Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**Организация транспортной логистики в компании DIYGroup: анализ и реинжиниринг основных бизнес-процессов**

Выпускнаяквалификационнаяработа студента4курсабакалаврскойпрограммы, профиль– Логистика

**МЕРЗЛЯКОВОЙ Екатерины Викторовны**

*(подпись)*

Научныйруководитель: д.э.н.,профессор **КАЗАНЦЕВ Анатолий Константинович**

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2017

Заявление

о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Мерзлякова Екатерина Викторовна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Логистика), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Проблемы внутренней интеграции. Опыт компании Х», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

# СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc483175624)

[Глава 1. АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКОЙ В КОМПАНИИ DIY GROUP 6](#_Toc483175625)

[1.1. Общая характеристика компании DIY Group и ее структура. 6](#_Toc483175626)

[1.2. Анализ пяти сил конкуренции М.Портера и SWOT-анализ компании DIY Group. 9](#_Toc483175627)

[1.2.1. Анализ пяти сил конкуренции М.Портера. 9](#_Toc483175628)

[1.2.2. SWOT-анализ компании DIY Group. 15](#_Toc483175629)

[1.3. Управление внутренними перевозками по России в компании DIY Group 22](#_Toc483175630)

[1.4. Проблемы и направления совершенствования организации грузоперевозок в компании DIY Group 24](#_Toc483175631)

[Выводы по 1-ой главе 26](#_Toc483175632)

[Глава 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ В КОМПАНИИ DIY GROUP 27](#_Toc483175633)

[2.1. Задачи и выбор инструментальной базы реинжиниринга бизнес-процессов грузоперевозок в компании DIY Group. 27](#_Toc483175634)

[2.2. Методы выбора поставщика логистических услуг 35](#_Toc483175635)

[Выводы по 2-ой главе 38](#_Toc483175636)

[Глава 3. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ И ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЕ РАСЧЕТЫ ПО РЕИНЖИНИРИНГУ ПРОЦЕССОВ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ В КОМПАНИИ DIY GROUP 40](#_Toc483175637)

[3.1. Моделирование фактически реализуемого и рекомендуемого бизнес-процессов в компании DIYGroup. 40](#_Toc483175638)

[3.2. Обоснование целесообразности частичного аутсорсинга на транспортные операции компании DIY Group. 45](#_Toc483175639)

[3.3. Обновление транспортных средств собственного автопарка в компании DIY Group. 50](#_Toc483175640)

[3.4. Выбор поставщика транспортных услуг для компании DIY Group. 53](#_Toc483175641)

[Выводы по 3-ей главе 60](#_Toc483175642)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 62](#_Toc483175643)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 64](#_Toc483175644)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 69](#_Toc483175645)

# ВВЕДЕНИЕ

В современном мире в условиях глобализации мирового пространства и революции интернет-технологий у международных, национальных и региональных компаний наблюдается тренд к сокращению длины цепи поставок для того, чтобы производители были способны максимально приблизиться к конечному покупателю товаров или услуг. В связи с этим постоянное стремление к совершенствованию логистических операций начинает играть ключевую роль для компаний-дистрибьюторов и других участников оптового рынка, желающих выжить и продолжить нормально функционировать на рынке. Транспортная логистика — один из самых значимых элементов в системе функционала логистики, поэтому первоочередно компания-дистрибьютор должна оптимизировать этот бизнес-процесс.

Объектом данной выпускной квалификационной работы является компания-дистрибьютор на рынке ручного материала и садового инвентаря DIYGroup.

Предметом работы выступают процессы транспортной логистики в компании DIYGroup.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций по совершенствованию организации транспортной логистики компании DIYGroup на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

Для достижения сформулированной цели в выпускной квалификационной работе решались следующие задачи:

* Провести анализ условий деятельности и организации транспортной логистики компании DIYGroup.
* Изучить теоретические основы и выбрать инструментальную базу реинжиниринга бизнес-процессов в компании DIYGroup.
* Разработать модель бизнес-процессов транспортной логистики в компании DIYGroup.
* Провести экспериментальные расчеты для вариантов частичного аутсорсинга и замены автопарка компании DIYGroup.
* Предложить метод и провести экспериментальные расчеты по выбору поставщиков транспортных услуг для компании DIYGroup.

Первичная информация была собрана при помощи методов интервью и опроса сотрудников компании DIYGroup. Более того, в работе были собраны, систематизированы и проанализированы вторичные данные по компании. Для поиска решений поставленных задач были изучены публикации и статьи по транспортной логистике в научных и профессиональных журналах; монографии, аналитические отчеты по транспортной логистике, обзоры, статистические справочники и издания, находящиеся в свободном доступе в сети Интернет; базы данных по российским и международным логистическим компаниям.

В первой главе данной выпускной квалификационной работы выполнен анализ условий деятельности и процессов транспортной логистики в компании DIYGroup при помощи таких инструментов, как анализ пяти сил конкуренции Портера и SWOT-анализ. Особое внимание уделено проблемным моментам и направлениям для совершенствования организации грузоперевозок в компании DIYGroup. Вторая глава работы содержит изучение теоретической базы, включающей в себя понятие реинжиниринга бизнес-процессов и его особенности, а также поможет осуществить выбор инструментов по улучшению процессов транспортной логистики в компании DIYGroup. Третья глава посвящена решению выделенных задач совершенствования организации процессов транспортной логистики и оценки эффективности их реализации в компании.

# Глава 1. АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКОЙ В КОМПАНИИ DIYGROUP

## Общая характеристика компании DIYGroup и ее структура.

Компания DIYGroup — это дистрибьютор ручного инструмента, садового инвентаря, технических лестниц и стремянок, оснастки для электроинструмента и ручного инструмента, пластиковых систем хранения на российском рынке.

Этот бизнес был основан в 1992-ом году группой западных менеджеров, а в 2000-ом году все акции компании, как и право пользования торговой маркой DIY, были выкуплены российскими акционерами. Далее компания активно увеличивала клиентскую базу, открывала представительства и филиалы в новых географических регионах, дополняла список брендов новыми марками и запускала собственные производства. На сегодняшний день основной распределительный центр компании находится в Санкт-Петербурге. Компания имеет представительства в 6-ти регионах России (Москва, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Самара, Красноярск, Гатчина), персонал насчитывает около 450 человек.

Основная деятельность компании включает в себя несколько взаимосвязанных видов логистической деятельности. Ими являются:

1. Закупка товарного ассортимента у поставщика или собственное производство товара;
2. Транспортировка товара от поставщика или с производственного предприятия в распределительный центр в городе Санкт-Петербурге;
3. Распределение товара по направлениям (при необходимости краткосрочное хранение товара в распределительном центре);
4. Доставка товаров клиентам в Санкт-Петербурге и регионах.

Все филиалы компании DIYGroup выстроены в единую сеть и взаимосвязаны между собой при помощи различных каналов связи. В центральном сервере в режиме онлайн отображается каждая производимая операция, поэтому сотрудники имеют возможность наблюдать на какой стадии находится тот или иной заказ. Более того, в компании имеется система планирования и учета, которая позволяет непрерывно производить мониторинг общего состояния компании, состояния каждого филиала в отдельности, всех её процессов и операций в режиме реального времени.

На данный момент широта товарной линейки организации составляет примерно 2000 наименований товаров. Компания представляет такие бренды, как:

* VIRA (на рынке с 2003 года, включает около 1500 наименований ручных технических устройств);
* FRUT (на рынке с 2004 года, включает около 300 наименований садового инвентаря);
* KROFT (на рынке с 2008 года, представляет 150 наименований инструментов);
* «Новая высота» (на рынке с 2010 года, представляет технические стремянки и лестницы).

Одной из главных задач компания DIYGroup считает постоянное стремление соответствовать запросам клиентов для того, чтобы укреплять свои позиции на рынке и получать конкурентные преимущества. Поэтому организация ставит своей целью не только быть надежным и стабильным поставщиком, но и предоставить высококачественные сервисные услуги, например:

* обеспечение партнера торговым оснащением;
* организация маркетинговых кампаний по продвижению продукции в точках сбыта клиента;
* консультирование и обеспечение профессиональной информацией;
* система доставки продукции 24/7;
* возврат некачественного товара.

Организационную структуру компании (рис.1) можно охарактеризовать как линейно-функциональную (детальная структура компании представлена в Приложении 1). Фактически на самой высокой ступени иерархии размещается генеральный директор, в непосредственном подчинении которого находятся 4 функциональные службы:

* департамент логистики, в обязанности которого входит прежде всего транспортировка грузов и доставка товара до клиента;
* департамент маркетинга, ответственный за продвижение бренда компании DIYGroup и её продукции на рынке;
* департамент закупок с представительством в Китае;
* департамент продаж, управляющий группой операционной поддержки и отделом мерчендайзинга.

Совет директоров компании руководит работой вспомогательных подразделений компании, выполняющих отдельные функции:

* финансовый департамент, который включает в себя контрольно-ревизионный отдел, отдел корпоративных финансов и отдел управленческого учета;
* IT-департамент с группами разработки 1С, ServiceDesk, системного администрирования;
* HR-департамент, отбирающий и обучающий персонал;
* юридический отдел, решающий все правовые вопросы;
* служба экономической безопасности;
* административно-хозяйственный отдел, предназначенный для выполнения вспомогательной роли в организации, чтобы она эффективно выполняла свою основную деятельность.



1. Организационная структура компании DIYGroup

Среди клиентов компании DIYGroup выделяются крупномасштабные розничные сети федерального и регионального масштаба (“Лента”, “Ашан”, “ОБИ”, “ОКЕЙ”, “Касторама”, “ЛеруаМерлен”, “Карусель”, Metro), а также есть клиенты из ряда компаний, деятельность которых связана с дистрибуцией и оптом меньшего масштаба. Компания DIYGroup признана гарантом качества и надежности, что находит подтверждение в грамотах и дипломах, полученных от партнеров компании.

Рассмотрим динамику развития финансовых показателей компании в течение 2012-2015 гг. Чистая прибыль демонстрирует положительный тренд: она увеличилась с 1688 тыс.руб. в 2012 году до 3397 тыс.руб. в 2015 году. Растет и показатель валовой прибыли с 219563 тыс.руб. до 261298 тыс.руб. Также увеличилась рентабельность продаж с 6% в 2012 году до 10,3% в 2015 году. Незначительное повышение прослеживается в коэффициенте текущей ликвидности (с 1,01 в 2012 году до 1,02 в 2015 году). Улучшилось соотношение заемных средств к собственному капиталу: произошло снижение с 95,1 до 32,22. Однако коэффициент оборачиваемости активов имеет тенденцию к снижению: его уровень за 3 года упал с 1,75 до 1,40. Исходя из всех вышеперечисленных показателей, можно считать компанию финансово устойчивой и динамично развивающейся на конкурентном рынке, а для более тщательного изучения положения компании на рынке проведем два дополнительных анализа.

## Анализ пяти сил конкуренции М.Портера и SWOT-анализ компании DIYGroup.

В данной работе состояние компании DIYGroup в конкурентной окружающей среде будет изучено при помощи двух инструментов: анализа пяти сил конкуренции М.Портера и SWOT-анализа.

### 1.2.1. Анализ пяти сил конкуренции М.Портера.

*Угроза товаров-заменителей*

Эту угрозу можно рассматривать с двух точек зрения. Во-первых, компания-дистрибьютор всегда представляет собой связующее звено в цепочке создания ценности. Это звено находится между производителем товара и розничным магазином, продающим товар уже конечному потребителю. Подобный канал распределения называется косвенным, так как в нем присутствует посредник — компания-дистрибьютор. Заменителем косвенного канала распределения будет являться другая альтернатива выстраивания связи между производителем и розничным магазином, а именно связь без посредника, - или прямой канал распределения. Во-вторых, непосредственным товаром-заменителем на рынке ручного инструмента и садового инвентаря группы DIY могут выступать товары из других ценовых сегментов, предназначенных для группы потребителей, отличных от целевой аудитории компании DIYGroup.

Прямая связь без посредника означает, что представителю розничной сети придется взять на себя основные функции, которые обычно выполняются посредником, и расходы, сопряженные с выполнением этих функций. К основным статьям расходов относятся издержки следующих типов: на построение или аренду складских помещений, на транспортировку, на заработную плату новым рабочим и административному персоналу. Как правило, хорошо выбранный посредник способен качественнее выполнить эту работу и доставить груз в необходимом количестве в нужное время и место. В ином случае он будет нести потери в виде штрафных санкций. Более того, компания-дистрибьютор может предложить оптимальный и выгодный вариант с точки зрения расходов, так как она имеет возможность снижать собственные расходы за счет экономии от масштаба.

Следует также добавить, что если всё же какой-либо производитель и розничный магазин принимают решение действовать без посредников и считают такой вариант финансово оправданным, то, как правило, они не учитывают еще одно препятствие — сложность организации прямого канала распределения, так как здесь помимо финансового фактора присутствуют еще управленческий и организационный факторы.

Для описания непосредственных товаров-заменителей следует описать структуру самой отрасли. Производители отрасли выделяют в ней несколько сегментов:

* Do It Yourself-сегмент (или DIY-сегмент). К нему относят сегмент инструментов, которые покупаются любителями для редкого использования (мелкий бытовой ремонт в домашних условиях). Например, отвертка бренда KROFT, приобретенная для ремонта дачи, обычно предназначена для нечастого пользования. Такую отвертку хозяин дома может купить в любой розничной точке “Ленты” или “Ашана”. Ключевым критерием отбора будет являться низкая цена.
* Полупрофессиональный сегмент. В данном сегменте цены выше, чем в DIY-сегменте, однако всё еще остаются приемлемыми для любителя. При покупке конечный покупатель будет руководствоваться уже не только ценой товара, но и уровнем качества, так как товар предназначен для более частого использования.
* Профессиональный сегмент. Эти инструменты и товары для дома, скорее всего, будут приобретены той категорией людей, которая рассчитывает на их постоянное использование, поэтому ключевым критерием отбора становится качество. Примерами таких товаров могут выступать электрическая дрель фирмы Stayer или динамометрический ключ от компании TOPEX. Такой товар может быть куплен целевой аудиторией, включающей людей, работающих в сфере профессионального ремонта или отделки квартир.
* Индустриальный сегмент. «Последний сегмент стоит особняком, поскольку потребитель в нем – это крупные промышленные предприятия и серьезные автосервисы, для которых ключевым критерием выбора являются даже не свойства продукта, сколько эргономика, эффективность его применения и сохранность. Естественно, вопрос качества тут не стоит – оно априори высочайшее, все игроки рынка – компании имеющую богатейшую историю разработки и исследований», - объясняет Семенов Александр, руководитель направления бренд-менеджмента в компаниях Stanley и Facom.[[1]](#footnote-2)

Таким образом, можно предположить, что продукция компании DIYGroup и DIY-сегмента в отрасли может быть заменена на товары из других ценовых сегментов. Однако это будет следствием событий в окружающей среде, выходящих за рамки контроля компаниями DIY-сегмента. Примерами таких событий являются повышение дохода населения страны или изменение предпочтений конечных покупателей в сторону более профессиональных изделий. Вероятность наступления этих событий всегда присутствует, тем самым увеличивая угроза товаров-заменителей в модели М.Портера.

Исходя из всего вышесказанного, угрозу заменителей можем считать средней, присваиваем 2 из 5.

*Рыночная власть поставщиков*

Для увеличения прибыли еще в ХХ веке большинство крупных корпораций начали придерживаться стратегии максимального снижения издержек и поэтому полностью или частично перенесли производство своей продукции в те страны, где находится самая дешевая рабочая сила в мире. Одной из этих стран был Китай.

Уже тогда многие европейские и американские бренды (такие как Bosch, Makita, Stanley, Draper и другие) на рынке товаров народного потребления стали производить свои инструменты в Китайской народной республике. Например, вспомним кейс Black&Decker, когда компания частично перенесла компетенции по производству ручного инструмента за рубеж в Китай для того, чтобы снизить издержки по производству при сохранении высокого уровня качества.[[2]](#footnote-3)

Компания DIYGroup, имея представительство в Китае, осуществляет закупки у китайских производителей товаров. Как было указано выше, всемирно известных брендов и марок производителей в Китайской народной республике представлено в достаточно большом количестве. Тогда можем определить, что поставщикам ресурсов свойственна низкая концентрация, то есть найти замену определенному наименованию товара менеджеру не составит большого труда. Затраты на переключение также являются невысокими, потому что поставщика и дистрибьютора связывают только условия договора. Соответственно, чтобы сменить одного поставщика на другого, следует найти нового поставщика ресурсов и путем переговоров договориться о стоимости товара. Издержки при этом будут понесены только на оплату труда сотрудника, который будет заниматься поиском поставщика (в DIYGroup функция мониторинга рынка поставщиков товара входит в список обязанностей директора по закупкам) и переговорами.

Суммируя всё вышеперечисленное, видим, что угроза поставщиков невелика в связи с их низкой концентрацией на рынке и, соответственно, возможностью компании диверсифицировать риски. Присваиваем ей 1 из 5.

*Рыночная власть потребителей*

Клиентов компании можно разделить на 2 класса: крупные и средние. Мелкомасштабных клиентов у компании DIYGroup не выделяем, так как она работает в В2В сегменте и сотрудничает только с розничными сетями (крупные клиенты) или оптовыми фирмами, занимающимися дистрибуцией (средние клиенты).

Как отмечалось выше, к крупным клиентам относится несколько сетей федерального и регионального значения: “Лента”, “Ашан”, “ОКЕЙ”, “ЛеруаМерлен”, “ОБИ”, “Касторама”, “Карусель”, Metro. Так как крупных клиентов достаточно много, компания DIYGroup не попадает в зависимость от какого-либо одного потребителя своих услуг. И несмотря на то, что затраты на переключение здесь, как и в случае с поставщиками, можно оценить как небольшие, почти со всеми этими сетями её объединяет многолетнее сотрудничество, построенное на надежности компании DIYGroup и доверии к ней клиентов. При подписании договора к каждой компании-клиенту применяется индивидуальных подход, то есть компания вправе сама выбирать время и частоту поставок. Также DIYGroup гибко реагирует на пожелания клиентов изменить условия договора, что повышает уровень удобства клиента.

К средним клиентам относятся фирмы, занимающиеся оптовыми закупками инструментов у компании DIYGroup. Эти фирмы за счет меньшего масштаба деятельности являются более мобильными и могут с легкостью переключаться с одного дистрибьютора на другого. Однако они занимают небольшую долю продаж в общем объеме продаж компании, поэтому если какая-либо из этих фирм предпочтет другого дистрибьютора это почти не отразится на конечных показателях DIYGroup.

Из всего вышеперечисленного, можно сказать, что сила потребителей находится на невысоком уровне, и присвоить ей 1 из 5.

*Угроза появления новых конкурентов*

Потенциальные конкуренты в сравнении с тремя предыдущими силами конкуренции по М.Портеру обладают гораздо б*о*льшими возможностями повлиять на компанию DIYGroup, потому что барьеры для входа в отрасль нельзя оценить высокими.

В отрасли дистрибуции ручных инструментов, товаров для дома и сада не столько требуются высокие первоначальные инвестиции, как умение договориться с партнером, а также грамотно выстроить и координировать материальные и финансовые потоки. Однако именно этим и уступают «новички» старожилам отрасли. У компаний, которые уже давно присутствуют на этом рынке, есть собственная история, сформированный бренд на основе этой истории и сложившиеся отношения с клиентами с определенным уровнем доверия друг к другу. Лояльность клиентов является фактором, о котором всегда нужно помнить потенциальному конкуренту, так как если забыть его учесть при входе на рынок, можно попасть в ситуацию нулевого спроса. К тому же, как было упомянуто выше, большинство крупных розничных сетей федерального и регионального уровня уже давно являются клиентами DIYGroup.

