

# ПРОЕКТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ: «ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЛОГИСТИКЕ»



группа 523Л  
Семагина М.Ю.  
Сербина В.В.  
Сорокин С.А.



- Юнимилк – один из лидеров молочной индустрии России и стран СНГ.
- Созданная в 2002 году, сегодня компания объединяет предприятия в России, на Украине, в Белоруссии и представительство в Казахстане.
- Компания специализируется на производстве разнообразной молочной продукции и детского питания.

# О компании в цифрах

По итогам 2009 года

- Количество заводов **34** по России, Украине и Белоруссии
- Число сотрудников более **14 000** чел.
- Объем переработанного молока **1 млн. 700 тыс. тонн** молока
- Объем произведенной продукции более **1 млн. 271 тыс. тонн**
- Объем продаж более **42 млрд. рублей**

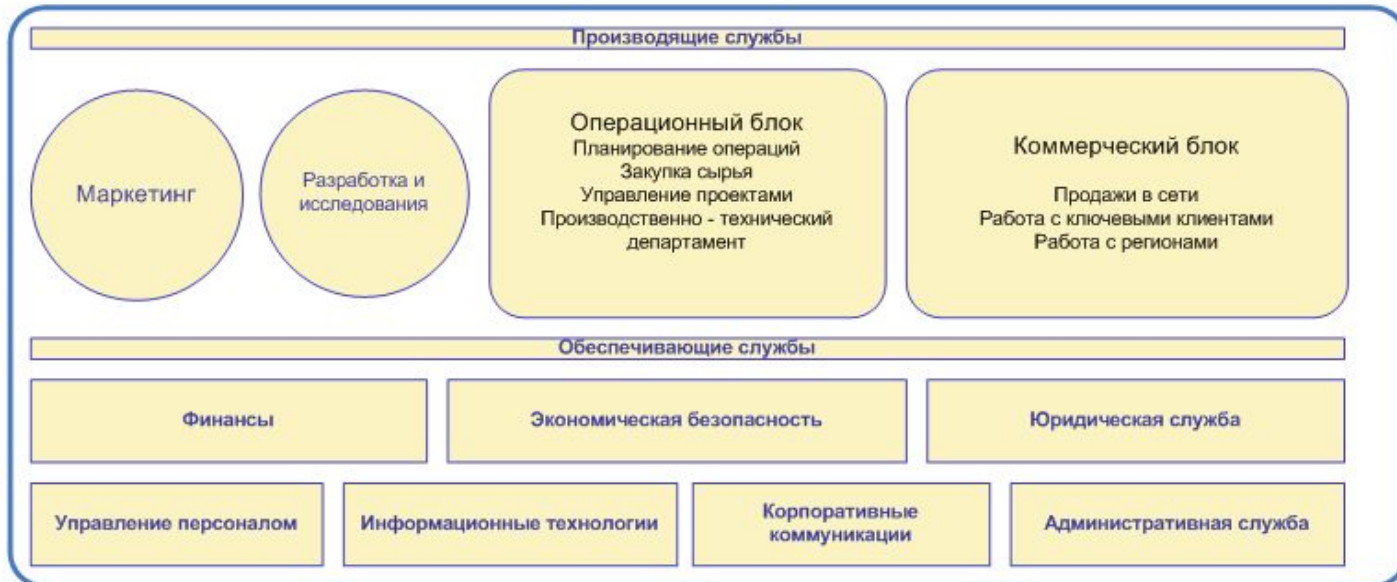


# Схема организационной структуры компании



## Компания Юнимилк

Производитель



Потребитель



# Портфель федеральных брендов компании Юнимилк



# Показатели финансово-экономической деятельности

(1)

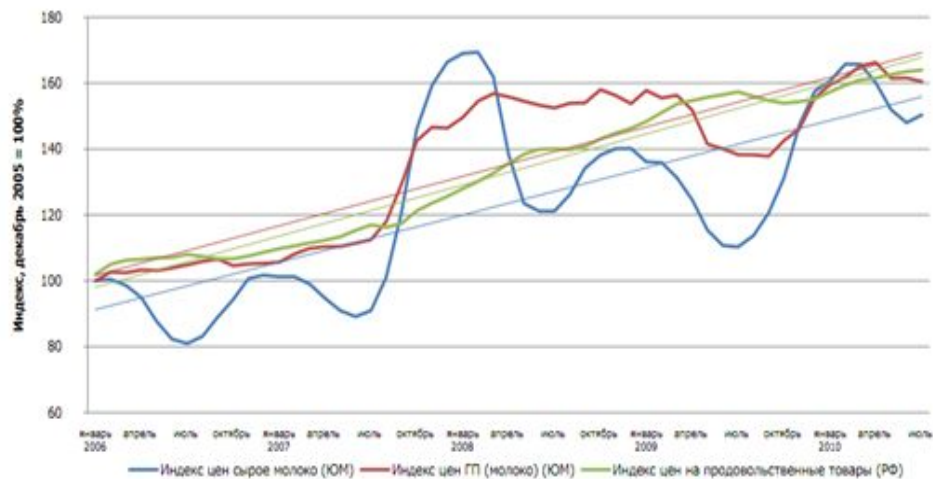
Наименование показателя	Значение показателя на 31.12.2009 г.	Значение показателя на 31.12.2010 г.	Динамика показателей, %
Стоимость чистых активов, руб.	10 630 075 852,75	11 035 012 000	↑ 10
Отношение суммы привлеченных средств к капиталу и резервам, %	204	201,3	↓ 1
Отношение суммы краткосрочных обязательств к капиталу и резервам, %	113	86,1	↓ 24
Покрытие платежей по обслуживанию долгов, %	10,9	134,9	↑ 1238 %
Уровень просроченной задолженности, %	—	1,0	—
Оборачиваемость дебиторской задолженности, раз	3,2	3	↓ 6
Доля дивидендов в прибыли, %	—	0	—
Производительность труда, руб./чел.	3995,9	5 372 08	—
Амортизация к объему выручки, %	5,2	4,9	↓ 6

