



LI & FUNG

Данное исследование – взгляд аналитиков АРБ Про на компанию, ее приоритеты. В основе исследования – данные из открытых источников, официальных отчетов компании, платная аналитика по рынку, экспертные знания консультантов и аналитиков АРБ Про. Для подготовки исследования аналитиками не использовались закрытые внутренние документы компании.



ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

Группа Компаний «Институт Тренинга – АРБ Про»

БИЗНЕС-ИДЕЯ

Международная компания, занимающаяся проектированием, разработкой, поиском и поставкой потребительских товаров клиентам

Год основания: 1906

Головной офис: Гонконг (ок. 300 офисов и центров дистрибуции в 80 странах, ок. 15 тыс. поставщиков)

Специализация: полный цикл управления цепочками поставок одежды, косметики, аксессуаров, мелкой бытовой электроники, подарков, сувениров, спортивного/туристического инвентаря, POS-материалов и др.

Клиенты: Costco, Walmart, LizClaiborne, Marks&Spencer, Toys 'R' Us, Kohl's, Sanrio (TM HelloKitty) и др.

Выручка 2015: \$18,83 млрд (-2,4% к 2014)

Число сотрудников: 25 320 чел. (75%-торговые сети, 25% – логистика (54% – Китай+Гонконг))

№ 1300 в Global 2 000 (2016г.)

БАЗОВЫЙ СПОСОБ РЕАЛИЗАЦИИ

Компания предоставляет услуги **мерчандайзинга, создания новых продуктов, стратегического менеджмента ритейлеров:**

- Компания использует **принцип международного разделения труда:**
«Нас не интересует какая страна сделает работу лучше. Вместо этого мы делим на части цепочку добавленной стоимости и оптимизируем ее на каждом отдельном шагу — и делаем это в мировом масштабе» (Вильям Фунг)
- **Лицензионные соглашения по производству суббрендов** с Levi Strauss, Red Tab, Royal Velvet, Disney (плюшевые игрушки) и др.
- **Фокус на основных клиентах компании** (5 крупнейших клиентов – 36% выручки в 2015г.).
- **Под каждого крупного клиента создается небольшая команда**, которая самостоятельно решает, каким образом **быстро, качественно и с минимальными затратами** выполнить заказ.
- **Обучение собственных сотрудников и представителей поставщиков:**
 - ♦ 591 сессия в 2015 (634 в 2014):
6 965 чел. – представители заводов поставщиков, 5 044 чел. – собственных сотрудников.
 - ♦ Веб-сайт для обучения: наборы коротких практических видео-уроков.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



ВЕХИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

1906 г.

Основана в Гуанчжоу (Китай).

Посредник (комиссия 15%) между европейскими, американскими заказчиками и китайскими предприятиями, выпускающими фарфор, шелковые ткани, поделки из бамбука и ротанга, ювелирные изделия из нефрита, сувениры, пиротехнику.

Обеспечивала двусторонний **перевод документов** на китайский и английский языки, **гарантировала качество** товара и бесперебойность оплаты, организовывала **хранение** заказанных **продуктов** на складах и их погрузку на суда.

1937 г.

Компания переезжает в Гонконг: близость портов, офисов британских и американских торговых фирм.

1940-е гг.

Компания начала оказывать **экспортные услуги фабрикам** по изготовлению одежды, игрушек, пластиковых цветов, и др. хоз. мелочи, позднее – бытовой электроники. Продукцию скупали, преимущественно, американские компании

1970-80е гг.

Преобразована в **акционерную компанию**, открыты представительства в Корею, Сингапуре, на Тайване и в др. азиатских странах (*цель: найти новых партнеров, готовых изготавливать разнообразные товары по заказу западных компаний*).

Компания превратилась из посредника и экспортера в глобального организатора производства и поставок.

1980-90е гг.

Li&Fung начала активно **расширять глобальную сеть производственных партнеров** (субподрядчиков). В 1995 г. куплена британская торговая компания Inchcape Buying Services (закупка одежды и аксессуаров для европейских поставщиков) → Li&Fung получила сеть офисов в Индии, Пакистане, Бангладеш и Шри Ланке.

2000-2002 гг.

Для **сокращения затрат на доставку** подписаны соглашения с фирмами-изготовителями из Турции, стран Сев. Африки, ЦА и Карибского бассейна.

2000 г. – покупка **Colby Group Holdings Limited** (поставки одежды, обуви и хоз. товаров из Китая в США) с целью расширения охвата территорий и клиентов.

2002 г. – покупка **Janco Overseas Limited** (поставки непищевых товаров длительного пользования в супермаркеты США и Канады) с целью дальнейшего проникновения в категорию «товары длительного пользования» + расширение клиентской базы.

2003 г.

