

Надеждинский металлургический завод
Склад готовой продукции

Страхование
Согласие

ФК

3PL

а/м транспорт

3PL

Орган по
сертификации
Bureau Veritas
Certification

Порт
Дудинка

Разгрузка/п
огрузка

Там. Формальности
Таймырский таможенный
пост (г. Дудинка)
Там. представитель ЗАО
«ТЛК»

Морской транспорт (НН)

Экспорт

Условия
поставки CIF
Rotterdam

Конечный
потребитель
и склад
(Northfield
Industrial Estate
Beresford
Avenue 26,
Wembley,
England)

Федеральное
казначейство

3PL

Порт
Роттердам

формальности
на границе (там.
представитель)

3PL

Банк
Альфа Банк

3PL

Банк
Barclays
Capital

Дистрибьютор и склад
(биржа *The London Metal*
Exchange, склад Merseyweg 50 Port
number 5220 3197 KG
Rotterdam)

3PL

Распред
еление

3PL

Функциональная подсистема

Функция транспортировки - PL

Сбыт продукции
(распределительная функция)-
ФК

Функция распределения - PL

Функция складирования - PL

Погрузочно-разгрузочная
функция - PL

Обеспечивающая подсистема

Финансовая подсистема
(Банки – PL -
Альфа-Банк)

Страховая подсистема (Страховые
компании PL-
НИКойл-Страхование,
Согласие)

Таможенные формальности
(Таможенный представитель –PL
ЗАО «ТЛК»)

Органы контроля и сертификации товаров
(ФТС и орган по сертификации (Bureau Veritas
Certification) - институциональные
посредники)

**Материальные
ПОТОКИ**

**Страхование
Согласие**

**Банк
Альфа Банк**

Склад готовой продукции

г. Норильск, ул. Первомайская, д. 15

m1

**Порт
Дудинка**

m2

m3

**Разгрузка/по
грузка**

т/п Таймырский

m4

Нидерланды

Порт Роттердам

Дистрибьютор и склад

(биржа *The London Metal Exchange*, склад Merseyweg 50 Port number 5220 3197 KG Rotterdam)

