

# Эффективное управление затратной частью



28<sup>е</sup> ноября 2011

# Система Компаний «Coca-Cola»

## The Coca-Cola Company (ТССС)



Напитков

асортименте более 3500

Брендает 500 брендами, в

напитки

Более 200 стран, где продаются

миру

139 600 сотрудников по всему

дорогая торговая марка в мире.

Самая известная и самая

безалкогольных напитков.

Мировой лидер на рынке

находится в Атланте (США).

Главный офис компании

год отмечает 125 лет бизнеса.

Основана в 1886 году, в этом

## Coca-Cola Hellenic



Passion for Excellence

дистрибуцией продукции

производством, продажей и

мире, которая занимается

бутлеров продукции ТССС в

крупнейших компаний

Является одной из

дистрибуционных центров

77 заводов и 365 складов и

сотрудников

насчитывает более 42 000

560 миллионов людей

странах, обслуживает более

Бедет деятельность в 28

2000 году.

Зарегистрирована в Греции в



# Соса-Солa в Украине



**1992** - открывается официальное представительство Компании в Украине;

**1994** – запускается производство напитков под торговой маркой Соса-Солa во Львове;

**1998** – открывается завод в Киевской обл., Броварском районе, наибольший в Европе из группы

**2011** –

14 производственных линий

28 филиалов и sales-офисов

около 2000 сотрудников

более 90 000 клиентов по всей Украине

сертифицированы система качества ISO 9000,

система пищевой безопасности ISO 22000,

система экологического менеджмента ISO

14000, система охраны труда OHSAS 18000 на

производстве

**Coca-Cola HBC**



# Пример этапов бизнес-планирования отдельно взятой локальной производственной компании \*

BP submission process																
Процесс	Ответственный	Month Y							Month Z							
		week W							week X							
		Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	
		25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	
Материалы, используемые в производстве (перечень и кол-во)	Отдел Закупок/Планировый															
Персонал (численность и стоимость)	Рук.подразделений/HR															
Объем продаж (черновой)	Отдел Продаж/Аналитики															
Цена сырья и материалов	Отдел Закупок															
Расчет валового дохода (черновой)	Финансовый отдел															
Объем продаж (финальный)	Отдел Продаж/Аналитики															
План производства	Плановый отдел															
Анализ и утверждение затрат	Финансовый отдел/Рук.подразделений															
Расчет валового дохода, прибыли, P&L	Финансовый отдел															
<b>Финальное утверждение</b>	Финансовый отдел															
<b>Подача бюджета</b>	Финансовый отдел															

## Упрощенный пример расчета бюджета на транспорт \*

Объем							
Направление	янв	фев	март	апр	май	...	Итого
Центр	2	1	1	1	3	...	8
Запад	1	2	2	2	4	...	11
Восток	2	1	1	1	3	...	8
Цена							
Направление	янв	фев	март	апр	май	...	Итого
Центр	1	2	2	2	4	...	11
Запад	2	1	1	1	3	...	8
Восток	1	2	2	2	4	...	11
Поправочный К (см. SWOT-анализ)							
Направление	янв	фев	март	апр	май	...	Комментарий
Центр	1	1	1	1	1,05	...	Евро 2012
Запад	1	0,8	0,8	0,7	0,9	...	Активизация экспорта
Восток	1	1	1	1	1,05	...	Остановка градообразующего предприятия
Итог							
Направление	янв	фев	март	апр	май	...	Итого
Центр	2	2	2	2	12,6	...	20,6
Запад	2	1,6	1,6	1,4	10,8	...	17,4
Восток	2	2	2	2	12,6	...	20,6
<b>Итого</b>	<b>6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,4</b>	<b>36</b>	<b>...</b>	<b>58,6</b>