# Прибыль и убытки

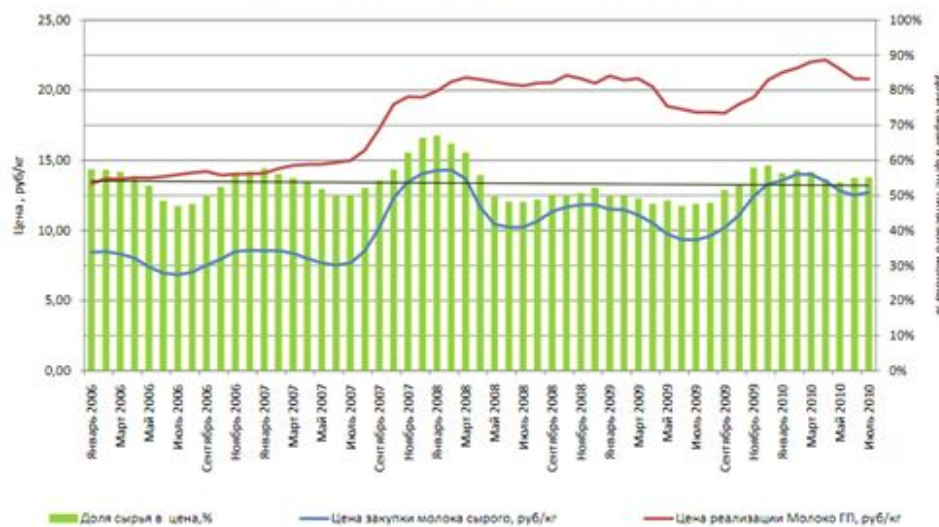
Наименование показателя	Значение показателя на 31.12.2009 г.	Значение показателя на 31.12.2010 г.	Динамика показателей, %
Выручка, руб.	26 860 660 233,43	35 326 850 000	↑32
Валовая прибыль, руб.	7 048 871 086,3	8 369 167 000	↑19
Чистая прибыль (нераспределённая прибыль), руб.	262 360 224, 74	621 691 000	↑137
Рентабельность собственного капитала, %	2,5	5,63	↑125
Рентабельность активов, %	0,8	1,88	↑135
Коэффициент чистой прибыльности, %	1,0	1,8	↑80
Рентабельность продукции (продаж), %	6,3	6,0	↓5
Оборачиваемость капитала, раз	1,4	1,5	↑7
Сумма непокрытого убытка на отчётную дату, руб.	3 593 383 000	3 026 877 000	↓16
Соотношение непокрытого убытка на отчётную дату и валюты баланса, %	11,5	9,2	↓20

$$ROM = (ЧП/Себестоимость) * 100 \%$$

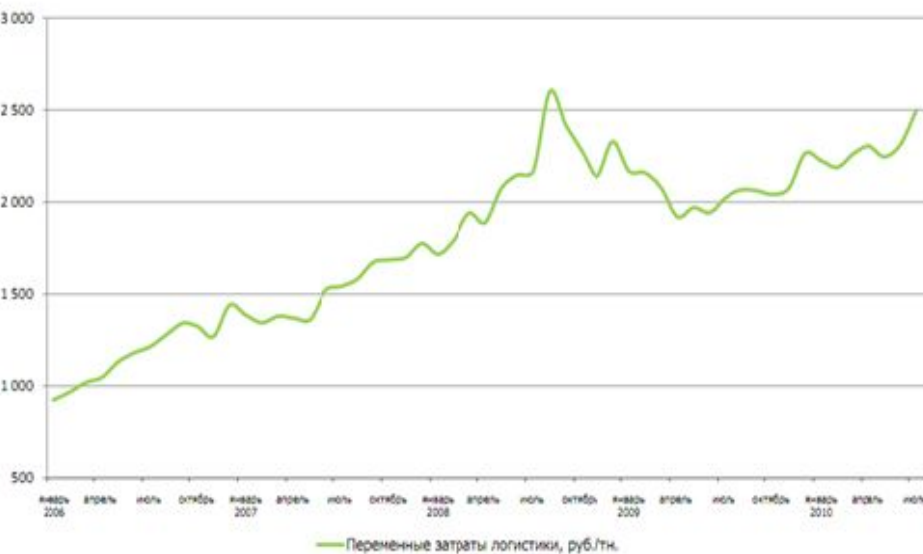
## Динамика ценовых индексов на сырое молоко, питьевое молоко, продовольственные товары