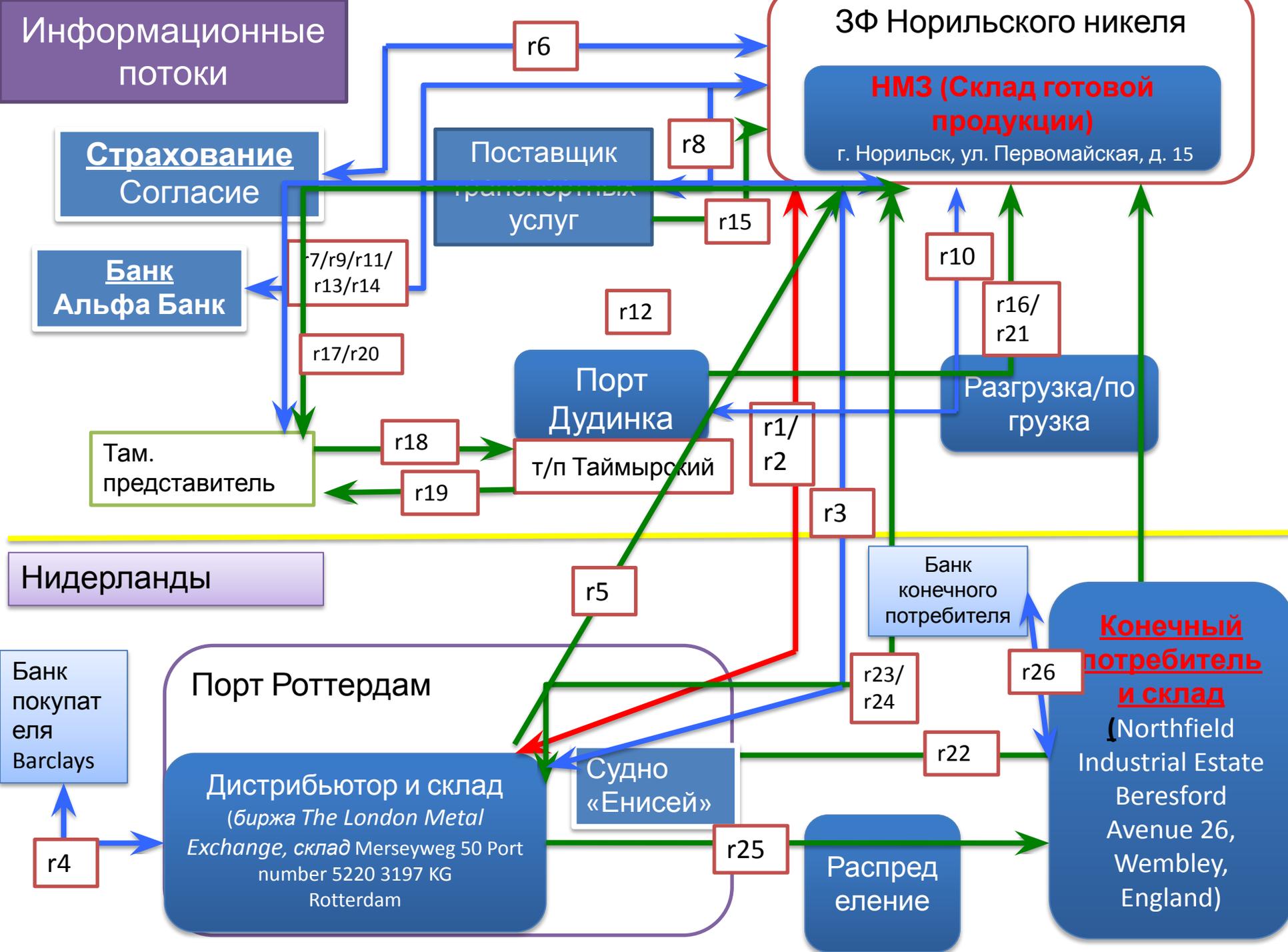
m5

Распределение

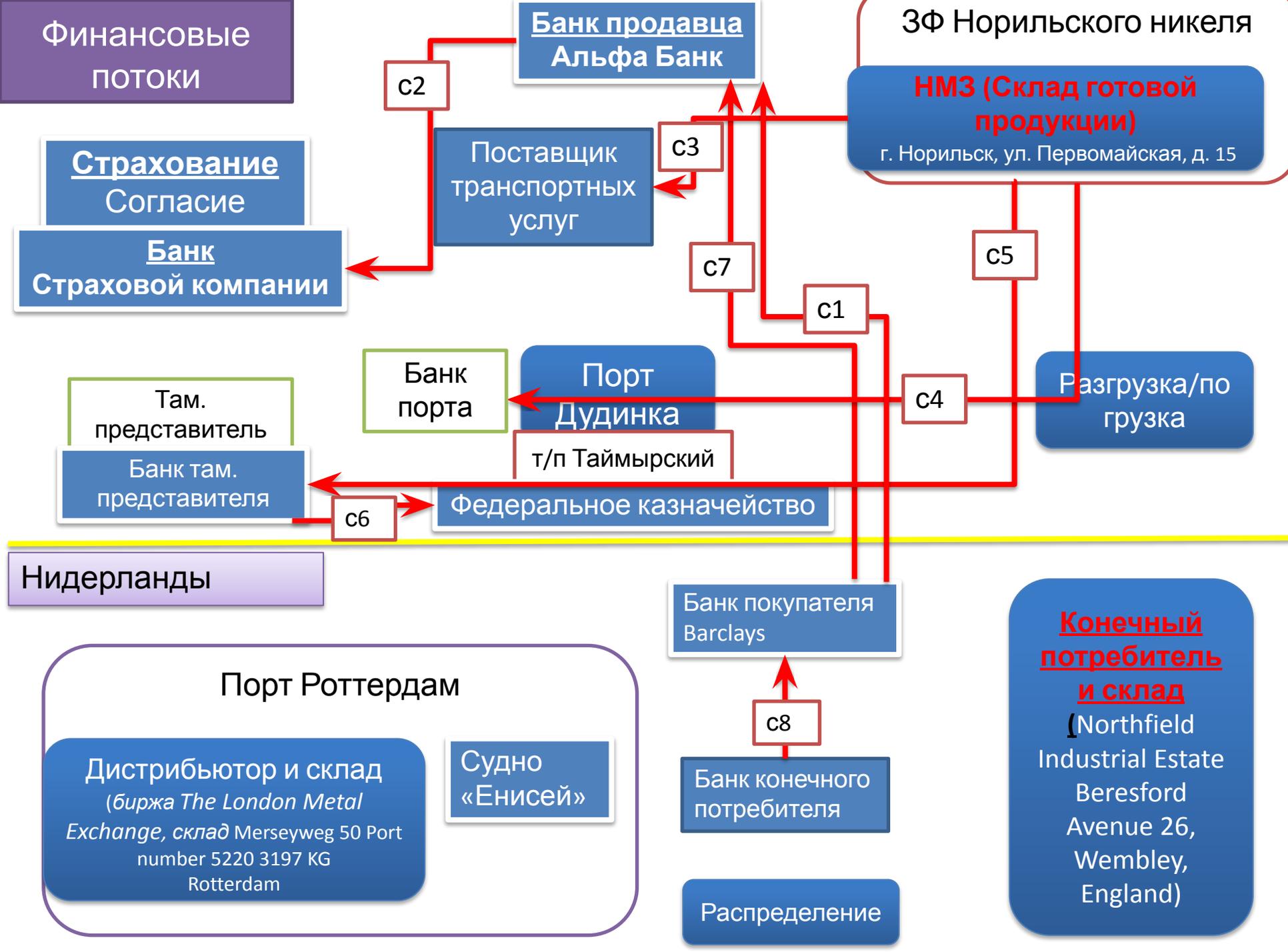
**Конечный
потребитель
и склад**

(Northfield Industrial Estate Beresford Avenue 26, Wembley, England)

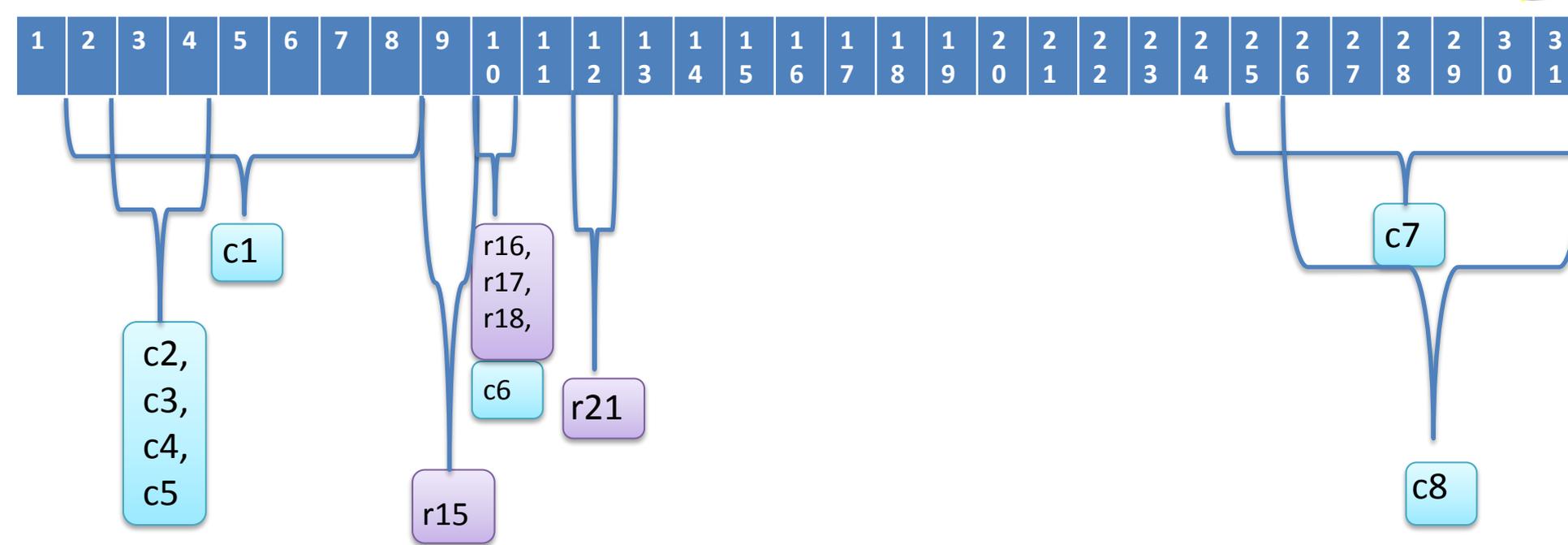
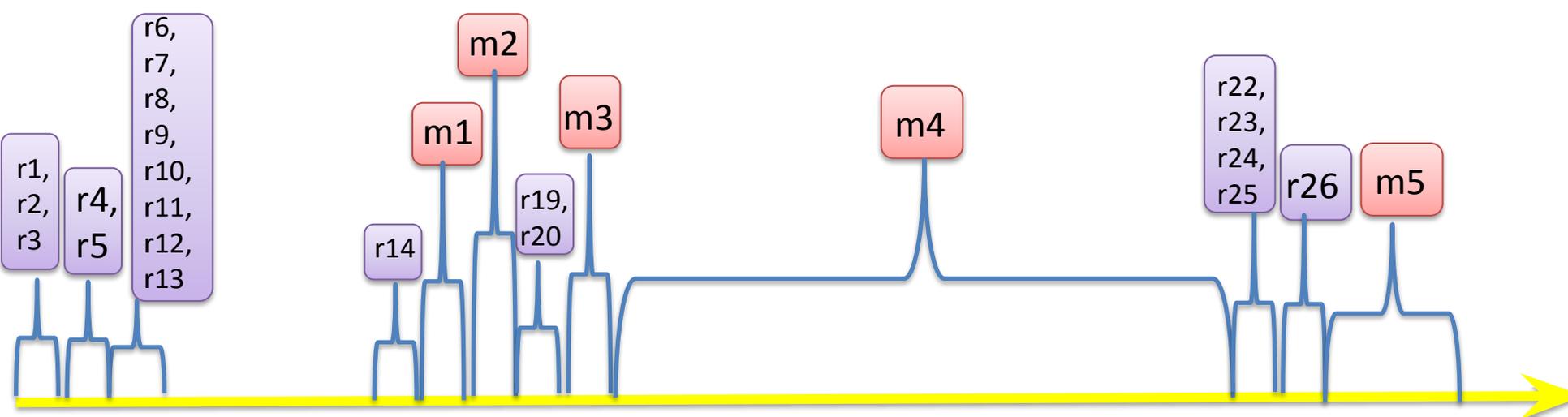
- m1 – товар переходит от продавца к перевозчику-1 для доставки товара до порта Дудинки (т/п Таймырский) автотранспортом;
- m2 – переход товара в погрузо-разгрузочный пункт;
- m3 – товар переходит к перевозчику-2 (судно «Енисей», принадлежащее Норильскому никелю) для доставки в



