

Инвестиции в логистику: диагностика, стратегия, регламентация, идентификация, инфраструктура, программное обеспечение

В данной статье представлена систематизированная информация по типовым логистическим решениям для торговых компаний, а также их видам исполнения, материальным и нематериальным результатам, рыночной стоимости, сроков окупаемости и исполнения.

В настоящее время часто многие руководители озабочены вопросами:

- повышения производительности и качества труда персонала;
- сокращением внутрипроизводственных издержек и потерь;
- оптимизации численности персонала в цехах и отделах
- повышением оборачиваемости оборотных средств
- четким и грамотным управлением компанией в период роста и развития...

Классически многие из перечисленных вопросов решаются путем привлечения консультантов по управлению или созданием внутри предприятия специального отдела развития, отвечающего за блок стратегического и тактического развития и роста компании.

Естественным вопросом при второй постановке задачи, будет являться перечень типовых мероприятий по улучшению, например, логистической системы торгового предприятия.

Рассмотрим основные мероприятия, их виды, материальные и нематериальные результаты в таблице. Дадим оценку их средневзвешенной рыночной стоимости, примерных сроков окупаемости и средних сроков исполнения.

ТАБЛИЦА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

№ пп	Наименование работы	Виды исполнения	№	Результат		Рыночная стоимость, руб.	Окупаемость	Срок выполнения, раб.дни
				Нематериальный	Материальный			
1.	Диагностика проблем и уровня развития логистики компании	Экспресс диагностика	1.	Предложения по улучшениям в конкретных областях	По факту исполнения предложений по улучшениям	150 000	От 3 мес.	5-7
		Диагностика выборочных логистических подсистем	2.	Понимание текущей ситуации, проблем, узких мест, концепции развития логистики. Проект изменения логистики компании.	По факту проведения аудиторской проверки	150 000	1-2 мес	10-15
		Полная диагностика	3.	Полное описание бизнес-процессов компании «как есть». Четкое представление затрат, результатов, проблем и возможностей развития каждой логистической подсистемы. Сводный план-график реализации изменений на год.	По факту проведения аудиторской проверки	400 000	6 мес.	25-40
2.	Регламентация и внедрение логистических бизнес процессов компании	Частичная регламентация логистических процессов	4.	<ul style="list-style-type: none"> сокращение лишних (дублируемых) процессов и функций, введение нужных процессов для обеспечения роста и развития компании, приведение в соответствие численности персонала с уровнем развития компании, четкая структуризация бизнеса торговой компании, повышение управляемости и капитализации бизнеса. Улучшение корпоративной культуры и духа компании. Возможности для роста и развития компании Увеличение скорости и правильности принятия управленческих решений Бережное отношение к ресурсам (экономия по факту внедрения технологий кайдзен, лин продакшн и 5С) Сокращение затрат на выполнение ненужных, вредных и дублируемых процессов (по факту от 5 до 30% бюджета). 	<ul style="list-style-type: none"> оптимизация численности персонала на 2% сокращение длительности торгового цикла на 2-3% 	200 000	1-2 мес.	30-45
		Сквозная регламентация логистических процессов	5.		<ul style="list-style-type: none"> оптимизация и сокращение численности персонала на 10% сокращение длительности торгового цикла на 15% повышение производительности труда работников на 25% повышение эффективности использования оборудования на 27% 	350 000	6-8 мес.	50-75
		Выборочная регламентация логистических процессов	6.		<ul style="list-style-type: none"> оптимизация и сокращение численности персонала на 6% сокращение длительности торгового цикла на 5-7% повышение производительности труда работников на 15% повышение эффективности использования оборудования на 17% 	470 000	3-6 мес.	35-50
		Детальная регламентация логистических процессов	7.		<ul style="list-style-type: none"> оптимизация и сокращение численности персонала на 15% сокращение длительности торгового цикла на 25% повышение производительности труда работников на 25-30% повышение эффективности использования оборудования на 30-37% 	550 000	12-15 мес	Свыше 100
3.	Внедрение системы автоматической идентификации	Система штрихового кодирования	8.	<ul style="list-style-type: none"> Влагостойкость Идентификация металлических объектов Использование ручных терминалов для идентификации Использование стационарных терминалов для идентификации Автоматическая запись информации в непрерывном режиме Примерная стоимость средней этикетки 1 шт.0,01\$ 	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение численности персонала склада на 30% Сокращение времени учетных операций 50% Сокращение времени выполнения технологического цикла на 25% 	От 400 000	15-18 мес.	60-80