\* Данные вымышленные и предоставлены исключительно для примера

# Пример использования SWOT-анализа для определения факторов влияния на тарифы

## Сильные стороны

- Бренд
- Объемы
- Условия оплаты
- Преобладание в портфеле заказчика экспедиций /крупных перевозчиков
- Погрузка и диспетчерская служба 24/7
- Мотивированный персонал
- Консолидация объемов для получения лучшей цены. Кооперация внутри отделов
- Вовлеченность топ-менеджмента в проекты
- Тендеры на долгосрочные гарантированные контракты
- Перевозки альтернативным транспортом
- Электронные ежедневные торги, он-лайн информирование
- Оптимизация обратных рейсов
- Своевременный пре-сток с учётом пиков продаж
- Разработка новых схем загрузки для макс.утилизации парка

## Стороны для развития

- Платежная дисциплина и сроки
- Время ожидания на погрузке/выгрузке
- Точность/ наличие краткосрочного и долгосрочного прогноза
- Наличие собственных производственных мощностей в разных регионах, Комбинированные отправки с несколькими точками доставки
- Работа с КВИ 3-й стороны
- Условия работы с ключевыми заказчиками (кратность и частота заказов, спец.акции и т.д.)
- С ростом влияния ключевых заказчиков - определение «надёжных» перевозчиков для поставок к РЦ
- анализ рынка перевозчиков (в т.ч.тендер, собств ассампшены цен, сравнение с предыдущими периодами, изменения на рынке
- анализ структуры маршрутов (фокус на восток, запад (активации), прогноз погоды: на юге жаркое лето...)
- assumptions по факт стоимости топлива (И-нет, офиц ресурсы правительства), прогноз инфляции, Forex

## Возможности

- Кольцевание маршрутов с другими FMCG
- Альтернативные способы доставки (ж/д и речное сообщение)
- Доставки через ДЦ
- Несовпадающие сезонные пики
- Возврат тенденций 2008-2009 гг.: перевозчики и экспедиции предпочитают гарантированные объемы крупных производителей со стабильными отгрузками и оплатами VS более высокие цены с нестабильным объемом и оплатами.
- выход новых игроков, обновление парка и т.д.

## Угрозы

- Конкуренция с др.компаниями в радиусе нескольких километров, совпадающие сезонные пики
- Растущий тренд дефицита транспорта:
  - Долги перевозчиков по кредитам
  - Налоговая нагрузка
  - Европа и СНГ как привлекательное направление
  - «глухие» направления (Северо-Восток & Крым)
- Рост стоимости ДТ.
- “Сорвать куш” – стратегия части перевозчиков
- Доминирование мелких перевозчиков на транспортном рынке Украины
- Экспортная ориентированность крупных перевозчиков. Монополии в сегменте
- Значимые события (напр., Евро 2012)
- Состояние дорог.

# Оценка ситуации на рынке транспортных услуг



Рис.1. Особенности рынка грузоперевозок Украины, ценообразование

# Ключевые факты и тенденции рынка транспортных услуг 2011 года:

- Изменение цены ДТ (в % к янв-окт 2010): +31%\*
- Индекс потребительских цен на топливо и ГСМ (в % к янв-окт 2010): 28,7% \*\*
- Индекс инфляции (общий по стране): 4,2% \*\*
- Индекс инфляции (транспортные услуги): 18,2% \*\*
- Грузооборот (автомобильным транспортом в % к янв-сент 2010р.): +14,6% \*\*
- Открытие новых РЦ сетями в мегаполисах => рост потребности в локальном парке при неизменном спросе на межрегиональный \*
- Рост влияния ключевых заказчиков (сети) \*
- Смещение пиковости потребности в транспорте \*
- Активный поиск путей сокращения издержек; внедрение электронных инструментов, способствующих экономии \*, \*\*\*
- Расширение парка (экспорт) \*, \*\*\*
- Новый НК

\*\*\* Собственные данные

\*\* По материалам <http://www.ukrstat.gov.ua> и <http://index.minfin.com.ua/index/infl/>

\*\*\* По материалам журнала «Дистрибуция и Логистика»

