



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# **Совершенствование управления логистической инфраструктурой в цепях поставок компании (на примере ОАО «М.Видео Менеджмент»)**

Выполнил  
студент группы 423л  
Макеев Артем Юрьевич

Научный руководитель  
Швец Андрей Сергеевич

## Разработка проекта совершенствования управления логистической инфраструктурой в цепях поставок компании «М.Видео»

- Определить особенности цепей поставок бытовой техники и электроники
- Определить основные проблемы в сфере управления логистической инфраструктурой
- Выявить основные направления для улучшения
- Определить пути совершенствования управления логистической инфраструктурой

- Оценить экономический эффект от реализации предложенных мер

	ВСЕГО КОМПАНИЯ		РОЗНИЦА		ИНТЕРНЕТ	
	2013	vs. 2012	2013	vs. 2012	2013	vs. 2012
Продажи, млрд. руб. (с НДС)	178	+ 10% (+16)	172	+ 10% (+15)	6	+ 31% (+1,4)
Продажи, тыс. мЗ	1 478	+ 10% (+134)	1 408	+ 9% (+111)	70	+ 53% (+24)
Продажи, тыс. шт.	55 396	+ 5% (+2 622)	54 562	+ 4% (+2 296)	834	+ 64% (+326)



- «М.Видео» - российская торговая сеть по продаже бытовой техники и электроники. Осуществляет свою деятельность на российском рынке с 1993 года.

# Положение компании «М.Видео» на рынке бытовой техники и электроники

	 M		S <sub>м<sup>2</sup></sub>
Эльдорадо	>700	35 000	2 000
<b>М.Видео</b>	<b>330 розничных 40 интернет-м.</b>	<b>17 000</b>	<b>2 500</b>
Media Markt	45	3 500	7 200
Техносила	>110	>6000	2 500

□ . Низкие барьеры для входа в отрасль и быстрорастущий рынок интернет-коммерции делают данную отрасль одной из наиболее привлекательных.



Президент М.Видео

Дирекция по  
маркетингу

Дирекция по  
логистике

Дирекция по  
ИТ

Дирекция по  
развитию  
розничной сети

Дирекция по  
недвижимости и  
праву

Коммерческая  
дирекция

Дирекция по связям с  
общественностью

Коммерческая  
дирекция

Финансовая  
дирекция

Дирекция по  
персоналу

Административно-  
хозяйственная  
дирекция

Дирекция по  
корпоративному  
развитию

Дирекция по  
розничным продажам

- Линейно-функциональная орг.структура является наиболее популярной для компаний на рынке бытовой техники и электроники.

# Логистическая сеть



Закупка товаров у поставщика

Поставка товаров на центральные склады

Распределение товаров в магазины с центральных и региональных складов

Пополнение региональных складов

Поставки промо, ППО

Отдел планирования закупок

Отдел возобновления товарного запаса

Отдел распределения промо и каталог

ГОД	ПОКАЗАТЕЛЬ	Москва	Центр	Санкт-Петербург	Север	Поволжье	Урал	Юг	Сибирь	Дальний Восток	TOTAL*
2013	Выручка	31 469	9 347	4 740	2 282	12 341	10 930	17 110	13 679	906	102 770
	Валовая маржа	7 311	2 476	1 226	612	3 134	2 815	4 317	3 372	191	25 389
	Общие, административные и расходы на продажи	-5 728	-1 847	-1 127	-489	-2 489	-2 136	-3 175	-2 701	-228	-23 373
	Прочее	212	91	39	23	146	125	226	153	10	3 043
	EBITDA	1 796	720	138	145	791	805	1 368	824	-27	5 058
	EBITDA,%	5.7%	7.7%	2.9%	6.4%	6.4%	7.4%	8.0%	6.0%	-3.0%	4.9%
2012	Выручка	26 884	8 476	4 125	1 845	11 256	10 319	15 061	12 722	584	91 246
	Валовая маржа	6 036	2 166	1 086	462	2 766	2 430	3 613	2 976	128	21 398
	Общие, административные и расходы на продажи	-5 092	-1 690	-1 025	-343	-2 281	-2 004	-2 714	-2 356	-107	-20 612
	Прочее	188	80	34	18	121	114	184	140	5	2 691
	EBITDA	1 132	556	96	136	606	540	1 083	759	27	3 478
	EBITDA,%	4.2%	6.6%	2.3%	7.4%	5.4%	5.2%	7.2%	6.0%	4.5%	3.8%
vs. 2012	Выручка	17%	10%	15%	24%	10%	6%	14%	8%	55%	13%
	Валовая маржа	21%	14%	13%	32%	13%	16%	19%	13%	49%	19%
	Общие, административные и расходы на продажи	12%	9%	10%	43%	9%	7%	17%	15%	114%	13%
	Прочее	13%	14%	13%	29%	21%	10%	23%	10%	100%	13%
	EBITDA	59%	29%	43%	7%	31%	49%	26%	9%	-203%	45%
	* приведен с учетом нераспределяемых доходов/расходов										

- ❑ В трех регионах (Север, Сибирь и Дальний Восток) рост SG&A расходов сильно опережает рост валовой маржи, что приводит к снижению EBITDA,%. Дальний Восток – единственный регион с отрицательной EBITDA.