Однако следует учитывать, что рынок DoItYourself появился совсем недавно и сейчас является одним из самых привлекательных в мире. По прогнозу аналитиков, к 2017 году он может составить 33 млрд долларов. Например, уже в 2014 году компании, продающие товары для ремонта и дома , запустили 300000 кв.м. новых площадей, что является рекордом за последние 5 лет.[[3]](#footnote-4) В связи с вышесказанным, этот рынок привлекает новых игроков.

После анализа данной силы можно сделать вывод о том, что войти на этот рынок легко (ввиду отсутствия высоких первоначальных инвестиций), однако удержаться на нем сложно, так как у «старожилов» рынка имеются сформированные бренды. Поэтому присваиваем этой силе 3 из 5.

*Интенсивность конкуренции в отрасли*

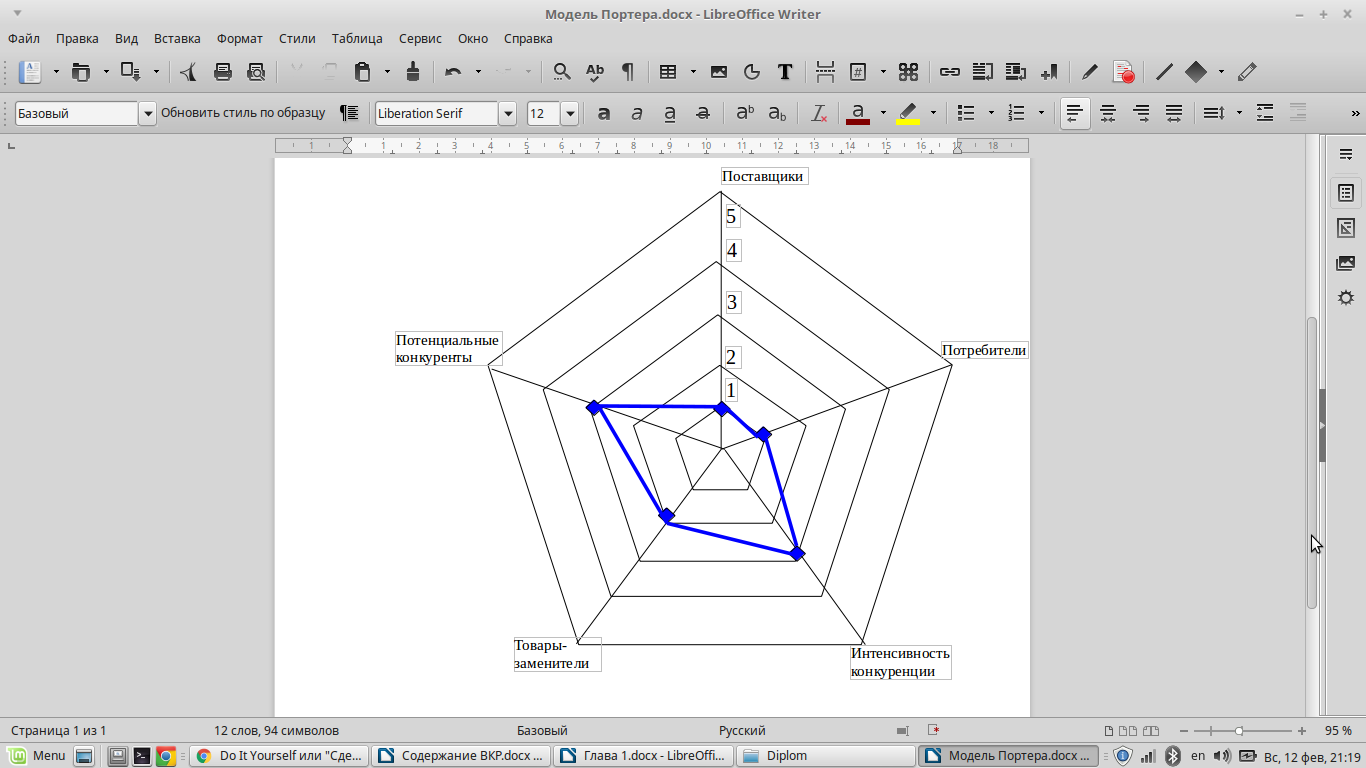
В отрасли дистрибуции товаров народного потребления выделяется несколько компаний, непрерывно соревнующихся за право быть первыми. Таким образом, к основным конкурентам DIYGroup относятся компании: “FIT-инструмент”, “МастерНэт-инструмент”, “Мир инструмента”.[[4]](#footnote-5)

На интенсивность конкуренции могут оказывать влияние следующие факторы:

1. На рынке присутствует несколько крупных игроков, у которых имеются собственные рыночные ниши и сложившиеся отношения с одними и теми же клиентами. Этот фактор незначительно способствует снижению конкуренции, так как лояльность клиентов препятствует развитию конкуренции среди дистрибьюторов.
2. Кризис и девальвация рубля в 2015 году затронули почти каждую отрасль или рынок: далеко не все компании смогли остаться на плаву. Потенциальные конкуренты не вошли на рынок из-за неблагоприятных условий для развития бизнеса. Однако сейчас Россия находится на этапе стабилизации экономической ситуации, поэтому можно утверждать, что этот фактор будет способствовать повышению конкуренции в отрасли.[[5]](#footnote-6)
3. Незначительные входные барьеры в виде бренда и репутации компании также ведут к росту конкуренции в отрасли, так как чем ниже входные барьеры, тем более привлекательной является отрасль для вхождения в нее новых конкурентов. Также «новичков» привлекает то, что рынок новый и динамично развивающийся.
4. Следует отметить, что в последние несколько лет заметна тенденция падения реальных доходов населения страны[[6]](#footnote-7). В связи с этим нельзя точно описать поведение спроса в будущем: спрос конечных покупателей на продукцию в отрасли DIYможет как возрасти, так и упасть. От этого зависит привлекательность отрасли в целом. Например, снижение доходов населения может повлечь то, что люди начнут пользоваться любительским ручным инструментом и перестанут обращаться за помощью к профессионалам, которые пользуются профессиональным инструментом. Тогда спрос возрастет, и, соответственно, этот фактор поспособствует увеличению уровня конкуренции в отрасли. Однако в связи с уменьшением доходов населения может произойти и обратная ситуация: люди перестанут покупать ручной инструмент для любителей просто потому, что будут считать это лишней тратой денежных средств. Тогда спрос упадет, и снизится привлекательность отрасли. Рассмотрев эти две противоположные ситуации, примем, что данный фактор является нейтральным и может поспособствовать как развитию, так и смягчению интенсивности конкуренции.

Исходя из вышеизложенного, можно оценить силу, связанную с интенсивностью конкуренции в отрасли, как небольшую и присвоить ей 3 из 5.

В результате проведения анализа конкурентных сил по М.Портеру получилась следующая модель, представленная в виде диаграммы (рис.2). Таким образом, выполненный анализ показал, что наибольшей силой обладают угрозы потенциальных конкурентов и интенсивности конкуренции в отрасли, менее сильной является угроза товаров-заменителей, а силы поставщиков и потребителей не представляют опасности для компании.



1. Анализ 5-ти сил конкуренции М.Портера

### 1.2.2. SWOT-анализ компании DIYGroup.

Вторым инструментом для изучения состояния компании и конкурентной ситуации на рынке компании DIYGroup в рамках данной работы является SWOT-анализ, демонстрирующий сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, возникающие в окружающей среде.

*Квадрант «S — strenghts»*

* Одной из самых главных сильных сторон организации, как уже отмечалось выше, является её бренд и репутация среди клиентов. На протяжении 16-ти лет компания стремилась выстраивать доверительные отношения с одними из самых крупных игроков на рынке розничных сетей, поэтому на данный момент она может гордиться сотрудничеством с множеством сетей федерального и регионального значения. История компании является одним из тех конкурентных преимуществ, которое невозможно подделать или заменить другим игрокам на рынке, так как это нематериальный актив. Поэтому наличие собственной истории развития компании и, в свою очередь, сформированный на основе этой истории бренд и заслуженная репутация компании DIYGroup - неотъемлемые части успеха её деятельности и сильные стороны, в которых она превосходит своих конкурентов.
* Еще в компании DIYGroup хорошо развита в сравнении с конкурентами сфера деятельности маркетинга. Департамент маркетинга стремится развивать отношения не только с клиентами компании, но также и с конечными потребителями цепи поставок, так как это способствует увеличению спроса на продукцию и, соответственно, прибыльности всех участников цепи поставки (в том числе и DIYGroup). В целях обеспечения процесса продвижения товаров компания активно запускает рекламные акции и маркетинговые кампании. Например, группа DIY готова планировать и организовывать подобные акции в розничных точках своих клиентов, если клиент не против таких мероприятий.
* Также следует отдельно отметить высокий уровень предоставления сервисных услуг компании, которые были описаны в разделе «Общая характеристика компании DIYGroup и её структура». Помимо услуг, предоставляемых департаментом маркетинга, необходимо выделить еще две важные услуги, без которых компания бы не стала успешной. Во-первых, необходима как клиентам, так и конечным потребителям, услуга высокопрофессионального консультирования о свойствах инструментов и товаров для дома. В таком разнообразии ассортимента и огромных объёмах информации потребителю довольно сложно самостоятельно сделать выбор в пользу того или иного наименования, марки или бренда товара. Отбор товарных категорий в компании DIY производится тщательно, поэтому специалисты готовы проконсультировать клиента обо всех мелочах интересующего его товара. Во-вторых, очень важную роль для компании-дистрибьютора играет транспортная логистика. В компании DIYGroup клиенту предоставляется гибкая система доставки, ориентированная на удобство и комфорт клиента в вопросах времени и места. Доставка работает 24 часа 7 дней в неделю. Это является неоспоримой сильной стороной компании, так как демонстрирует высокий уровень сервиса и внимание к каждому клиенту.

*Квадрант «W — Weaknesses»*

* Слабым местом компании DIYGroup является достаточно небольшой уровень разнообразия в ассортиментной линейке. Компания на данный момент представляет вниманию покупателей около 2000 наименований (из них 1500 наименований ручного инструмента). В это же время её основные конкуренты готовы предоставить клиенту гораздо больший выбор. Например, интернет-магазин “МастерНэт-инструмент” содержит в своем каталоге около 15000 наименований товара.[[7]](#footnote-8) Фирма “Мир инструмента” имеет в своем каталоге свыше 8000 наименований.[[8]](#footnote-9) Компания “FIT-инструмент” готова предложить своим клиентам около 6000 наименований инструментов.[[9]](#footnote-10) Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что компания DIYGroup не может сравниться со своими конкурентами по уровню дифференциации товара, несмотря на то, что она обладает 2000 различных товаров.
* Еще одной слабой стороной компании является узкий географический охват регионов, демонстрирующий масштаб сети продаж. Как отмечалось выше, компания DIYGroup имеет представительства в 6-ти регионах России. В сравнении с главными конкурентами на рынке этот показатель является невысоким. К примеру, фирма “Мир инструмента” представляет собой сеть с 11 филиалами по всей стране, а также 50 торговыми представительствами, расположенными на территории Российской Федерации и Казахстана.[[10]](#footnote-11) Компания “FIT-инструмент” тоже более масштабна, чем компания DIYGroup: в её распоряжении находятся 23 территориальных подразделения.[[11]](#footnote-12)
* Слабой стороной компании DIYGroup являются её отношения с партнерами, которые ограничиваются только формальными рамками. К партнерам относятся поставщики товара и логистические посредники, транспортирующие товар к клиентам в регионах. DIYGroupсвязана с ними только условиями исполнения договоров. Таким образом, наблюдается ситуация, когда в отношениях присутствует правовая составляющая и отсутствуют поведенческая и человеческая составляющие. Поставщики ресурсов и услуг в этом случае не ценят компанию как клиента и могут нарушать условия договоров, что, в свою очередь, сказывается на качестве товара и репутации DIYGroup как надежного дистрибьютора, поставляющего качественный товар розничным клиентам. Однако сейчас компания находится на стадии осознания этой проблемы и её решения. Поэтому уже запускаются первые проекты по установлению доверительных долгосрочных отношений с поставщиками изделий и логистическими посредниками, которые по предыдущему опыту компании были наиболее стабильными.

*Квадрант «O — opportunities»*

* Рынок товаров для дома и ручных инструментов - один из самых молодых и динамично развивающихся в России. По концепции жизненного цикла отрасли, он находится сейчас на этапе роста, пройдя этап становления и еще не достигнув зрелости. По данным маркетингового агентства Discoveryresearchgroup, прирост общего объема рынка составил примерно 1,6%.[[12]](#footnote-13) Приблизительный темп роста рынка в 2014 году составил 9%, а в 2015 он немного сократился в связи с кризисной ситуацией стране, как утверждают Дмитрий Масальцев (руководитель отдела продаж компании Itella в России) и Алексей Антонов (директор по продажам дивизиона Husqvarna в России).[[13]](#footnote-14)[[14]](#footnote-15) По прогнозам аналитиков, к 2017 году объем рынка DIY может достичь 33 млрд. долларов. Исходя из всего вышеизложенного, можно заключить, что для каждой компании в отрасли товаров для дома и сада есть возможность расширения, так как увеличивается сам рынок. Расширение может осуществляться как при помощи освоения новых географических регионов, так и при помощи вывода на рынок новых категорий товаров, относящихся к сфере DIY.
* Еще одной возможностью, возникшей в окружающей среде, является стабилизация экономической ситуации в России после кризисных 2014-2015 годов. По данным прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов, можно отметить впервые за последние годы положительный прирост в ВВП и в инвестициях в основной капитал.[[15]](#footnote-16) Также не наблюдается причин для резких колебаний в валютном курсе, а по отношению к негативным колебаниям и резкой девальвации рубля прошлых лет среди населения страны намечается тренд адаптации, то есть страна смогла преодолеть это препятствие.
* Уместно упомянуть о развитии интернет-торговли в последние два десятка лет. Это открывает перед компаниями-дистрибьюторами возможность перехода с В2В маркета на В2С рынок. Прямая связь с клиентами может осуществляться через новый канал сбыта — онлайн-магазин, в котором представлен каталог всех наименований товаров с комфортной для клиента зоной поиска. К тому же, сейчас на рынке DIY уже становится заметной тенденция постепенного смещения объема продаж в сторону В2С рынка.[[16]](#footnote-17) Еще одним направлением развития новых каналов сбыта, подтверждающих это смещение, по утверждению Дмитрия Масальцева, является открытие компаниями-дистрибьюторами собственных розничных точек. Таким образом, мы видим, что у компании отрасли DIY товаров благодаря стремлению связаться с конечным потребителем напрямую появляется возможность выстраивания новых каналов продаж: розничных точек и интернет-магазинов.

*Квадрант «T — Threats»*

* Одной из угроз во внешней среде компании DIYGroup является тенденция падения реальных доходов населения. По данным Федеральной службы государственной статистики, в 2014 году реальный доход населения составил 99,3% по сравнению с показателем предыдущего года, а в 2015 — уже 96,8%.[[17]](#footnote-18) В июле 2016 года располагаемые доходы россиян снизились на 7% по сравнению с июлем 2015 года.[[18]](#footnote-19) Ситуация с падением реального располагаемого дохода россиян была рассмотрена выше, при анализе интенсивности конкуренции по модели М.Портера. Как мы уже заметили, она может повлечь за собой два противоположных последствия: спрос на продукцию рынка DIYможет как вырасти, так и упасть. При анализе пяти сил конкуренции этот фактор был рассмотрен как нейтральный, так как по отношению к интенсивности конкуренции нельзя сказать, какой эффект он будет оказывать. Но в рамках SWOT-анализа этот фактор будет рассматриваться прежде всего как негативный, так как падение доходов населения для любой отрасли является событием, замедляющим темп её развития. Фактор еще усиливается тем, что тенденция падения наблюдается уже три года. Для населения страны это означает, что более рациональным вариантом будет выбор тактики «подождать», так как товары для сада и ремонта не предназначаются для частого использования, не являются повседневными.
* По данным Минстроя России, объемы жилищного строительства в последние годы показывают положительную динамику. Например, в 2015 году показатель объема ввода жилья достиг рекордного значения 85, 35 млн. кв.м., что на 1,4% больше показателя 2014 года.[[19]](#footnote-20) Также в 2016 году заметно снижение уровня процентной ставки по ипотечным кредитам (рис. 3).[[20]](#footnote-21)

1. Динамика ставок по ипотечным кредитам, 2009-2016 гг.

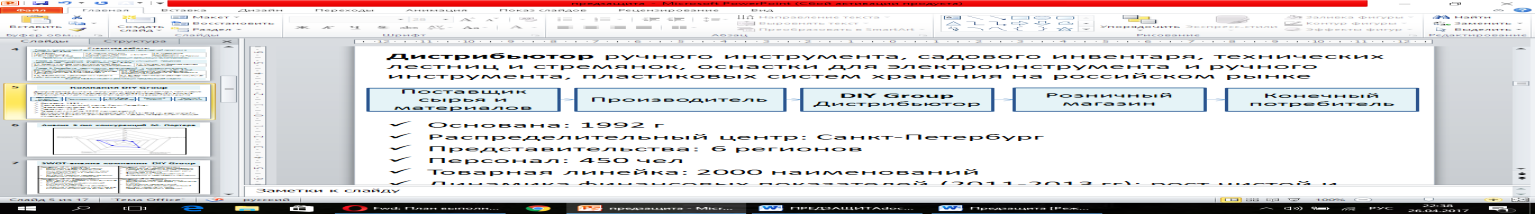
Все приведенные выше факты означают то, что на рынке появляется всё больше недостроенных квартир, так как около 85% квартир в новостройках сдаются недоделанными. По мнению исследователей компании «Вира-АртСтрой», сейчас идет сокращение показателя, связанного с долей тех, кто готов и способен сделать ремонт самостоятельно. То есть люди предпочитают отдавать ремонт профессиональным работникам этой сферы, так как специалисты сделают ремонт быстрее и качественнее. По данным опроса, проведенного Фондом общественного мнения в 2015 году, 45% опрошенных респондентов считают, что их квартиры нуждаются в значительном ремонте и 47% не готовы постоянно обновлять ремонт. Также показатель людей, которые готовы делать ремонт самостоятельно, за последние 10 лет упал на 18%.[[21]](#footnote-22) Из всего вышесказанного можно вывести, что угроза изменения предпочтений конечного потребителя с рынка DIY на рынок профессиональных наемных, использующих профессиональный инструмент, ежегодно растет.

По итогам SWOT-анализа была составлена сводная таблица с кратким перечислением всех позиций, описанных выше (табл.1). Таким образом, SWOT-анализ компании DIYGroup показал, что в компании имеется ряд слабых сторон, которые требуют улучшения для того, чтобы компания в будущем могла получать конкурентные преимущества.

1. Матрица SWOT-анализа[[22]](#footnote-23)

|  |  |
| --- | --- |
| *Квадрант «S — strenghts»*  1. Репутация и бренд компании DIYGroup среди своих клиентов;  2. Развитая сфера маркетинга, выстраивающая контакты как с клиентами, так и с конечными потребителями;  3. Высокий уровень предоставления сервисных услуг клиентам DIYGroup. | *Квадрант «W — Weaknesses»*  1. Невысокий уровень разнообразия товара в ассортиментной линейке;  2. Узкий географический охват сети филиалов и сбыта;  3. Формальные, поверхностные отношения с партнерами компании (с поставщиками продукции и логистическими посредниками). |
| *Квадрант «O — opportunities»*  1. Динамичный рост рынка товаров и инструментов для дома и сада;  2. Стабилизация экономической ситуации в России и положительные прогнозы её социально-экономического развития;  3. Запуск новых каналов сбыта (онлайн-магазина и розничных точек) за счет смещения акцентов на рынок В2С. | *Квадрант «T — Threats»*  1. Тенденция падения реальных располагаемых доходов у населения страны;  2. Постепенное изменение предпочтений потребителей с самостоятельного ремонта квартир в сторону наёма профессиональных рабочих. |

## Управление внутренними перевозками по России в компании DIYGroup

Цепочку создания ценности по направлению «Ручной материал и садовый инвентарь» и место, занимаемой в ней компанией DIYGroup, можно изобразить следующим образом (рис.4).