# Экономия на транспортных перевозках. Опыт сокращения затрат за счет эффективного использования электронных торгов.



VS

## Lots

History bidding for lots	History betting on companies	Lots
History bidding for lots		
1		
1. date - 14/10/2011 13:38:23, rate - 4,500.00 from [redacted] тик		
2. date - 14/10/2011 13:38:27, rate - 4,400.00 from [redacted] тик		
3. date - 14/10/2011 13:38:30, rate - 4,400.00 from [redacted] тик		
29. date - 14/10/2011 14:40:04, rate - 3,100.00 from Приватне під [redacted] тик		
30. date - 14/10/2011 14:43:45, rate - 3,000.00 from Комп [redacted] тик		
31. date - 14/10/2011 14:44:16, rate - 3,000.00 from Приватне під [redacted] тик		

## PROs:

1. Снижение операционной нагрузки на диспетчера.
2. Системная информация об активности перевозчика. Лог.
3. Мониторинг тенденций рынка.
4. Размещение важной информации в торгах, и ее подтверждение перевозчиком (временные окна, спец.условия доставки)
5. Подтверждение заявки.

## ВНИМАНИЕ!

1. Сложность редукциона с большим кол-вом лотов при сезонном пике
2. ВСЕ перевозки через тендер
3. Система мотивации перевозчика (своевременность прибытия на загрузку/выгрузку (временные окна), соблюдение процедур Компании)