- r1 - запрос покупателя продавцу о наличии товара на складе, его свойствах, характеристиках, стоимости;
- r2 – ответ продавца покупателю о наличии товара на складе, его свойствах и характеристиках;
- r3 – заключение контракта между продавцом и покупателем о поставке никеля;
- r4 – передача покупателем в банк покупателя поручение о переводе денежных средств в банк продавца и получение от банка отчета о исполнении банковских операций;
- r5 – отчет покупателем перед продавцом о переводе денежных средств на счет продавца;
- r6 – передача продавцом в страховую компанию необходимых документов на страхование груза и получение отчета о страховании;
- r7 – передача продавцом в банк продавца поручения об оплате страхования;
- r8 – передача продавцом документов поставщику транспортных услуг, необходимых для доставке товара в порт Дудинка;
- r9 – передача поручения от продавца в банк продавца об оплате транспортных услуг;
- r10 – передача необходимых документов продавцом в порт Дудинка, необходимых на предоставление услуг о разгрузке/ погрузке товара, прибывшего на т/п Таймырский;
- r11 – передача поручения от продавца в банк продавца об оплате услуг по разгрузке/погрузке;
- r12 – передача документов на товар от продавца к таможенному представителю, необходимых для выполнения услуг по таможенному оформлению;
- r13 – передача поручения от продавца в банк продавца об оплате услуг таможенного представителя;
- r14 – отчет банком продавца о переводе денежных средств от покупателя и передача необходимых документов;
- r15 - уведомление поставщиком транспортных услуг продавца о доставке товара в Порт Дудинка;
- r16 – уведомление портом Дудинка продавца о разгрузке товара на т/п Таймырский;
- r17– уведомление продавцом таможенного представителя о прибытии товара в порт Дудинка и его разгрузке на т/п Таймырский;
- r18 – подача там. представителем на там. пост декларации на товары и др. необходимых документов;
- r19 – уведомление таможенным постом таможенного представителя о выпуске товара;
- r20 – уведомление таможенным представителем продавца о выпуске товара;
- r21– уведомление портом Дудинка об отгрузке товара с т/п Таймырский на судно «Енисей»;
- r22 – судно Енисей уведомляет продавца о доставке товара в Роттердам;
- r23 - уведомление продавцом покупателя о прибытии товара в порт Роттердам;
- r24 – уведомление покупателем продавца о принятии товара;
- r25 – через канал распределения конечный потребитель получает информацию о наличии товара и передаче документов на товар;
- r26 – передача документов от конечного потребителя в банк конечного потребителя, необходимых для перевода денежных средств.



