Базовый продукт и регион: производство блоков и перегородок из газобетона. Продажа блоков и комплектов домов в С-Пб и Ленинградской обл. Клиент: 70% крупные застройщики (высокоэтажная и смешанная застройка)

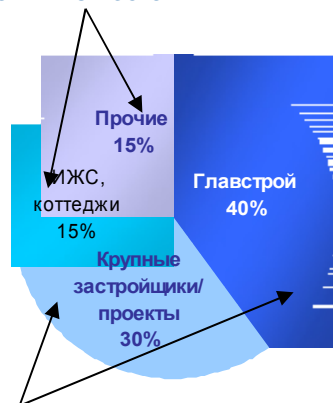
Что продаём?



- Целевые сегменты выбраны с позиций обеспечения максимальной загрузки мощностей

30% маргинальные поставки

Кому и как продаём?



Сегмент	Основной способ продаж
Главстрой и аффилированные структуры	Прямые
Крупные застройщики/проекты	Прямые
Индивидуальное жилищное строительство	Дилеры+Прямые
Коттеджное строительство	Прямые+Дилеры

- В условиях переизбытка мощностей необходимо делать упор на прямые продажи и формирование конкурентного преимущества (комплекты домов, комплексное снабжение сопутствующим ассортиментом)

70% Стабильные поставки

Где продаём?

- Продукция будет сбываться преимущественно в С-Пб и Ленинградской области

**Программа развития в Сибирском Федеральном округе  
(Красноярская, Новосибирская, Иркутская обл.)**

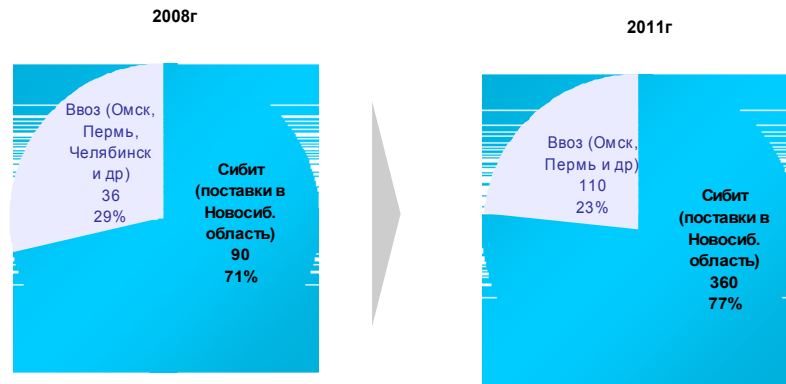
# Новосибирская область: стабильный рост рынка газобетона и расширение мощностей

**Газобетон** Прогноз рынка газобетона, тыс. м3



Рынок газобетона в Новосибирской обл.

В 2008 г. 100% - 126 тыс.куб.м. В 2011 г. 100% = 470 тыс.куб.м



**Силикат** Прогноз рынка силиката, тыс. м3



## Комментарии

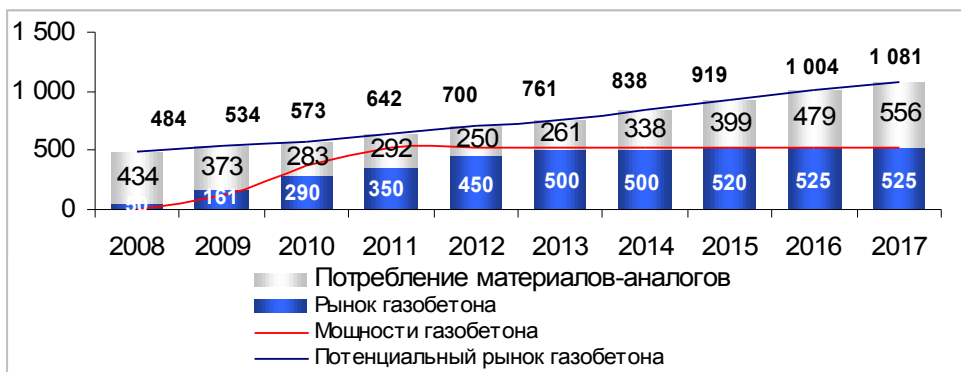
- Единственным производителем газобетона в Области является ООО «СИБИТ» (190 тыс. м3 мощность на 2008 г\*), до 50% выпуска которого реализуется за пределами Области. В 2009г. увеличение мощностей в связи с реконструкцией
- Силикатный кирпич негативно воспринимается потребителями. Умеренно развито производство керамического кирпича
- Отсутствуют мощности силикатного производства
- Отсутствуют инвестиционные проекты строительства мощностей силикатного производства