# Описание проблемы

ЯРОСЛАВЛЬ

Цена = 26 990 руб.

Тариф = 19 тыс. руб./  
фура

Затраты на 1 шт. = 354

руб. или 1,3% от цены

- Неэффективность логистической инфраструктуры
- Высокие транспортные издержки некоторых логистических регионов

В 12 раз  
дороже!



Холодильник  
V = 0.93 м<sup>3</sup>

ИРКУТСК  
Цена = 33 990 руб.  
Тариф = 221 тыс. руб. / фура  
Затраты на 1 шт. = 4 111 руб. или  
12,1% от цены

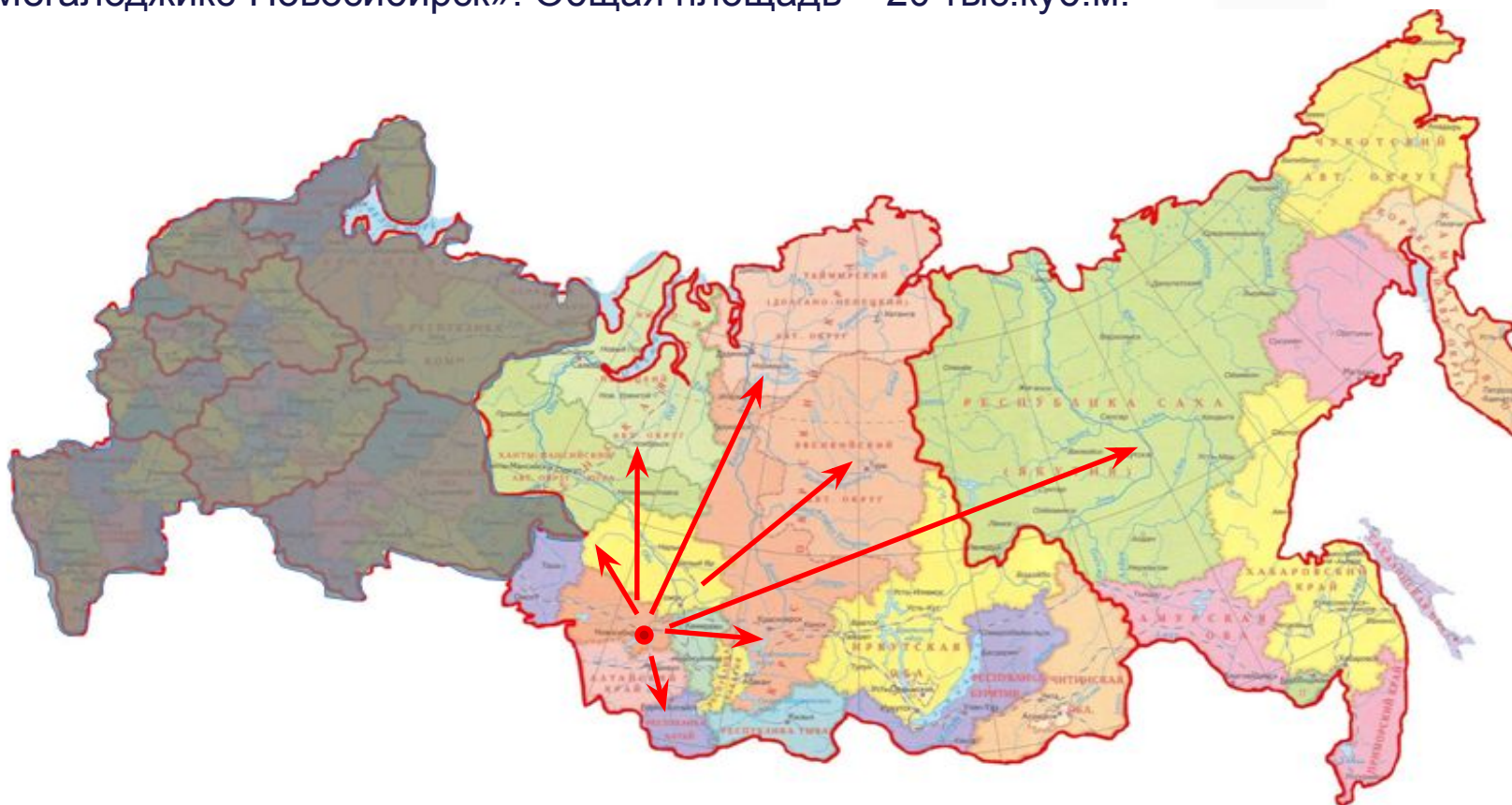


# Алгоритм реорганизации системы распределения торговой компании



# Реорганизованная система распределения в Сибирском и Дальневосточном регионе

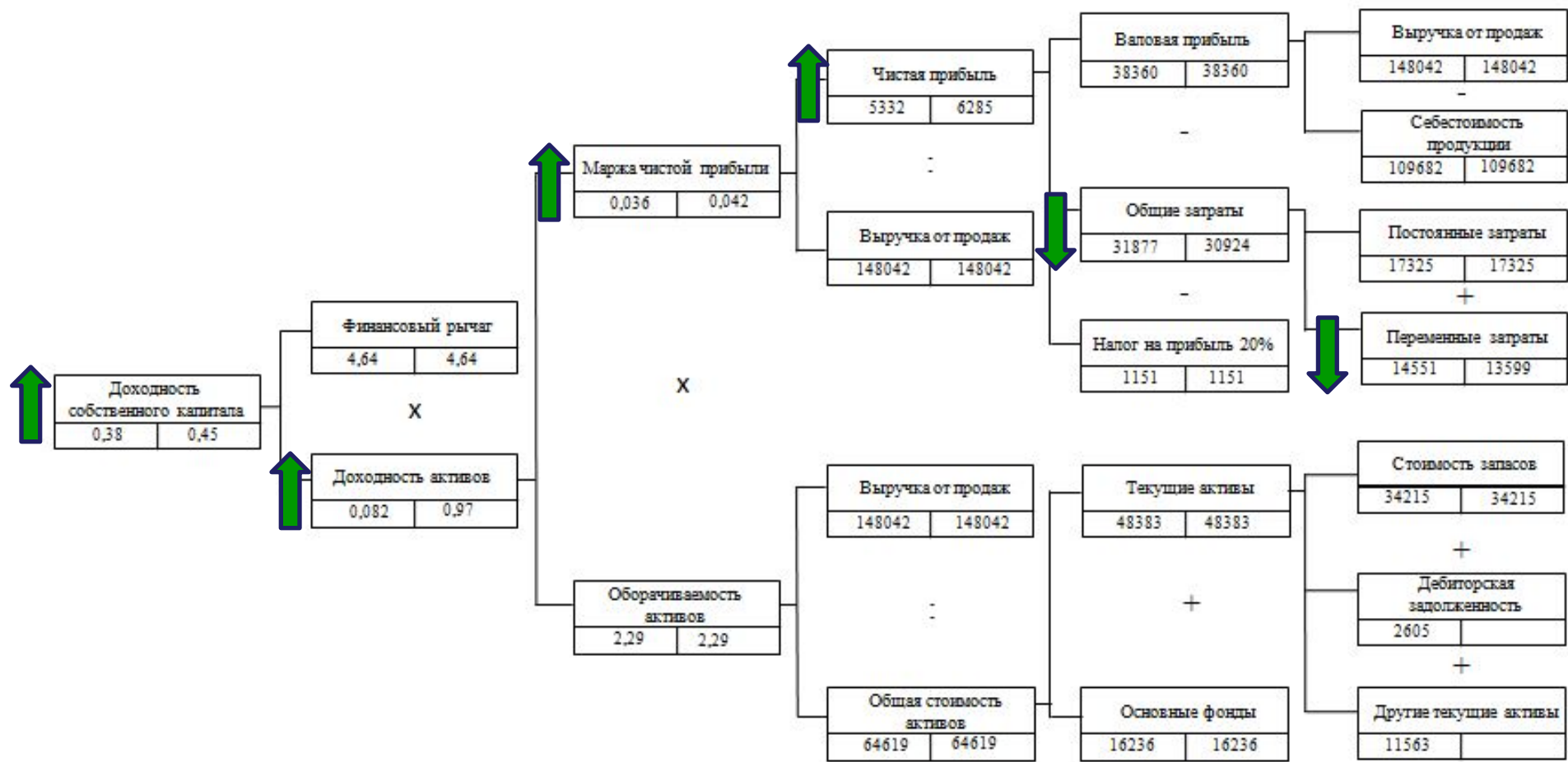
- Складские площади в Новосибирске под управлением 3PL-Провайдера «Мегалоджикс-Новосибирск». Общая площадь – 20 тыс.куб.м.



# Результаты реорганизации сети распределения компании «М.Видео»

- Исключение затрат на транспортировку Москва – Сибирь, Москва – Дальний Восток, Нижний Новгород – Сибирь
- Уменьшение потребности в складских мощностях на текущих складах
- +
- +
- Возникновение транспортных затрат Новосибирск – Сибирь, Новосибирск – Дальний Восток
- Возникновение складских затрат на новый центральный распределительный склад в Новосибирске

# Экономическое обоснование проведения мероприятий на модели Дюпона



# Влияние мероприятий на экономические показатели компании

- Увеличение прибыли с 5332 млн. рублей до 6285 млн. рублей
- Рост маржи чистой прибыли до 0,036 с 0,042
- Рост доходности активов с 8,2 % до 9,7 %
- Увеличение доходности собственного капитала на 7%



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Спасибо  
за внимание!