№ пп	Наименование работы	Виды исполнения	№	Результат		Рыночная стоимость, руб.	Окупаемость	Срок выполнения, раб.дни
				Нематериальный	Материальный			
				<ul style="list-style-type: none"> • Примерная стоимость стационарного считывателя для карт 40\$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение всех потерь на складе до 0,1% • Сокращение штрафов от клиентов до 0 			
		Система радиочастотной идентификации ¹	9.	<ul style="list-style-type: none"> • Идентификация объекта без прямого контакта • Идентификация вне поля обзора, скрытых объектов • Хранение данных более 8Kb • Возможность повторного записывания данных и многократного использования хранителя информации • Дальность идентификации более 1 м до 75 м • Одновременная идентификация нескольких объектов • Противостояние механическому воздействию • Противостояние температурному воздействию • Противостояние химическому воздействию • Влагостойкость • Скорость чтения информации ~ 20 м/с. • Безопасность и предотвращение мошенничества • Идентификация движущихся объектов • Долговечность • Подверженность помехам в виде электромагнитных полей • Идентификация металлических объектов • Использование ручных терминалов для идентификации • Использование стационарных терминалов для идентификации • Автоматическая запись информации в непрерывном режиме • Примерная стоимость средней этикетки 1 шт.0,5-0,7\$ • Примерная стоимость стационарного считывателя для карт 64\$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение численности персонала склада на 50% • Сокращение времени учетных операций 80% • Сокращение времени выполнения технологического цикла на 50% • Сокращение всех потерь на складе до 0,1% • Сокращение штрафов от клиентов до 0 • Сокращение очередей и времени ожидания, оптимизация таких процедур, как контрольное взвешивание продуктов, подсчет контрольной суммы. 	От 600 000	24-36 мес.	80-100
4.	Проектирование и внедрение современной складской инфраструктуры предприятия	Логистический реинжиниринг складского комплекса	10.	Увеличение пропускной способности и ритмичности работы складского комплекса	<p>Улучшение показателей работы склада в пределах выделенного бюджета, имеющегося здания и инфраструктуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I группа: Показатели, характеризующие эффективность использования складских площадей на 25-40% • II группа: Показатели, характеризующие эффективность складских технологических процессов на 20-30% • III группа: Показатели, характеризующие уровень сохранности грузов на 50-70% • IV группа: Экономические показатели, характеризующие общую эффективность работы склада на 20-25% 	От 300 000	9-10 мес.	25-45
		Логистическое проектирование складского	11.	Выбор и проектирование всех необходимых логистических параметров складского объекта на необходимый период возврата инвестиции и получения прибыли Заказчиком (5-10 лет).	Проектирование вновь возводимого логистического комплекса дает отдачу 1:10 на этапе эксплуатации складского	От 400 000	12-15 мес.	22-50

¹ По подсчетам аналитиков WallMart, при внедрении RFID сокращение непрофильных издержек торговых предприятий может составлять 30-50 %, а с учетом синергии процессов, экономический эффект может достигать по величине суммарной прибыли организации за период.