1. Цепочка создания ценности по направлению «Ручной материал»

Грузоперевозки ручных инструментов и садового инвентаря в компании DIYGroup можно в целом разделить на два блока, которые коррелируются с двумя функциональными областями логистики: областью закупок и областью сбыта.

Логистика закупок в компании DIYGroup требует управления в международных масштабах, так как товар закупается в Китае и транспортируется в распределительный центр Санкт-Петербурга. Логистика сбыта производится в масштабах России.

Как отмечалось выше, ключевые бизнес-процессы организации включают в себя 4 последовательные ступени. Рассмотрим их более детально.

1. Закупка ручного инструмента у поставщика. На этом этапе перед менеджером ставится важная управленческая задача — выбор поставщика. От правильно сделанного выбора зависит качество товара и, соответственно, репутация компании в глазах клиентов. Далее следует еще одна важная задача, от эффективного исполнения которой зависит величина издержек в компании, — мониторинг запасов продукции в распределительном центре. После проверки количества запасов каждого наименования товара менеджер должен отправить запрос поставщику о закупке определенного количества этого товара.
2. Транспортировка товара от поставщика в распределительный центр в Санкт-Петербурге. Ответственный за прохождение груза через границу менеджер отвечает за таможенное оформление груза. Затем производится непосредственно сама транспортировка груза из стартовой точки в конечную.
3. Распределение и хранение товара на складе распределительного центра в Санкт-Петербурге. Здесь происходит приемка и отгрузка поставленного товара. Далее комплектуется и упаковывается заказ для доставки клиенту. При необходимости груз из Китая размещается и хранится на складе, чтобы соблюдалось требование комфорта клиента по отношению ко времени доставки.
4. Доставка товара из распределительного центра Санкт-Петербурга к клиентам в Санкт-Петербурге и регионах. Основной управленческой задачей на этой ступени является выбор исполнителя логистических услуг: использование собственного или наёмного транспорта, и если наёмного, то использование услуг какой именно компании-партнера? После того, как все необходимые расчеты произведены и выбран способ транспортировки груза, происходит погрузка заказов в автомобили и доставка товара. Далее доставленный товар должен быть оплачен потребителем.

В данной выпускной квалификационной работе будет рассмотрена сбытовая внутренняя логистика товара в пределах страны (то есть 4-ый этап), так как основная часть деятельности департамента логистики приходится на эту функциональную область.

Компания DIYGroup имеет 3 общие схемы доставок, различающиеся между собой по критерию географической отдаленности клиента от распределительного центра в Санкт-Петербурге. Для выявления проблем вкратце опишем каждую из этих схем.

*Схема № 1*

Географическая локация клиента при выборе первой схемы должна быть в пределах города Санкт-Петербурга. Компания DIYGroup использует организованную доставку товара из распределительного центра к клиенту в соответствии с диспосхемой. Диспосхема — это документ, в котором указывается время и место доставки груза. Так как доставка выполняется с определенной частотой и периодичностью во времени, компанией в 2004 году был разработан этот документ на основе пожеланий клиентов по поводу получения груза. Диспосхема видоизменялась на протяжении времени существования компании, потому что происходило пополнение клиентской базы, а его цель призвана обеспечить доставку груза наилучшим способом. Также следует отметить, что при развозе груза по Санкт-Петербургу компания DIYGroup использует собственный автотранспорт и способна обходиться без услуг логистических партнеров.

*Схема № 2*

Крупные розничные сети иногда требуют доставить товар от производителя до их распределительного центра в Москве, а далее они сами осуществляют перевозку из распределительного центра Москвы к клиентам в Москве и к клиентам в регионах. Тогда, как правило, компания DIYGroup арендует автомобиль у логистического посредника, чтобы имелась возможность загрузить его перевозимым грузом полностью. Компанией был разработан проект, в котором она предоставляет особую систему привилегий для своих клиентов, самостоятельно занимающихся перевозкой груза из распределительного центра города Москвы в города регионов с их розничными точками. DIYGroup оплачивает все услуги по перевозке груза из Москвы в регионы и предоставляет своим клиентам логистический бонус — скидка за то, что компания согласилась самостоятельно найти перевозчика и взять на себя ответственность за перевозку груза.

*Схема № 3*

Последняя схема относится к клиентам, которые находятся в значительной удаленности от распределительного центра Санкт-Петербурга, или к клиентам в регионах. В этой ситуации компания DIYGroup арендует место в машине логистического посредника. Таким образом, коренное отличие этой схемы от предыдущей заключается в том, что здесь транспортное средство заполняется частично товаром группы DIY и частично другими компаниями, арендовавшими оставшееся место в автомобиле (так называемый сборный груз). Затем транспортная компания принимает на себя ответственность за товар и занимается перевозкой груза из распределительного центра компании DIYGroup к клиентам в регионах.

## Проблемы и направления совершенствования организации грузоперевозок в компании DIYGroup

Транспортная логистика и грузоперевозки в каждой компании, занимающейся дистрибуцией товаров, играют ключевую роль. Доставка продукции от производителя к розничному магазину или конечному потребителю составляет существенную статью расходов в организациях такого типа. В компании DIYGroup средний объем затрат на логистику в общем объеме затрат компании стремится к 5%.[[23]](#footnote-24) Для увеличения прибыли компания должна стремиться максимально снижать логистические издержки, эффективно выстраивая бизнес-процесс грузоперевозок.

При анализе схемы № 1 можно отметить, что одним из моментов, способных улучшить деятельность организации, является выстраивание диспосхемы таким образом, который является наиболее эффективным по затратам и времени по отношению к настоящему моменту. Компания совершает в год около 450 рейсов по Санкт-Петербургу и близлежащим территориям (в 2016 этот показатель ежемесячно варьировался от 242 до 570). От частоты и протяженности маршрута зависит величина логистических издержек.

Также из критического анализа схемы № 1 следует второе возможное направление совершенствования — снижение уровня логистических затрат на собственный автопарк. Логистические затраты рассчитываются как сумма затрат, расходуемых на топливо, оплату труда водителям, ремонт и страхование автомобилей, транспортный налог, техническое обслуживание и прочие расходы. Примером, сокращающим издержки компании, можно рассматривать вариант с уменьшением количества автомобилей или их заменой на более экономичные для фирмы альтернативы и, соответственно, снижением издержек на их содержание, а также аутсорсинг функции доставки логистическому посреднику.

При использовании схемы № 2 перспективным направлением совершенствования логистической сферы деятельности компании является выбор логистической компании, предлагающей наилучшие тарифы по цене и соблюдающей соответствующий уровень качества предоставляемых услуг. Основная проблема компании на сегодня заключается в том, что логистические посредники выполняют свою работу некачественно. Часто возникают случаи с потерей документов, повреждением товаров в процессе перевозки, задержками рейсов и опозданиями транспортных средств к обозначенному времени. Именно по вышеуказанным причинам в SWOT-анализе компании DIYGroup слабой стороной были указаны формальные отношения с партнерами, не включающие в себя составляющую доверительных отношений. Этот момент связан еще и с тем, что он негативно влияет на положительную репутацию и бренд компании среди клиентов. Выше упоминалось о первых проектах, запущенных для решения проблемы этого типа.

В этом бизнес-процессе возникает еще одна менее значимая проблема, которая однако не может остаться без внимания. При аренде транспортного средства следует стараться наилучшим образом компоновать товар в автомобиле, не оставляя пустых мест. Компания DIYGroup обладает этим умением. В основном, по данным маршрутам перевозится мелкогабаритный груз (ручные инструменты), имеющий небольшой объем и большой вес, легкоукладываемый при погрузке.

Проблемы и сферы улучшения деятельности в схеме № 3 сохраняются теми же, что и в схеме № 2: выбор надежной логистической компании с оптимальным соотношением цена/качество и выстраивание с ней честных отношений, которые не будут вредить репутации DIYGroup.

Таким образом, исходя из описания схем, можно увидеть, что основным направлением совершенствования компании DIYGroup является снижение уровня издержек по перевозке груза из стартовой точки в конечную. С этим коррелируют все конкретные вышеперечисленные действия по улучшению организации грузоперевозок в компании.

## Выводы по 1-ой главе

Анализ условий деятельности компании DIYGroup и изучение организации транспортной логистики в компании показал, что компания DIYGroup успешно функционирует на рынке дистрибьюторов ручного инструмента и садового инвентаря и её финансовые показатели демонстрируют положительную динамику. Однако, в компании был выявлен ряд недостатков и проблемных мест в процессах транспортной логистики. В связи с этим, можно утверждать, что логистические издержки имеют большой потенциал к снижению.

Процессы принятия управленческих решений в компании не регламентируются, и человеческий фактор способен оказывать большое влияние на результаты этих решений. Отсюда вытекают следующие проблемы:

* маршрутизация производится в соответствии с диспосхемой без учета текущей ситуации на дорогах;
* отсутствует алгоритм процесса поиска и выбора поставщиков логистических услуг, компания имеет формальные и поверхностные отношения со своими логистическими посредниками;
* компания использует собственный автопарк, не проводя дополнительных сравнительных анализов по затратам на альтернативные варианты перевозки товаров.

Для решения данных проблем и сокращения уровня логистических издержек рекомендуется проведение реинжиниринга бизнес-процессов грузоперевозок в компании. Для этого необходимо:

* детально изучить этапы процедуры реинжиниринга;
* найти способ для устранения нерегламентируемых процессов принятия решений;
* исследовать тенденции рынка логистических услуг;
* провести анализ факторов, влияющих на уровень транспортных расходов;
* выбрать инструментальную базу реинжиниринга бизнес-процессов транспортной логистики;
* ознакомиться с методами выбора поставщика логистических услуг.

Отмеченные проблемы, пути их решения и описание полученных результатов составляют содержание последующих глав работы.

# Глава 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ В КОМПАНИИ DIYGROUP

## 2.1. Задачи и выбор инструментальной базы реинжиниринга бизнес-процессов грузоперевозок в компании DIYGroup.

Реинжинирингом бизнес-процесса называют “фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых показателях результативности, как качество, затраты и уровень обслуживания”.[[24]](#footnote-25) Соответственно, реинжиниринг бизнес-процесса грузоперевозок (логистический реинжиниринг) - реорганизация, перестройка логистической системы.[[25]](#footnote-26)

Последовательно отследить задачи логистического реинжиниринга и выбрать его инструментальную базу позволяет стандартная процедура реинжиниринга, состоящая из 6-ти этапов:

1. Определение цели реинжиниринга, выбор диапазона потенциальных улучшений;
2. Выделение последовательности конкретных операций, подлежащих реинжинирингу, и разработка показателей оценивания;
3. Внутренний анализ составленной последовательности операций и поиск путей её совершенствования;
4. Проведение внешнего сравнительного анализа с другими компаниями, показывающими отличные результаты в своих отраслях;
5. На основе проведенных анализов перестройка модели и оценка запланированных преобразований;
6. Внедрение мероприятий для перехода от старой модели логистических бизнес-процессов к новой.[[26]](#footnote-27)

М.Портер указывает в своих работах, что успешная компания должна обладать как минимум одним из двух конкурентных преимуществ:

* Лидерство по издержкам;
* Дифференциация.[[27]](#footnote-28)

Логистические операции в компании, занимающейся дистрибуцией товаров, вносят свой вклад в создание ценности для конечного потребителя, что доказывает их значимость как бизнес-процесса для компании. Однако, наряду с этим логистические операции требуют значительных денежных расходов. Именно область сокращения расходов на логистику имеет потенциал для развития и предоставляет возможность для повышения конкурентноспособности за счет лидерства по издержкам.[[28]](#footnote-29) До развития информационных технологий и глобализации мирового пространства компании зачастую игнорировали тот факт, что логистику можно рассматривать как источник конкурентного преимущества.[[29]](#footnote-30) Сейчас фокус компаний всё больше смещается к признанию этого факта. По мнению экспертов, изучение теоретических основ в логистике и применение их на практике способно улучшить относительные показатели экономической эффективности логистических бизнес-процессов на 10-16%. Прежде всего, это может быть отнесено к величине транспортных расходов, принимая во внимание специфику нашей страны.[[30]](#footnote-31)

Суммируя вышеперечисленные факты и выводы по анализу схем доставки, можно сказать, что в данной курсовой работе все действия по реинжинирингу бизнес-процессов транспортной логистики в компании DIYGroup имеют основной целью сокращение издержек на операции сбытовой внутренней логистики при сохранении или повышении уровня качества.

Для 2-го этапа процедуры логистического реинжиниринга необходимо обнаружение “слабых мест” в процессах транспортной логистики (или детально разобранных операций, требующих улучшения). Затем следует разработать систему оценочных показателей, которые бы поддавались расчету в текущей ситуации и при выборе другой альтернативы построения процесса транспортной логистики и давали возможность сравнения альтернатив. Система оценочных показателей должна коррелировать с целью реинжиниринга, поставленной на 1-ом этапе.

Тема разработки системы оценочных показателей много обсуждается в научной литературе, и однозначно правильный ответ по методологии разработки системы отсутствует. Некоторые авторы утверждают, что оценочными показателями могут выступать показатель качества предоставляемой логистической услуги, показатель общих издержек на логистические операции, и время реагирования (время логистического цикла).[[31]](#footnote-32)[[32]](#footnote-33) Другие авторы предпринимают попытку охвата множества логистических показателей и из структуризации или классификации. Например, Дж.Бауэрсокс и Дж. Клосс (2005) разделяют оценочные показатели на внутренние и внешние. К внутренним они относят показатели по издержкам, производительности, уровню обслуживания, оценке активов, качеству. Внешними показателями считаются оценка восприятия потребителей и сравнительный анализ передовой практики. Д. Нортоном и Р. Капланом была разработана концепция BalancedScorecard[[33]](#footnote-34), на основе которой в каждом из 4-ёх блоков можно выделить стратегические и оперативные логистические показатели. Примерами стратегических показателей могут служить оборачиваемость запасов (финансовый блок), надежность-количество претензий (клиенты), себестоимость логистических бизнес-процессов (бизнес-процессы), производительность труда (персонал). Примерами оперативных показателей являются коэффициент выполнения плана по логистическим затратам, коэффициент выполнения заказа по срокам, производительность логистической системы и т.д.[[34]](#footnote-35)

Для компании DIY Group таким показателем, соответствующим целям реинжиниринга логистических бизнес-процессов, могут выступать общие издержки на транспортную логистику в области сбыта у компании. Также следует отметить тот факт, что все рейсы компании на данный момент являются регулярными. Пополнение клиентской базы имеет незначительный темп роста (около 4-5 точек в год). Процесс маршрутизации выполняется на базе диспосхемы, которая в свою очередь была составлена на основе экспертных мнений и сейчас постоянно пересматривается и отвечает требованиям компаний. Таким образом, можно сделать вывод, что не имееет смысла делить издержки на постоянные и переменные, так как экономия на масштабе при распределении постоянных издержек на большее количество перевозимых единиц товара несущественна.

3-ий и 4-ый этапы в стандартной процедуре реинжиниринга производятся паралелльно. На этих этапах встает вопрос поиска и выбора определенных инструментов реинжиниринга из их множества.

Для анализа, производимого внутри компании, один из возможных инструментов - моделирование текущего состояния логистического бизнес-процесса.[[35]](#footnote-36) Выстраивание основных и вспомогательных бизнес-процессов в единую модель признается одной из лучших практик при реинжиниринге любой сферы деятельности.[[36]](#footnote-37) Моделирование легко и удобно производится при помощи различных программных продуктов, например ARISBusinessPerformanceEdition, IBMWebSphereBusinessModeler, SAPStrategicEnterpriseManagement и т.д. Модель позволяет структурировать информацию об операциях в процессе транспортной логистики и наглядно указывает на те этапы, которым требуется реинжиниринг. Также модель регламентирует последовательность операций и формализует процесс принятия управленческих решений. Формализация этого процесса и разработка системы необходимых полномочий и ответственности подразделения логистики ведет к формированию эффективной (в первую очередь с финансовой точки зрения) службы логистики.[[37]](#footnote-38) На основе модели фактически реализуемого бизнес-процесса на следующем этапе может быть построена рекомендуемая модель бизнес-процесса при применении инструмента бенчмаркинга.

Рассмотрим кейс, который показывает, насколько значимым инструментом реинжиниринга является моделирование бизнес-процессов. U.S.PostalService - оператор почтовых услуг на территории Соединенных Штатов Америки. Когда топ-менеджмент компании пытался произвести реинжиниринг процесса по экспресс-доставке, быстро был осознан тот факт, что процесс слишком большой, чтобы охватить его за раз. Тогда компания решила сфокусироваться на реинжиниринге вспомогательных процессов, например на управлении учетными записями, составлении счетов и выдаче накладных, отслеживанию состояния посылки и др. Реинжиниринг операционных субпроцессов (таких как доставка, сортировка, получение посылок) был отложен на будущее. Таким образом, U.S.PostalService решила выбрать для реинжиниринга не основные, а вспомогательные процессы, которые связаны с административной работой в офисах и не имеют прямого контакта с конечным потребителем услуги доставки. Это управленческое решение можно считать успешным, так как далее обнаружилось, что при срочных доставках компании приходилось соревноваться с ночными компаниями экспресс-доставки за крупных клиентов (как правило, за корпорации), для которых процессы составления счетов, отслеживания посылок, настройки учетной записи являются ключевыми.[[38]](#footnote-39)

Внешний сравнительный анализ показывает как примеры других компаний, успешно осуществляющих логистическую деятельность и являющихся образцами для подражения, так и общие тренды и тенденции, наблюдающиеся в сфере логистики.