\* 250 тыс. м3 мощность в 2009 г.  
Источник: МПСМ, анализ рабочей группы

# Красноярский край: стабильный рост рынка газобетона и расширение мощностей.

## Газобетон

Прогноз рынка газобетона, т. м3



## Комментарии

- В области нет производства газобетона
- Около 50 тыс. м3 ввозится из других регионов, в первую очередь с завода СИБИТ в Новосибирске

## Силикат

Прогноз рынка силиката, т. м3



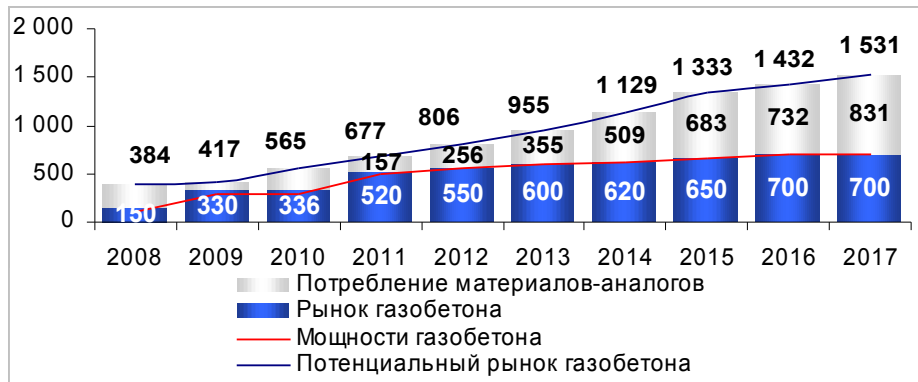
## Комментарии

- Отсутствует потребление силиката по новой технологии
- Силикатный кирпич негативно воспринимается потребителями, развито производство керамического кирпича
- Отсутствуют мощности силикатного производства
- Отсутствуют инвестиционные проекты строительства мощностей силикатного производства

# Иркутская область: стабильный рост рынка газобетона и расширение мощностей.

## Газобетон

Прогноз рынка газобетона, тыс. м3

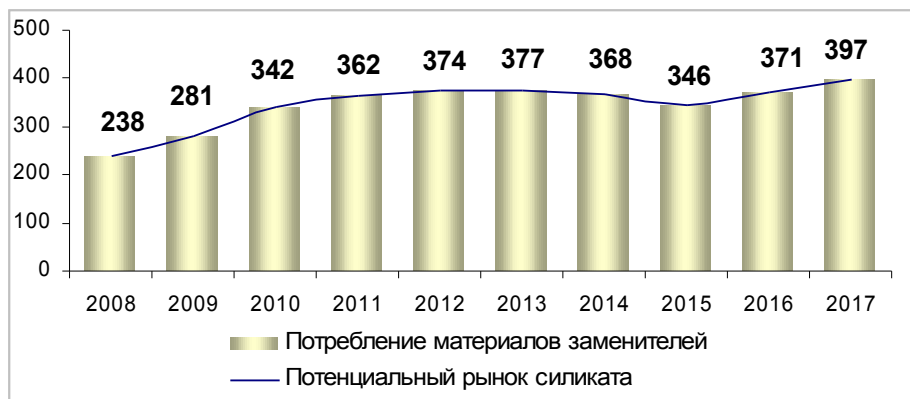


## Комментарии

- Единственным производителем газобетона в Области является ООО «СибСпецРемСтрой» (100 тыс. м3 мощность на 2008 г.)
- До 50 тыс. м3 ввозится из других регионов, в первую очередь с завода СИБИТ в Новосибирске