№ пп	Наименование работы	Виды исполнения	№	Результат		Рыночная стоимость, руб.	Окупаемость	Срок выполнения, раб.дни
				Нематериальный	Материальный			
		комплекса			комплекса.			
		Внедрение WMS системы	12.	<ul style="list-style-type: none"> повысить общую экономическую эффективность процессов компании оперативно получать информацию о грузопотоках, загруженности склада, сроках хранения и стоимости обработки грузов позволит оперативно управлять материальным потоком, а применение WEB-технологий позволит это делать из любой точки мира; получить необходимые эффективные инструменты для управления материальным потоком. Система производит полное оперативное управление складскими процессами, а наличие аналитических функций позволяет получать необходимую информацию для принятия стратегических управленческих решений. 	<ul style="list-style-type: none"> сокращение времени, затрачиваемого на приемку/ комплектацию/ отгрузку заказов, в 1,5...2 раза; увеличение точности выполнения заказов до 99%; сокращение численности персонала в 2...2,5 раза; значительное снижение потерь, связанных со сроком годности или условиями хранения; увеличение ассортимента товара за счет повышения точности работы; возможность управления складом на 4000...10 000 паллето-мест одним или двумя операторами; значительное сокращение издержек, связанных с простоями, ввиду сокращения продолжительности последних до минимума; 	1200 000	18 – 36 мес.	50-100
5.	Внедрение системы контроля и учета движения ТС	Внедрение системы автоматизации планирования грузоперевозок	13.	<ul style="list-style-type: none"> Улучшение планирования работы водителей, грузчиков и работы склада Минимизация негативного влияния "человеческого" фактора и "чрезвычайных" ситуаций, путем составления четких планов доставки и контроля над выполнением этих планов, мониторинга местоположения и состояния транспорта и грузов, а также сравнения фактических показателей с плановыми. 	<p>Снижение транспортных издержек за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> минимизации пробега автотранспорта (оптимизации маршрутов доставки грузов), эффективного использования собственного и арендованного автотранспорта. <p>Повышение качества обслуживания клиентов путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> обеспечения гарантий своевременной и качественной доставки грузов, максимального удовлетворения требований заказчика к транспорту (например: разгрузка с правого борта, габариты и т.д.) и учета особенностей груза (вес, габариты, условия транспортировки груза). <p>Повышение эффективности использования ТС</p>	390 000	8-12 мес.	45-50
		Внедрение системы слежения за движением ТС	14.	<ul style="list-style-type: none"> Повышение гибкость в использовании ТС на маршруте мониторинг загрузки транспорта, контроль пробега и топлива, оперативная коррекция заданий ежедневный контроль работы агентов и использования ими служебного автотранспорта 	<ul style="list-style-type: none"> получение льготных условий страхования транспортных средств и грузов; сокращение холостого пробега транспортного средства; сокращение удельных затрат на 	450 000	10-12 мес.	30-40

№ пп	Наименование работы	Виды исполнения	№	Результат		Рыночная стоимость, руб.	Окупаемость	Срок выполнения, раб.дни
				Нематериальный	Материальный			
					эксплуатацию транспортных средств; <ul style="list-style-type: none"> • улучшение планирования технического обслуживания, текущего ремонта; • повышение коэффициента интенсивности использования транспортного средства; • определение реального состояния процесса использования транспортных средств; • увеличение экономической целесообразности приобретения транспортных средств в лизинг; • сокращение времени поездок на 20-25%; • снижение количества остановок на 16%; • увеличение средней скорости во время движения на 14%; • сокращение расхода топлива на 12%; • сокращение задержек при перевозке грузов на 17-20%; • повышение безопасности перевозок (сокращение времени реакции на инцидент); • увеличение ежегодного возврата инвестированных финансовых средств до 45%. 			
6.	Разработка стратегии развития логистики	SWOT-log анализ логистики предприятия	15.	Стратегический план развития логистики компании на 5 лет. Понимание, как улучшить развить сильные стороны, достичь возможностей, предупредить угрозы и изменить слабые стороны	Возможность правильно спланировать инвестиционные затраты на год	250 000	6 мес.	20-25

Выводы и рекомендации:

Таким образом, для того, чтобы компания получила возможность минимального управления своими логистическими ресурсами и могла добиться своего роста (увеличения объема продаж и прибыли без потери управляемости) на 10-15% необходимы инвестиции в логистический консалтинг порядка 1-1,2 миллиона рублей, при среднем сроке выполнения проекта в 100-120 дней, со сроком окупаемости проекта от 1,5 до 2 лет.

Добиться серьезного роста бизнеса торговой компании от 30 до 100% возможно при инвестициях в логистический консалтинг от 1700 до 2300 тыс.руб., при среднем сроке выполнения проектных работ в 150-200 дней, и сроке отдачи в 2-3 года.

Наиболее масштабные результаты и возможности роста более 100% возможны у торговой компании, планирующей серьезные инвестиции в логистический консалтинг, не менее 3300 тыс. руб., при 1,5 годовом сроке реализации проекта и отдаче в 3-4 года.