Сегодня во всем мире отмечается активное внедрение аутсорсинга логистических услуг в деловые практики компаний. Среди основных предпосылок выхода на логистический аутсорсинг можно выделить следующие:

* Решение логистических задач требует много времени, и, передавая функцию логистики на аутсорсинг, компания создает себе возможность сконцентрироваться на профильном бизнесе, повышая его конкурентноспособность;
* Наличие логистических компетенций и большего количества транспортных ресурсов у логистических провайдеров и, соответственно, более высокая вероятность предоставления высокого качества услуг и более низкая вероятность срыва в поставке;
* Отсутствие у большинства компаний, не специализирующихся на предоставлении логистических услуг, однозначной структуры затрат на логистику;
* Логистические провайдеры быстрее развиваются в своей отрасли и быстрее начинают применять новейшие разработки и технологии, чем компании, не специализирующиеся в этой области.[[39]](#footnote-40)[[40]](#footnote-41)

В России инструмент аутсорсинга стал применяться только в 1990-ых годах, однако с тех пор он прошел уже 4 этапа развития:

1. 1991 - 1999 гг. Появление рынка логистических услуг. Узкоспециализированные компании небольшого размера предоставляют услуги по транспортировке, экспедированию и складированию. К концу периода этот перечень значительно расширяется, и в него начинают входить такие услуги, как таможенное оформление, страхование, предпродажное обслуживание товара, упаковка и т.д. Период заканчивается дефолтом 1998 года, приведшим в разорению большого количества компаний.
2. 2000 - 2009 гг. Бурный рост и закрепление позиций провайдеров логистических услуг. В этот период стремительно растет количество объектов логистической инфраструктуры, улучшаются их стандарты качества, так как на рынок выходят иностранные компании с большим опытом в этой сфере и высоким уровнем обслуживания клиентов. На аутсорсинг к этому моменту могут передаваться практически все логистические процессы. Однако по мнению экспертов, в России всё еще выгоднее с точки зрения затрат держать собственный автопарк, чем передавать логистическую функцию на аутсорсинг.[[41]](#footnote-42) Период закончился мировым кризисом 2008-2009 гг, когда около 60% игроков ушло с рынка.
3. 2010 - 2013 гг. Усиление позиций провайдеров логистических услуг. Этот этап схож с предыдущим, расцвет рынка мало чем отличался от 3-го этапа. Также происходит рост количества объектов логистической инфраструктуры.
4. 2014 - настоящее время. Рынок логистических услуг в условиях рецессии. Этот кризис является более затяжным, чем кризис 2008-2009 гг. Темп роста рынка невысок. К сложившейся ситуации привели следующие факторы:

* Напряженная геополитическая ситуация в стране;
* Падение доходов населения и уменьшение уровня платежеспособного спроса;
* Девальвация национальной валюты , падение мировых цен на нефть;
* Уровень инфляции выше среднего;
* Сокращение торговли с Европейским Союзом;
* Отток капитала и вывоз иностранного капитала из России.[[42]](#footnote-43)

Таким образом, сейчас в стране отмечается уменьшение объема перевозок (как внутри страны, так и в международном масштабе), процента услуг добавленной стоимости, спроса на логистические услуги; остро встает проблема по обеспечению безопасности транспортировки товаров.[[43]](#footnote-44)[[44]](#footnote-45)

По мнению экспертов, для преодоления кризисной ситуации и получения прибыли при ведении деятельности на территории России логистические компании и компании, не специализирующие на логистике, но имеющие департамент логистики в своей организационной структуре, должны иметь вектор развития в сторону создания стратегических партнерств, внедрения системы TotalQualityManagement, организации цепей поставок и интеграции бизнес-процессов для того, чтобы свести издержки на логистику кминимуму и повысить производительность труда.[[45]](#footnote-46)

Примером, доказывающим, что рынок логистических услуг в России способен расти и развиваться, несмотря на ситуацию рецессии в стране, является транспортная компания “Грузовичкоф”. На данный момент она доставляет товары в 7000 точек ежедневно, а её клиентская база насчитывает около 40 000 корпоративных клиентов и продолжает расти с каждым днем. Среди её крупнейших клиентов следует отметить такие сети строительных гипермаркетов (осуществляющих в том числе и продажу товаров DIYGroup), как “ЛеруаМерлен”, “Касторама”, “К-Раута”. Эти сети передали полномочия и обязанности в сфере логистики специальному подразделению компании “Грузовичкоф” - Грузовичкоф-Аутсорсинг. В июне 2016 года еще одна сеть строительных гипермаркетов “ОБИ” приняла решение о переводе логистики на аутсорсинг и провела тендер, по итогам которого заключила контракт о передаче логистики на аутсорсинг компании “Грузовичкоф”. За счет этой сделки “Грузовичкоф” начала постепенный выход на федеральный уровень, как было отмечено генеральным директором компании. В марте 2017 года в СМИ была опубликована новость о том, что “Грузовичкоф” не планирует останавливаться на достигнутом и продолжает обеспечивать своих партнеров службами доставки. Только за одну неделю этого месяца компания “Грузовичкоф” осуществила запуск таких служб сразу в 3-ех регионах. Положительная динамика развития компании позволяет без особых маркетинговых усилий привлекать новых клиентов, которые готовы передавать область логистики на аутсорсинг.[[46]](#footnote-47)

К сокращению общих логистических издержек и транспортных расходов в частности помимо такого инструмента реинжиниринга, как передача логистики на аутсорсинг, ведет использование еще одного инструмента - оптимизация собственного автопарка компании с точки зрения затрат на него.[[47]](#footnote-48) Среди экономических факторов, оказывающих влияние на величину транспортных издержек и, соответственно, влияющих на выбор вида и типа транспортного средства, выделяются:

* Расстояние. При увеличении дальности транспортировки величина транспортных расходов увеличивается убывающими темпами.
* Объем, плотность и укладистость груза. Зависимость между этими факторами и издержками на транспорт следующая: чем больше плотность и объем груза, тем меньше транспортные и удельные транспортные издержки на единицу веса.
* Грузопереработка. От грузопереработки зависит выбор транспортировки, вида и типа транспортного средства.
* Ответственность за груз. Этот фактор влияет на величину логистических издержек ,так как он определяет качество упаковки (обычная/защитная) и того, кто оплачивает страхование груза.
* Рыночные факторы. К этим факторам относят прежде всего загруженность и сбалансированность рейсов, которые зависят от спроса и предпочтений клиентов.[[48]](#footnote-49)

В случае компании DIYGroup для того, чтобы снизить затраты на транспортную логистику, необходимо провести анализ степени соответствия существующего сейчас в компании автопарка факторам, перечисленным выше. При модернизации автомобильного парка компании DIYGroup следует учитывать, что первоочередно автопарк требует обновления транспортных средств из-за такой технической характеристики, как грузоподъемность. На выбираемую грузоподъемность влияют факторы веса груза (так как ручной инструмент мал в объеме, тяжел и хорошо укладист) и загруженность рейсов. Во-вторых, длина перевозимых расстояний не изменится, однако переменные издержки (расходы на топливо, ремонтные расходы) будут напрямую зависеть от модели и времени использования автомобиля.

Таким образом, выделим 3 основных инструмента реинжиниринга: построение модели реализуемого логистического бизнес-процесса, передача функции логистики на аутсорсинг сторонней компании и обновлении автопарка для сокращения расходов на него при сохранении того же уровня качества транспортировки товаров.

Далее на заключительных этапах стандартной процедуры реинжиниринга следует провести экспериментальные расчеты в компании DIYGroup с применением выбранных инструментов реинжиниринга и оценить каждый инструмент с точки зрения выгод для компании. В случае, если результат оценки будет демонстрировать, что новая модель логистических бизнес-процессов сокращает расходы и сохраняет или повышает уровень качества, руководство компании должно принять решение о внедрении запланированных мероприятий по преобразованию бизнес-процессов.

## 2.2. Методы выбора поставщика логистических услуг

Передача логистики на аутсорсинг неразрывно связана с задачей выбора поставщика логистических услуг. Среди основных факторов, влияющих на выбор поставщика логистических услуг, выделяют тип продукта, мощности поставщика и его расположение, взаимоотношения с поставщиком, риски, связанные с ним, и критерий выбора поставщика.[[49]](#footnote-50)

В процессе выбора логистического провайдера можно выделить 6 этапов:

* Определение состава приобретаемых услуг;
* Установление критериев выбора поставщика;
* Выявление возможных поставщиков и выбор одного из них;
* Согласование условий контракта с логистическим провайдером;
* Мониторинг поставщика логистических услуг;
* Оценка логистического посредника.[[50]](#footnote-51)

1. Определение состава приобретаемых услуг.

На данный момент в компании DIYGroup вся транспортировка товара к клиентам в Москве или регионах отдана на аутсорсинг сторонним компаниям, как уже отмечалось в 1-ой главе. Следует добавить, что логистическим провайдером выполняется только функция перевозки, а такие виды деятельности, как хранение и загрузка товара в транспортные средства компания DIYGroup успешно ведет сама. Разгружается товар за счет клиентов DIYGroup. Таким образом, в данной работе выбор логистического посредника будет осуществляться исходя из того, что компания DIYGroupприбретает только услугу по транспортировке товаров.

1. Установление критериев выбора поставщика.

На этом этапе при принятии управленческого решения по выбору одного или нескольких критериев большую роль начинает играть человеческий фактор, так как существует множество критериев и множество факторов, влияющих на выбор критерия и зависящих от компании и проекта.

Рассмотрим, каким образом изменялись рейтинги предпочитаемых критериев при выборе поставщиков услуг на протяжении нескольких десятков лет. Диксон (1966) на основании опроса 300 коммерческих организаций в своих работах утверждает, что наиболее важным критерием для компаний при выборе поставщиков является критерий качества предоставляемых товаров или услуг. Далее он располагает в соответствующем порядке следующие основные критерии: надежность поставщика, исторические показатели эффективности, гарантии и страхование, мощности поставщика и цена.[[51]](#footnote-52) Однако по исследованиям Вэбера (1991) уже через 25 лет критерий цены становится самым важным при выборе поставщика и выходит в рейтинге на 1-ое место. За ним выстраиваются такие критерии, как надежность поставщика, качество товаров или услуг, мощности поставщика и его географическое положение.[[52]](#footnote-53) В начале XXI века Чжаном и Леем (2003) на базе исследований был сформирован обновленный рейтинг критериев, которыми руководствуются компании при выборе поставщика. Критерий цены сохраняет за собой первенство в рейтинге. На 2-ое место по значимости выходит критерий качества предоставляемых товаров или услуг, а за ним уже следуют критерии надежности поставщика, мощностей поставщика, его финансового и географического положения, структуры управления в компании и исторические показатели эффективности деятельности.[[53]](#footnote-54)

Таким образом, в связи с целью реинжиниринга, определенной выше, и изученной теоретической основой в случае выбора поставщика логистических услуг для компании DIYGroup основными критериями выступят критерии цены, качества предоставляемых услуг транспортировки и надежности поставщика.

1. Выявление возможных поставщиков и выбор одного из них.

Этот этап можно разделить на 2 стадии:

1. Предварительная классификация логистических провайдеров. На этой стадии производится исключение нежелательных поставщиков.
2. Окончательный отбор единственного поставщика из оставшихся альтернатив.

Стадия предварительной классификации включает в себя изучение и анализ логистических провайдеров, представленных на рынке, то есть следует собрать необходимую информацию, проструктурировать её и представить в удобном для дальнейшего анализа виде.

На стадии окончательного отбора одного поставщика услуг по транспортировке товара могут быть применены метод взвешенной суммы критериев и метод оценки затрат. Если же компания принимает решение об отборе нескольких поставщиков, то используются методы математического программирования с единственной целевой функцией (затраты) и множеством целевых функций. Для компании DIYGroup следует произвести отбор одного поставщика, так как передается на аутсорсинг только одна функция - функция транспортировки. Соответственно, он возьмет на себя основную часть работ по транспортировке товара в Москву и регионы. Выбору одного поставщика, а не нескольких благоприятствует и тот факт, что масштабы перевозок компании не столь объемны в сравнении, например, с международными компаниями. Также для компании будет легче заниматься корректным выстраиванием долгосрочных отношений с одним поставщиком, чем с несколькими, что способствует повышению степени доверия, получению скидок и бонусов в будущем. Однако, выбранного поставщика не следует считать единственным, так как при изучении рынка и использовании методов взвешенной суммы критериев и оценки затрат могут быть отмечены другие варианты поставщиков логистических услуг, с которыми представляется возможность заключать одноразовые или краткосрочные соглашения на перевозку груза. А также в случае разрыва отношений с основным логистическим провайдером или его банкротства, эти поставщики услуг могут стать ему заменой, что диверсифицирует риски компании DIYGroup.

При методе взвешенной суммы критериев сначала принимается решение о выборе и установлении критериев, по которым поставщики будут оценены. Затем по каждому из критериев распределяется вес таким образом, что сумма весов всех критериев равняется 100 баллам. Каждый из поставщиков также получает оценку по каждому из критериев по 10-балльной шкале (0 ставится логистическому провайдеру с худшими показателями среди всех, 10 - поставщику с лучшими показателями). Далее рассчитывается средняя взвешенная сумма критериев для каждого поставщика логистических услуг. Выбор осуществляется в пользу поставщика с максимальным значением.

Метод оценки затрат преимущественно основывается на использовании критерия цены. Каждая из предоставляемых услуг поставщика получает стоимостную оценку. Логистические провайдеры сравниваются по этому признаку, и предпочтение отдается тому, кто получил минимальную стоимостную оценку.

Нужно отметить, что при применении первого метода могут использоваться и количественные, и качественные критерии оценки поставщиков. В то же время второй метод ограничивается только количественными критериями. Так как в ситуации выбора логистического провайдера для компании DIYGroup критерий качества является качественным, то предпочтение следует отдать методу суммы взвешенных критериев.

1. Согласование условий контракта с логистическим провайдером.

После того, как выбор логистического провайдера произведен, необходимо войти с ним в контакт и заключить договор о предоставлении логистических услуг.

1. Мониторинг поставщика логистических услуг.

На этом этапе следует с определенной периодичностью проверять логистического провайдера на предмет ответственного исполнения своих обязательств. Также нельзя забывать о постоянном мониторинге рынка поставщиков логистических услуг по уже установленным ранее критериям. В России он сейчас находится на стадии роста, эта сфера динамично развивается, поэтому если не отслеживать новости рынка логистических услуг, можно упустить из виду вновь пришедших и перспективных игроков.

1. Оценка логистического посредника.

На базе проведенного мониторинга показателей логистического провайдера и рынка поставщиков сравниваются и оцениваются показатели деятельности нынешнего поставщика логистических услуг. В случае, если они являются неудовлетворительными, цикл выбора поставщика начинается сначала.

Как было отмечено в 1-ой главе, на данный момент всеми процессами доставки товаров компании DIYGroup к конечным покупателям в Москву и регионы занимаются сторонние компании, то есть логистика по транспортировке груза на этом этапе бизнес-процесса отдана на аутсорсинг. Около 90% товаров перевозится компанией Logiterra, остальные 10% поделены между компанией “Деловые Линии” и компанией “РАТЭК”. DIYGroup уже достаточно продолжительное время сотрудничает с этими компаниями, однако в компании отсутствует постоянный мониторинг других игроков этого рынка, поэтому довольно сложно оценить корректность управленческого решения о выборе этих логистических посредников.

## Выводы по 2-ой главе

Для улучшения процессов транспортной логистики и сокращения уровня логистических издержек в компании DIYGroup необходимо проведение следующих мероприятий по реинжинирингу:

* Создание модели бизнес-процессов транспортной логистики, что позволит проструктурировать этапы сбытовой внутренней логистики и регламентировать процессы принятия управленческих решений;
* Внесение рекомендуемых изменений в модель бизнес-процессов транспортной логистики;
* Выполнение экспериментальных расчетов по аутсорсингу функции транспортировки груза;
* Анализ затрат на собственный автомобильный парк, выбор способа обновления автопарка и модели нового автомобиля;
* Выполнение экспериментальных расчетов в ситуации обновления автомобильного парка;
* Применение метода взвешенной суммы критериев для выбора поставщика логистических услуг среди игроков, представленных сегодня на рынке.

Данные инструменты позволят проанализировать нынешнее состояние транспортной логистики в компании DIYGroup и сравнить его с теми результатами, которые были бы достигнуты в случае проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

# Глава 3. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ И ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЕ РАСЧЕТЫ ПО РЕИНЖИНИРИНГУ ПРОЦЕССОВ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ В КОМПАНИИ DIYGROUP

## 3.1. Моделирование фактически реализуемого и рекомендуемого бизнес-процессов в компании DIYGroup.

В компании DIYGroup ключевые бизнес-процессы состоят из 4-ёх последовательных этапов, как уже отмечалось в первых двух главах. Процессы внутренней транспортной логистики могут быть отнесены к заключительному этапу в этой последовательности событий. При помощи программного продукта для моделирования бизнес-процессов организации ARISExpress была составлена бизнес-модель, детально демонстрирующая операции и действия в области сбытовой внутренней логистики ручного инструмента в пределах страны в компании DIYGroup (Приложение 2).

Цикл начинается с поступления заказа от клиента, его обработки и занесения в базу данных. Эти операции выполняются сотрудниками отдела логистики посредством программного продукта «1С: Предприятие». После этого заказ комплектуется и упаковывается складским персоналом. Когда заказ укомплектован, логистический отдел уполномочен выбирать способ перевозки товара к клиенту. Так как компания DIYGroup не обладает ключевыми компетенциями в области перевозки груза, а также не имеет для этого достаточных мощностей (автомобилей, водителей), то она способна осуществлять перевозку только в пределах Санкт-Петербурга. Для транспортировки груза на более длинные расстояния на данный момент компания вынуждена обращаться к услугам по перевозке у своих логистических посредников.

После того, как было принято решение о том, кто везет товар клиенту, следуют два варианта развития событий. Если клиент располагается в Санкт-Петербурге, то ответственный сотрудник департамента логистики маршрутизирует рейс в соответствии с диспосхемой. Маршрут и точки разгрузки заносятся через «1С: Предприятие» в документ «Рейс», который затем регистрируется в базе данных. Далее работниками склада осуществляется погрузка, а водителями доставка груза клиенту по проработанному логистическим отделом маршруту. Такие клиенты обслуживаются компанией 6 дней в неделю: с понедельника по субботу.

Если же было принято решение об использовании услуг логистического провайдера, компания должна сначала доставить груз со своего распределительного центра на распределительный центр компании-перевозчика в Санкт-Петербурге. Сейчас эта доставка производится при помощи собственного автопарка два дня в неделю: по понедельникам и пятницам. Затем компания DIYGroup получает экспедиторскую расписку от компании-перевозчика, и груз транспортируется по уже известным из первой главы схемам (или с использованием «прямой» машины, или с использованием «сборной» машины).

В модели отмечены этапы, на которых с большой вероятностью может возникнуть риск принятия некорректного управленческого решения, так как в силу вступает человеческий фактор, а также решение может приниматься в соответствии с регламентом и политикой компании. Также из модели видим, что для снижения уровня логистических и транспортных затрат можно предпринять попытку уменьшить расходы на собственный парк автомобилей и сократить расходы в случае использования услуг логистического провайдера.

Во-первых, при принятии решения об использовании собственного автопарка появляется тактически важный и проблемный момент, связанный с диспосхемой, которая не всегда может отражать наименьший путь и наименьший промежуток времени нахождения в пути. От первой переменной зависит величина издержек на топливо, от второй — уровень расходов на заработную плату водителям транспортных средств. Как было отмечено выше, на данный момент в компании собственный автопарк используется шесть дня в неделю. В процессе разработки диспосхемы все маршруты были выстроены собственноручно сотрудниками департамента логистики, программные продукты и системы не использовались. Поэтому отсутствует учет текущей дорожно-транспортной обстановки и других форс-мажорных обстоятельств, которые могут затруднить перемещение товара по пути с наименьшими издержками.

Однако исправление недостатков диспосхемы видится в проведении постоянного мониторинга дорожной ситуации в городе и частых корректировках диспосхемы. Эту функцию необходимо формализовать, включив в список обязанностей сотрудников департамента логистики. Исполнение этих действий приведет к небольшому изменению модели бизнес-процесса транспортной логистики по Санкт-Петербургу и решению проблемы маршрутизации.

Во-вторых, для снижения издержек компании на собственный автопарк следует обратить внимание на тот этап бизнес-процессов, на котором осуществляется доставка груза из распределительного центра компании DIYGroup на распределительные центры её логистических провайдеров, которые также распределяются в Санкт-Петербурге. Два дня в неделю водителям компании DIYGroup необходимо развезти не только груз клиентам в Санкт-Петербурге, но и сборный груз на склады компании-перевозчика, которому доверены обязательства по перевозке товара вне города (для этих компаний введем определение, характеризующее их деятельность, - внешний аутсорсинг). В эти дни нагрузка на водителей группы DIY значительно увеличивается, что негативно сказывается на их производительности и качестве выполнения работы. Тогда можно поставить следующий вопрос: использовать собственный автопарк для транспортировки сборного груза по Санкт-Петербургу или воспользоваться услугами сторонней компании? На данный момент товар перевозят собственные автомобили, которые принадлежат компании с момента её выкупа российскими акционерами у западных менеджеров. Сейчас в собственности компании находятся два автомобиля марки IVECODaily, предполагаемая грузоподъемность каждой из которых составляет 2,4 тонны, но фактически они способны перевозить только 2 тонны.