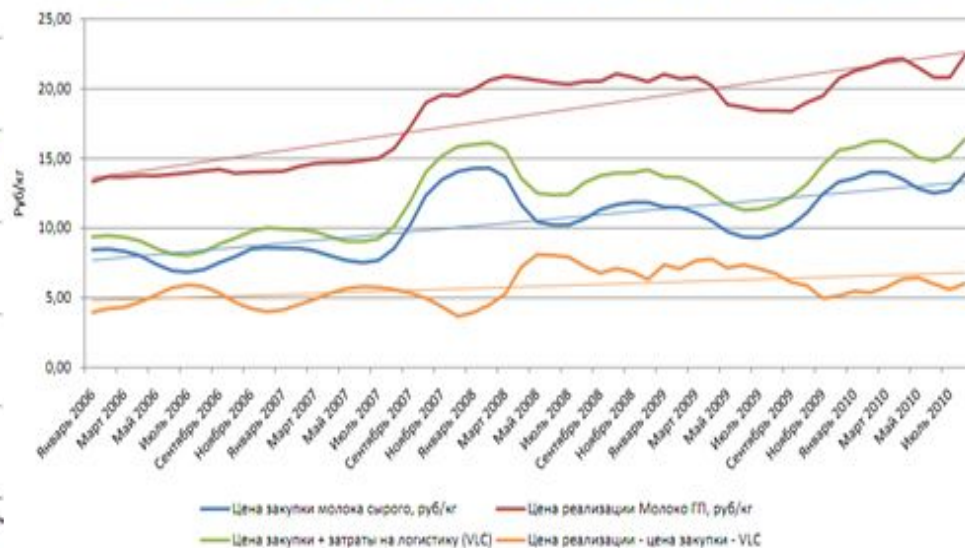
## Закупочная цена на сырье, цена реализации\* питьевого молока\*\*, доля сырья в готовом продукте



