



Обоснование оптимизационного решения на примере компании ООО Руссвелл.

Андрей Лебедев

Анастасия Самарина

Юлия Ситникова

Группа 520Л



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Продукция компании Wella



Londa
PROFESSIONAL



welonda

SEBASTIAN[®]
PROFESSIONAL

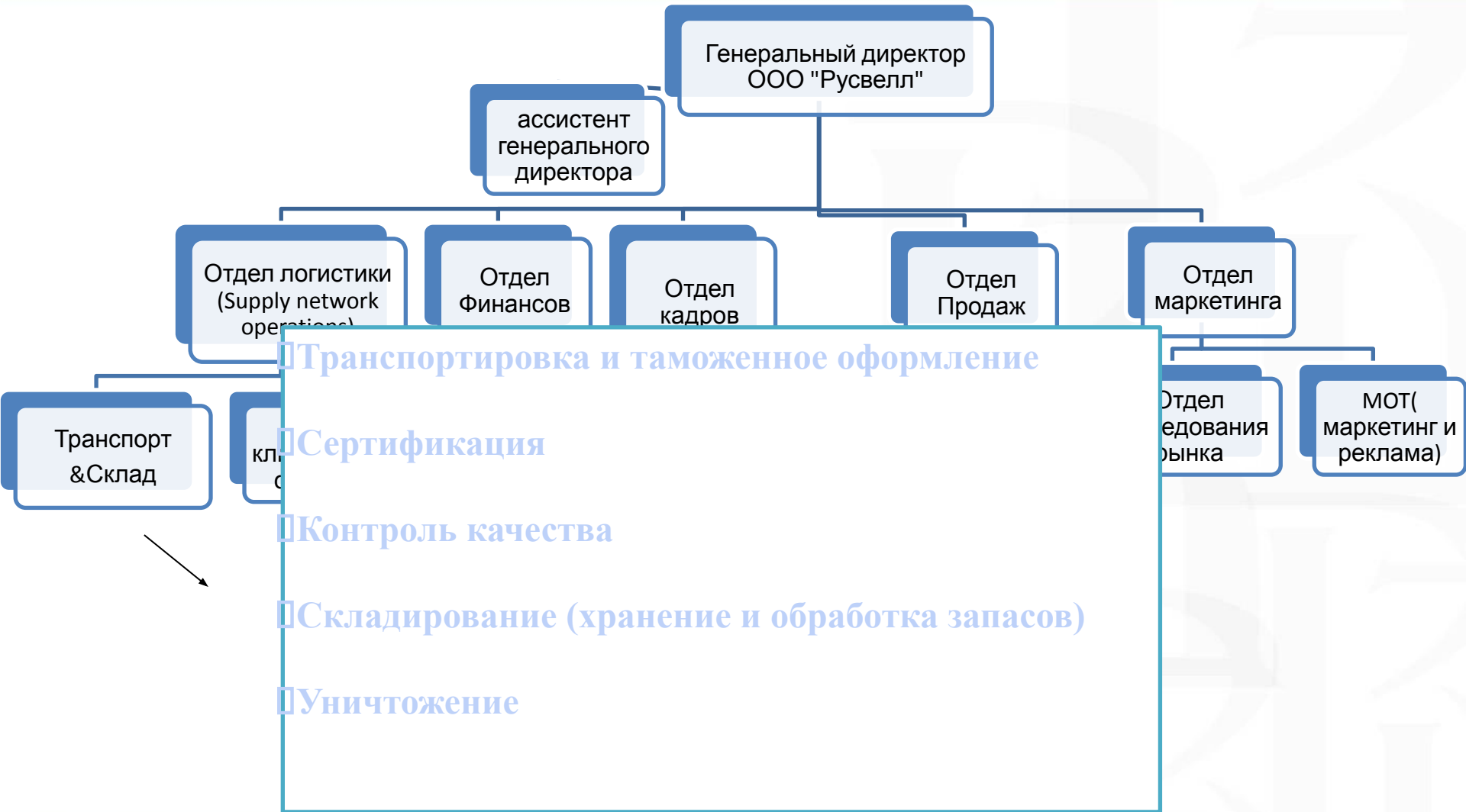
Особенности бизнеса компании Wella.