Таким образом, в сфере сбытовой транспортной логистики в компании DIYGroup с момента её основания сформировалась политика сохранения за собой всех прав на перевозку в пределах Санкт-Петербурга. Политика не регламентирована в уставе, должностных инструкциях и спецификациях, но она негласно соблюдается сотрудниками логистического подразделения. Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод, что процесс принятия управленческого решения «MakeOrBuy?» по отношению к перевозкам по Санкт-Петербургу отсутствует в официальных документах, но присутствует в корпоративной политике и культуре уже с заранее заданным алгоритмом. Однако для решения этого вопроса требуется периодически задавать вопрос: что будет выгоднее для компании — перевозка собственным транспортом или аутсорсинг этой функции (назовем такой аутсорсинг внутренним)? Это необходимо в целях того, чтобы понимать насколько существующий сценарий развития событий приносит компании б*о*льшую прибыль, чем другой возможный. Сейчас в компании производится анализ издержек отдельно по собственному и отдельно по наемному автотранспорту, однако они не пригодны для сравнения друг с другом, так как автомобили перевозят груз по разным территориям. Анализ показателей уровня логистических издержек на собственный автопарк и уровня возможных издержек на внутренний аутсорсинг при тех же самых условиях (объеме и весе перевозимого груза, расстоянии транспортировки) не производится.

В-третьих, для сокращения расходов на собственные автомобили следует рассмотреть вариант о замене транспортных средств, которые имеются сейчас в распоряжении компании, на новые транспортные средства с техническими характеристиками, которые были бы наиболее удовлетворительными в условиях заданного спроса на товар компании DIYGroup. Так как спрос клиентов, географически расположенных в пределах Санкт-Петербурга, на товар компании можно оценивать как регулярный и стабильный, то расчет необходимых показателей и выбор подходящих транспортных средств является одной из возможных альтернатив для снижения издержек и получения более высокой прибыли компанией.

В-четвертых, если сотрудники отдела логистики решают, что перевозить груз следует при помощи логистических посредников, то можно отметить появление двух взаимосвязанных между собой рисков. Первый их них связан с управленческим решением о выборе поставщика услуг по перевозке груза. Сейчас у компании сложились партнерские отношения с тремя фирмами, организующими перевозку груза, - Logiterra, “РАТЭК” и “Деловые Линии”. Около 90% всех товаров, перевозимых транспортом логистических партнеров, приходится на долю компании Logiterra. Как уже было отмечено в первой главе, отношения с поставщиками услуг ограничиваются формальными рамками исполнения условий договора, поэтому при проведении SWOT-анализа они были определены к квадранту «Weaknesses» в качестве элемента, который требует дальнейшего развития. Таким образом, нынешнее состояние бизнес-процессов компании DIYGroup характеризуется отсутствием процесса постоянного мониторинга рынка поставщиков логистических услуг, поэтому в условиях недостаточности знаний о рынке есть вероятность того, что компания может упускать из виду предложения, которые существуют на рынке и могли бы сократить её издержки на перевозку и принести ей прибыль. Второй риск вытекает из первого. От корректного выбора логистического партнера зависит то, какими свойствами в результате будет обладать доставка груза к клиенту. Несмотря на тот факт, что при передаче товара сторонней организации и получении экспедиторской расписки от компании-перевозчика вся ответственность за количество и качество груза с компании DIYGroup снимается, клиенты, принимая товар и обнаруживая недостачу или полученную при транспортировке поломку, воспринимают это как некачественное исполнение услуг компанией-дистрибьютором, а не компанией-перевозчиком. В этом случае группа DIY несет в краткосрочной перспективе расходы, связанные с возвратом товара, и в долгосрочной перспективе репутационные издержки. То есть риск некачественной, несвоевременной доставки товаров или доставки, характеризующейся излишними издержками, в большинстве случаев зависит от выбора поставщика и степени доверия в установленных с ним отношениях.

Всё вышеперечисленное в совокупности с проблемами, установленными после проведения SWOT-анализа и построения модели пяти сил конкуренции по М.Портеру, указывает на те звенья в цепи последовательных бизнес-процессов организации, которые можно обозначить слабыми местами в модели бизнес-процессов компании и которые требуют проведения оптимизационных работ для их совершенствования. Эти проблемные моменты имеют взаимосвязь с принятием конкретных управленческих решений:

1. Как использовать диспосхему, чтобы она вела к снижению логистических издержек?
2. MakeOrBuy? Или стоит ли руководителям и менеджерам компании DIYGroupзадуматься о переводе процессов транспортной логистики в пределах Санкт-Петербурга на аутсорсинг логистическим посредникам?
3. Стоит ли произвести замену автопарка, который служит сейчас в компании?
4. Как правильно осуществлять выбор поставщика логистических услуг и выстраивать с ним отношения, чтобы минимизировать риски несения излишних расходов?

Для разрешения вопросов, перечисленных выше, было принято решение о построении рекомендуемой модели логистических бизнес-процессов компании DIYGroup с помощью программного инструмента ARISExpress (Приложение 3), а также о проведении анализа и расчетов по ней в следующих пунктах этой главы.

Начало цикла рекомендуемой модели идентично тому, что происходит сейчас в компании: после поступления заказа он заносится в базу данных, обрабатывается через информационную систему программ «1С: Предприятие» сотрудниками отдела логистики и комплектуется и упаковывается складским персоналом. Далее также производится выбор способа перевозки товара к клиенту ответственным на то логистом.

При решении об использовании собственного автопарка меняются два момента. Первый из них заключается в том, чтобы произвести замену использующихся транспортных средств на новые автомобили. Второй момент взаимосвязан с тем, что для исключения проблемы маршрутизации в модель бизнес-процессов нужно внести действия по постоянной проверке текущей ситуации на дороге и в случае необходимости корректировке маршрутов.

Если принято решение воспользоваться услугами логистических провайдеров, в модели происходит трансформация в связи с постановкой вопроса — какой автопарк использовать при перевозке груза с распределительного центра компании в распределительные центры поставщиков логистических услуг.

Рекомендуемая модель предполагает передачу транспортной компании функции по транспортировке и доставке груза из распределительного центра Санкт-Петербурга к логистическим посредникам, то есть по внутреннему аутсорсингу. Реинжиниринг транспортной структуры компании-дистрибьютора в этом направлении оставляет за компанией право на осуществление привычной деятельности, то есть перевозки грузов в пределах Санкт-Петербурга в соответствии с диспосхемой, а также на управление запасами и их складирование. Однако в результате проведения реинжиниринга компания освобождает себя от обязанности доставлять груз в распределительные центры логистических провайдеров, в случае если она первоначально принимает решение об использовании их услуг, и передает эту функцию на аутсорсинг транспортной компании. Это позволяет сконцентрировать усилия на основной сфере деятельности — закупке товаров у оптовых продавцов с целью их дальнейшей реализации у розничных сетей. При этом такой вариант не является радикальным изменением, так как часть перевозок остается под ответственностью компании. Более того, компания в этом случае минимизирует не только риски, связанные с содержанием собственного автопарка, но и количество работ по оформлению документов.

Однако аутсорсинг этой функции имеет и свои недостатки. Услуга по транспортировке товара в пределах города может быть оказана сторонней организацией таким образом, что в результате нее:

1. товар получает повреждения;
2. товар ломается;
3. товар теряется;
4. товар доставляется не вовремя;
5. товар доставляется не по тому адресу или не тому клиенту.

Сейчас эти риски в компании можно назвать диверсифицированными, так как частично риски взяты под ответственность компании DIYGroup, а другая часть рисков передана одному перевозчику. При рекомендуемой модели бизнес-процессов риск оказания некачественной или несвоевременной доставки клиентам в Москве или регионах передается полностью и начинает зависеть сразу от двух компании-перевозчиков. Таким образом, следует учитывать, что при передаче этой функции другим фирмам компания DIYGroup теряет над ней контроль. Это влечет негативные последствия для репутации компании как надежного и стабильного партнера. В такой ситуации клиенты могут отдать предпочтение на сотрудничество с прямыми конкурентами фирмы DIYGroup.

В целях смягчения или устранения риска, связанного с принятием корректного управленческого решения о выборе поставщика, который обеспечит качественную доставку груза по выгодной для DIYGroup цене, в рекомендуемой бизнес-модели добавлен вид деятельности, ответственный за мониторинг рынка поставщиков.

Таким образом, для рекомендуемой модели бизнес-процессов требуется провести необходимые расчеты по тому, насколько выгоднее для компании будет аутсорсинг на этапе доставки груза из распределительного центра DIYGroup в распределительные центры её логистических провайдеров. Также требуется проанализировать и рассчитать издержки в ситуации замены транспортных средств в собственном автопарке. Для обоих вариантов видится нужным проведение анализа рынка поставщиков логистических услуг.

## 3.2. Обоснование целесообразности частичного аутсорсинга на транспортные операции компании DIYGroup.

В работе были проведены расчеты по издержкам на собственный автопарк, исходя из информации, представленной компанией DIYGroup, за последнее полугодие 2016-го года.

Для начала рассмотрим таблицу 2, в которой содержится аналитическая информация, полученная из диспосхемы компании DIYGroup.

1. Анализ диспосхемы[[54]](#footnote-55)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Дни недели | Количество точек по Санкт-Петербургу, в которые необходимо осуществить доставку | Количество требуемых рейсов (при условии, что один рейс может включать максимум 5 точек доставки) | Количество точек в Санкт-Петербурге по каждому направлению |
| Понедельник | 2 | 2 | Центр (1)  Юго-Восток (1) |
| Вторник | 15 | 3 | Центр (1)  Юг (6)  Юго-Восток (8) |
| Среда | 6 | 2 | Юго-Восток (1)  Восток (5) |
| Четверг | 17 | 4 | Север (4)  Запад (6)  Центр (1)  Юг (6) |
| Пятница | 9 | 2 | Север (7)  Юго-Восток (2) |
| Суббота | 7 | 2 | Север (2)  Центр (1)  Запад (1)  Юг (1)  Юго-Восток (1)  Восток (1) |
| **Итого** | **56** | **15** | - |

Из таблицы 2 видно, что максимальный охват одного рейса одного автомобиля IVECODaily, исходя из физических возможностей автомобиля при городских грузоперевозках и грузоподъемности машины, составляет 5 точек или 5 клиентов. Также следует добавить, что один рейс, доставляющий товар пяти клиентам в день, в среднем имеет продолжительность 8 часов или один полный рабочий день. Всего в неделю товар регулярно развозится в 56 точек, что требует около 15-ти рейсов.

Общие издержки на собственные автомобили за 6 месяцев составили 1691684 руб. Значительную часть из них составляют расходы на заработную плату водителям. Всего водителями было отработано 3421 час. Отсюда выводим, что в среднем один час автопарка обходится компании в 494 руб. Среднерыночный показатель стоимости аренды автомобиля[[55]](#footnote-56) грузоподъемностью 1,5 тонны (что на 0,5 тонны меньше фактической грузоподъемности одной IVECODaily, находящейся в распоряжении компании) у компаний-перевозчиков составляет около 550 руб./час, что на 10% выше от расходов, которые несет группа DIY. А арендованный автомобиль с грузоподъемностью 3,5 тонны стоит около 650 руб/час. Таким образом, наблюдается ситуация, когда компании выгоднее содержать собственный автопарк, чем передавать функцию доставки грузов по Санкт-Петербургу на аутсорсинг сторонней организации.

Однако необходимо помнить ситуацию о перевозке сборных грузов дважды в неделю, когда нагрузка на водителей увеличивается, что снижает качество их работы. На основании данных компании DIYGroup, было рассчитано, что в среднем вес перевозимого сборного груза в каждый из дней находится на уровне 2,3 тонн. Средний объем перевозимого груза равен 9 м3. Но при транспортировке такого груза, как ручной инструмент и садовый инвентарь, обычно акцентируется внимание скорее на весе груза, чем на объеме, так как он тяжелый, но легко может быть уложен и скомплектован. Также нужно отметить, что логистические провайдеры по внешнему аутсорсингу Logiterra, РАТЭК, Деловые линии расположили свои склады и распределительные центре в юго-восточной части Санкт-Петербурга. Соответственно, по понедельникам и пятницам это направление доставки представляется самым загруженным.

В процессе работы был рассмотрен и рассчитан вариант внутреннего аутсорсинга, при котором сборный груз доставляется при использовании услуг компании-перевозчика с распределительного центра DIYGroup на распределительные центры компаний, ответственных за доставку товара клиентам в Москву или регионы. Выведем основную формулу, по которой рассчитывались расходы на транспортировку:

**TC=n(v)\*p\*t, (1)**

Где:

**TC** — общие расходы на доставку груза клиенту в Санкт-Петербурге и в РЦ логистического провайдера за один день;

**n(v)** — количество требуемых автомобилей, которое зависит от совокупного веса груза;

**p** — расходы на одну машину за один час;

**t** — количество часов использования автомобиля.

Расчет начинается с понедельника, в течение которого необходимо доставить товар на одну точку в центре города (0,4 тонны), на одну точку в юго-восточной части города (0,4 тонны), в распределительный центр логистического провайдера в юго-восточной части города (2,3 тонны). Рассчитаем по формуле затраты в ситуации, которая происходит сейчас в компании, когда весь груз перевозится двумя IVECODaily:

**TC = TC по транспортировке на север + TC по транспортировке на юго-восток, (2)**

Где:

TC по трансп. на север = 1 авто\*494 руб/час\*4 часа = 1976 руб.

TC по трансп. на юго-восток = 2 авто\*494 руб/час\*4 часа = 3952 руб.

ТС = 1976 руб. + 3952 руб. = **5928 руб.**

Прим.: При транспортировке груза на юго-восток используем 2 автомобиля, так как необходимо перевезти груз, превышающий весом грузоподъемность одного автомобиля.

Теперь рассчитаем вариант с внутренним аутсорсингом, представленным в рекомендуемой модели бизнес-процессов. Необходимо арендовать автомобиль с грузоподъемностью 3,5 тонны, так как вес сборных грузов равен 2,3 тонны. Стоимость его аренды в час составляет примерно 650 руб., как было отмечено выше. Таким образом, отмечаем, что помимо сборного груза арендованный автомобиль способен осуществить еще и доставку товара клиенту в Санкт-Петербурге (в точку на юго-востоке). То есть на долю IVECODaily выпадает только доставка грузу одному клиенту в северной части города.

**TCаут = TC аут.по трансп. на север + TC аут. по трансп. на юго-восток, (3)**

Где:

TC аут.по трансп. на север = 1 авто\*494 руб/час\*4 часа = 1976 руб.

TC аут.по трансп. на юго-восток = 1 авто\*650 руб/час\*5 часа = 3250 руб.

ТСаут = 1976 руб. + 3250 руб. = **5226 руб.**

Из расчетов видно, что для компании DIYGroup с учетом специфики доставки грузов по понедельникам расходы при аренде автомобиля у компании-перевозчика меньше, чем расходы на собственный автопарк на **702 руб**. в день.

Перейдем к аналогичным расчетам по пятницам, в течение которых необходимо произвести доставку груза в 7 точек с северной части города (2,8 тонны), к 2-ум клиентам наюго-востоке (0,8 тонны), в распределительный центр логистического посредника в юго-восточной части города (2,3 тонны).

При использовании только собственного автопарка один автомобиль отработает полный 8-мичасовый день, обслуживая 5 точек на севере Санкт-Петербурга. Еще 4 часа потратится на обслуживание оставшихся северных точек. Далее один автомобиль будет транспортировать 2 тонны сборного груза в распределительный центр логистического провайдера в течение приблизительного промежутка времени 4 часа. А другой автомобиль осуществит развозку товара к 2-ум клиентам на юго-востоке и доставит оставшийся сборный груз в распределительный центр поставщика логистических услуг за пределами Санкт-Петербурга за 6 часов.

**TC = TC по трансп. на север + TC по трансп. на юго-восток, (2)**

Где:

TC по трансп. на север = 1 авто\*494 руб/час\*8 часа + 1 авто\*494 руб/час\* 4 часа = 5928 руб.

TC по трансп. на юго-восток = 1 авто\*494 руб/час\*6 часа + 1 авто\*494 руб/час\*4 часа= 4940 руб.

ТС = 5928 руб. + 4940 руб. = **10868 руб.**

Сейчас рассмотрим вариант с арендой автомобиля всё той же грузоподъемности (3,5 тонны). В этом случае арендованный автомобиль берет на себя ответственность за доставку сборного груза в распределительный центр логистического провайдера, а также к 2-ум клиентам, расположенным в юго-восточном направлении, так как его грузоподъемность позволяет это сделать. Все северные точки обслуживаются 2-мя IVECODaily по такому же принципу, как это выполняется в варианте без аутсорсинга, т. е. один автомобиль обслуживает 5 клиентов за 8 часов, а другой оставшихся двух за 4 часа.

**TCаут = TC аут.по трансп. на север + TC аут. по трансп. на юго-восток, (3)**

Где:

TC аут.по трансп. на север = 1 авто\*494 руб/час\*8 часа + 1 авто\*494 руб/час\*4 часа = 5928 руб.

TC аут.по трансп. на юго-восток = 1 авто\*650 руб/час\*6 часа = 3900 руб.

ТСаут = 5928 руб. + 3900 руб. = **9828 руб.**

Снова можно наблюдать ситуацию, что использование арендованного автомобиля по пятницам имеет уровень издержек на **1040 руб.** в день ниже, чем использование собственного автопарка. К тому же в этом случае качество перевозки товара по Санкт-Петербургу улучшится, так как водители не будут работать сверхурочно и переутомляться.

Такие же расходы на транспортировку сохраняются в промежутке колебаний веса сборного груза от 1,9 тонн до 2,7 тонн. Однако при превышении уровня веса в 2,7 тонн изменится расход на перевозку при помощи собственного автопарка по понедельникам. Он увеличится до 6422 руб.

Исходя из всего вышеизложенного, можно увидеть, что передача ответственности по доставке сборного груза из распределительного центра компании DIYGroup в распределительные центры компаний, осуществляющих перевозку за пределами Санкт-Петербурга, является более выгодным вариантом для DIYGroup с позиции расходов на транспортировку. Экономия для компании DIYGroup в год составит примерно **90584 руб**.

## 3.3. Обновление транспортных средств собственного автопарка в компании DIYGroup.

Рекомендуемая модель бизнес-процессов предполагает замену старого автопарка на новые автомобили, поэтому данный вариант был проанализирован и рассчитан по общим транспортным издержкам.

Два автомобиля IVECODaily, находящиеся в распоряжении компании DIYGroup на протяжении многих лет, имеют общую фактическую грузоподъемность около 4-ех тонн. Такая грузоподъемность являлась вполне удовлетворительной в ситуации, когда компания перевозила не только грузы по Санкт-Петербургу, но и доставляла сборные грузы. Если компания функционирует в обычном режиме (то есть доставляет товар только по 56-ти точкам диспосхемы и переходит на внутренний аутсорсинг), то ей не требуются автомобили с такой грузоподъемностью. По экспертным оценкам бизнес-аналитика компании DIYGroup, грузоподъемности автомобиля величиной в 1,5 тонны будет достаточно для выполнения функции транспортировки товара в пределах города. Такой автомобиль будет меньше по габаритам и размерам, что позволяет ему быть более маневренным в условиях пробок в городе и «живой очереди» при передаче товара клиенту, и он требует меньше топлива на каждый перевозимый километр.