# Бюджет и определение стоимости фрахта отдельно взятой локальной производственной компании \*

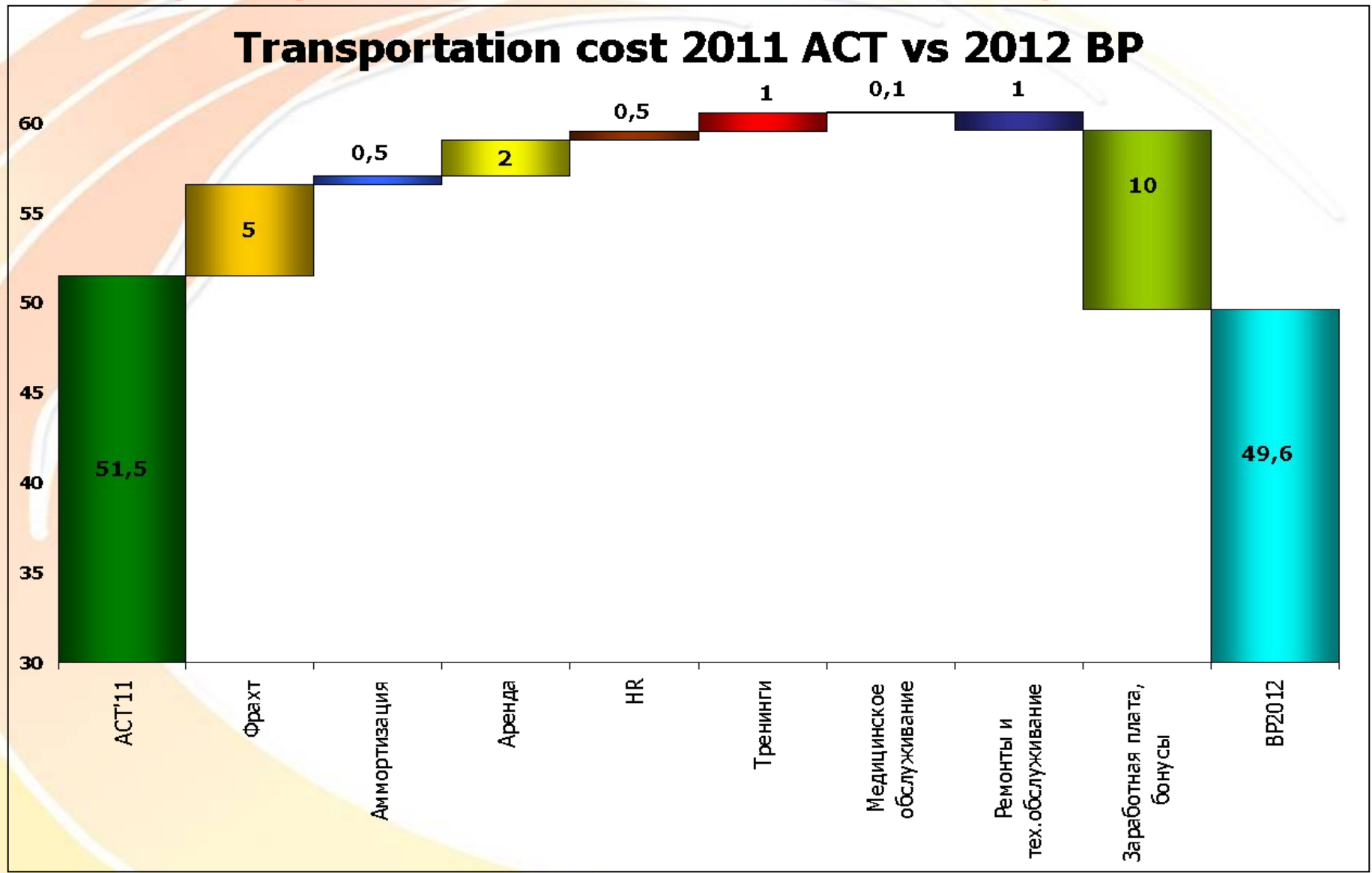
Сравнение с прошлым периодом				
КАТЕГОРИЯ	Sum of BP 2012	Sum of ACT/RE 2011	Sum of BP vs ACT/RE	Comments
<b>Фрахт</b>	15,0	10,0	5,0	перевод на услуги 3-й стороны. См.waterfall diagram
<b>Амортизация</b>	2,5	2,0	0,5	
<b>Аренда</b>	12,0	10,0	2,0	аренда дополнительных площадок
<b>Ремонты и тех.обслуживание</b>	2,0	3,0	-1,0	передача 1 единицы техники на аутсорсинг
<b>Зарботная плата, бонусы</b>	10,0	20,0	-10,0	аутсорсинг водителей, перевод на услуги 3-й стороны
<b>HR</b>	1,0	0,5	0,5	не планируется ни поиск персонала, ни привлечение извне
<b>Тренинги</b>	5,0	4,0	1,0	фокус на повышение квалификации в рамках стратегии "X"
<b>Медицинское обслуживание</b>	2,1	2,0	0,1	
<b>Телефон и коммуникации</b>	...	...	...	
<b>Спец.одежда, канцтовары, подписки</b>	...	...	...	
<b>Услуги 3-й стороны</b>	...	...	...	
<b>Потери</b>	...	...	...	
<b>Grand Total</b>	<b>49,6</b>	<b>51,5</b>	<b>-1,9</b>	

\* Данные вымышленные и предоставлены исключительно для примера

Для определения факторов влияния на ставки целесообразно использовать официальные прогнозы государственных органов, а также рекомендации главного офиса (для корпораций), отдела закупок и финансового отдела (для корпораций и локальных компаний).

Эффективной формой наглядной визуализации данных, помогающей определить кумулятивный эффект последовательно размещенных положительных и отрицательных факторов, является т.н. «водяная диаграмма» / «waterfall diagram».

# Пример использования водяной диаграммы \*



\* Данные вымышленные и предоставлены исключительно для примера

# Спасибо за внимание!

**Владислав Карпец**

**Руководитель отдела дальних перевозок**

**Coca-Cola Beverages Ukraine Limited  
A Member of the Coca-Cola Hellenic Group**

**Tel.: +380 44 490 07 49**

**Fax: +380 44 490 08 69**

**Mob: +380 95 286 02 76**

**e-mail: [vladyslav.karpets@cchellenic.com](mailto:vladyslav.karpets@cchellenic.com)**