- Основные клиенты: профессиональные салоны и студии красоты
- Товар крайне неоднородный (разные габариты, вес, структура)
- Сильно разбросаны производители по географическому принципу, что затрудняет таможенную очистку, сертификацию и транспортировку
- Большое количество контрагентов, предоставляющих логистические услуги, что существенно снижает БП и ухудшает контроль

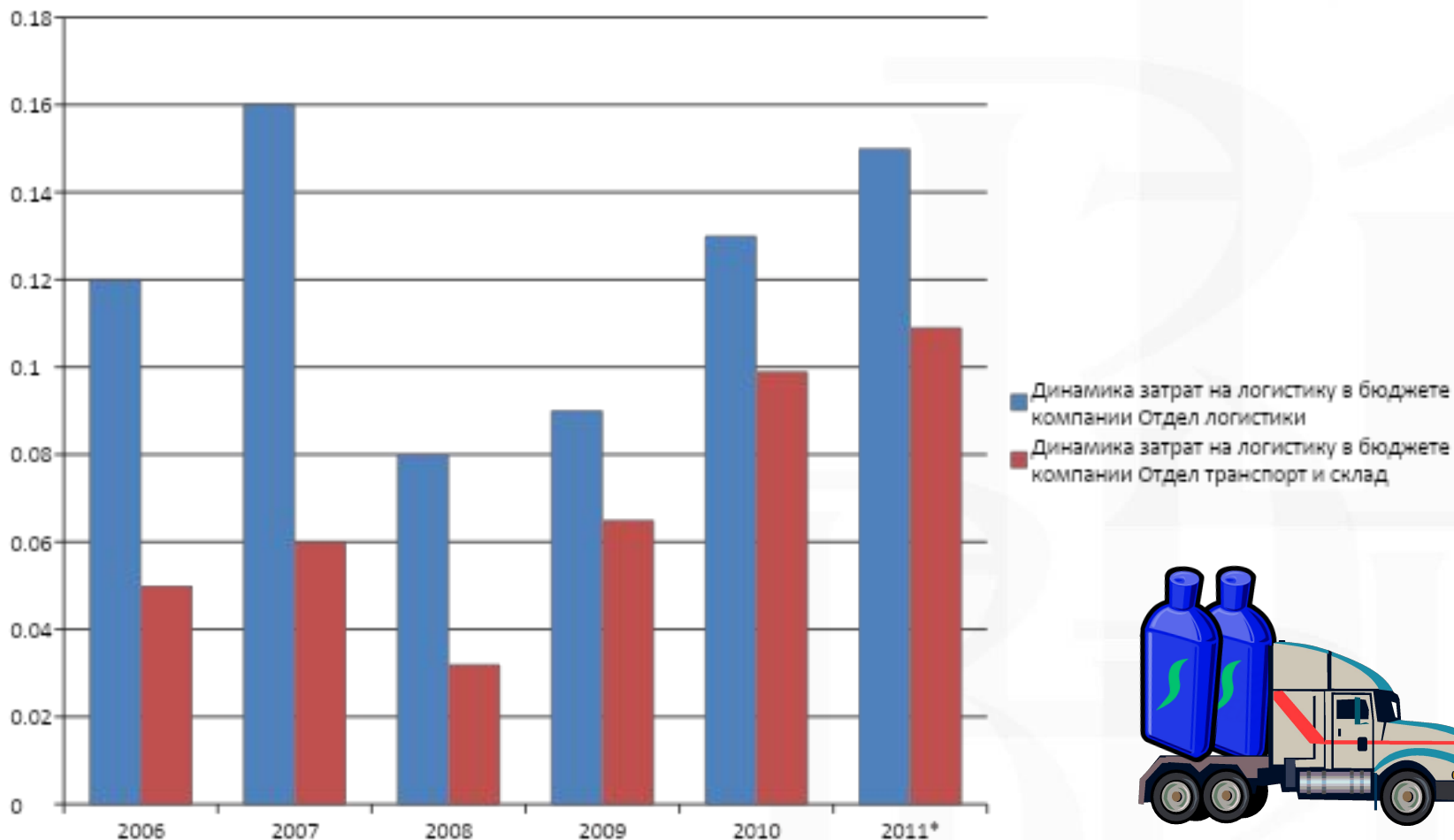




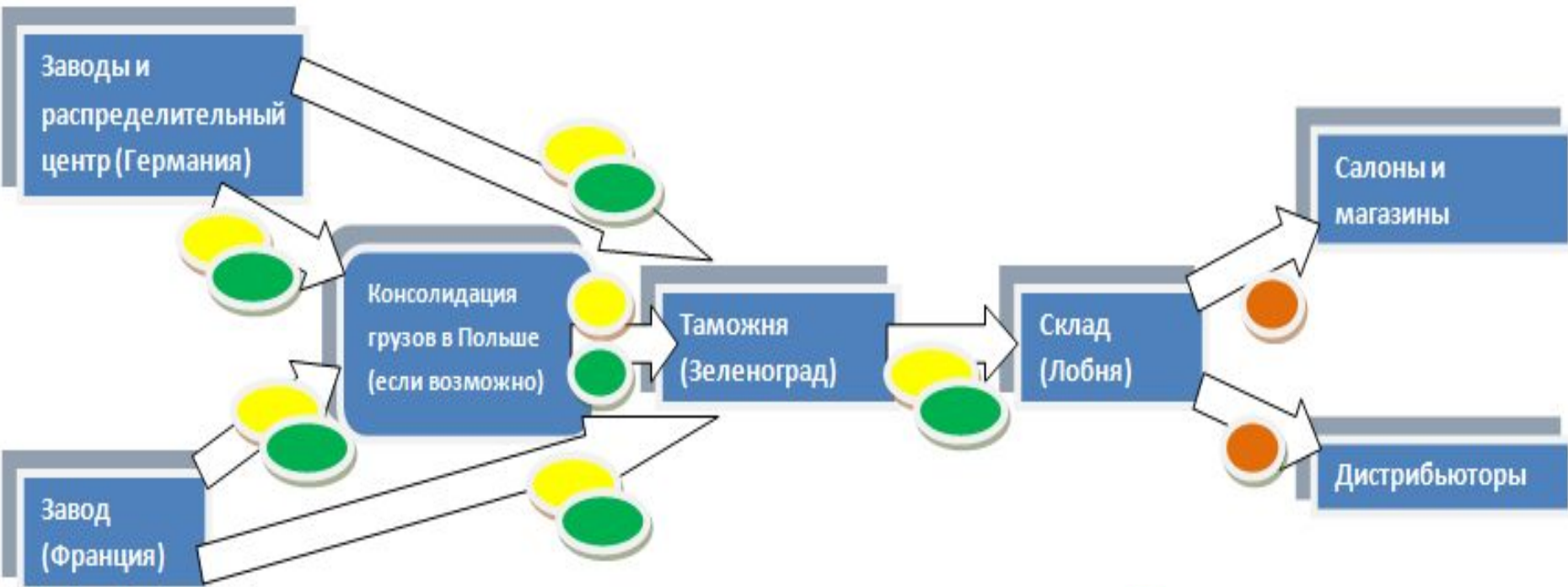
Организационная структура КОМПАНИИ.



Динамика затрат отдела транспорт и склад в общем бюджете логистики.



Цепь поставок компании ООО Руссвелл



- Перевозчик 1
- Перевозчик 2
- Перевозчик 3



Сравнительный анализ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Показатель	Руссвелл	L' Oreal (ведущая компания)	Среднеотраслевой	Целевое значение
Цикл выполнения заказа (до распределительного склада), раб. дн	12	8	20	11
Надежность ЦП (% без сбоев и задержек)	93%	95%	80%	95%
Гибкость ЦП Замороженный период для изменения заказа поставщику	4 недели	3 недели	8 недель	3 недели
Доля затрат на логистику в себестоимости продукции	25%	20%	35%	20%
Уровень сервиса	92%	93%	80%	95%

Структура затрат отдела транспорт и склад

Затраты отдела Транспорт и склад



Анализ лучших практик ключевых конкурентов

Unilever

Область логистики

Решение

Транспортировка

1. Реорганизация системы загрузки автомашин.
Повышение веса перевозимого груза с 50% до 75% (ранее средний вес обычно чуть превышал 50% от допустимого»)
 2. Внедрение двухуровневых конструкций «Swivel Deck» (конструкция на шарнирах), что привело к повышению эффективности перевозок
- Реализовано компанией UltraLogistik.
Загрузка автотранспорта в обратном направлении - экологический аспект в том числе. Сотрудничество с Schenker, логистическим подразделением Deutsche Bahn (DB) в целях снижения CO2 на 227 тонн (9 оборотов вокруг Земли).