В связи с вышесказанным, на замену IVECODaily был подобран вариант автомобиля ГАЗ A23R32 (промтоварный фургон) с удлиненной базой. Основные технические характеристики автомобиля представлены в таблице 3.

1. Технические характеристики автомобиля ГАЗ A23R32[[56]](#footnote-57)

|  |  |
| --- | --- |
| Модель двигателя | CumminsISF |
| Длина фургона (мм) | 4170 |
| Ширина фургона (мм) | 2100 |
| Высота фургона (мм) | 2000 |
| Рабочий объем (см3) | 2776 |
| Мощность (л.с. при об/мин) | 149/3600 |
| Расход топлива (л/100 км) | 8 — 10,5 |
| Максимальная скорость (км/ч) | 135 |
| Погрузочная высота (мм) | 955 |
| Грузоподъемность (кг) | 1500 |
| Система питания | DIZEL |
| Нормы CO | Евро-4 |
| Число мест (чел) | 3 |

Из технических характеристик видно, что этот автомобиль соответствует требованиям по грузоподъемности, имеет фургон, в который удобно загружать и укладывать товар, дизельную систему питания. Отдельно следует отметить, что автомобиль ГАЗ A23R32 расходует топливо в 1,5-2 раза экономичнее, чем автомобиль IVECODaily (средний расход топлива у которого равен 15,76 литрам на 100 км).

Наиболее подходящей на данный момент рассматривается альтернатива лизинга транспортного средства, так как она не предусматривает значительных капитальных вложений. По этой причине на предмет более выгодных условий был проанализирован ряд лизинговых компаний, входящих в топ-3 по рейтингу одного из крупнейших российских рейтинговых агентств, включенного в реестр Банка России, RAEX (Эксперт РА).[[57]](#footnote-58) Ими оказались «ВЭБ-Лизинг», «ВТБ Лизинг» и «Сбербанк Лизинг». Проанализировав условия, было выяснено, что самые выгодные условия лизинга предлагает компания «ВТБ Лизинг». Авансовый платеж составляет 99750 руб., ежемесячный платеж (в течение 60-ти месяцев) — 19152 руб. Выкупной платеж равен 95000 руб.

Сравнительные расчеты по расходам на IVECODaily и ГАЗ A23R32 за последние 5 месяцев 2016 года представлены в таблице 4. В статьях затрат берутся только основные и самые существенные из них (лизинговый платеж, топливо, оплата труда водителям), а остальные статьи были исключены, так как обладают идентичными небольшими значениями и не добавляют вклада в ценность при сравнительном анализе. Расходы на топливо у автомобиля ГАЗ A23R32 были пропорционально уменьшены в 1,5 раза. Затраты на заработную плату водителям взяты те же, что и при использовании автомобиля IVECODaily, так как перевозка будет осуществляться в примерно одинаковых условиях труда.

1. Сравнительный анализ вариантов по затратам[[58]](#footnote-59)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Август | | Сентябрь | |
| IVECODaily | ГАЗ A23R32 | IVECODaily | ГАЗ A23R32 |
| Амортизация (лизинговый платеж), руб. | 67931 | 19152 | 67931 | 19152 |
| Расход на топливо, руб. | 20436 | 13624 | 19988 | 13325 |
| ФОТ, руб. | 86900 | 86900 | 84577 | 84577 |
| Итого: | 175267 | 119676 | 172496 | 117054 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Октябрь | | Ноябрь | | Декабрь | |
| IVECODaily | ГАЗ A23R32 | IVECODaily | ГАЗ A23R32 | IVECODaily | ГАЗ A23R32 |
| 67931 | 19152 | 67931 | 19152 | 67931 | 19152 |
| 28738 | 19159 | 17621 | 11747 | 21294 | 14196 |
| 96029 | 96029 | 71761 | 71761 | 63509 | 63509 |
| 192698 | 134340 | 157313 | 102660 | 152734 | 96857 |

По основным статьям расходов за 5 месяцев на один автомобиль IVECODaily приходится всего 850508 руб., то есть в среднем ежемесячные издержки составляют около 170101,6 руб. В это же время общие расходы на автомобиль ГАЗ A23R32 равны 570587 руб., а ежемесячные — 114117,4 руб. Таким образом, в среднем содержание ГАЗ A23R32 будет обходиться компании DIYGroup экономичнее на **55984,2 руб.** в месяц или **671810 руб**. в год.

## 3.4. Выбор поставщика транспортных услуг для компании DIYGroup.

В первых двух главах работы было установлено, что одним из проблемных мест компании DIYGroup является отсутствие мониторинга рынка логистических провайдеров и сравнение и оценка нынешних поставщиков транспортных услуг. Во 2-ой главе был описан алгоритм выбора логистического посредника, где было определено, что компания DIYGroup передает функцию транспортировки товара к клиентам в Москве и регионах, а также критериями по выбору поставщиками, соотнесенными с целью реинжиниринга компании, являются цена, качество предоставляемых услуг и надежность поставщика.

Перейдем к этапу выявления и отбора поставщика транспортных услуг. По данным рейтингов транспортно-логистических компаний, на этапе предварительной классификации на рынке были выделены несколько крупных игроков, которые фигурируют на первых местах в различных рейтингах.[[59]](#footnote-60)[[60]](#footnote-61)[[61]](#footnote-62)[[62]](#footnote-63)[[63]](#footnote-64)[[64]](#footnote-65)[[65]](#footnote-66)Среди них следует отметить следующие 20 компаний: “Деловые Линии”, “ПЭК”, “ЖелДорЭкспедиция”, “Энергия”, “Алсена”, “Автотрейдинг”, “ГлавДоставка”, FMLogistics, Delko, “Шерл”, “Байкал-Сервис”, DPD, Fesco, Itella, DBSchenker, “СТС-Логистикс”, “Крафтер”, “КИТ”, TRASCO, “РТ-Логистика”.

Из выборки сразу же следует исключить компании DPD и “Байкал-Сервис”, так как компания DIYGroup уже имела опыт сотрудничества с этими логистическими провайдерами и отказалась от их услуг в первом случае в связи с высокими ценовыми тарифами и во втором случае в связи с неудовлетворительным уровнем качества предоставляемых услуг. Также следует удалить из списка компании, у которых отсутствует сайт, потому что операции транспортной компании должны обладать свойством прозрачности для повышения уровня доверия к ней. Среди игроков в нашей выборке сайт отсутствует только у компании “Автотрейдинг”. Заметим, что компания “РТ-Логистика” не специализируется на перевозке сборных грузов для коммерческих организаций, соответственно, она тоже исключается из выборки.

При составлении выборки использовалась информация из 5-ти рейтингов транспортных компаний. Исключим из выборки компании, которые фигурируют в менее чем 3-ех рейтингах, так как рейтинги отражают уровень качества услуг логистического посредника и степень признания его на рынке заинтересованными лицами: “Алсена” (1), “Главдоставка” (2), FMLogistics (1), Delko (2), FESCO (1), Itella (1), DBSchenker (2), “СТС-Логистикс” (2), “Крафтер” (2), “Шерл” (2), TRASCO (2).

После предварительной очистки остается 5 компаний из рейтингов (табл.5). Также внесем в список 2-ух предполагаемых логистических провайдеров DIYGroup компании, с которыми DIYGroup сотрудничает сейчас, - Logiterra и “РАТЭК”. Оставим их в выборке по той причине, что уровень доверия к этим компаниям высок, и уже на данный момент выстроены отношения.

1. Характеристика конкурирующих компаний[[66]](#footnote-67)

|  |  |
| --- | --- |
| **Поставщик логистических услуг** | **Краткая характеристика** |
| **“Деловые Линии”** | **Несомненный лидер рейтингов. Компания имеет 16 лет опыта на рынке, признана одним из крупнейших грузоперевозчиков России. Её автопарк содержит 4000 автомобилей, доставляет грузы по всей России 2000000 клиентов, перевозит ежедневно 4000 т.** [[67]](#footnote-68) |
| **“ПЭК”** | **Так же, как и “Деловые Линии”, компания “ПЭК” является занимает лидирующие позиции в большинстве рейтингов. Она имеет в своей зоне обслуживания около 100000 населенных пунктов и 1500000 клиентов, развитую сеть филиалов, специализируется на перевозке сборных грузов.**[[68]](#footnote-69) |
| **“ЖелДорЭкспедиция”** | **Компания также представлена в большинстве изучаемых рейтингов. Один из крупнейших транспортных операторов России, имеет разветвленную сеть филиалов в 188 городах, крупный автопарк из 1400 автомобилей, в зоне обслуживания находятся 6694 пункта доставки, одна из специализаций: доставка сборных грузов.**[[69]](#footnote-70) |
| **“Энергия”** | **Международная транспортная компания, которая имеет 12-тилетний опыт перевозок на рынк, 221 филиал по всей стране, 35000 населенных пунктов в зоне обслуживания, в 2014 году была удостоена премии “Лидер России”.**[[70]](#footnote-71) |
| **“КИТ”** | **Компания представлена на рынке в течение 11 лет. В зону обслуживания входит 10000 населенных пунктов и 300000 клиентов. Одним из своих преимуществ считает развитую краевую доставку или доставку в некрупные областные города.**[[71]](#footnote-72) |
| **Logiterra** | **Компания специализируется на оказании комплекса логистических услуг в DIY и FMCG сегментах. Характеризует точность своих транспортных услуг равной 98,5% (показатель рассчитывается исходя из отклонений в часах). На данный момент является основным поставщиком транспортных услуг для компании DIYGroup. Географически доставляет в 22 крупных областных центра.**[[72]](#footnote-73) |
| **“РАТЭК”** | **Компания 18 лет осуществляет логистическую деятельность на российском рынке. Одна из её специализаций - доставка сборных грузов. Имеет 120 филиалов в региональных центрах по всей России, активно открывает новые филиалы.**[[73]](#footnote-74) |

Для решения задачи выбора логистического посредника будет использован метод взвешенной суммы критериев. Чтобы применить этот метод необходимо оценить каждого из поставщиков по 10-балльной шкале по критериям цены, качества и надежности. По критерию цены нужно рассчитать на сайтах компаний стоимость услуг по транспортировке при помощи инструмента онлайн-калькулятора. Для расчета стоимости возьмем средний вес и объем одной перевозки из Санкт-Петербурга в Барнаул (самая восточная точка, в которой располагаются несколько клиентов DIYGroup) сторонними транспортными компаниями, которые уже были рассчитаны на основе данных, представленных компанией DIYGroup. Средний вес перевозки равен примерно 2300 кг, средний объем составляет около 9 м3 (габариты 2,4х2,4х1,5625). Затем транспортной компании с самыми низкими затратами на перевозку товара присвоим 10 баллов, компании, находящейся на 2-ом месте по расходам - 9 баллов и т.д. Следует отметить, что доставка с распределительного центра DIYGroup до распределительного центра поставщика оплачивается компанией DIYGroup. Однако, большинство клиентов в регионах и Москве ждут товар “у дверей”, поэтому доставка товара по городу также включается в стоимость перевозки в таблице 6.

1. Оценка конкурирующих компаний по критерию цены[[74]](#footnote-75)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поставщик логистических услуг | Стоимость одной перевозки из Санкт-Петербурга в Барнаул с параметрами 2300 кг и 9 м3 (руб.) | Баллы по критерию цены (max=10 баллов) |
| “Деловые Линии” | 64220 | 5 |
| “ПЭК” | 57185,5 | 7 |
| “ЖелДорЭкспедиция” | 53612 | 8 |
| “Энергия” | 67215 | 4 |
| “КИТ” | 48800 | 9 |
| Logiterra | 58734 | 6 |
| “РАТЭК” | 40556 | 10 |

Для определения и оценки уровня качества по 10-балльной шкале было принято решение об изучении и анализе позиций логистических поставщиков в 5-ти рейтингах, из которых они выбирались в самом начале. Это решение было связано с тем, что клиенты логистических провайдеров скорее будут доверять, избирать и признавать только те компании-поставщики, которые предоставляют услуги высокого качества. И таким образом, чем больше отдается предпочтений той или иной компании, тем выше место в рейтинге она займет. По рейтингам транспортных компаний и логистических провайдеров,[[75]](#footnote-76)[[76]](#footnote-77)[[77]](#footnote-78)[[78]](#footnote-79)[[79]](#footnote-80) нужно рассчитать по каждому поставщику среднеарифметическое место. Затем кандидату с минимальной оценкой присвоить 10 баллов, следующему кандидату с оценкой выше - 9 баллов и т.д. Результаты представлены в таблице 7. По уровню качества предоставляемых услуг у компаний Logiterra и “РАТЭК” были собраны и рассчитаны среднеарифметические оценки экспертов DIYGroup.[[80]](#footnote-81)

1. Оценка конкурирующих компаний по критерию качества[[81]](#footnote-82)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Поставщик логистических услуг | Позиции в рейтингах | Среднеарифметическое место в рейтингах | Баллы по критерию качества (max=10 баллов) |
| “Деловые Линии” | 4 рейтинга: 12 место, 1 место, 1 место, 1 место | 3,75 | 10 |
| ПЭК | 4 рейтинга: 11 место, 2 место, 2 место, 2 место | 4,25 | 9 |
| “ЖелДорЭкспедиция” | 5 рейтингов: 10 место, 7 место, 5 место, 3 место, 5 место | 6,00 | 7 |
| “Энергия” | 3 рейтинга: 6 место, 1 место, 10 место | 5,67 | 8 |
| “КИТ” | 3 рейтинга: 17 место, 14 место, 5 место | 12 | 5 |
| Logiterra | - | - | 8 |
| “РАТЭК” | - | - | 7 |

Последний критерий, требующий оценивания, - критерий надежности поставщика. Для получения оценок по этому критерию была использована система с крупнейшей, ежедневно обновляющейся базой данных АвтоТрансИнфо (АТИ). Система позволяет обмениваться информацией между экспедиторами, транспортными компаниями и грузоотправителями.[[82]](#footnote-83) На данный момент в системе зарегистрировано около 200 тысяч компаний из России, СНГ и стран Евросоюза. Организация АвтоТрансИнфо на основании данных, представленных ей компаниями, и рекомендаций пользователей системы выстраивает рейтинги надежности её участников, а также антирейтинги, в которые попадают компании, набравшие больше всего претензий.

Каждому участнику ежедневно в соответствии с баллами в Паспорте присваивается определенная позиция в рейтинге. Зеленые баллы начисляются за то, что:

* Информация о компании в базе данных (название, город) совпадает с реально существующей компанией. Расчетный счет компании регистрируется в базе АвтоТрансИнфо после того, как компания оплачивает с него лицензию услуги АТИ.
* Компания давно зарегистрирована в системе АТИ (этот балл ставится только при наличии первого пункта). Например, если компания пользуется системой более 180 дней, ей присваивается 0,1 зеленого балла. Если же фирма находится в системе более 900 дней, она получает 0,5 балла.
* Время существования самой компании также имеет значение (этот балл ставится только при наличии первого пункта). При существовании компании более 120 дней, она зарабатывает в системе 0,1 зеленого балла. Но если она присутствует на рынке уже более 1200 дней, ей присваивается 1 зеленый балл.
* Оплачивая лицензию АТИ, компания показывает то, каким образом она ведет хозяйственную деятельность. В случае, когда срок лицензии подошел к концу и компания задерживает оплату новой лицензии, её балл, полученный при оплате лицензии, начнет постепенно уменьшаться на 0,25. Чем дольше компания делает отсрочку платежа, тем больше уменьшается этот зеленый балл.
* Компания осуществляет профессиональную деятельность в АТИ. Этот балл пересчитывается каждый месяц. Он увеличивается на 0,1, если компания ведет деятельность в системе и у нее отсутствуют претензии. Он остается прежним, если компания ведет деятельность, но у нее имеется одна претензия. Он уменьшается на 0,1, если компания не ведет деятельности имеет более одной активной претензии.

Красные баллы присваиваются фирме, когда она нарушает правила пользования системой или получает претензии. Начисляемая величина красных баллов зависит от суммы претензии и просроченности за её погашение, а также баллы начисляются, если администрация АТИ решит, что компания находится в процессе ликвидации или ликвидирована.

Таким образом, по каждому поставщику в системе необходимо найти информацию о зеленых и красных баллах, и в зависимости от этих баллов по принципу убывающей 10-тибалльной шкалы оценить его по критерию надежности, как уже было проделано по предыдущим 2-ум критериям (табл.8).

1. Оценка конкурирующих компаний по критерию надежности[[83]](#footnote-84)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поставщик логистических услуг | Рейтинг по системе АТИ (балл), максимальная оценка - 5 баллов | Оценка по критерию надежности (max=10 баллов) |
| “Деловые Линии” | 4,6  Сумма претензий:0 | 9 |
| “ПЭК” | 3,45  Сумма претензий:0 | 7 |
| “ЖелДорЭкспедиция” | 4,2  Сумма претензий:0 | 8 |
| “Энергия” | 3  Сумма претензий:0 | 5 |
| “КИТ” | 2,9  Сумма претензий:0 | 4 |
| Logiterra | 5  Сумма претензий:0 | 10 |
| “РАТЭК” | 3,1  Сумма претензий:0 | 6 |

Для применения метода взвешенной суммы критериев были получены оценки поставщиков по каждому из критериев цены, качества услуг и надежности поставщика. Также экспертной комиссией, состоящей из руководителей DIYGroup,[[84]](#footnote-85) были определены веса критериев, которые отражают степень значимости для компании DIYGroup каждого из критериев. Из 100 распределяемых баллов по 30 баллов получили критерии цены и качества услуг, и 40 баллов было отнесено на критерий надежности поставщика. В таблице 9 приведены все оценки и рассчитаны баллы по каждому поставщику.

1. Оценка конкурирующих компаний по критериям цены, качества, надежности[[85]](#footnote-86)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Вес | Деловые Линии | ПЭК | ЖелДорЭкспедиция | Энергия | КИТ | Logiterra | РАТЭК |
| Цена | 30 | 5 | 7 | 8 | 4 | 9 | 6 | 10 |
| Качество | 30 | 10 | 9 | 7 | 8 | 5 | 8 | 7 |
| Надежность | 40 | 9 | 7 | 8 | 5 | 4 | 10 | 6 |
| ИТОГО | 100 | 810 | 760 | 770 | 560 | 580 | 820 | 750 |

Итак, в итоге максимальную оценку набрала транспортная компания Logiterra. В большей степени, она выиграла у своих конкурентов за счет критерия надежности, который для компании DIYGroup является наиболее значимым. Немного отстает от лидера компания “Деловые Линии”, при помощи которой сейчас перевозиться около 7,5% товаров DIYGroup. На 3-ем месте расположился компания “ЖелДорЭкспедиция”, услугами которой DIYGroup еще не пользовалась.

Таким образом, на данный момент для компании DIYGroup важно налаживать отношения со своим поставщиком и переводить их из формальных в более доверительные, как уже было отмечено в 1-ой главе. Также в бизнес-процессы компании необходимо внедрить описанный алгоритм постоянного мониторинга и изучения рынка поставщиков и их оценивания при помощи применения метода взвешенной суммы критериев для того, чтобы отсутствовали риски упустить новые, более перспективные варианты логистических провайдеров на рынке.

## Выводы по 3-ей главе

После применения инструментальной базы реинжиниринга бизнес-процессов грузоперевозок, выбранной во 2-ой главе, был выявлен ряд фактов, свидетельствующих в пользу проведения реинжиниринга.

Моделирование фактически реализуемого бизнес-процесса транспортной логистики позволило выявить этапы, на которых возникают проблемы. Построение рекомендуемой модели было направлено прежде всего на решение проблемы маршрутизации путем внедрения постоянного мониторинга текущей транспортной ситуации на дорогах. Разработка механизма аутсорсинга и экспериментальные расчеты по частичной передаче функции транспортировки на аутсорсинг показали, что этот вариант способен обеспечить компании ежегодную экономию компании в размере 90,5 тысяч рублей.