- с1 – перевод денежных средств от банка покупателя к банку продавца в размере 50%;
- с2 – перевод денежных средств от банка продавца к банку страховой компании в размере 100%;
- с3 – перевод денежных средств от банка продавца к банку поставщика транспортных услуг в размере 100%;
- с4 – перевод денежных средств от банка покупателя к банку порта Дудинка за погрузку/разгрузку товара;
- с5 – перевод денежных средств от банка продавца к банку таможенного представителя;
- с6 – перевод таможенных платежей от банка представителя в федеральное казначейство;
- с7 – перевод оставшихся денежных средств из банка покупателя в банк продавца;
- с8 – перевод денежных средств от банка конечного потребителя к банку покупателя.



Информационные потоки

Материальные потоки

Финансовые потоки

**АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И
ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ЦЕПИ
ПОСТАВОК ГМК
«НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»**

К факторам оценки внутренней среды организации традиционно остается:

1. Организационные

- организационная структура;
- гибкость системы управления;
- формы контроля, их наличие или отсутствие;
- наличие взаимодействия между подразделениями;
- информационная взаимосвязь между подразделениями;
- информационная взаимосвязь подразделений.

2. Производственные

- производственная мощность;
- качество оборудования;
- использование мощностей;
- качество товара или услуги;
- ноу-хау;
- себестоимость.

3. Маркетинговые

- известность марки;
- полнота ассортимента;
- позиции по распределению;
- сервис для клиентов;
- квалификация персонала.

К факторам оценки внешней среды организации традиционно относятся:

1. Факторы спроса

- потенциал рынка;
- динамика или темпы роста/сокращения рынка;
- структура спроса (скорость проникновения и приверженности);
- доля организации.

2. Факторы конкуренции

- количество значимых конкурентов;
- сила марок конкурентов;
- наличие прямых заменителей;
- наличие косвенных заменителей;
- степень ценового давления;
- технологическое развитие.

3. Факторы сбыта

- количество посредников.

4. Распределение ресурсов

- доступность сырьевых источников.

5. Макрофакторы

- законодательное регулирование;
- рентабельность отрасли;
- темпы инфляции;
- инвестиционная привлекательность отрасли.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА: СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Ранжирование факторов внутренней среды в соответствии с их балльной оценкой. (3 – большое значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение, 0 – отсутствие влияния. Итоговый результат определяется как произведение оценок.)

Факторы (сильные стороны)	Важность фактора (X)	Влияние фактора (Y)	Результат (X*Y)
1. Ассортимент продукции	2	2	4
2. Высокая квалификация кадров	2	3	6
3. Гибкость условий поставок продукции	2	2	4
4. Действуют долгосрочные договоры по оказанию услуг (цена услуг зафиксирована)	2	2	4
5. Надежность сети распределения	3	3	9
6. Рыночный лидер	3	3	9
7. Глобальный масштаб	3	3	9
8. Низкая себестоимость производства продукции (ниже чем у конкурентов)	3	3	9

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА: СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Слабые стороны	Важность фактора (X)	Влияние фактора (Y)	Результат (X*Y)
1. Низкая эффективность корпоративного управления в части развития инвестиционной привлекательности и увеличении рыночной стоимости компании	3	1	3
2. Неэффективное использование ресурсов	2	1	2
3. Истощение месторождений	3	3	9
5. Устарелые технологии и оборудование	3	3	9
6. Высокий уровень издержек на социальное обеспечение работников (неблагоприятные факторы производства)	2	2	4
7. Географическая удалённость основного производства от источников материально-технических ресурсов и рынков сбыта металлопродукции	3	2	6
8. Необходимость инвестиций в экологию	2	2	4