## Динамика затрат на услуги логистики (VLC)

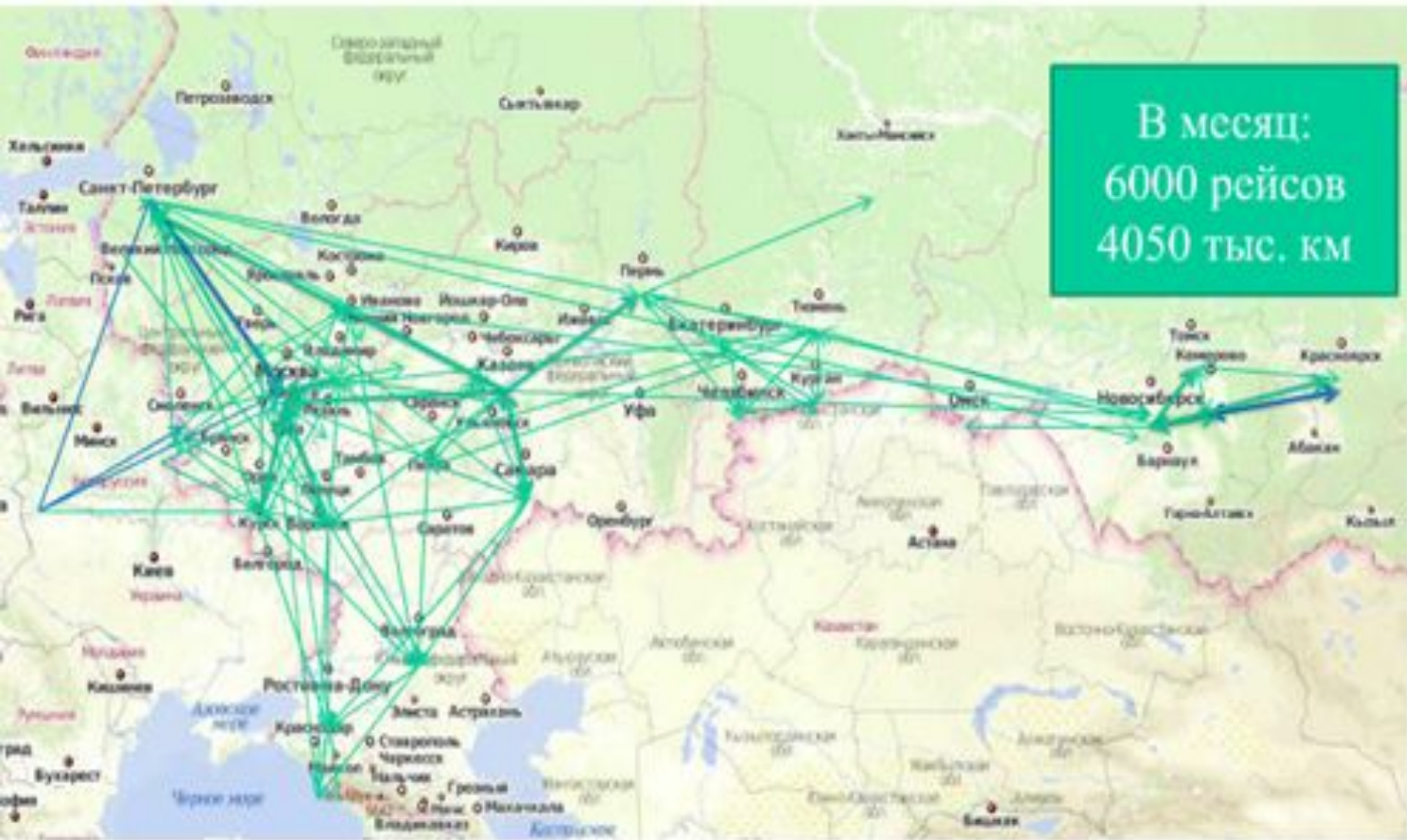


## Динамика цен с учетом фактора затрат на логистику

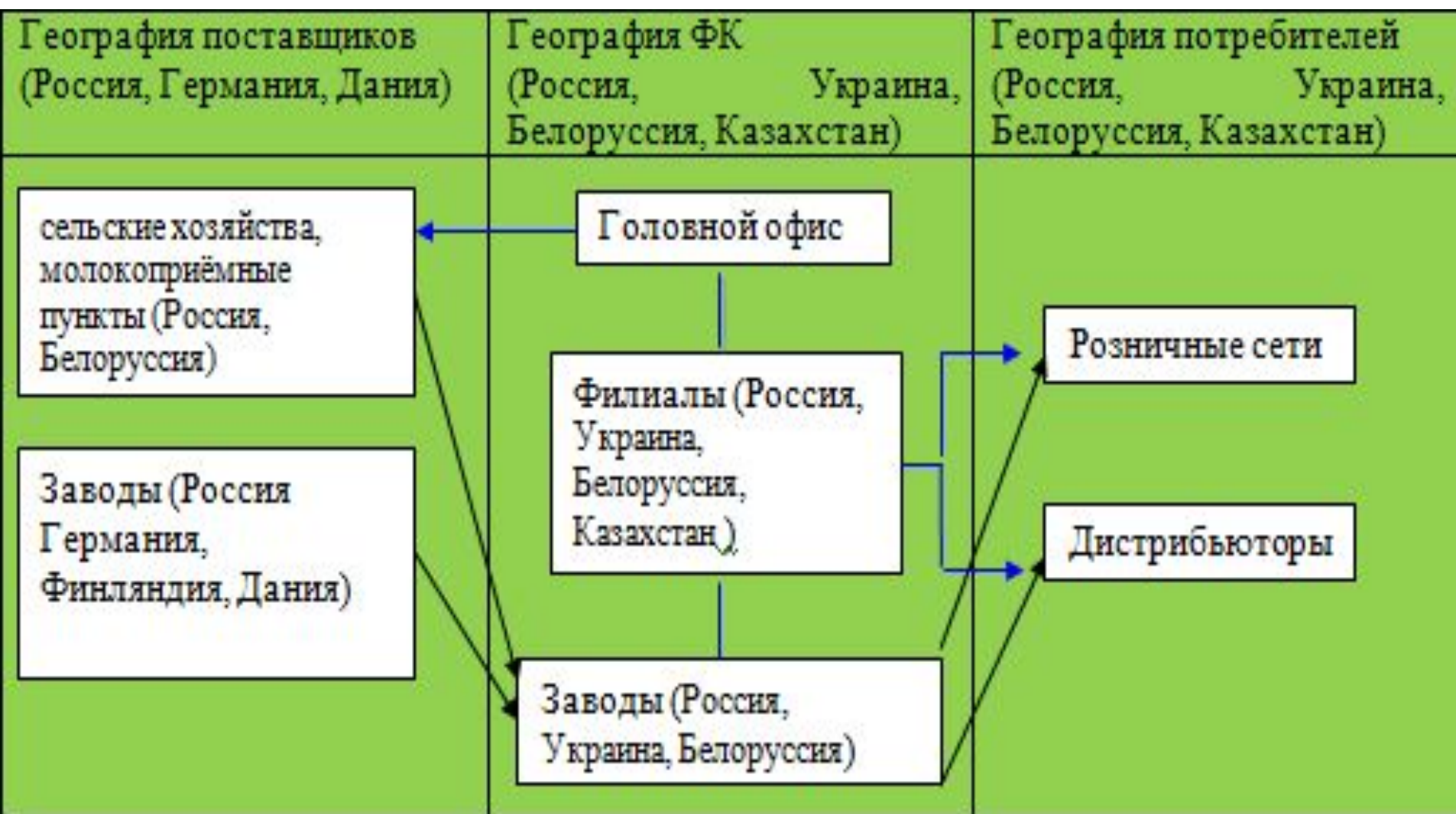




# Схема логистики ЮНИМИЛК



# Операционная схема бизнеса

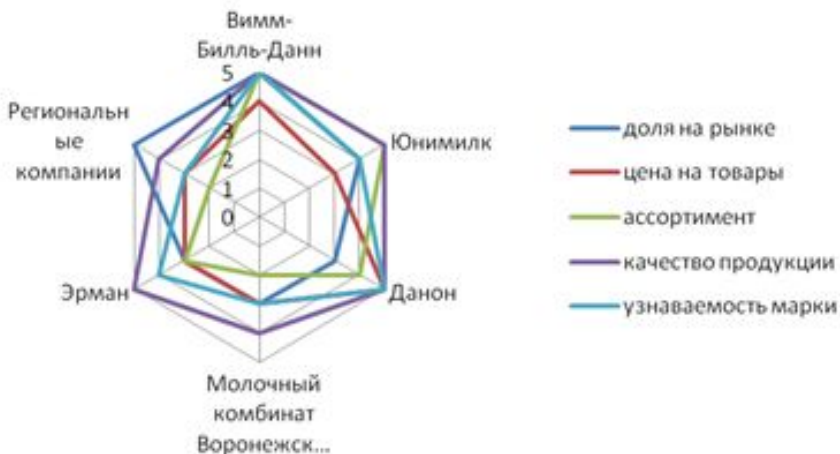


## Распределение рыночных долей



Porter's five forces

## Паутинная диаграмма



**Потенциальная конкуренция:**  
 Возможность появления угрозы со стороны потенциальных конкурентов достаточно низка. Причины:

- Труднопреодолимые входные барьеры
- Высокие издержки
- Потребности в капитале
- Затраты

**Поставщики:**

- Степень зависимости от поставщиков невысока

**Основные конкуренты в отрасли:**

- Угроза со стороны конкурентов достаточно высока. Основными конкурентами являются: «Вимм-Билль-Данн», молочный комбинат «Воронежский», Ermmann, Calpinna, Patmalat

**Покупатели:**

- Потребители активны
- Средняя чувствительность цене
- Высокая доступность информации для потребителей

**Товары-субституты**

- Присутствуют (молочные коктейли, кефир, молоко, сливки, ряженка и т.д.)