## Силикат

Прогноз рынка силиката, тыс. м3



## Комментарии

- Отсутствует потребление силиката по новой технологии
- Силикатный кирпич негативно воспринимается потребителями, развито производство керамического кирпича
- Отсутствуют мощности силикатного производства
- Отсутствуют инвестиционные проекты строительства мощностей силикатного производства

# Цель: занять/удерживать лидирующие позиции в СФО\*\*

## Стратегия: к 2011 году за счёт строительства и стратегического партнёрства\* у Корпорации в СФО будет 3 завода суммарной годовой мощностью 1 200 т.м<sup>3</sup>

### Анализ рынка

- Газобетон хорошо известен на рынке, стабильный рост спроса до 2017 г.
- В регионе дефицит мощностей

### Выбранные регионы СФО привлекательны для развития бизнеса газобетона

Занять и удерживать в долгосрочной перспективе лидирующие позиции в каждом из заявленных регионов СФО



К 2011 году необходимо иметь мощности газобетона в СФО в объеме 1200 тыс. м<sup>3</sup>/год

### Цели

Заводы, тыс. м.3	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Иркутск	6	265	420	420	420	420	420	420
Красноярск	6	265	420	420	420	420	420	420
Новосибирск (Сибит)	360	360	360	360	360	360	360	360
Итого	372	890	1200	1200	1200	1200	1200	1200

 Строительство  Стратегическое партнёрство

Суммарная потребность в сырье для газобетона

Кварцевый песок, тыс. тн	Известь, тыс. тн	Цемент, тыс. тн
2972	631	931

\*Примечание: Завод в Новосибирске входит в бизнес по партнерскому соглашению с обменом долями 70% в Сибите на 30% и 30% в Красноярске и Иркутске

\*\* СФО – Красноярск и область, Иркутск и область, Новосибирск и область

Источник: Спарк-интерфакс, анализ рабочей группы

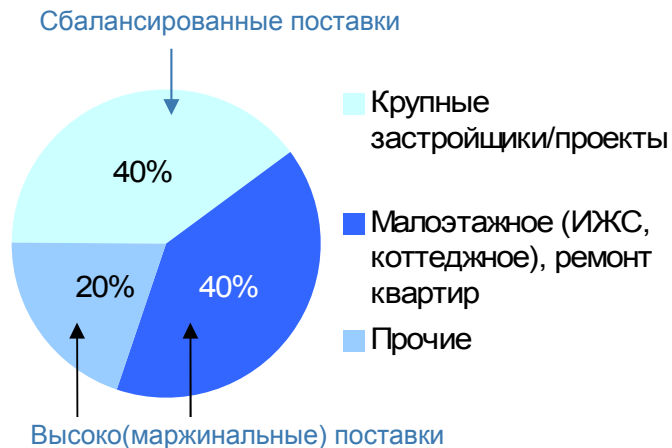


# Программа сбыта в Сибирском Федеральном округе предусматривает сбалансированный поход к структуре продаж по клиентам и регионам

Что продаём?

- Базовым продуктом для всех сегментов будут газобетонные блоки/перегородки
- Для малоэтажного строительства – комплекты для дома с армированными блоками, в Иркутской области только блоки
- Для обеспечения заявленных объёмов продаж необходимо комплексное обслуживание сегментов за счёт сопутствующих продуктов (сухие смеси, инструменты и т.д.) и услуг (логистика, проектирование)

Кому и как продаём?



Сегмент	Новосибирская, Красноярская, Иркутская обл.	Соседние регионы
Крупные застройщики/проекты	Прямые	Прямые
Малоэтажное (ИЖС, коттеджное), ремонт квартир	Дилеры	Дилеры
Прочие	Прямые	Дилеры

Где продаём?