Оценка транспортного парка компании и расчеты по его обновлению позволили установить, что только при замене одного автомобиля IVECODaily на ГАЗ A23R32 логистические издержки могут быть сокращены на 672 тысячи рублей в год.

Предложенный алгоритм выбора поставщика логистических услуг был успешно применен в ходе подготовки ВКР и способствовал заключению контракта с наилучшей из множества конкурирующих компаний по критериям цены, качества и надежности – компанией Logiterra, которая уже оказывает услуги по транспортировке товара компании DIY Group к клиентам в регионах.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе проделанной работы был проведен ряд действий, способствующий достижению основной цели — разработке практических рекомендаций по реинжинирингу процессов транспортной логистики в компании DIYGroup.

В первом разделе работы к таким действиям, прежде всего, относится изучение внутренней среды компании и формирование понимания того, каким образом в ней протекают логистические процессы и процессы транспортной логистики. После этого детально были разобраны условия внешней среды, выявлены возможности и угрозы рынка ручного инструмента и садового инвентаря при помощи таких инструментов, как SWOT-анализ, анализ пяти сил конкуренции М.Портера. Далее посредством соединения информации, полученной из анализа внутренней среды организации, и информации о внешней среде были выявлены проблемные моменты компании DIYGroup в ключевых процессах транспортной логистики, а также предложены направления для улучшения этих моментов.

Во втором разделе данной работы исследование теоретических основ о понятии и задачах логистического реинжиниринга позволило осуществить выбор инструментальной базы реинжиниринга. Инструментами реинжиниринга для компании DIYGroup стали:

* моделирование бизнес-процессов грузоперевозок, которое позволило регламентировать процессы принятия управленческих решений;
* экспериментальные расчеты по частичному аутсорсингу транспортной функции логистическому посреднику и обновлению автомобильного парка в компании для снижения общих логистических затрат компании;
* применение метода взвешенной суммы критериев для задачи выбора поставщика логистических услуг, способного представить качественные услуги и снизить общие издержки компании.

В третьем разделе работы результаты применения 4-ех инструментов показали, что база реинжиниринга выбрана правильно, так как применение инструментов на практике принесет компании как материальные, так и нематериальные выгоды.

Следует отметить, что построение рекомендуемой модели бизнес-процессов транспортной логистики повлекло за собой решение еще одной проблемы, выделенной в ходе анализа организации логистики в компании – постоянный мониторинг транспортно-дорожной ситуации в городе и её учет при составлении маршрутов. Также в ходе применения метода взвешенной суммы критериев был разработан алгоритм, позволяющий производить мониторинг рынка поставщиков логистических услуг на постоянной основе, что снижает уровень риска, привлечением новых перспективных поставщиков транспортных услуг для компании

В целом, разработанные и практически апробированные на материалах компании рекомендации позволяют обеспечить эффективное решение выявленных проблем организации транспортной логистики компании DIY Group в соответствии с поставленными задачами настоящей выпускной квалификационной работы.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Особенности рынка ручного инструмента [Электронный ресурс] // КУЗОВ. - Режим доступа:

<http://www.kuzov-media.ru/articles/osobennosti_rynka_ruchnogo_instrumenta.html>

Томпсон-мл Артур. А, Дж. СтриклендIII, Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ Артур А. Томпсон-мл. - 12-ое издание - Москва, 2006. - стр. 902-924

Сделай сам [Электронный ресурс] //Российская газета. - Режим доступа: <https://rg.ru/2015/06/23/rinok.html>

1. Российский рынок профессионального инструмента: сегодня и завтра [Электронный ресурс] // Стройка. - Режим доступа: <http://library.stroit.ru/articles/professional-tools/index.html>
2. МастерНэт-Инструмент [Электронный ресурс] // МастерНэт-Инструмент. - Режим доступа: <http://www.masternet-instrument.ru/>
3. Мир Инструмента [Электронный ресурс] // Мир Инструмента. - Режим доступа: <http://instrument.ru/>
4. FIT [Электронный ресурс] // FitchIndustrialTools. - Режим доступа: <http://instrument-fit.ru/>
5. ТранКо [Электронный ресурс] // ТранКо. - Режим доступа: <http://www.tranko.ru/>
6. Деловые линии [Электронный ресурс] // Деловые линии. - Режим доступа: <https://www.dellin.ru/>
7. DAXLogistic [Электронный ресурс] // Деловые линии. - Режим доступа: <http://daxlogistic.com/>
8. Годовой отчет о конкурентах DIYGroup. - Санкт-Петербург, 2016.
9. Реальные располагаемые денежные доходы населения [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики . - Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/>#
10. Консолидированная финансовая отчетность по МСФО компании DIYGroup. - Санкт-Петербург, 2016.
11. Агентство DiscoveryResearchGroup представило анализ рынка ручных инструментов в России [Электронный ресурс] // B2Blogger.com. - Режим доступа: <http://b2blogger.com/pressroom/184335.html>
12. Husqvarna подвела итоги 2016 года для российского рынка садовой техники [Электронный ресурс] // GorHoz - Режим доступа: <http://gor-hoz.ru/index.php/ozelenenie/instrument/820-husqvarna-podvela-itogi-2016-goda-dlja-rossijskogo-rynka-sadovoj-tehniki>
13. Росстат: реальные доходы россиян резко снизились [Электронный ресурс] // ВВС: Русская служба - Режим доступа: <http://www.bbc.com/russian/news-37108871>
14. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc/prognoz_2017_2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc>
15. Мониторинг объемов жилищного строительства и цен на рынке жилья [Электронный ресурс] // МинСтрой- Режим доступа: <http://www.minstroyrf.ru/trades/zhilishnaya-politika/8/>
16. Инфографика [Электронный ресурс] // ДомРФ- Режим доступа: <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/about/analytics/diagrams/>
17. Куда идет рынок услуг по ремонту квартиры [Электронный ресурс] // Группа компаний ВИРА- Режим доступа: <https://www.vira.ru/exp/news/detail.php?ID=42549>
18. Рейтинг лизинговых компаний [Электронный ресурс] // ЭкспертРА- Режим доступа: <https://raexpert.ru/>

Hammer, M. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution/M.Hammer, J.Champy. - 1 st ed. - HarperBusiness Essentials, 1993. - P.34

Бауэрсокс, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок/Д.Бауэрсокс, Д.Клосс. - 2 изд. - М: Олимп-Бизнес, 2005. - С.411

Furey, T. A six-step guide to process reengineering/T.Furey. - V.21, I.2. - 1993. - P.20-23

Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/М.Портер. - М: Альпина-Бизнес Букс, 2005. - С.72-79

Грязнова, О. Без вины виноватые?../О.Грязнова//Управление компанией. - 2008. - №4. - С.48-51

Tracey, M. Transportation effectiveness and manufacturing fi rm performance/M.Tracey// International Journal of Logistics Management. - 2004. - 15(2). - P.31-50

Стримовская, А.В. Формирование модели оценки ключевых показателей транспортировки в цепях поставок/А.В.Стримовская//Логистика и управление цепями поставок. - 2016. -№3. - С.38-45

Фирсов, М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом/М.Фирсов//Проблемы теории и практики управления. - 2005. - №2. - С.100-104

Cristopher, M. Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks./M.Cristopher - 3rd ed. - Pearson Education,2005. - P.96

Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/Д.Нортон, Р.Каплан. - М.: Олимп-бизнес, 2010

Соколова, О.Г. Формирование системы показателей для оценки эффективности управления логистической системой фокусной компании цепи поставок/О.Г.Соколова//Логистика и управление цепями поставок. - 2016. - №1. - С.39-49

Бауэрсокс, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок/Д.Бауэрсокс, Д.Клосс. - 2 изд. - М: Олимп-Бизнес, 2005. - С.416-438

Carr, D. Best practices in reengineering: What works and what doesn’t in the reengineering process/D.Carr, H.Johansson. - Coopers and Lybrand, 1995. - P.110-115

Семенцов, А. Формирование эффективной службы логистики/А.Семенцов//Управление компанией. - 2008. - №4. - С.56-61

Carr, D. Best practices in reengineering: What works and what doesn’t in the reengineering process/D.Carr, H.Johansson. - Coopers and Lybrand, 1995. - P.110-111

Портнов, А. Экономим на автотранспорте/А.Портнов//Управление компанией. - 2008. - №4. - С.52-55

Кузнецов, М. Поможет ли логистический аутсорсинг преодолеть кризис?/М.Кузнецов//Логистика и управление цепями поставок. - 2010. - №2. - С.49-52

Покупать нельзя продавать//LogisticsandManagement,раздел “Аналитика”. - 2008. - №9. - С.12-18

Симонова Л., Рынок транспортно-логистических услуг в условиях экономической рецессии: прогноз до 2017 г., Гайдаровский форум 2015

Дыбская, В.В. Рынок логистических услуг России в условиях рецессии/В.В.Дыбская//Логистика и управление цепями поставок. - 2015. - №6. - С.8-15

Дыбская, В.В. Основные этапы и тенденции развития логистического аутсорсинга в России/В.В.Дыбская//Логистика и управление цепями поставок. - 2015. - №5. - С.5-15

РБК.research, Рынок транспортно-логистических услуг в 2013-2014 гг.и прогноз до 2017 г./РБК.research//- 2014. - С.370

Новости компании Грузовичкоф [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании Грузовичкоф - Режим доступа: <http://gruzovichkof.ru/> (20.04.2017)

Parkhli, S. A Study on Transport cost Optimization in Retail Distribution/S.Parkhli//Journal of Supply Chain Management Systems. - 2014. - V.3,I.4.

Бауэрсокс, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок/Д.Бауэрсокс, Д.Клосс. - 2 изд. - М: Олимп-Бизнес, 2005. - С.329-348

Ravindran, A. Supply Chain Reengineering: Models and Applications/A.Ravindran, D. Warsing. - Taylor and Francis Group: CRC Press, 2013, - P.293-351

Dickson, W. Gary. An analysis of vendor selection systems and decisions/W.Dickson// Journal of Purchasing. - 1966. - №2. - P. 5-20

Weber, C.A. Vendor selection criteria and methods/C.A. Weber, J.R. Current, W.C. Benton// European Journal of Operational Research. - 1991. - №50. - P. 2-18

Zhang, Z. Evolution of supplier selection criteria and methods/Z.Zhang, J.Lei, N.Cao, K.To// European Journal Operational Research. - 2003. - №4. -P 335-342

О компании “Деловые Линии” [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <https://www.dellin.ru/> (20.04.2017)

О компании “ПЭК” [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <https://pecom.ru/> (20.04.2017)

О компании “ЖелДорЭкспедиция” [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <https://www.jde.ru/> (20.04.2017)

О компании “Энергия” [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <https://nrg-tk.ru/> (20.04.2017)

О компании “КИТ” [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <http://tk-kit.ru/> (20.04.2017)

О компании Logiterra [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <http://www.logiterra.ru/> (20.04.2017)

О компании “РАТЭК” [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <http://www.rateksib.ru/> (20.04.2017)

Рейтинг “Топ-10 транспортных компаний России” 2016 [Электронный ресурс]//Альянс-каталог транспортных компаний - Режим доступа: <https://alliance-catalog.ru/top10/> (15.05.2017)

Рейтинг траснпортных компаний 2016 [Электронный ресурс]//Сайт Умный логист - Режим доступа: <http://www.umniylogist.ru/rating/> (15.05.2017)

Рейтинг транспортных компаний 2016 [Электронный ресурс]//Сайт Транспортная компания.com - Режим доступа: <http://transportnaya-kompaniya.com/rating/> (15.05.2017)

Рынок автомобильных грузоперевозок в 2014-2015 гг и прогноз до 2018 г. [Электронный ресурс]//РБК.research - Режим доступа: <http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%BA%D0%B8_%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%8F-7.pdf> (15.05.2017)

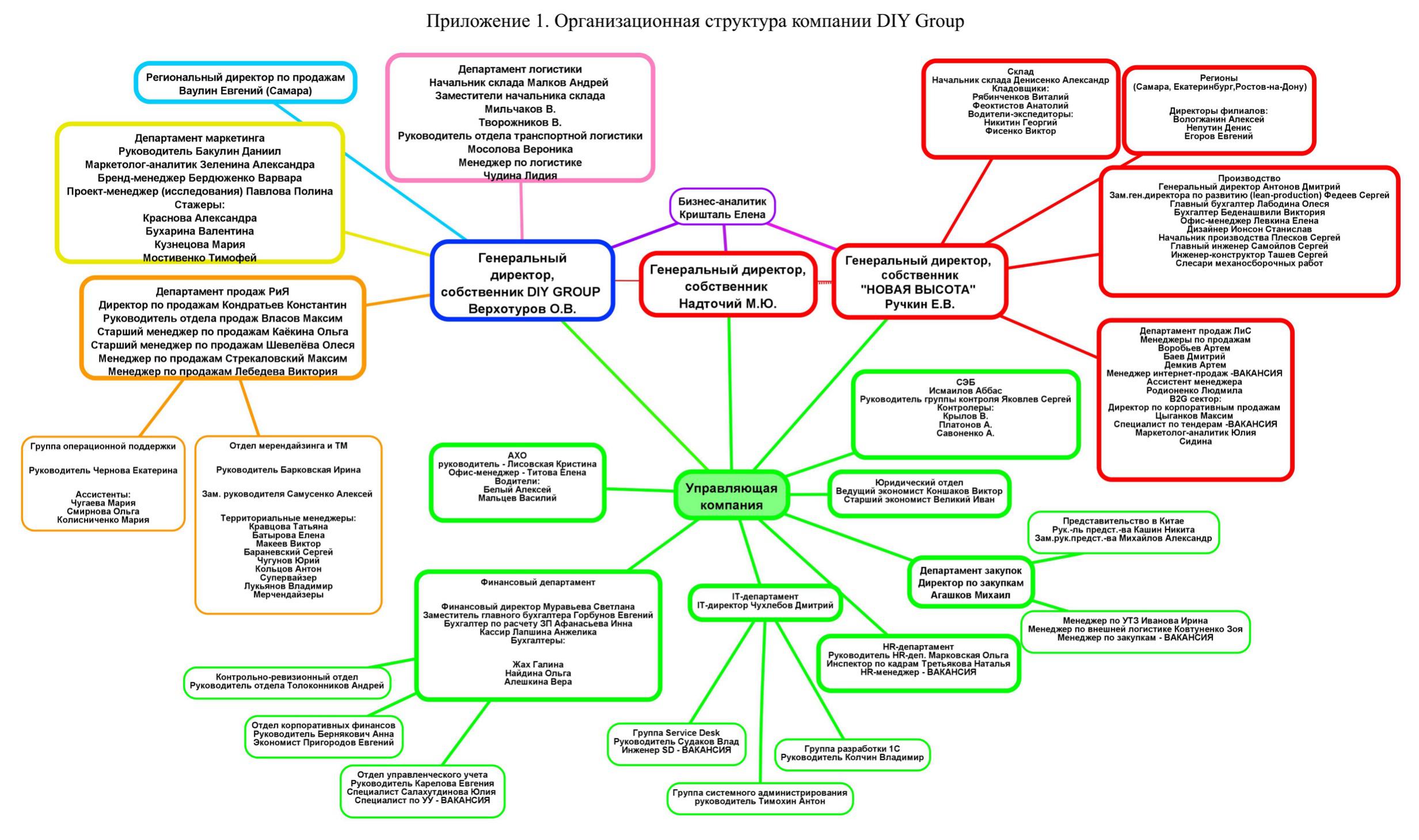
Рейтинг транспортных компаний 2016 [Электронный ресурс]//Информационный портал Unikassa - Режим доступа: <https://unikassa.ru/reyting-transportnyih-kompaniy-2016.html> (15.05.2017)

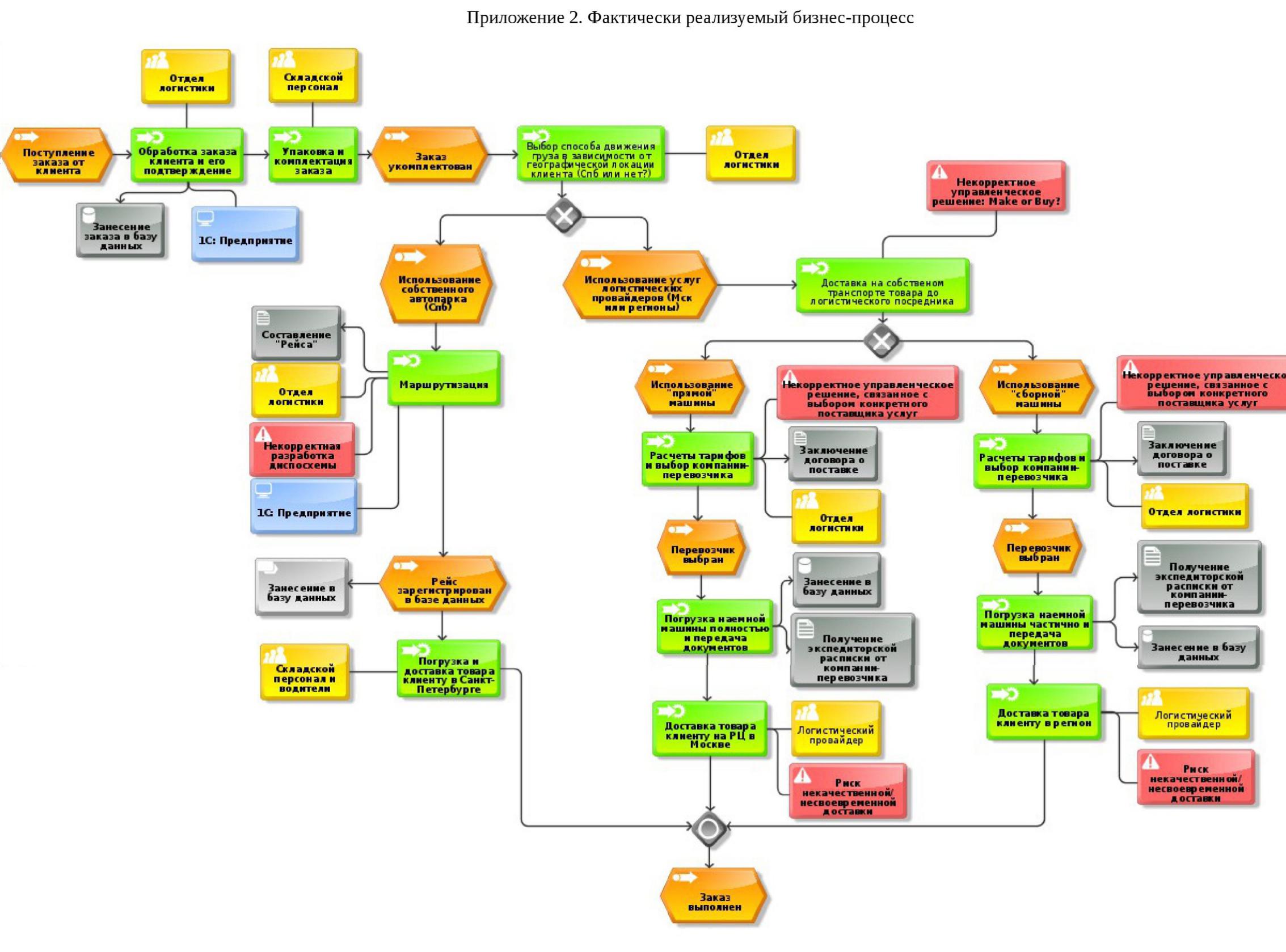
7 крупных транспортных компаний России [Электронный ресурс]//Бизнес-портал Фабрика - Режим доступа: <http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/krupneyshie-transportnyie-kompanii/> (15.05.2017)