Проектирование стратегической карты цепи поставок

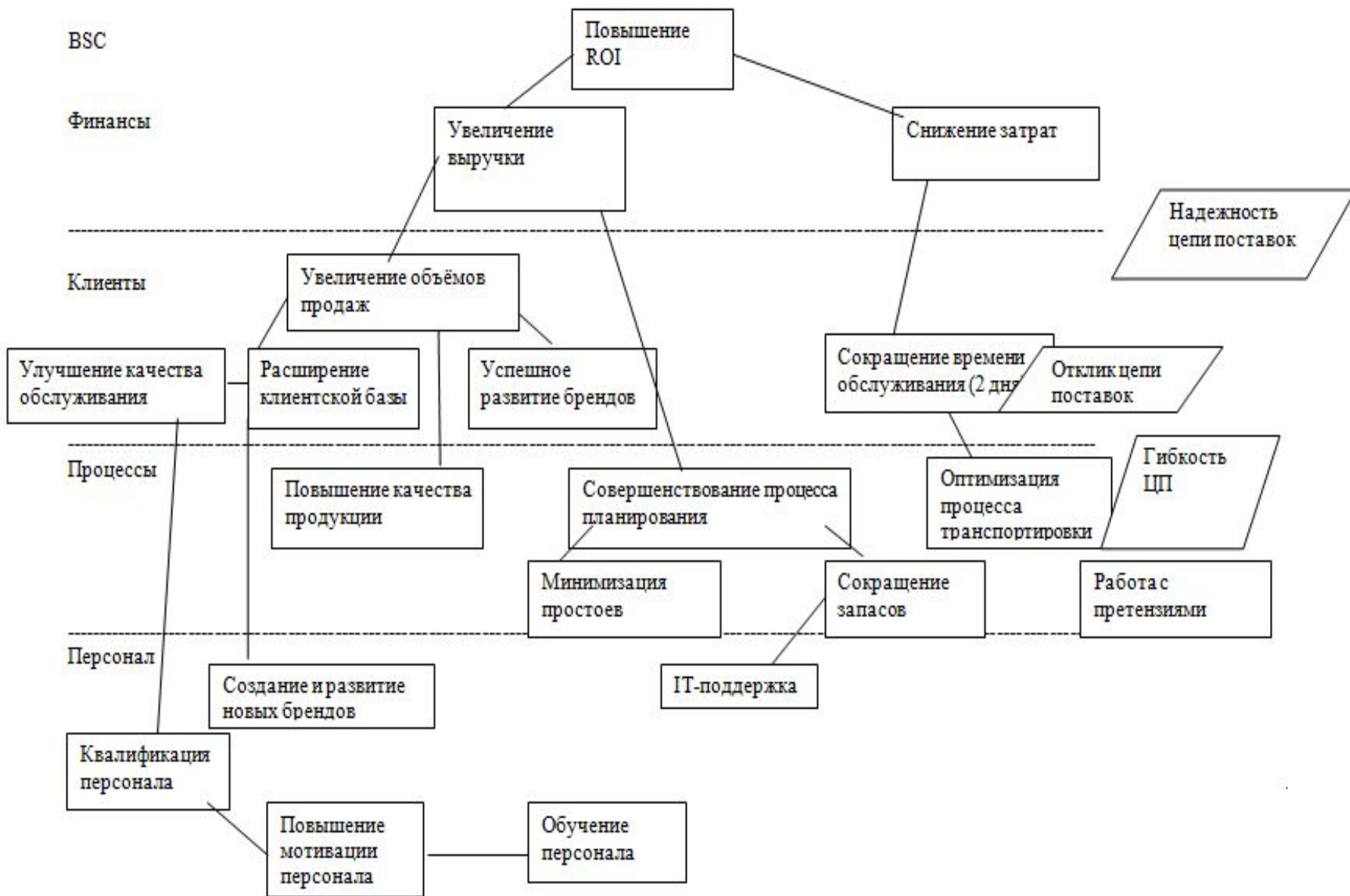
BSC

Финансы

Клиенты

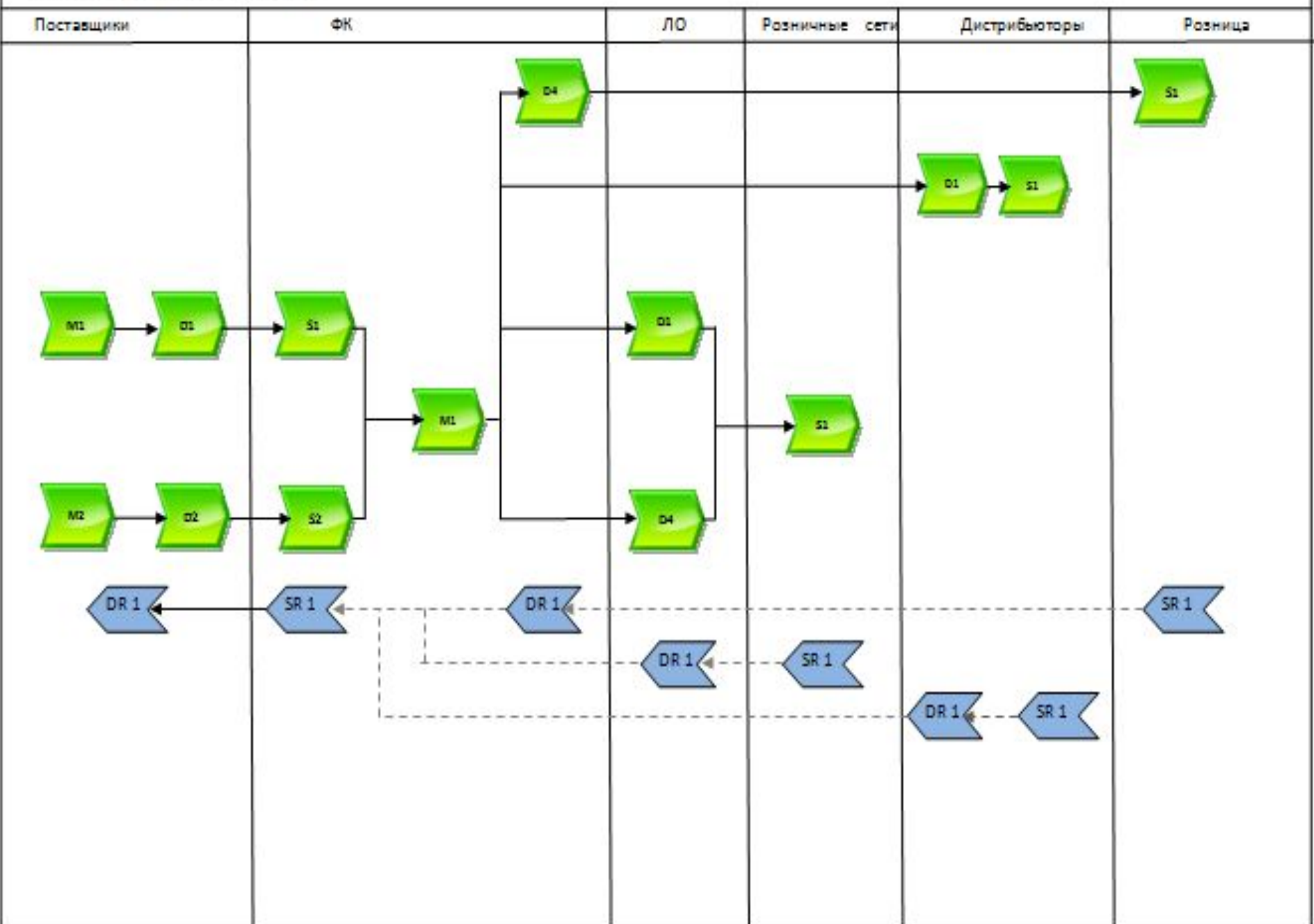
Процессы

Персонал



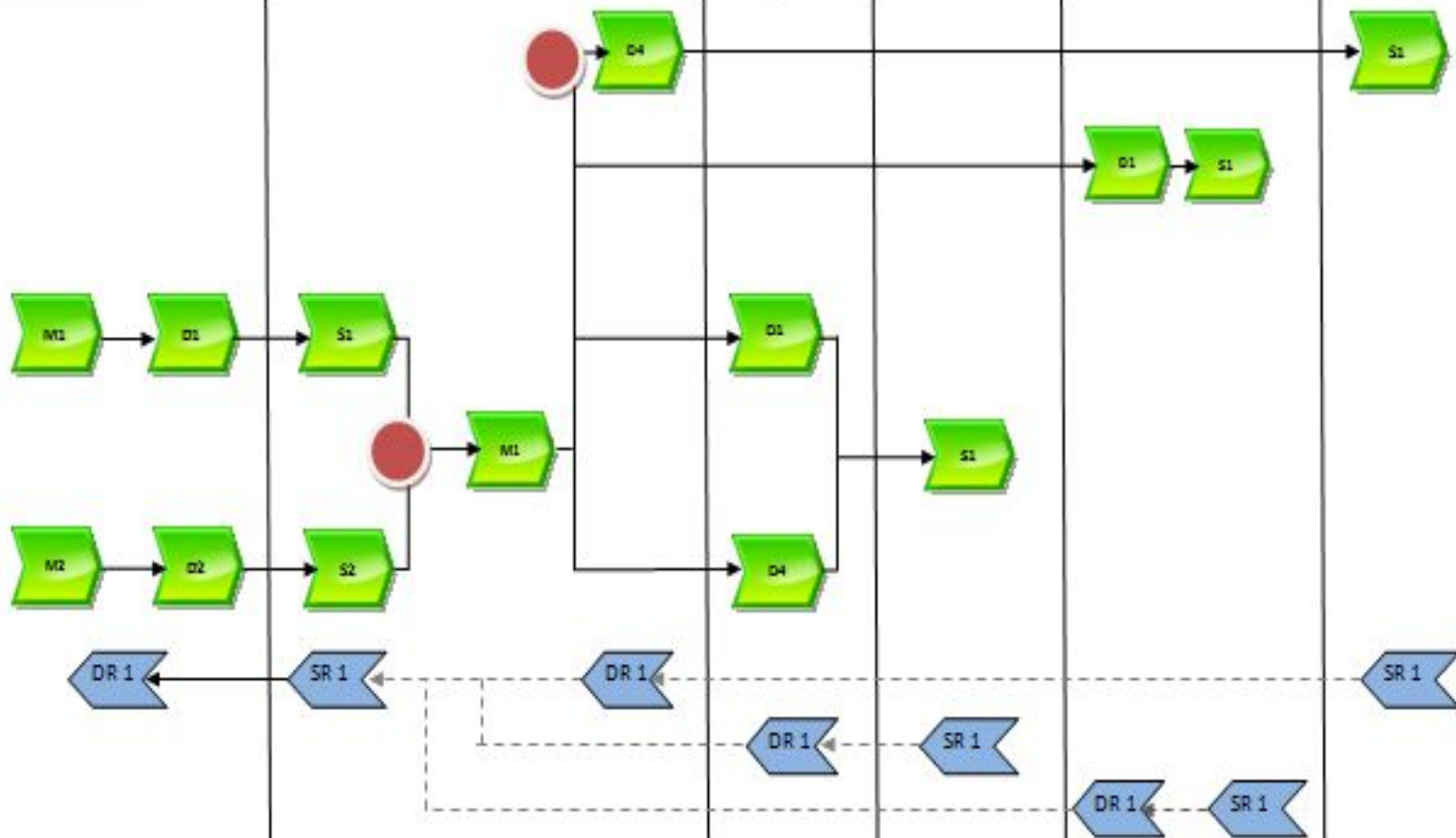


Потоковая диаграмма цепи поставок



Потоковая диаграмма цепи поставок

Поставщики      ФК      ЛО      Розничные сети      Дистрибьюторы      Розница



# SWOT-анализ

## Сильные стороны

- Увеличение рыночной доли до **21 %**
- Широкая география сбыта и производства (↑ объемов продаж на **30%**)
- Увеличение доли объема выручки на **2,3%**
- Высокое качество продукции
- реализация активной маркетинговой и ценовой политики (↑ выручки от продажи на **10%**)
- устойчивые отношения с региональными поставщиками (↑ конкурентоспособности на **10%**)

## Слабые стороны

- Несоблюдение установленных норм хранения и транспортировки (↓ объемов продаж на **20%**)
- рост транспортных и рекламных расходов (↑ логистических затрат на **10%**)
- возможное изменение цен на продукцию и/или услуги (↓ рентабельности хозяйственной деятельности компании)

## Возможности

- Расширение портфеля брендов за счёт объединения с Danone на **30%**
- Увеличение продаж на **20%** за счёт капитальных вложений в развитие современных производственных площадок, которые будут специализироваться на выпуске высокомаржинальной продукции
- Расширение рынка сбыта на **20%**

## Угрозы внешней среды

- изменения законодательства, регулирующего производство и реализацию молочной продукции (↑ затрат на **7%**)
- нестабильность на основных товарных рынках (↓ потребительского спроса на **12%**)
- отсутствие возможности реализовывать продукцию через оптовых продавцов и розничные предприятия торговли (↓ объемов продаж на **15%**)
- Усиление конкуренции в отрасли (↓ объемов продаж на **10%**, ↓ рентабельности на **5%**)
- Увеличение стоимости сырья, возможный дефицит и перебои с поставками сырья (↑ логистических затрат на **15%**)