- После ввода новых мощностей осуществляется переориентация сбыта Завода в Новосибирске:
  - Снижение экспортных поставок в Красноярск, Иркутск
  - Переориентация на сбыт в Омской области, Кемеровской области, Алтайском крае, ХМАО
- Основные поставки Иркутского завода за пределы области: Бурятия, Чита
- Основные поставки Красноярского завода за пределы области: Кемерово и Алтайский край (на договорённости с заводом в Новосибирске), Хакасия
- Распределение продаж продукции в Сибири на сегодняшний день таково, что 40-50 % продукции экспортируется в соседние области в связи со спросом в других областях

## Результаты анализа рынка ПФО (Нижегородская область)

# Нижегородская область: рынки газобетона и силиката не привлекательны (для развития новых производств)

## Газобетон

Прогноз рынка газобетона, т. м3



Суммарные производственные мощности газобетона в Нижегородской области, тыс. м3

В 2008 г. 100% - завод «Боргазобетон» -100 тыс.куб.м.

В 2010 г. 100% - завод «Боргазобетон» -200 тыс.куб.м.

В Нижегородской области единственный производитель газобетона – «Боргазобетон». Избыточный спрос удовлетворяется поставками из других регионов (Москва, Липецк, Татарстан)

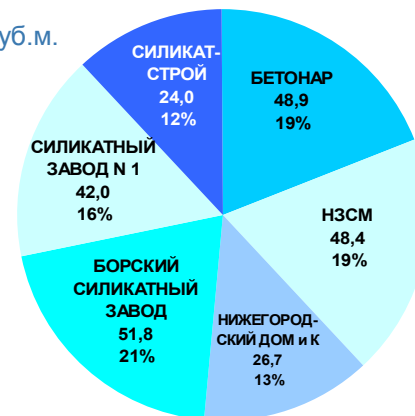
## Силикат

Прогноз рынка силиката, т. м3



Рынок силиката в Нижегородской области, тыс. м3

В 2008г. 100%= 256 тыс.куб.м.



• 80 % силикатного кирпича вывозится за пределы региона

# Развитие бизнеса в Нижегородской области не привлекательно. Потребности собственной стройки будут обеспечены за счёт поставок с Видного/Воскресенска и покупки на внешнем рынке

Анализ  
рынка

## ВНЕШНИЙ РЫНОК

- Малый спрос/избыток мощностей
- Малый объём собственных потребностей в мелкоштучных материалах

## ВНУТРЕННИЙ РЫНОК

Объёмы Генподряда, млн. кв.м. в год	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Каркасно-монолитное высотное	0,00	0,00	0,09	0,09	0,06	0,05	0,04	0,05	0,06	0,07
Малозэтажное недеревянное	0,00	0,00	0,06	0,06	0,06	0,04	0,03	0,04	0,05	0,06
<b>Итого</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,14</b>	<b>0,15</b>	<b>0,11</b>	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>	<b>0,08</b>	<b>0,10</b>	<b>0,13</b>

Потребность в мелкоштучных стеновых материалах, плитах перекрытий под малоэтажное тыс. м3	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
газобетон, аналоги	0	0	53	57	48	39	25	33	41	51
силикат, аналоги	0	0	36	37	25	23	15	19	24	31
плиты перекрытий под малоэтажное	0	0	22	24	22	17	11	14	18	22

### Развитие бизнеса с т.з. рынка не привлекательно

Необходимо обеспечить собственную стройку материалами

Конструктив

Материал

Источник\*\*

ВОК

Газобетон, другие материалы

Поставки с Видного, допускаются закупки в небольшом количестве на местном рынке

Перегородки

Силикат, газобетон другие материалы

Поставки с Видного, закупки на местном рынке

Облицовка

Силикат, другие материалы

Закупки на местном рынке

Плиты перекрытий для малоэтажного

Газобетонные арм плиты, плиты ЖБИ

Поставка с Воскресенска

Цели  
и  
стратегия

\* При определении потребности по коэффициентам применялось округление Данные могут не совпадать из-за округления