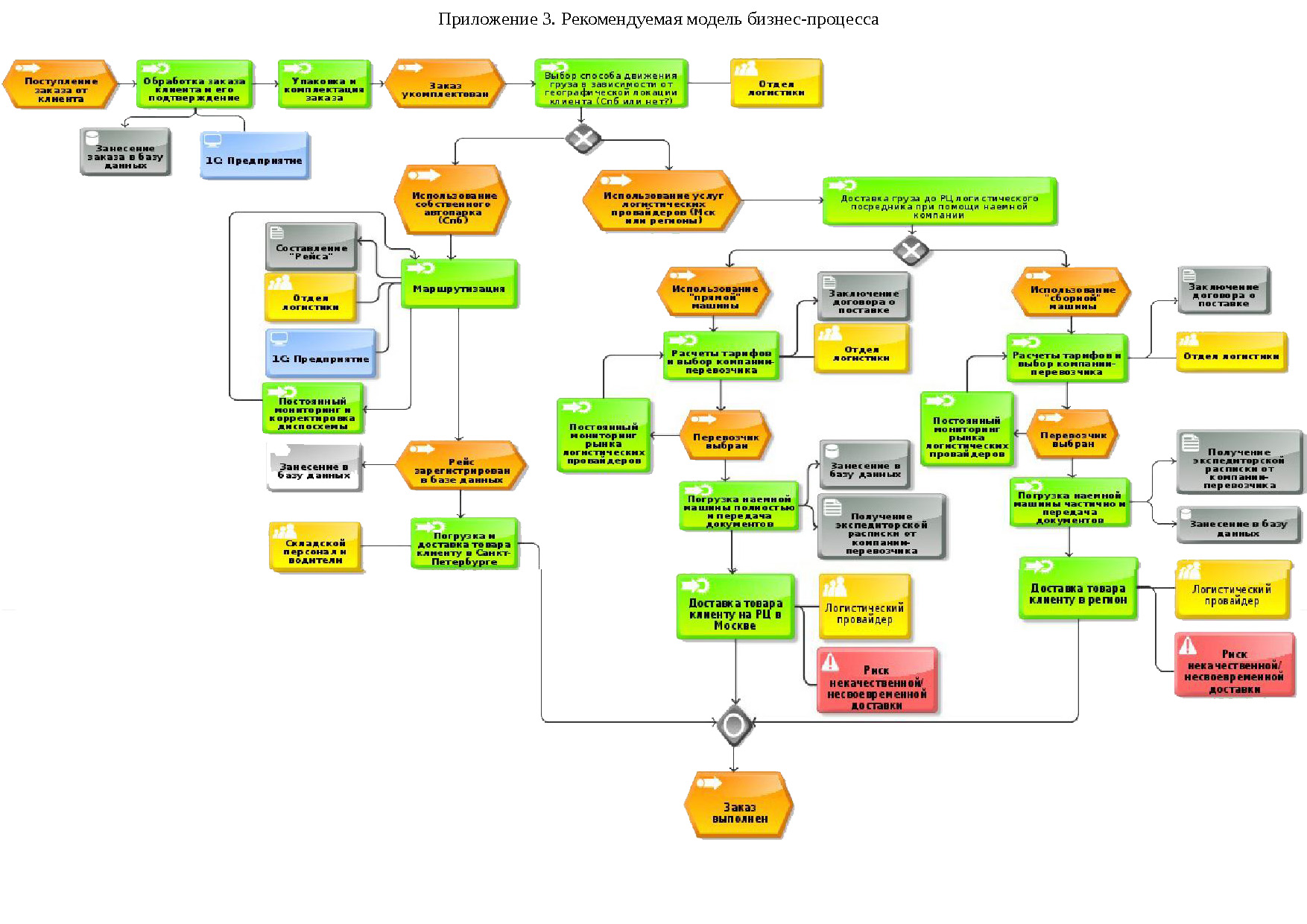
Рейтинг крупнейших транспортно-логистических компаний России по итогам 2014 года [Электронный ресурс]//Expert-Online - Режим доступа: <http://expert.ru/ratings/rejting-krupnejshih-transportno-logisticheskih-kompanij-rossii-po-itogam-2014-goda/> (15.05.2017)

Рейтинги АТИ [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <http://ati.su/> (15.05.2017)

# ПРИЛОЖЕНИЯ







1. Особенности рынка ручного инструмента [Электронный ресурс] // КУЗОВ. - Режим доступа:

   <http://www.kuzov-media.ru/articles/osobennosti_rynka_ruchnogo_instrumenta.html> [↑](#footnote-ref-2)
2. Томпсон-мл Артур. А, Дж. СтриклендIII, Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ Артур А. Томпсон-мл. - 12-ое издание - Москва, 2006. - стр. 902-924 [↑](#footnote-ref-3)
3. Сделай сам [Электронный ресурс] //Российская газета. - Режим доступа: <https://rg.ru/2015/06/23/rinok.html> (20.11.2016) [↑](#footnote-ref-4)
4. Отчеты группы DIY за 2015 год [↑](#footnote-ref-5)
5. Российский рынок профессионального инструмента: сегодня и завтра [Электронный ресурс] // Стройка. - Режим доступа: <http://library.stroit.ru/articles/professional-tools/index.html> (20.11.2016) [↑](#footnote-ref-6)
6. Реальные располагаемые денежные доходы населения [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/># [↑](#footnote-ref-7)
7. МастерНэт-Инструмент [Электронный ресурс] // МастерНэт-Инструмент. - Режим доступа: <http://www.masternet-instrument.ru/> (12.12.2016) [↑](#footnote-ref-8)
8. Мир Инструмента [Электронный ресурс] // Мир Инструмента. - Режим доступа: <http://instrument.ru/> (12.12.2016) [↑](#footnote-ref-9)
9. FIT [Электронный ресурс] // FitchIndustrialTools. - Режим доступа: <http://instrument-fit.ru/> (12.12.2016) [↑](#footnote-ref-10)
10. Мир Инструмента [Электронный ресурс] // Мир Инструмента. - Режим доступа: <http://instrument.ru/> (12.12.2016) [↑](#footnote-ref-11)
11. FIT [Электронный ресурс] // FitchIndustrialTools. - Режим доступа: <http://instrument-fit.ru/> (12.12.2016) [↑](#footnote-ref-12)
12. Агентство DiscoveryResearchGroup представило анализ рынка ручных инструментов в России [Электронный ресурс] // B2Blogger.com. - Режим доступа: <http://b2blogger.com/pressroom/184335.html> (12.12.2016 [↑](#footnote-ref-13)
13. Сделай сам [Электронный ресурс] //Российская газета. - Режим доступа: <https://rg.ru/2015/06/23/rinok.html> (20.11.2016) [↑](#footnote-ref-14)
14. Husqvarna подвела итоги 2016 года для российского рынка садовой техники [Электронный ресурс] // GorHoz - Режим доступа: <http://gor-hoz.ru/index.php/ozelenenie/instrument/820-husqvarna-podvela-itogi-2016-goda-dlja-rossijskogo-rynka-sadovoj-tehniki> (12.12.2016) [↑](#footnote-ref-15)
15. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc/prognoz_2017_2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9dd9931d-3960-454c-a8db-ec6fc1ab4bfc> [↑](#footnote-ref-16)
16. Сделай сам [Электронный ресурс] //Российская газета. - Режим доступа: <https://rg.ru/2015/06/23/rinok.html> (20.11.2016) [↑](#footnote-ref-17)
17. Реальные располагаемые денежные доходы населения [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики . - Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/># [↑](#footnote-ref-18)
18. Росстат: реальные доходы россиян резко снизились [Электронный ресурс] // ВВС: Русская служба - Режим доступа: <http://www.bbc.com/russian/news-37108871> [↑](#footnote-ref-19)
19. МинСтрой- Режим доступа: <http://www.minstroyrf.ru/trades/zhilishnaya-politika/8/> (20.01.2017) [↑](#footnote-ref-20)
20. Инфографика [Электронный ресурс] // ДомРФ- Режим доступа: <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/about/analytics/diagrams/> (20.01.2017) [↑](#footnote-ref-21)
21. Куда идет рынок услуг по ремонту квартиры [Электронный ресурс] // Группа компаний ВИРА- Режим доступа: <https://www.vira.ru/exp/news/detail.php?ID=42549> (20.01.2017) [↑](#footnote-ref-22)
22. Составлено автором [↑](#footnote-ref-23)
23. Данные из отчетов компании DIYGroup [↑](#footnote-ref-24)
24. Hammer, M. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution/M.Hammer,J.Champy. - 1 st ed. - HarperBusiness Essentials, 1993. - P. [↑](#footnote-ref-25)
25. Бауэрсокс, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок/Д.Бауэрсокс, Д.Клосс. - 2 изд. - М: Олимп-Бизнес, 2005. - С.411 [↑](#footnote-ref-26)
26. Furey, T.A six-step guide to process reengineering/T.Furey. - V.21, I.2. - 1993. - P.20-23 [↑](#footnote-ref-27)
27. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/М.Портер. - М: Альпина-Бизнес Букс, 2005. - С.72-7 [↑](#footnote-ref-28)
28. Грязнова, О. Без вины виноватые?../О.Грязнова//Управление компанией. - 2008. - №4. - С.48-51 [↑](#footnote-ref-29)
29. Tracey, M. Transportation effectiveness and manufacturing fi rm performance/M.Tracey// InternationalJournalofLogisticsManagement. - 2004. - 15(2). - P.31-50 [↑](#footnote-ref-30)
30. Стримовская, А.В. Формирование модели оценки ключевых показателей транспортировки в цепях поставок/А.В.Стримовская//Логистика и управление цепями поставок. - 2016. -№3. - С.38-45 [↑](#footnote-ref-31)
31. Фирсов, М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом/М.Фирсов//Проблемы теории и практики управления. - 2005. - №2. - С.100-104 [↑](#footnote-ref-32)
32. Cristopher, M. Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks./M.Cristopher - 3rd ed. - Pearson Education,2005. - P.96 [↑](#footnote-ref-33)
33. Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/Д.Нортон, Р.Каплан. - М.: Олимп-бизнес, 2010 [↑](#footnote-ref-34)
34. Соколова, О.Г. Формирование системы показателей для оценки эффективности управления логистической системой фокусной компании цепи поставок/О.Г.Соколова//Логистика и управление цепями поставок. - 2016. - №1. - С.39-49 [↑](#footnote-ref-35)
35. Бауэрсокс, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок/Д.Бауэрсокс, Д.Клосс. - 2 изд. - М: Олимп-Бизнес, 2005. - С.416-438 [↑](#footnote-ref-36)
36. Carr, D. Best practices in reengineering: What works and what doesn’t in the reengineering process/D.Carr, H.Johansson. -Coopers and Lybrand, 1995. -P.110-115 [↑](#footnote-ref-37)
37. Семенцов, А. Формирование эффективной службы логистики/А.Семенцов//Управление компанией. - 2008. - №4. - С.56-61 [↑](#footnote-ref-38)
38. Carr, D. Best practices in reengineering: What works and what doesn’t in the reengineering process/D.Carr, H.Johansson. -Coopers and Lybrand, 1995. -P.110-111 [↑](#footnote-ref-39)
39. Портнов, А. Экономим на автотранспорте/А.Портнов//Управление компанией. - 2008. - №4. - С.52-55 [↑](#footnote-ref-40)
40. Кузнецов, М. Поможет ли логистический аутсорсинг преодолеть кризис?/М.Кузнецов//Логистика и управление цепями поставок. - 2010. - №2. - С.49-52 [↑](#footnote-ref-41)
41. Покупать нельзя продавать//LogisticsandManagement,раздел “Аналитика”. - 2008. - №9. - С.12-18 [↑](#footnote-ref-42)
42. Симонова Л., Рынок транспортно-логистических услуг в условиях экономической рецессии: прогноз до 2017 г., Гайдаровский форум 2015 [↑](#footnote-ref-43)
43. Дыбская, В.В. Рынок логистических услуг России в условиях рецессии/В.В.Дыбская//Логистика и управление цепями поставок. - 2015. - №6. - С.8-15 [↑](#footnote-ref-44)
44. Дыбская, В.В. Основные этапы и тенденции развития логистического аутсорсинга в России/В.В.Дыбская//Логистика и управление цепями поставок. - 2015. - №5. - С.5-15 [↑](#footnote-ref-45)
45. РБК.research, Рынок транспортно-логистических услуг в 2013-2014 гг.и прогноз до 2017 г./РБК.research//- 2014. - С.370 [↑](#footnote-ref-46)
46. Новости компании Грузовичкоф [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании Грузовичкоф - Режим доступа: <http://gruzovichkof.ru/> (20.04.2017) [↑](#footnote-ref-47)
47. Parkhli, S.A Study on Transport cost Optimization in Retail Distribution/S.Parkhli//Journal of Supply Chain Management Systems. - 2014. - V.3,I.4. [↑](#footnote-ref-48)
48. Бауэрсокс, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок/Д.Бауэрсокс, Д.Клосс. - 2 изд. - М: Олимп-Бизнес, 2005. - С.329-348 [↑](#footnote-ref-49)
49. Ravindran, A. Supply Chain Reengineering: Models and Applications/A.Ravindran, D. Warsing. - Taylor and Francis Group: CRC Press, 2013, - P.293-351 [↑](#footnote-ref-50)
50. Ravindran, A. Supply Chain Reengineering: Models and Applications/A.Ravindran, D. Warsing. - Taylor and Francis Group: CRC Press, 2013, - P.293-351 [↑](#footnote-ref-51)
51. Dickson, W. Gary.An analysis of vendor selection systems and decisions/W.Dickson// Journal of Purchasing. - 1966. - №2. -P. 5-20 [↑](#footnote-ref-52)
52. Weber, C.A. Vendor selection criteria and methods/C.A. Weber, J.R. Current, W.C. Benton// European Journal of Operational Research. - 1991. -№50. - P. 2-18 [↑](#footnote-ref-53)
53. Zhang, Z.Evolution of supplier selection criteria and methods/Z.Zhang, J.Lei, N.Cao, K.To// European Journal Operational Research. - 2003. -№4. -P 335-342 [↑](#footnote-ref-54)
54. Составлено автором на основе предоставленной компанией DIYGroup информации [↑](#footnote-ref-55)
55. ПокомпаниямDAXLogistics, ТранКо, Деловыелинии, СмартТехнолоджи [↑](#footnote-ref-56)
56. Составлено автором [↑](#footnote-ref-57)
57. Рейтинг лизинговых компаний [Электронный ресурс] // ЭкспертРА- Режим доступа: <https://raexpert.ru/> (20.01.2017) [↑](#footnote-ref-58)
58. Составлено автором по предоставленной компанией DIYGroup информации [↑](#footnote-ref-59)
59. Рейтинг “Топ-10 транспортных компаний России” 2016 [Электронный ресурс]//Альянс-каталог транспортных компаний - Режим доступа: <https://alliance-catalog.ru/top10/> (15.05.2017) [↑](#footnote-ref-60)
60. Рейтинг траснпортных компаний 2016 [Электронный ресурс]//Сайт Умный логист - Режим доступа: <http://www.umniylogist.ru/rating/> (15.05.2017) [↑](#footnote-ref-61)
61. Рейтинг транспортных компаний 2016 [Электронный ресурс]//Сайт Транспортная компания.com - Режим доступа: <http://transportnaya-kompaniya.com/rating/> (15.05.2017) [↑](#footnote-ref-62)
62. Рынок автомобильных грузоперевозок в 2014-2015 гг и прогноз до 2018 г. [Электронный ресурс]//РБК.research - Режим доступа: <http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%BA%D0%B8_%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%8F-7.pdf> (15.05.2017) [↑](#footnote-ref-63)
63. Рейтинг транспортных компаний 2016 [Электронный ресурс]//Информационный портал Unikassa - Режим доступа: <https://unikassa.ru/reyting-transportnyih-kompaniy-2016.html> (15.05.2017) [↑](#footnote-ref-64)
64. 7 крупных транспортных компаний России [Электронный ресурс]//Бизнес-портал Фабрика - Режим доступа: <http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/krupneyshie-transportnyie-kompanii/> (15.05.2017) [↑](#footnote-ref-65)
65. Рейтинг крупнейших транспортно-логистических компаний России по итогам 2014 года [Электронный ресурс]//Expert-Online - Режим доступа: <http://expert.ru/ratings/rejting-krupnejshih-transportno-logisticheskih-kompanij-rossii-po-itogam-2014-goda/> (15/05/2017) [↑](#footnote-ref-66)
66. Составлено автором [↑](#footnote-ref-67)
67. О компании “Деловые Линии” [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <https://www.dellin.ru/> (20.04.2017) [↑](#footnote-ref-68)
68. О компании “ПЭК” [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <https://pecom.ru/> (20.04.2017) [↑](#footnote-ref-69)
69. О компании “ЖелДорЭкспедиция” [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <https://www.jde.ru/> (20.04.2017) [↑](#footnote-ref-70)
70. О компании “Энергия” [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <https://nrg-tk.ru/> (20.04.2017) [↑](#footnote-ref-71)
71. О компании “КИТ” [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <http://tk-kit.ru/> (20.04.2017) [↑](#footnote-ref-72)
72. О компании Logiterra [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <http://www.logiterra.ru/> (20.04.2017) [↑](#footnote-ref-73)
73. О компании “РАТЭК” [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <http://www.rateksib.ru/> (20.04.2017) [↑](#footnote-ref-74)
74. Составлено автором [↑](#footnote-ref-75)
75. Рейтинг “Топ-10 транспортных компаний России” 2016 [Электронный ресурс]//Альянс-каталог транспортных компаний - Режим доступа: <https://alliance-catalog.ru/top10/> (15.05.2017) [↑](#footnote-ref-76)
76. Рейтинг траснпортных компаний 2016 [Электронный ресурс]//Сайт Умный логист - Режим доступа: <http://www.umniylogist.ru/rating/> (15.05.2017) [↑](#footnote-ref-77)
77. Рейтинг транспортных компаний 2016 [Электронный ресурс]//Сайт Транспортная компания.com - Режим доступа: <http://transportnaya-kompaniya.com/rating/> (15.05.2017) [↑](#footnote-ref-78)
78. Рынок автомобильных грузоперевозок в 2014-2015 гг и прогноз до 2018 г. [Электронный ресурс]//РБК.research - Режим доступа: <http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B7%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%BA%D0%B8_%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%8F-7.pdf> (15.05.2017) [↑](#footnote-ref-79)
79. Рейтинг крупнейших транспортно-логистических компаний России по итогам 2014 года [Электронный ресурс]//Expert-Online - Режим доступа: <http://expert.ru/ratings/rejting-krupnejshih-transportno-logisticheskih-kompanij-rossii-po-itogam-2014-goda/> (15.05.2017) [↑](#footnote-ref-80)
80. Экспертами выступали генеральный директор DIYGroup, бизнес-аналитик DIYGroup, директор департамента логистики DIYGroup. [↑](#footnote-ref-81)
81. Составлено автором [↑](#footnote-ref-82)
82. Рейтинги АТИ [Электронный ресурс]//Официальный сайт компании - Режим доступа: <http://ati.su/> (15.05.2017) [↑](#footnote-ref-83)
83. Составлено автором [↑](#footnote-ref-84)
84. Экспертами выступали генеральный директор DIYGroup, бизнес-аналитик DIYGroup, директор департамента логистики DIYGroup. [↑](#footnote-ref-85)
85. Составлено автором [↑](#footnote-ref-86)