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ВОЗМОЖНОСТИ

Факторы (ВОЗМОЖНОСТИ)	Важность фактора (X)	Влияние фактора (Y)	Результат (X*Y)
1. Вступление России в ВТО (переход к фикс там. пошлине на никель 5%, через 4 года отмена)	2	2	4
2. Диверсификация бизнеса;	3	3	9
3. Производство продукции с большей добавленной стоимостью;	3	3	9
4. Осуществление инвестиционной программы, модернизация мощностей.	3	3	9
5. Разработка новых месторождений	3	3	9
6. Ослабление курса рубля	2	2	4

ВНЕШНЯЯ СРЕДА УГРОЗЫ

Факторы (УГРОЗЫ)	Важность фактора (X)	Влияние фактора (Y)	Результат (X*Y)
1. Усиление кризиса в Европе	3	3	9
2. Падение мировых цен на никель	3	3	9
3. Повышенные риски, связанные с географическим расположением (Заполярный Филиал)	2	2	4
4. Инфляция	2	2	4
5. Низкая ликвидность на рынке капитала	2	2	4

SWOT АНАЛИЗ

Возможности

1. Вступление России в ВТО (переход к фикс там. пошлине на никель 5%, через 4 года отмена)
2. Диверсификация бизнеса;
3. Производство продукции с большей добавленной стоимостью;
4. Осуществление инвестиционной программы, модернизация мощностей.
5. Разработка новых месторождений

Укрепление лидирующих позиций в мировой горно-металлургической отрасли и роли ответственного производителя и поставщика цветных драгоценных металлов. Создание долгосрочной акционерной стоимости на основе рационального использования уникальной сырьевой базы и роста путем поиска, разведки и разработки новых месторождений минеральных ресурсов мирового класса.

Из-за изношенности оборудования и истощения ресурсов, возникает необходимость больших денежных вложений. Не своевременность вложений, может привести к падению объемов производства (тогда возрастут предельные издержки) и увеличению себестоимости. Увеличение себестоимости приведет к потере важного конкурентного преимущества

Угрозы

1. Усиление кризиса в Европе
2. Падение мировых цен на никель
3. Повышенные риски, связанные с географическим расположением (Заполярный Филиал)
4. Инфляция
5. Низкая ликвидность на рынке капитала

Эффективное управление в неблагоприятных условиях: кризис в Европе, курс рубля растёт, путем поиска новых рынков сбыта продукции, сохранение лидирующих позиций . Осуществление поиска, разведки и разработки, перспективных месторождений.

Потери Норникелем статуса мирового лидера по производству никеля из-за неэффективного управления при условии падения эффективности производства, усилению кризиса в Европе и снижению там спроса на Никель, и как следствие падение курса акций.

Сильные стороны

1. Высокая квалификация кадров
2. Надежность сети распределения
3. Рыночный лидер
4. Глобальный масштаб
5. Низкая себестоимость производства продукции (ниже чем у конкурентов)

Слабые стороны

1. Истощение месторождений
2. Устаревшие технологии и оборудование
3. Высокий уровень издержек на социальное обеспечение работников (неблагоприятные факторы производства)
4. Удалённость основного производства от источников материально-технических ресурсов и рынков сбыта металлопродукции
5. Необходимость инвестиций в экологию

		Возможности					Угрозы					
Сильные стороны		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1		++	+	++	++	++	0	0	0	+	+	11
2		++	++	+	++	++	0	+	+	0	+	12
3		++	++	++	++	+	+	+	++	0	+	14
4		++	0	+	++	+	+	+	+	+	+	11
5		0	0	0	++	0	0	++	++	+	++	9
Слабые стороны		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1		0	0	--	0	0	0	--	0	-	0	-5
2		--	--	0	-	0	--	--	-	--	-	-13
3		--	-	0	-	0	--	0	0	0	-	-7
4		--	--	-	-	0	-	--	0	-	--	-12
5		-	-	-	--	0	--	-	-	--	0	-9
		1	-1	2	5	6	-5	-2	4	-3	2	