\*\* Указывается источник по поставкам газобетона и силиката

Источник: Спарк-интерфакс, анализ рабочей группы

Введение, предпосылки, методология

Рынки и программа развития в регионах

▷ **Целевые финансовые показатели стратегии**

Программа организационных изменений, риск-менеджмент

# Более 80% выручки бизнеса газобетона и силиката будет формироваться за счёт продаж на внешнем рынке

Продажи, млрд. руб.	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Итого
<b>Направление "Европа"</b>	<b>0,50</b>	<b>2,17</b>	<b>3,21</b>	<b>3,97</b>	<b>4,49</b>	<b>4,97</b>	<b>5,28</b>	<b>5,22</b>	<b>5,66</b>	<b>35</b>
Московский регион и Нижегородская область	0,45	0,67	0,96	1,23	1,38	1,43	1,46	1,51	1,56	11
Краснодарский край	0,06	0,91	1,43	1,82	2,10	2,42	2,61	2,84	3,09	17
СП-б и область	0,00	0,60	0,82	0,93	1,02	1,12	1,21	0,87	1,02	8
<b>Направление "Сибирь"</b>	<b>0,00</b>	<b>1,84</b>	<b>4,52</b>	<b>6,30</b>	<b>6,51</b>	<b>6,73</b>	<b>6,95</b>	<b>7,20</b>	<b>7,45</b>	<b>47</b>
Новосибирская область	0,00	1,78	1,84	1,89	1,95	2,01	2,07	2,14	2,22	16
Красноярский край	0,00	0,03	1,34	2,20	2,28	2,36	2,44	2,53	2,62	16
Иркутская область	0,00	0,03	1,34	2,20	2,28	2,36	2,44	2,53	2,62	16
<b>Суммарные продажи, млрд.р.</b>	<b>0,50</b>	<b>4,01</b>	<b>7,73</b>	<b>10,27</b>	<b>11,00</b>	<b>11,70</b>	<b>12,23</b>	<b>12,41</b>	<b>13,11</b>	<b>83</b>



~83%

~17%

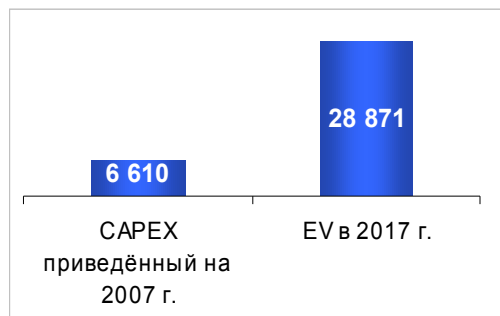
# При первом рассмотрении экономический эффект от предлагаемой стратегии по газобетону и силикату положительный...

Денежные потоки, млн. руб.	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Итого
<b>ЕБИТДА</b>			<b>242</b>	<b>2 210</b>	<b>4 017</b>	<b>5 202</b>	<b>5 374</b>	<b>5 449</b>	<b>5 635</b>	<b>5 706</b>	<b>5 976</b>	<b>39 812</b>
Направление "Европа"			242	769	1 394	1 671	1 844	1 899	2 049	2 065	2 266	14 201
Направление "Сибирь" (с учётом доли партнёра)*			0	1 441	2 622	3 531	3 531	3 550	3 586	3 641	3 710	25 612
<b>ЕБИТДА, %</b>			<b>48%</b>	<b>55%</b>	<b>52%</b>	<b>51%</b>	<b>49%</b>	<b>47%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	
<b>Инвестиции</b>	<b>-230</b>	<b>-3 634</b>	<b>-2 723</b>	<b>-2 783</b>	<b>-87</b>							<b>-9 457</b>
Направление "Европа"	-230	-2 492	-1 100	-1 772	-87							-5 682
Направление "Сибирь"	0	-1 142	-1 623	-1 011	0							-3 775