Обзор показателей цепи поставок

Участок цепи	Длительность			
Транспортировка от пункта загрузки до таможенного терминала	6-7 дней	Участок цепи	Стоимость на одну паллету	
		Транспортировка от пункта загрузки до таможенного терминала (в среднем)	2100 – 3500 евро	
Таможенное оформление	1-2			
Разгрузка на складе, сортировка, маркировка и т.п.	1-2	Статья затрат	Величина затрат на одну паллету*	
		Таможенное оформление (исключительно)		
Поступление в систему SAP	1 д	Доставка Москва – МО *	3 917 – 4 471	
		Разгрузка		
ИТОГО	12	Дополнительные услуги: маркировка, этикетирование		
		Опаллетчивание товара	300 - 1000	
		ИТОГО	1500	
		В среднем по отрасли		
		– 33 паллеты	ИТОГО	7 000

Альтернативные решения для реорганизации

- Оптимизация затрат на таможенное оформление, снижение рисков задержек и сбоев поставок: Перенос таможни из Зеленограда в Смоленск
- Снижение логистических затрат и повышение производительности транспортной инфраструктуры: Использование дополнительного ДЦ в Польше для консолидации немецких грузов
- Снижение логистических затрат: Организация реверсивных потоков поддонов для склада
- Повышение уровня качества услуг по доставке продукции потребителям : привлечение нового дополнительного логистического посредника (Новый и/или дополнительный поставщик услуг на вывоз грузов)

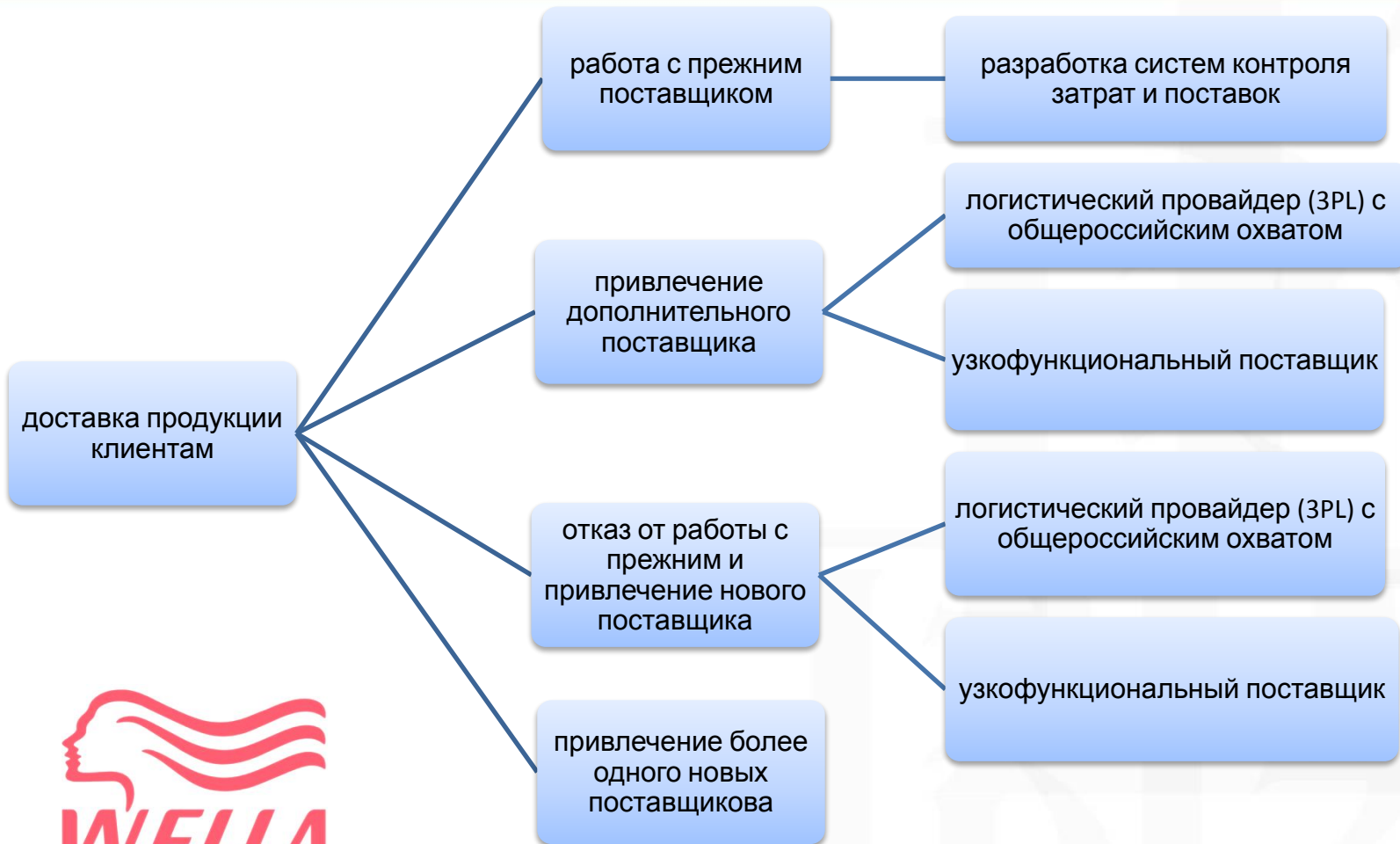
- Затраты и сложность реализации проекта – **0,25**
- Повышение уровня сервиса (в т.ч. сокращения времени цикла заказа – lead time) – **0,15**
- Повышение прозрачности и контроля бизнес-процессов
Экономический эффект от реализации проекта (снижение затрат на процесс) – **0,2**
- Экономический эффект от реализации проекта (снижение затрат) – **0,4**

Морфологический анализ альтернатив

Альтернатива	Затраты и сложность реализации	Повышение уровня сервиса (в т.ч. сокращения времени цикла заказа)	Повышение прозрачности и контроля бизнес-процессов	Экономический эффект от реализации проекта	
	0,25	0,15	0,2	0,4	ИТОГО
Перенос таможенного терминала в Смоленск	3	8	2	7	4,75
Использование дополнительного ДЦ в Польше для консолидации немецких грузов	2	8	2	7	4,9
Организация реверсивных потоков поддонов для склада	7	2	7	3	4,65
Новый и(или) дополнительный поставщик услуг по доставке продукции потребителям	6	3	6	6	5,55



Возможные решения





Критерии оценки альтернатив 1.

Количественная оценка

Разовые транзакционные издержки

Операционные издержки

- Маркетинговые издержки, связанные с поиском поставщиков на рынке поставщиков
- Затраты на заказы, планирование и контроль деятельности логистических посредников
- Издержки на поиск и получение информации о тарифах на услуги и структуре цен
- Издержки по поиску возможных логистических посредников и установлению с ними деловых контактов
- Издержки разрыва контракта с существующим поставщиком при условии немедленного отказа от его услуг** (для альтернативы привлечения нового поставщика)
- Затраты, связанные с анализом качества логистического сервиса у разных поставщиков
- Непредвиденные расходы, ущербы и затраты, связанные с учетом рисков при работе с новым логистическим контрагентом



Критерии оценки альтернатив 2. Качественная оценка

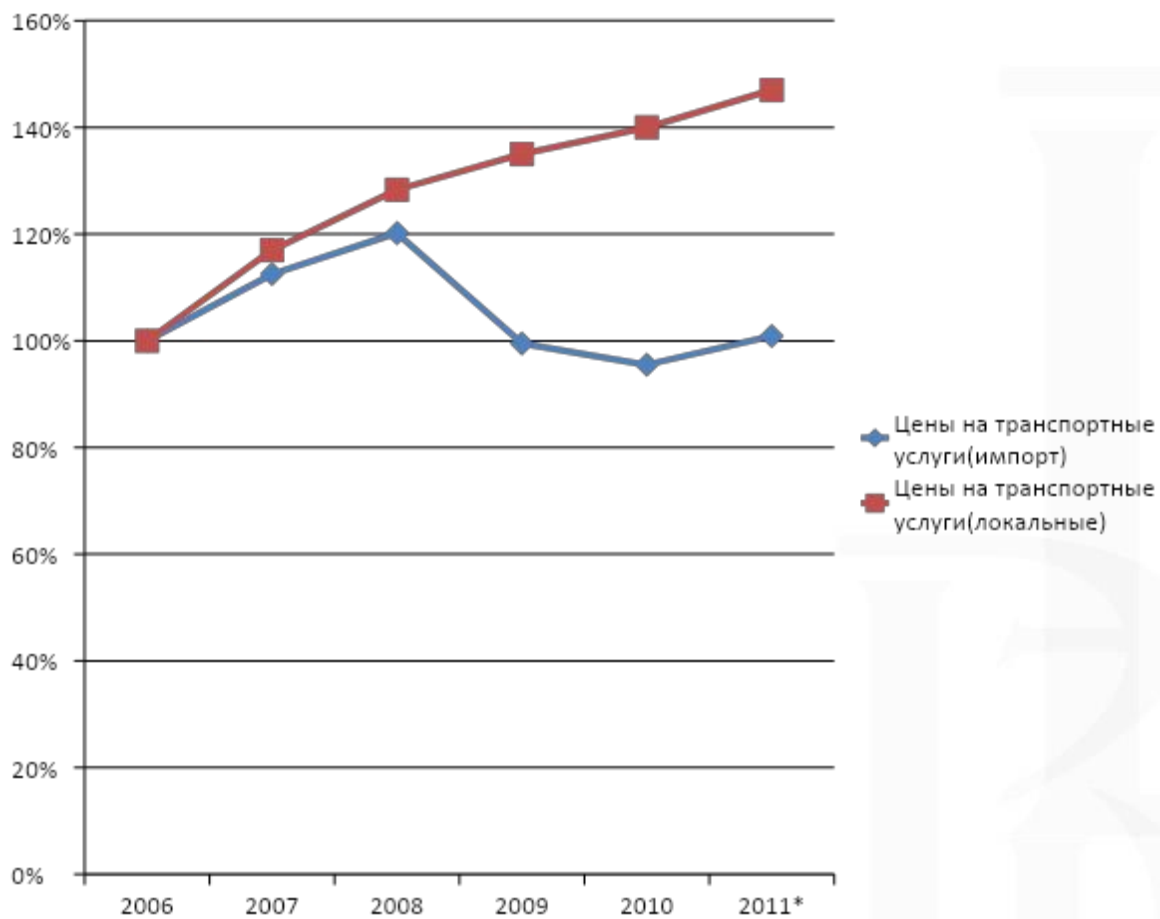
Качество логистического сервиса

- доля доставок точно вовремя
- сохранность грузов
- надежность

Управление процессом

- сложность координации
- система контроля
деятельности логистического
посредника
- прозрачность ценообразования
- риски зависимости от одного
поставщика
- гибкость при изменении
экономической ситуации

Анализ предыдущего проекта по транспорту.



Изменение цен на услуги поставщиков, предоставляющих транспортные услуги:

	Цены на транспортные услуги (импорт)	Цены на транспортные услуги (локальные)
2006	100%	100%
2007	113%	117%
2008	120,20%	128%
2009	99,50%	135%
2010	95,50%	140%
2011*	100,90%	147%

Оценка транзакционных издержек

Транзакционные издержки		A1	A2	A3	A4	A5	A6
Издержки преждевременного разрыва контракта с сущ. поставщиком	20% от стоим. доставки прогноз. объема до конца дейст. Дог.(1 месяц)	-	-	-	100000р	100000р	100000р
Маркетинговые издержки, связанные с изучением рынка;	40000р	-	2*40000 =80000р	40000р	2*40000 =80000р	40000р	2*40000 =80000р
Транзакционные издержки на поиск поставщиков услуг и информации по тарифам;	20000р	-	20000р	20000р	20000р	20000р	2*20000 =40000р
Непредвиденные расходы на передачу функций на аутсорсинг	10000р	-	10000р	10000р	10000р	10000р	2*10000 =20000р
Итого		0	110000р	70000р	210000р	170000р	240000р

Экономический эффект

Альтернатива	Среднее операционные затраты (руб/паллета)	Общие издержки При доставке по X паллет в месяц
1) прежний поставщик+оптимизация системы контроля деятельности поставщика	4000 (100%)	=X+200000р (внедрение системы контроля и учета)
2) привлечение дополнительного поставщика с 3PL-провайдера	3500 (87,5% от первонач.цены=4000р)	=0,875X+110000р
3) привлечение дополнительного узкофункционального поставщика	3400 (85%)	=0,85X+70000р
4) привлечение одного нового поставщика общероссийского масштаба (отказ от услуг прежнего поставщика)	3700 (92,5%)	=0,925X+210000р
5) привлечение одного нового поставщика 3PL-провайдера (отказ от услуг прежнего поставщика)	3600 (90%)	=0,9X+170000р
6) привлечение более одного нового поставщика	3700 (92,5%)	=0,925X+240000р

Следует выбрать альтернативу А3 – привлечение нового узкофункционального поставщика



Оценка рентабельности проекта.

		AS IS	TO BE
Завыш машин			
Уровен		1 Поставщик	2 Поставщика
Проце ТС(от 8	Машин/день	5	4
Общие	Средний счет за машину	3900	4150
Попра издерж	Итого в день	19500	16600
ИТОГС	Итого за месяц (22 дня)	429000	365200
Сроки реализации проекта		100,00%	85,13%
		3 месяца	



Благодарим за внимание.