# Оценка эффективности улучшений

	Метрики	KPI уровень 1	Факт	Конкуренция	Ср. по отрасли	Лидер	План	Эффективность улучшений
ВНЕШНИЕ	Надежность цепи поставок	Среднее время доставки товара, дни	2	2	3	1	1	Увеличение надежности поставок на 17,26 %
		Заказы выполненные в срок, %	86	88	82%	92	92	Увеличение надежности поставок на 20,16 %
	Отклик цепи поставок	Время выполнения заказа, дни	6	5	9	4		
	Гибкость	Время отклика цепи, дни	6	6	7	5	5	Увеличение гибкости на 9,15%
		Гибкость системы доставки, дни	5	3	5	3	3	Увеличение гибкости на 12,20%
ВНУТРЕННИЕ	Затраты	Доля общих логистических издержек в совокупных издержках компании, %	41	37	42	34	34	
		Рентабельность, %	6,0	6,3	5,8	6,4	6,3	
	Себестоимость реализованной продукции, млн. руб.	30750	34740	28680	39660			
	Эффект - ть управления активами в цепи поставок	Объем запасов, млн. руб.	2696	3370	3750	3720		

# Морфологическая матрица (1)

		А	В	С
1	Поставка сырья	децентрализованная	централизованная	смешанная
2	Транспортировка ГП	аутсорсинг	Собственный транспорт	Аренда транспорта
3	Распределение	Завод <ul style="list-style-type: none"> <li>• -дистрибьютор</li> <li>• -розничные сети</li> <li>• неорганизованная розница</li> </ul>	Завод <ul style="list-style-type: none"> <li>- распределительный центр               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дистрибьютор</li> <li>• Розничные сети</li> <li>• Неорганизованная розница</li> </ul> </li> </ul>	Завод <ul style="list-style-type: none"> <li>- распределительный центр               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дистрибьютор</li> <li>• Розничные сети</li> </ul> </li> </ul>

# Морфологическая матрица

(2)

	<u>наименование</u>	<u>критерий</u>	<u>Уд. вес</u>	<u>А</u>	<u>В</u>	<u>С</u>
<u>1</u>	Поставка сырья	<u>Цена</u>	<u>0.25</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>7</u>
		<u>Время</u>	<u>0.15</u>	<u>5</u>	<u>9</u>	<u>7</u>
<u>2</u>	Транспортировка ГП	<u>Цена</u>	<u>0.2</u>	<u>8</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
		<u>Время</u>	<u>0.15</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>8</u>
<u>3</u>	Распределение	<u>Цена</u>	<u>0.15</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>8</u>
		<u>Гибкость</u>	<u>0.1</u>	<u>5</u>	<u>7</u>	<u>10</u>

	<u>наименование</u>	<u>критерий</u>	<u>Уд. вес</u>	<u>А</u>	<u>В</u>	<u>С</u>
<u>1</u>	Поставка сырья	<u>Цена</u>	<u>0.25</u>	<u>1.5</u>	<u>2</u>	<u>1.75</u>
		<u>Время</u>	<u>0.15</u>	<u>0.75</u>	<u>1.35</u>	<u>1.05</u>
				<u>2.25</u>	<u>3.35</u>	<u>2.8</u>
<u>2</u>	Транспортировка ГП	<u>Цена</u>	<u>0.2</u>	<u>1.6</u>	<u>1</u>	<u>1.2</u>
		<u>Время</u>	<u>0.15</u>	<u>1.05</u>	<u>1.05</u>	<u>1.2</u>
				<u>2.65</u>	<u>2.05</u>	<u>2.4</u>
<u>3</u>	Распределение	<u>Цена</u>	<u>0.15</u>	<u>0.75</u>	<u>0.9</u>	<u>1.2</u>
		<u>Гибкость</u>	<u>0.1</u>	<u>0.5</u>	<u>0.7</u>	<u>1</u>
				<u>1.25</u>	<u>1.6</u>	<u>2.2</u>

Централизованная система снабжения ингредиентами и упаковочными материалами заводов:

Время выполнения заказа, дни ↓ 5  
Заказы выполненные в срок, % ↑ 89

Передача функции транспортировки на аутсорсинг

Среднее время доставки, дни ↓ 1  
Заказы выполненные в срок, % ↑ 91  
Время выполнения заказа, дни ↓ 4  
Гибкость системы доставки, дни ↓ 4

Осуществление сбыта по двум каналам – сети, дистрибьютеры (отказ от поставок неорганизованной рознице)

Заказы выполненные в срок, % ↑ 92  
Время отклика цепи, дни ↓ 5  
Гибкость системы доставки, дни ↓ 3

Наименование показателя	Значение показателя на 31.12.2010 г.	Значение показателя после изменений	Динамика показателей, %
Выручка, руб.	35 326 850 000	37446461000	↑6
Валовая прибыль, руб.	8 369 167 000	10488778000	↑32
Чистая прибыль (нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)), руб.	262 360 224, 74	640341730	↑3
Рентабельность продукции (продаж), %	6,0	6,3	↑5
Логистические издержки, руб.			↓7
в т.ч.	11052650030	10278964528	
Транспортные затраты	1885475434	1753492154	
Затраты на хранение ГП, в т.ч.	4301929807	4000794721	
Оплата услуг складских операторов	4301929807	4000794721	
Затраты на таможенное оформление	8760900,301	8760900,301	
Затраты, связанные с возвратными потоками	554554080,9	515735295,3	

$$ROM(\uparrow 5\%) = (ЧП(\uparrow 3\%) / Себестоимость(\downarrow 7\%)) * 100\%$$

# Стратегическая карта