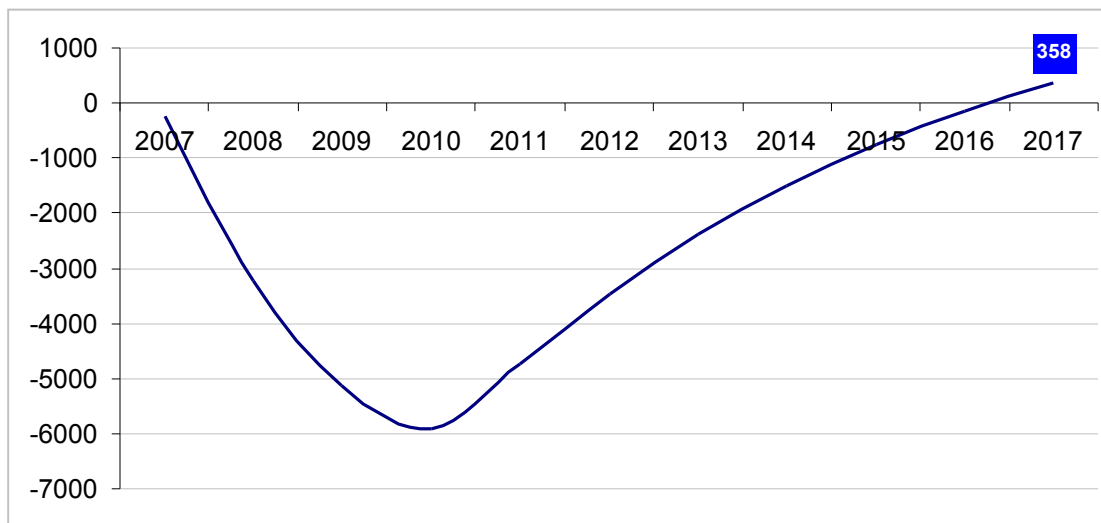
NPV млн.р.	358
IRR	23%
DPP	9,2

Оцениваемая на 2017 г. стоимость бизнеса\*\* газобетона и силиката составит не менее 28 млрд. р.

млн. р.



Дисконтированный денежный поток накопленным итогом, млн. р. (с учётом процентов и налогов)



\* На долю партнёра приходится 30% от чистой прибыли, направленной на дивиденды.

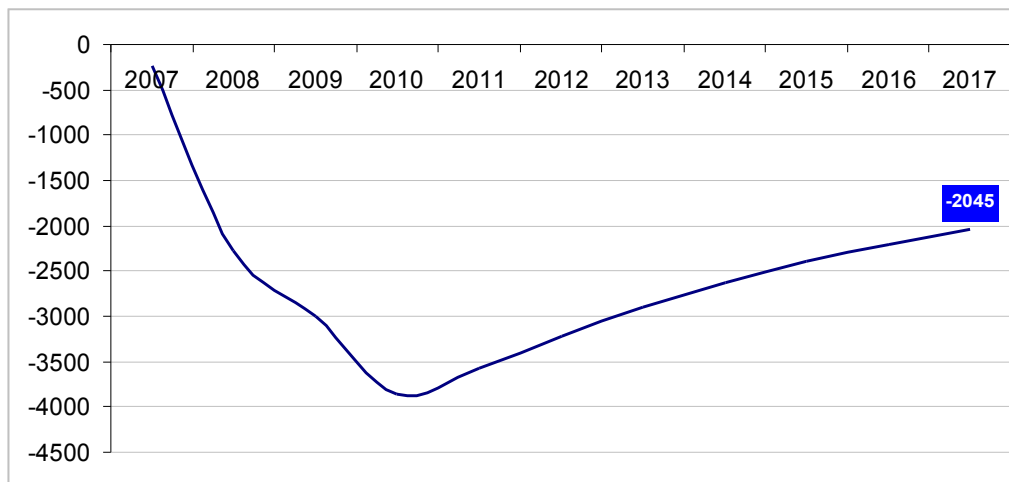
\*\* Подсчитана путём капитализации денежного потока (ЕБИТДА) в 2017 г (за вычетом инвестиций в основные фонды на поддержание производства ~5% от общих операционных затрат) по ставке 22% и номинальном годовом росте 2%.