Компания заключает **лицензионное соглашение** с Levi Strauss&Co. на изготовление мужской верхней одежды **под суббрендом** Levi's Signature → Li&Fung за роялти получила право моделировать, изготавливать и продавать товары под суббрендом, согласовывая с Levi Strauss только цены и каналы продаж, чтобы не конкурировать с компанией и не разрушать имидж ведущего бренда. Основные каналы сбыта Levi Strauss: средние по величине магазины и дорогие универмаги. Основные каналы сбыта Li&Fung: гипермаркеты WalMart, Target.

2014-2016 гг.

2014 г. – куплена специализированная корпорация по морским контейнерным перевозкам в Китае China Container Lines (CCL): *«Благодаря CCL мы рассчитываем максимально усилить наши позиции в международных грузоперевозках и внутренних азиатских направлениях».*

2016 г. – продажа бизнеса по дистрибуции потребительских товаров и товаров для здоровья LF Asia Distribution за ~\$350 млн компании DCH (дочка CITIC, владеет сетью продуктовых магазинов в Гонконге). Цель Li&Fung – сосредоточиться на торговых сетях и логистике.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

\$МЛРД

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	15/14	CAGR 09-15
Выручка	13,5	15,9	20,03	20,2	20,8	19,3	18,8	-2,40%	5,70%
Маржинальная прибыль	1,64	2,24	3,08	2,96	3,3	2,3	2,1	-2,50%	4,20%
Операционные затраты	1,13	1,51	2,2	2,45	2,43	1,7	1,6	2,20%	6,00%
Прибыль от основной деятельности	0,51	0,73	0,88	0,51	0,87	0,6	0,5	-15,20%	-0,30%
Чистая прибыль	0,43	0,55	0,55	0,68	0,76	0,47	0,45	-4,20%	0,80%
Рент. по ЧП	3,20%	3,50%	2,70%	3,40%	3,70%	2,40%	2,40%	-	-

ПО ГЕОГРАФИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Выручка, \$ млрд	13,5	15,9	20,03	20,2	20,8	19,3	18,8
США	64%	65%	60%	62%	62%	60%	62%
Европа	27%	24%	21%	19%	19%	18%	17%
Азия	2%	3%	12%	12%	12%	14%	15%
Ост. мир	7%	8%	7%	7%	7%	8%	6%

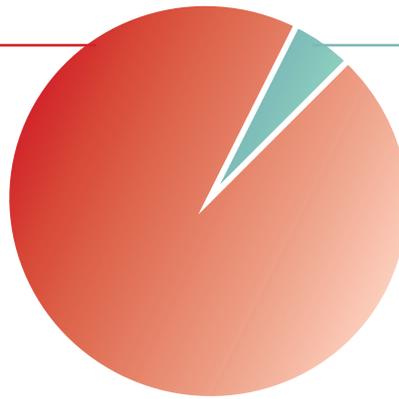
НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ТОРГОВЫЕ СЕТИ

95% выручки

Проектирование, разработка потребительских товаров, обработка заказов, контроль производства и материально-технического обеспечения

- Анализ и прогнозы развития рынка для клиентов
- Обслуживание брендов, универмагов, спец. магазинов, оптовых клубов, гипермаркетов, ИМ



ЛОГИСТИКА

5% выручки

Международная и внутренняя логистика группы

- Контрактная логистика для клиентов
- Глубокое понимание цепочек поставок клиентов и потоков продукции
- Главный фокус: Азия (в частности, Китай)
- Потребит. товары, одежда, обувь, электроника, продукты питания, напитки

ТОРГОВЫЕ СЕТИ

\$МЛРД

	2014	2015	15/14
Выручка	18,4	17,9	-2,80%
США	62%	64%	2%
Европа	19%	17%	-2%
Азия	11%	11%	-
Остальной мир	8%	8%	-
Маржинальная прибыль	2	1,9	-4,70%
Операционные затраты	1,4	1,4	0,20%
Прибыль от основной деятельности	0,56	0,46	-17,60%

ЛОГИСТИКА

\$МЛРД

	2014	2015	15/14
Выручка	0,88	0,93	6,70%
<i>США</i>	56%	56%	-
<i>Европа</i>	30%	28%	-2%
<i>Азия</i>	14%	16%	2%
<i>Остальной мир</i>	0,24	0,28	16,40%
Маржинальная прибыль	0,19	0,23	16,90%
Операционные затраты	0,05	0,05	14,60%
Прибыль от основной деятельности	0,56	0,46	-17,60%

ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ

- Смещения фокуса с мировых брендов на **логистику и цепи поставок**
- Акцент на основных (крупнейших) клиентах компании
- Увеличение доли продаж товаров для интернет-магазинов

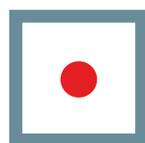
Данное исследование – взгляд аналитиков АРБ Про на компанию, ее приоритеты. В основе исследования – данные из открытых источников, официальных отчетов компании, платная аналитика по рынку, экспертные знания консультантов и аналитиков АРБ Про. Для подготовки исследования аналитиками не использовались закрытые внутренние документы компании.

it-arb.ru

info@arb-pro.ru | info@training-institute.ru

www.arb-pro.ru | www.training-institute.ru

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО