

Дипломная работа, по курсу «МІНІ-МВА»:

**«Современные практики повышения операционной
эффективности. Оптимизация процессов, сокращение затрат,
минимизация потерь»**

**Бизнес-консультант: к.т.н., профессор Набоков Анатолий
Борисович**

Тема дипломной работы: «Реинжиниринг системы управления транспортного подразделения компании»

Работу подготовил: Сакалюк Сергей Сергеевич

Июль 2020 года

СОДЕРЖАНИЕ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

1. Цель, объект и задачи работы
2. **SWOT-** (Анализ возможностей и угроз)
3. **АНАЛИЗ** Организационная схема (Описание целей, задач, функций, продукта производственного персонала)
4. Описание критичных процессов
5. Изменение системы мотивации производственного персонала. KPI сотрудников
6. Новые услуги: повышение конкурентоспособности
7. Риски влияющие на цели. Митигация основных рисков. Построение Карты Рисков.
8. Внедрение Проекта «Реинжиниринг системы управления транспортного подразделения компании»

1. ЦЕЛЬ, ОБЪЕКТ И ЗАДАЧИ

- **Цель:** Разработать до конца третьего квартала программу реинжиниринга системы управления Транспортного отдела компании, с помощью которой повысится конкурентоспособность компании.
- **Объект:** Программа по реинжинирингу системы управления Транспортного отдела компании.
- **Задачи:**
 - 1) На модели SWOT-анализа выявить возможности и угрозы (программа оптимизаций)
 - 2) Пересмотреть функционал, задачи и мотивацию производительного персонала
 - 3) Программа митигации рисков. Программа внедрения, проектное управление.

2. SWOT-АНАЛИЗ

(АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ)

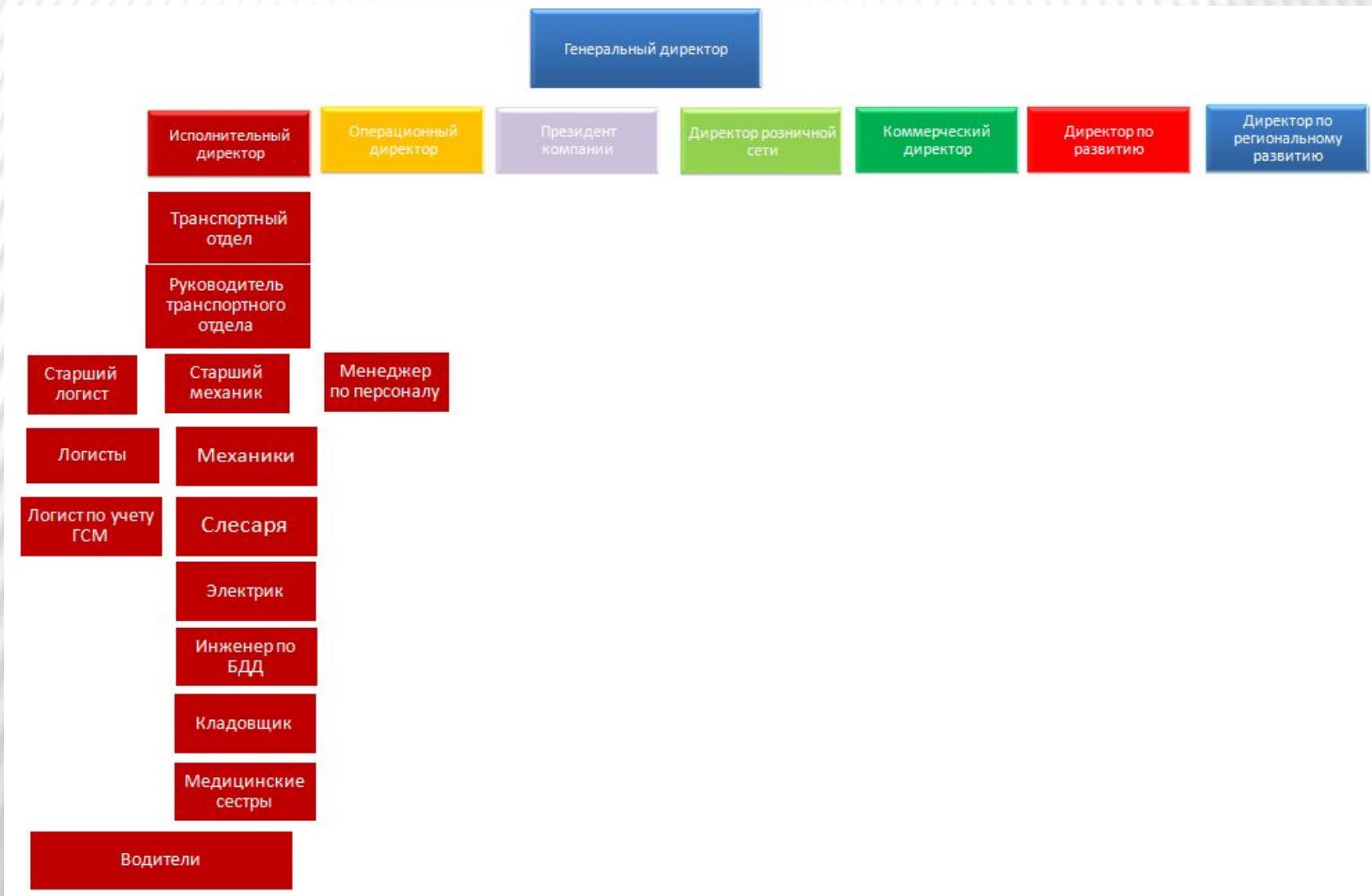
Сильные стороны:	Возможности:
рост спроса на доставку товара	улучшение сервиса и сокращение времени обслуживания
большой стаж водителей	создание гибкой системы скидок
продуманное ценообразование	повышение узнаваемости бренда
система доставки консолидированная, позволяющая экономить средства клиентов	расширение линейки товаров, охват большей части рынка
услуга доставки по адресу получателя	интеграция с другими интернет магазинами
срочная доставка (временные интервалы)	предоставления транспорта с водителем
Слабые стороны:	Угрозы:
отсутствие проработанной клиентской базы	конкуренция и вытеснение со стороны более крупных игроков рынка
неизвестность компании в регионе	спад спроса
зависимость от качества товаров дистрибьютеров	нестабильность экономической ситуации

SWOT-АНАЛИЗ

(АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ)

Что анализируем	Вывод
Сильные стороны + возможности	Делаем уклон на обучение водителей, тем самым повышая сервис предоставляемой услуги и повышаем рост спроса покупателей
Сильные стороны + угрозы	Проводим ряд изменений в ценообразовании услуги, лучшее предложение «цена – качество»
Слабые стороны + возможности	Повышаем узнаваемость бренда с помощью рекламы компании в регионах, тем самым повышаем узнаваемость и спрос в регионах
Слабые стороны + угрозы	Делаем уклон на проработку клиентской базы, тем самым избегаем спад спроса

3. ОРГАНИЗУЮЩАЯ СХЕМА



3.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ЛОГИСТА

Было	Стало
Цель	
Оптимизация ресурсов за счет рационального управления логистическими потоками.	Выработка оптимальной стратегии обеспечения транспортными ресурсами всех сторон деятельности компании в рамках бюджета. Повышение конкурентоспособности
Задачи	
Выбор типа транспортных средств	Формирование и осуществление контроля на всех этапах за транспортной цепочкой, оптимизацию маршрутов
Разработка рациональных маршрутов движения	Обеспечение доставки товара в оговоренные сроки с минимизацией затрат
Планирование и контроль транспортного процесса, на всех стадиях	Обеспечение роста прибыльности компании благодаря снижению себестоимости логистических перевозок
Согласование тарифов	Контроль за работой водителей на всех этапах грузоперевозок
	Внесение предложений по усовершенствованию рабочего процесса и улучшению его условий

ФУНКЦИИ И ПРОДУКТ ЛОГИСТА

Было	Добавить
Функции	
Организация перевозок	Анализ затрат на транспорт
Координация всех участников процесса	Формирование отчетов по транспорту
Составление оптимальных маршрутов	Контроль водительского состава
Документооборот	Внесение предложений по оптимизации работы
Контроль и координация водителей	
Продукт	
1. Все стороны деятельности компании обеспечены транспортными ресурсами	
2. Маршруты с минимальными затратами	
3. Задания на транспорт выполнены в заданный период, с надлежащим качеством, в рамках бюджета	

3.2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕХАНИКА

Было	Стало
Цель	
Обеспечение безаварийной и надежной работы авто парка компании, своевременный и качественный ремонт	Обеспечение готовности транспортных средств по заданным критериям в рамках бюджета
Задачи	
Своевременный ремонт автотранспорта компании	Постоянное повышение КТГ в рамках бюджета
Проведение планового ремонта транспорта	Разработка графиков обслуживания и ремонта автотранспорта и осуществления контроля за своевременностью и качеством выполнения работ
Контролировать техническое состояние транспорта по возвращению с рейса	Изучение условий работы автотранспорта, узлов и отдельных деталей с целью выявления причин их преждевременного износа
Контролировать расход топлива	Контролирование норм расхода ГСМ и эксплуатационных материалов, внедрение этих мер
	Внесение предложений по усовершенствованию рабочего процесса и улучшению его условий

ФУНКЦИИ И ПРОДУКТ МЕХАНИКА

Было	Добавить
Функции	
Обеспечение работоспособности автопарка	Анализ затрат на транспорт
Прием нового транспорта и постановка на учет	Формирование отчетов по транспорту
Организация ремонтной службы	Обеспечение текущего ремонта сооружений и оборудования гаража
Документооборот	Внесение предложений по оптимизации работы
Обеспечение соблюдения правил и норм охраны труда	
Продукт	
1. КТГ соответствует КВЛ (постоянная динамика коэффициентов)	
2. Аварийные ремонты сокращены до минимума	
3. Ремонтные работы выполняются без отклонений от карт ремонта	

3.3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ВОДИТЕЛЯ - ЭКСПЕДИТОРА

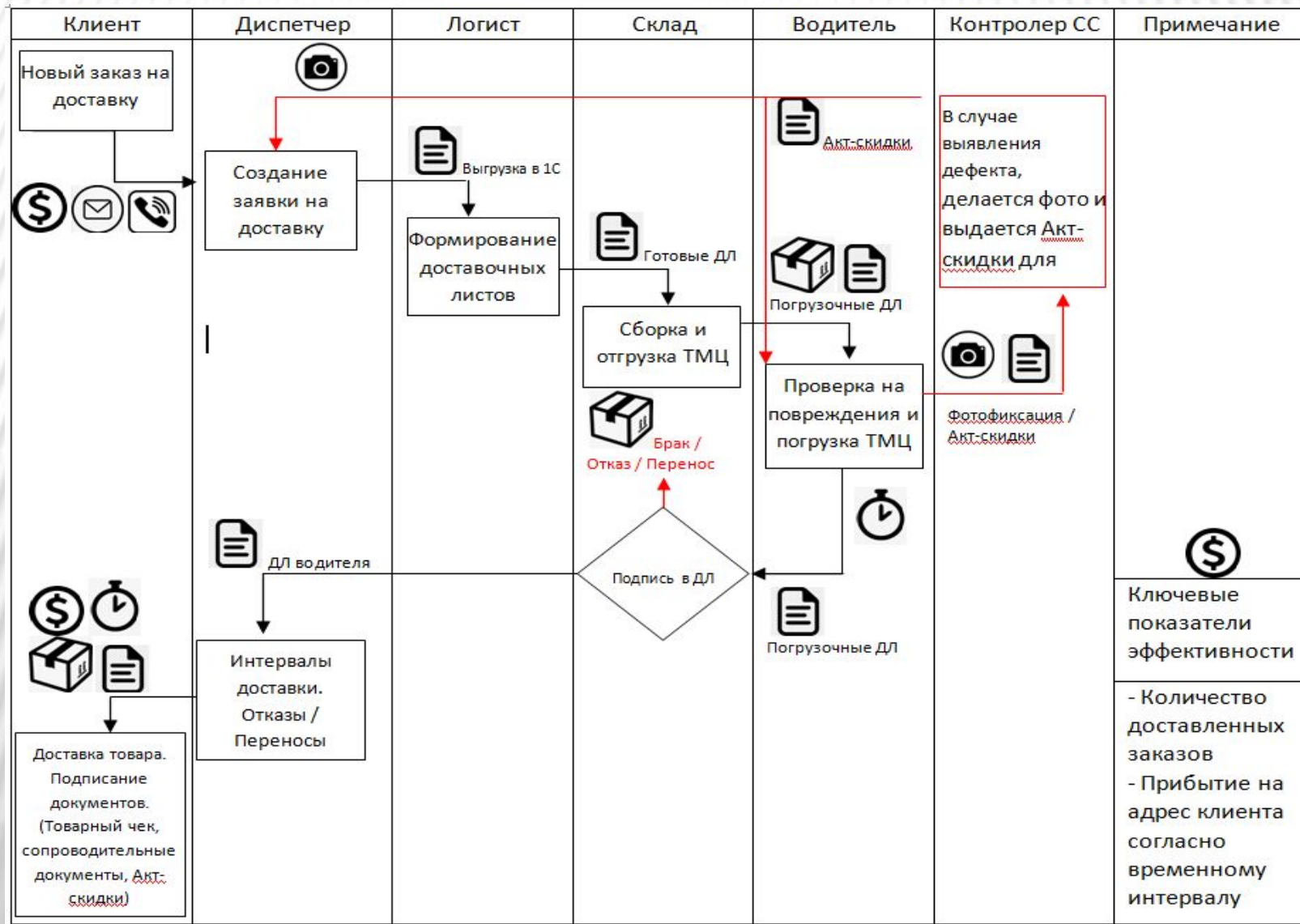
Было	Стало
Цель	
Доставка товара клиентам компании	-Обеспечение качественного уровня доставки -Обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей компании
Задачи	
Содержание вверенного транспортного средства в порядке	Обеспечение и поддержание сохранности вверенного транспортного средства
Обеспечение сохранности груза при транспортировке	Сохранение груза в первоначальном виде при доставке до пункта назначения
Ведение сопроводительной документации	Ведение учетных документов для служебного транспорта, преодоленного расстояния и израсходованных топливных ресурсов
Выполнение требований должностной инструкции	Реализация повседневных поручений от начальства
	Поддержание конкурентоспособности предприятия, путем добросовестного оказания услуг по доставке техники клиентам компании и исполнения требований должностной инструкции

ФУНКЦИИ И ПРОДУКТ

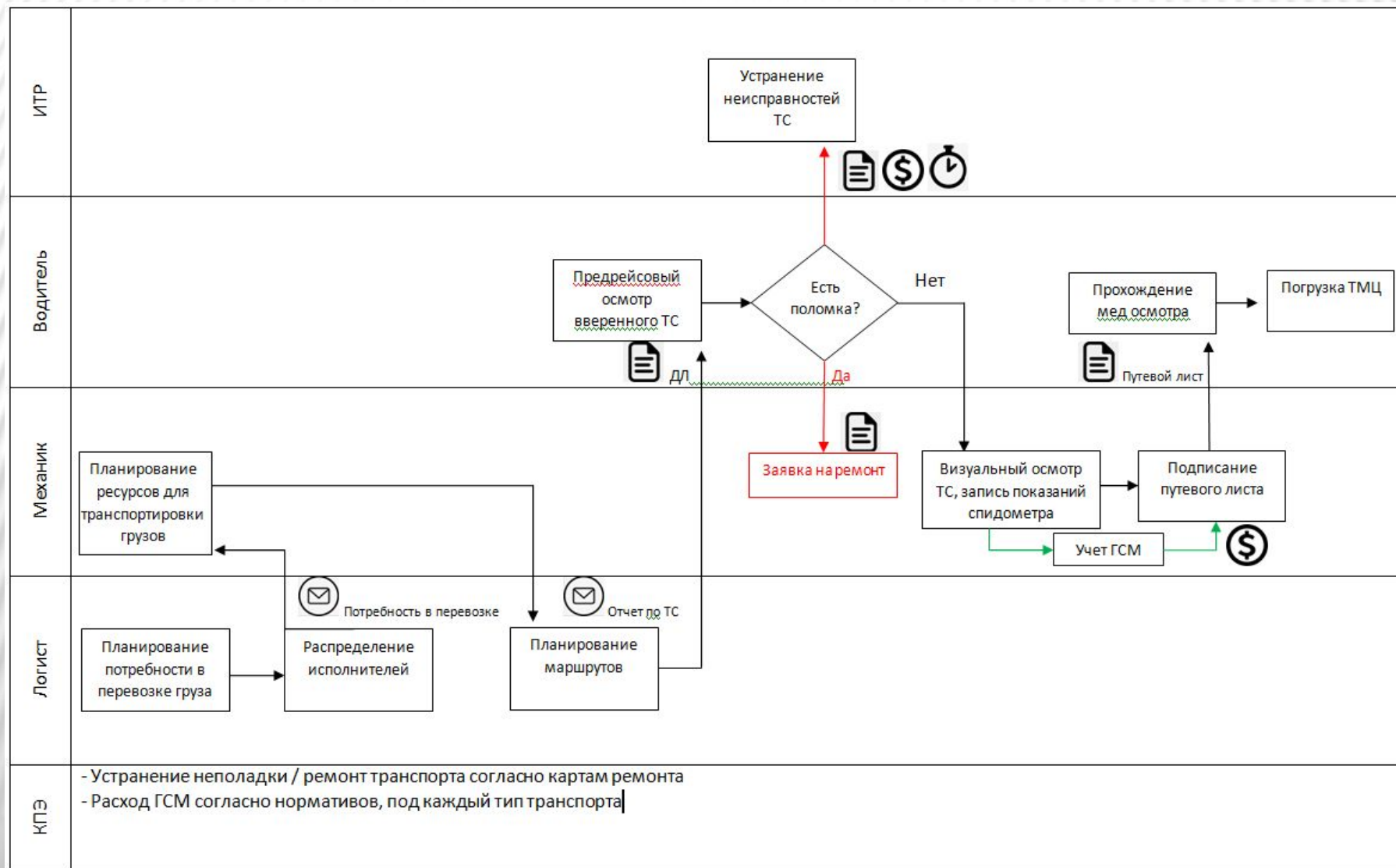
ВОДИТЕЛЯ - ЭКСПЕДИТОРА

Было	Добавить
Функции	
Бережно относиться к вверенному автомобилю	Соблюдение скоростного режима в рамках установленных показателей
Соблюдение трудовой дисциплины ношения формы	Использовать средства первичной защиты
По установленным правилам производить приемку груза со склада в соответствии с товарно-транспортными документами	Сдавать в установленный срок всю сопроводительную документацию
Проверять техническое состояние и производить осмотр, проверку технического состояния автомобиля перед выездом в рейс	Проводить проверку вверенного авто, перед каждым выездом и по возвращению
	-Общаться с покупателями только по составленному скрипту разговора
Продукт	
1. Качественный сервис по предоставлению услуг доставки	

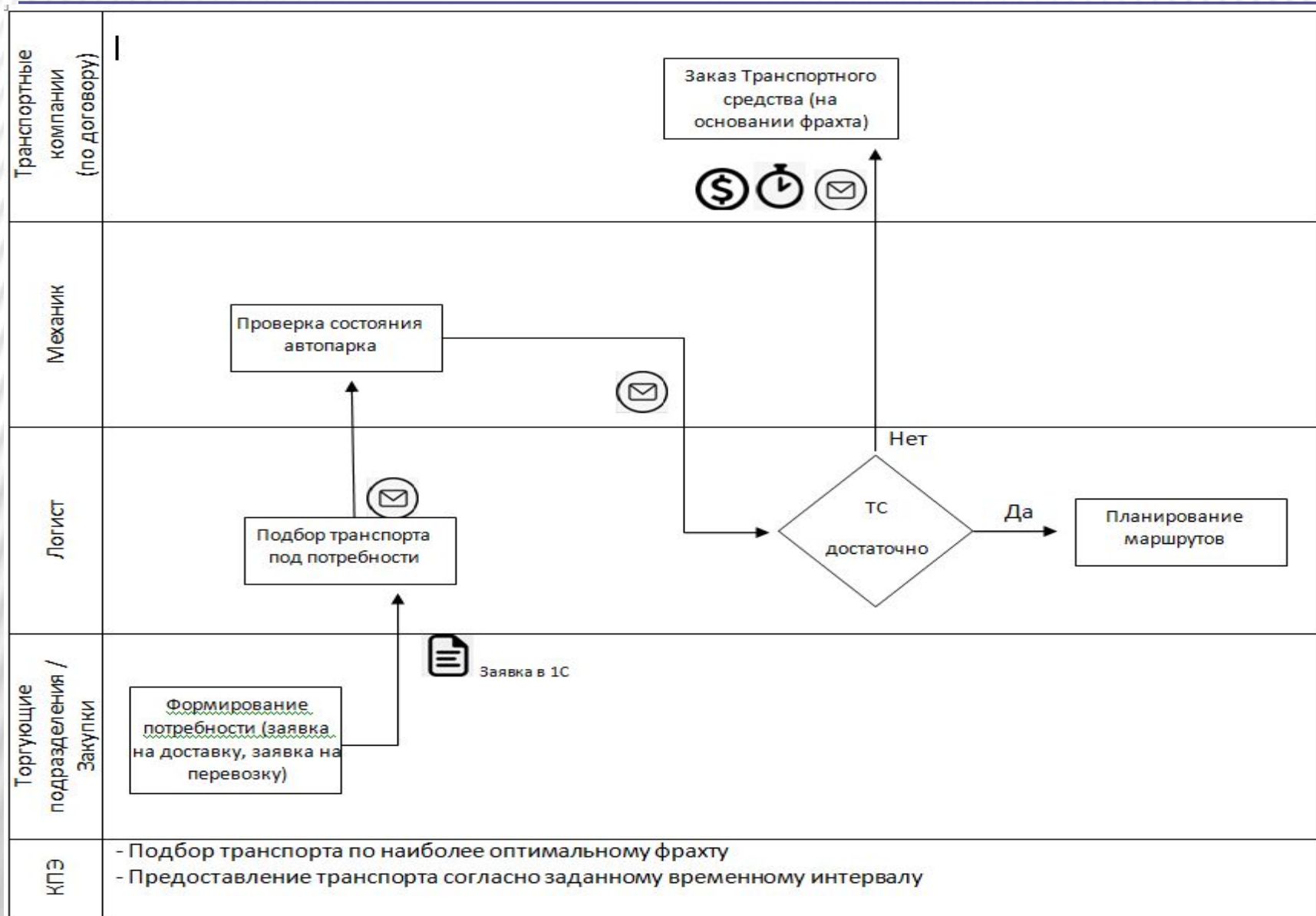
4. ОПИСАНИЕ КРИТИЧНЫХ ПРОЦЕССОВ «ДОСТАВКА ТОВАРА КЛИЕНТУ»



4.1. ОПИСАНИЕ КРИТИЧНЫХ ПРОЦЕССОВ «ВЫПУСК ТРАНСПОРТНОГО СРЕДСТВА НА ЛИНИЮ»



4.2. ОПИСАНИЕ КРИТИЧНЫХ ПРОЦЕССОВ «ПЛАНИРОВАНИЕ ТРАНСПОРТА СОГЛАСНО ПОТРЕБНОСТЯМ КОМПАНИИ»



5. ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА. КРІ СОТРУДНИКОВ

Старая система мотивации

Логист		Механик		Водитель	
Базовая мотивация	65 000 руб (Оклад)	Базовая мотивация	50 000 руб (Оклад)	Базовая мотивация	100% Сдельная оплата труда
Надбавки, доп мотивация	Переработка по часам / дням	Надбавки, доп мотивация	Переработка по часам / дням, выезд на аварийный ремонт	Надбавки, доп мотивация	Премия лучший экипаж (10 000 руб, раз в месяц); Доплата за доп сервис (открывание поддонов, утилизация старой техники); Минимальная ставка за выход на работу (1500 руб, доплата к сделке); Лояльность фирмы (ВИП заказы, бесплатная доставка для клиента, доп услуги для клиентов)
КПЭ	Нет	КПЭ	Нет	КПЭ	Нет
Депремирование	Нет / По случаю	Депремирование	Нет / По случаю	Депремирование	Отсутствие формы; Самовольный перенос доставки; Порча имущества компании (транспорт, ТМЦ)

5.1. ВНЕДРЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Логист					
№	Показатели	Ед. измерения	Вес	План	Факт
1	Своевременность доставки (опоздание на выгрузку / погрузку)	%	10	2	3,5
2	Выполнение заявок на доставку (разница план доставок на все экипажи от факта)	%	20	3	2,7
3	Коэффициент Качества доставки	балл	20	4,7	4,68
4	Количество не сданных сопроводительные документы	Кол-ко	10	0	1
5	Своевременность подачи транспорта под погрузку, выбор оптимального фрахта	%	20	95	97
6	Экономически эффективное составление маршрутов (Соотношение стоимости доставки к продаже), себестоимость маршрута	%	20	97	98
Премия			9 999 руб		

5.2. ВНЕДРЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Механик					
№	Показатели	Ед. измерения	Вес	План	Факт
1	Коэффициент технической готовности	%	20	98	98
2	Аварийные ремонты (Срыв доставок)	Кол-ко	10	2	3
3	Работа по заказ нарядам	%	20	100	87
4	Гигиена рабочего места	балл	10	4,8	4,9
5	Соблюдение лимитов ГСМ	%	20	98	97
6	Выпуск автомобилей на линию	%	20	97	98
	Премия	6 250 руб			

5.3. ВНЕДРЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Водитель - экспедитор					
№	Показатели	Ед. измерения	Вес	План	Факт
1	Отработка по дням	Кол-ко	10	21	22
2	Выполнение заявок на доставку (разница план доставок от факта)	%	20	3	3,5
3	Коэффициент Качества доставки	балл	20	5	4,7
4	Сверх - пробеги	эпизод	10	5	6
5	Критерии работодателя:	балл	10	5	4
	ношение формы	эпизод		0	0
	контроль за состоянием ТС	эпизод		0	0
	маски и бахилы	эпизод		0	0
	нарушение внутренне дисциплины	эпизод		0	0
	нарушение ПДД	эпизод		0	1
6	Экономия ГСМ	%	20	98	98
7	Не сданные сопроводительные документы	Кол-ко	10	0	0
	Премия	7 141 руб			

6. НОВЫЕ УСЛУГИ: ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

«Один лояльный клиент может принести в 11 раз больше прибыли, чем 11 случайных клиентов. С другой стороны, привлечь одного нового клиента стоит в восемь раз дороже, чем мотивировать постоянного покупателя на повторную покупку. Это подтверждает мысль о том, что работа над качеством сервиса должна быть необходимой составляющей управления компанией»

Источник: https://retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/read_online/art166716/



НОВЫЕ УСЛУГИ: ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ

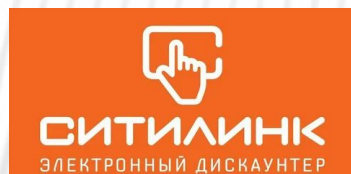
- «М.
Видео»



-
«Эльдорадо»



»
-
«Ситилинк»



»
-
«Юлмарт»



»
-
«GOODS»



»
-
«Технопоинт»



ВЫРУЧКА ЗА 2019 ГОД

- 365,2 млрд руб (Собственная доставка, большая представленность, услуга утилизация, слияние двух «Гигантов» - высокая узнаваемость)

- 121,1 млрд руб (Собственная доставка, большая представленность)

- 72,2 млрд руб (Большая представленность, доставка через пункты выдачи, постаматы, курьера)

- 6 млрд руб (Быстроразвивающаяся компания, многочисленные интеграции с поставщиками, узнаваемость)

- 18,39 млрд руб (Собственная доставка, большая представленность)

НОВЫЕ УСЛУГИ: ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

HOLODILNIK.RU

ИНТЕРНЕТ МАГАЗИН БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ

ВЫРУЧКА ЗА 2019 ГОД – 21,92 млрд
руб

СОБСТВЕННАЯ ДОСТАВКА В ГОРОДАХ ПРИСУТСТВИЯ

Москва
Тверь
Ярославл
ь

**Волгогр
ад**

**Санкт-
Петербург**
Великий
Новгород

**Ростов-на-
Дону**

**Екатеринбу
рг**
Тюмень
Челябинск
Нижний
Самара
Тагил
Ульяновс
к

**Новосибир
ск**
Томск
Барнаул
Тула
Калуг
а

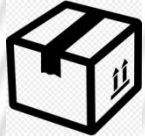
Краснодар
Сочи
Анапа
Геленджик
Новороссийс
к
Адлер
Джубга

НОВЫЕ УСЛУГИ: ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ УСЛУГИ



- Доставка техники до места
установки



- Доставка техники в пункты выдачи, постаматы, отправка
через
Транспортные компании в регионы



- Поэтажный подъём крупно-габаритной
техники



- Утилизация старой бытовой
техники



- Сервисное обслуживание и расширенная гарантия на
технику



- «ВИП» доставка. Доставка в выбранный 3-ёх часовой или часовой
интервал

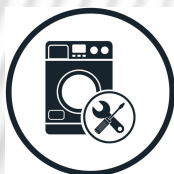
НОВЫЕ УСЛУГИ: ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

НОВЫЕ УСЛУГИ



-Экспресс доставка за 2 часа

Интеграция с компанией «Яндекс Такси», позволит осуществлять доставку клиенту в течении 2-ух часов с момента создания заказа.



-Установка техники

При заказе техники, покупатель сможет заказать услугу «Установка техники». По приезду на адрес, сертифицированный экипаж, сразу установит и запустит новый товар.



-Кросс-докинг

7. РИСКИ ВЛИЯЮЩИЕ НА ЦЕЛИ. МИТИГАЦИЯ ОСНОВНЫХ РИСКОВ

№ п/п	Наименование риска	Факторы риска	Последствия	Виды мероприятий
Внешние риски				
1	Увеличение конкуренции	Появление более качественного сервиса доставки, выше узнаваемость и спрос	Сокращение спроса в следствии перехода клиентов к конкурентам, понижение прибыли, вопрос выживаемости	Следить и не отставать от конкурентов в предоставляемых услугах и новых сервисах, разрабатывать и внедрять
2	Запрет или ограничение деятельности	Обостренная обстановка в стране	Заккрытие магазина, склада	Адаптация деятельности под новые законы, поиск альтернативных источников дохода
3	Рост налогов на транспорт	Сложная ситуация в стране	Снижение прибыли, демотивация персонала	Изменение системы налогообложения
4	Рост цен на ГСМ	Сложная экономическая ситуация страны	Рост на стоимость предоставляемой услуги, вероятность снижения спроса	Переход на более выгодный тип топлива. Ужесточение кнтроля по расходу
5	Рост цен на автомобили	Инфляция, падение рубля, большой спрос на данный транспорт	Снижение прибыли	Поиск альтернативных дилеров, поиск аналогов в технике. Переход на новую систему налогообложения
6	Повышение арендной платы	Повышение тарифов собственника	Снижение прибыли	Поиск альтернативных площадей
7	Неэффективное использование ресурсов	Отсутствие бонуса за экономию ресурсов	Неоправданные издержки, снижение прибыли	Работа с персоналом, введение бонуса за экономию ресурсов
8	Сбой электроснабжения	Авария на линии электропередачи, поломка электрощитков	Сбой в работе сайта, внутреннего программного обеспечения	Обеспечение альтернативным автономным источником электроэнергии. Регулярное обслуживание щитков
9	Пожар и аварии	Износ, брак или небрежное обращение с транспортом	Потеря производительности, активов, потеря прибыли	Своевременный ремонт и сервисное обслуживание, обучение персонала. Страхование бизнеса

РИСКИ ВЛИЯЮЩИЕ НА ЦЕЛИ.

МИТИГАЦИЯ ОСНОВНЫХ РИСКОВ

№ п/п	Наименование риска	Факторы риска	Последствия	Виды мероприятий
Внутренние риски				
10	Ошибочные действия персонала	Неэффективная работа отдела по персоналу, отсутствие конкретных стандартов и инструкций	Понижение показателей, снижение прибыли, утечка информации	Набор компетентного HR, повышение квалификации сотрудников, разработка стандартов и внедрение их
11	Частые поломки транспорта	Несвоевременный ремонт и сервисное обслуживание, халатность при эксплуатации, неквалифицированный	Выход из строя транспорта, снижение прибыли	Своевременный ремонт и сервисное обслуживание, обучение персонала.
12	Неудовлетворяющая система мотивации сотрудников	Некомплектность начальников, продвижение в компании через личные связи	Демотивация персонала, снижение показателей	Набор компетентного персонала, повышение квалификации старых сотрудников, разработка KPI
13	Текучка персонала	Неэффективная работа HR, неблагоприятная обстановка внутри компании, низкие ЗП	Понижение показателей, снижение прибыли, утечка информации	Набор компетентного HR, улучшение обстановки для работы, повышение ЗП
14	Снижение производительности труда	Загруженность текущей работой из-за увеличения спроса	Понижение показателей, снижение прибыли	В пиковые времена - привлекать дополнительный персонал, организация зон отдыха, изменить график работы
15	Травматизм на рабочем месте	Нехватка сотрудников, возможное обращение в правоохранительные органы	Понижение показателей, снижение прибыли	
16	Утечка коммерческой информации	Недовольство персонала компании	Получение потенциальными конкурентами информации о деятельности компании	Мотивация сотрудников, повышение доверия к руководству, тим-билдинг

РИСКИ ВЛИЯЮЩИЕ НА ЦЕЛИ. МИТИГАЦИЯ ОСНОВНЫХ РИСКОВ

Значения и оценки для Карты

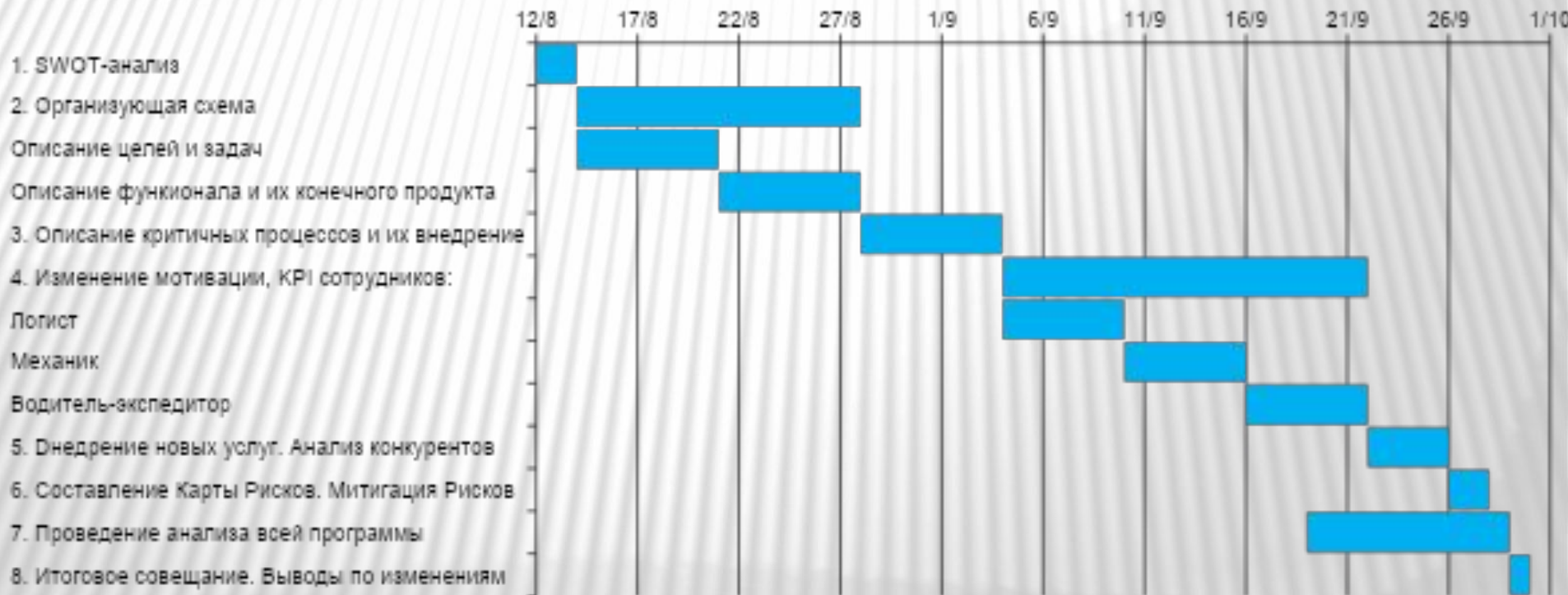
Вероятность возникновения	Серьезность последствий
0% - 20 % - не вероятно	1 - 2 незначительная
20 % - 40 % - очень мало вероятное	3 - 4 низкая
40 % - 60 % - мало вероятно	5 - 6 средняя
60 % - 80 % - вероятно	7 - 8 высокая
80 % - 100 % - очень вероятно	9 - 10 очень высокая

№ п/п	Наименование риска	Вероятность возникновения	Серьезность последствий
1	Увеличение конкуренции	80%	5
2	Запрет или ограничение деятельности	5%	10
3	Рост налогов на транспорт	50%	4
4	Рост цен на ГСМ	50%	3
5	Рост цен на автомобили	50%	4
6	Повышение арендной платы	75%	4
7	Неэффективное использование ресурсов	40%	4
8	Сбой электроснабжения	20%	3
9	Пожар и аварии	10%	7
10	Ошибочные действия персонала	55%	7
11	Частые поломки транспорта	60%	7
12	Неудовлетворяющая система мотивации сотрудников	45%	6
13	Текучка персонала	35%	5
14	Снижение производительности	40%	4
15	Травматизм на рабочем месте	45%	3
16	Утечка коммерческой информации	70%	9

РИСКИ ВЛИЯЮЩИЕ НА ЦЕЛИ. МИТИГАЦИЯ ОСНОВНЫХ РИСКОВ



8. ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТА «РЕИНЖИНИРИНГ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ КОМПАНИИ»



**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**