Источник: анализ рабочей группы

# В то же время «положительная экономика» проектов обеспечивается за счёт Сибирского направления бизнеса

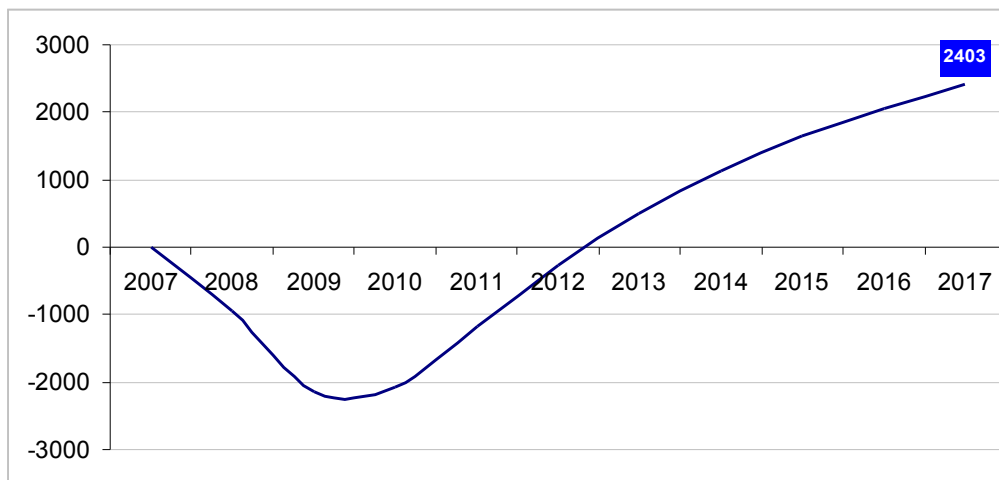
Европа

Дисконтированный денежный поток накопленным итогом, млн. р. (с учётом процентов и налогов)



Сибирь

Дисконтированный денежный поток накопленным итогом, млн. р. (с учётом процентов и налогов)





Введение, предпосылки, методология

Рынки и программа развития в регионах

Целевые финансовые показатели стратегии

▶ **Программа организационных изменений, риск-менеджмент**

# Организация бизнеса по региональному признаку с созданием самостоятельных сбытовых структур является эффективным способом реализации заявленной стратегии

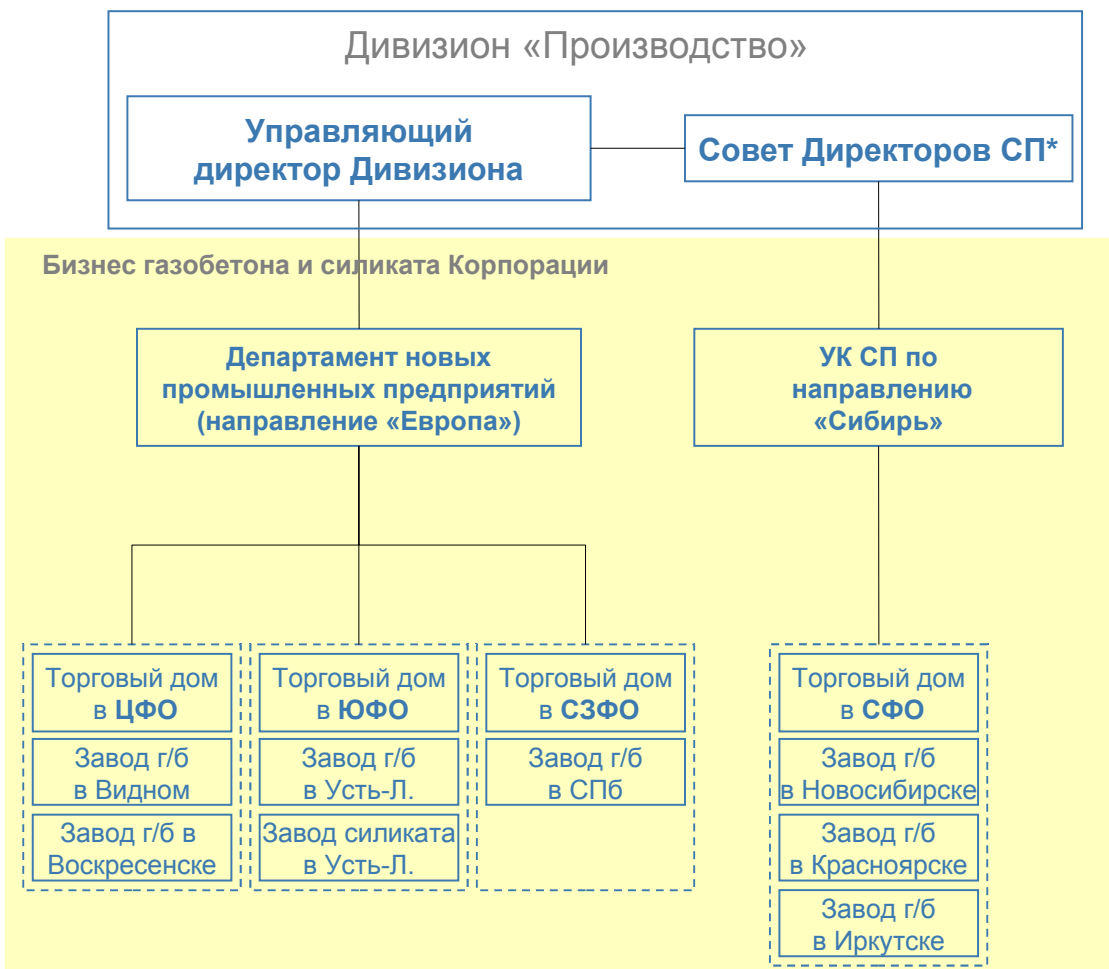
## Предпосылки

1 «Коммерчески» ориентированный бизнес (80% продаж на внешний рынок)

2 Региональный характер операционной деятельности вследствие ограниченного логистического плеча по снабжению сырьём и доставке продукции

3 Существенные различия в региональных рынках:

- разные потребности и структура сегментов
- разный уровень конкуренции и этапов развития рынка



\* В совет Директоров СП входят представители партнёрской стороны и Дивизиона  
 Источник: анализ рабочей группы

# Региональный торговый дом выполняет 5 базовых функций в ходе управления продажами



\* Для клиентов в сегменте малоэтажного домостроения в регионе нахождения завода торговый дом может выполнять дилерские функции: проектирование, поставка готового комплекта дома, включающего помимо продуктов завода дополнительные элементы (двери, окна, кровля и т.д.)  
 Источник: анализ рабочей группы

# Риски при реализации Стратегии

## Внутренние

Событие	Последствия	Противодействие
Невыполнение плановых сроков по вводу заводов	-Несвоевременный вход в рынок, трудности со сбытом -Неполучение ожидаемого денежного потока, негативное влияние на финансовые планы Корпорации -Возможный срыв контрактных обязательств	Мониторинг сроков строительства. Анализ возможных причин и меры по недопущению срыва сроков
Собственное потребление продукции строительными проектами Корпорации ниже запланированного	-Необходимость еще большей доли реализации продукции на свободный рынок, увеличение затрат на сбыт, ухудшение экономики и сроков окупаемости Проекта	Мониторинг решений по снабжению строек Корпорации стеновыми материалами. Лоббирование.
Невыполнение (отказ от) части планов по вводу мощностей(особенно в Воскресенске и Сибири), предусмотренных Стратегией	Изменение общего финансового результата Стратегии (дисконтированный период окупаемости будет превышать 8 лет )	Обоснование целесообразности отказа от планов
Невыполнение планов по внедрению опермодели (организации ТД и пр.)	Отсутствие исполнителей/структур, мотивированных/ответственных за сбыт. Невыполнение планов по объемам реализации и выпуска продукции, ухудшение итоговых финпоказателей	

## Внешние

Событие	Последствия	Противодействие
Объемы строительства (и потребления) в регионах ниже прогнозных	Снижение потребления продукции в своем регионе, необходимость поиска удаленных рынков сбыта	-Заложены пессимистические прогнозы строительства и потребления (планы администраций скорректированы с учетом потенциального спроса). -Необходима разработка мер по формированию конкурентного преимущества (оптимизация себестоимости; расширение продуктового портфеля, более интенсивный охват рыночных сегментов путем комплексного обслуживания)
Выход на рынок новых игроков	Изменение характера конкуренции	-Не допустить пропуска благоприятного момента выхода на региональные рынки -Обеспечить конкурентоспособность предприятий. Использовать преимущества лидерской позиции
Партнерские риски:	-Снабжение: срывы поставок -Сбыт: трудности с дилерами	Меры по обеспечению сырьевой безопасности Развитие собственных сбытовых компетенций, а также собственного потребления (через стройку)