



Deloitte.

# SWOT-анализ логистической отрасли России

Вардан Гаспарян, ноябрь 2015 года



в России



# Что происходит?

Уход международных компаний из регионов (или приостановка региональной экспансии)

**-15%** Сокращение грузоперевозок

Сокращение крупных инвестиций в логистическую инфраструктуру

Повышение требований к уровню логистического сервиса

Тенденция к консолидированию транспортных потоков, объемов потребляемых логистических услуг и интеграции логистических цепочек на рынках Retail и FMCG

**-22%** Автоперевозки импорт

# Есть ли прогресс?

## Индекс эффективности логистики (LPI, World Bank)

### Динамика рейтинга 2010–2014

	Россия	Казахстан	Китай	Турция
Индекс эффективности логистики	90 ▲ 4 п.	88 ▼ 26 п.	28 ▼ 1 п.	30 ▲ 9 п.
Таможня	133 ▼ 18 п.	121 ▼ 42 п.	38 ▼ 6 п.	34 ▲ 12 п.
Инфраструктура	77 ▲ 6 п.	106 ▼ 49 п.	23 ▲ 4 п.	27 ▲ 12 п.
Международные перевозки	102 ▼ 6 п.	100 ▼ 71 п.	22 ▲ 5 п.	48 ▼ 4 п.
Логистические компетенции	80 ▲ 8 п.	83 ▼ 10 п.	35 ▼ 6 п.	22 ▲ 15 п.
Отслеживание и трекинг	79 ▲ 18 п.	81 ▲ 4 п.	29 ▲ 1 п.	19 ▲ 37 п.
Своевременность поставок	84 ▲ 4 п.	69 ▲ 17 п.	36 ▲ 0 п.	41 ▼ 10 п.

# Логистический SWOT-анализ

## Strengths

- **Консолидация объемов** потребляемых логистических услуг
- **Совершенствование** логистических компетенций
- Переход на тарификацию в рублях
- Новые возможности для аутсорсинга логистики
- Повышение технологичности процессов

## Opportunities

- Выгодные **долгосрочные партнерства** с провайдерами логистических услуг
- Новые возможности предложить решения «под ключ»
- Сокращение инвестиций в логистическую инфраструктуру за счет **автоматизации и сервисов on-demand**
- Рост сегмента e-commerce — драйвера дальнейшего развития логистики



## Weaknesses

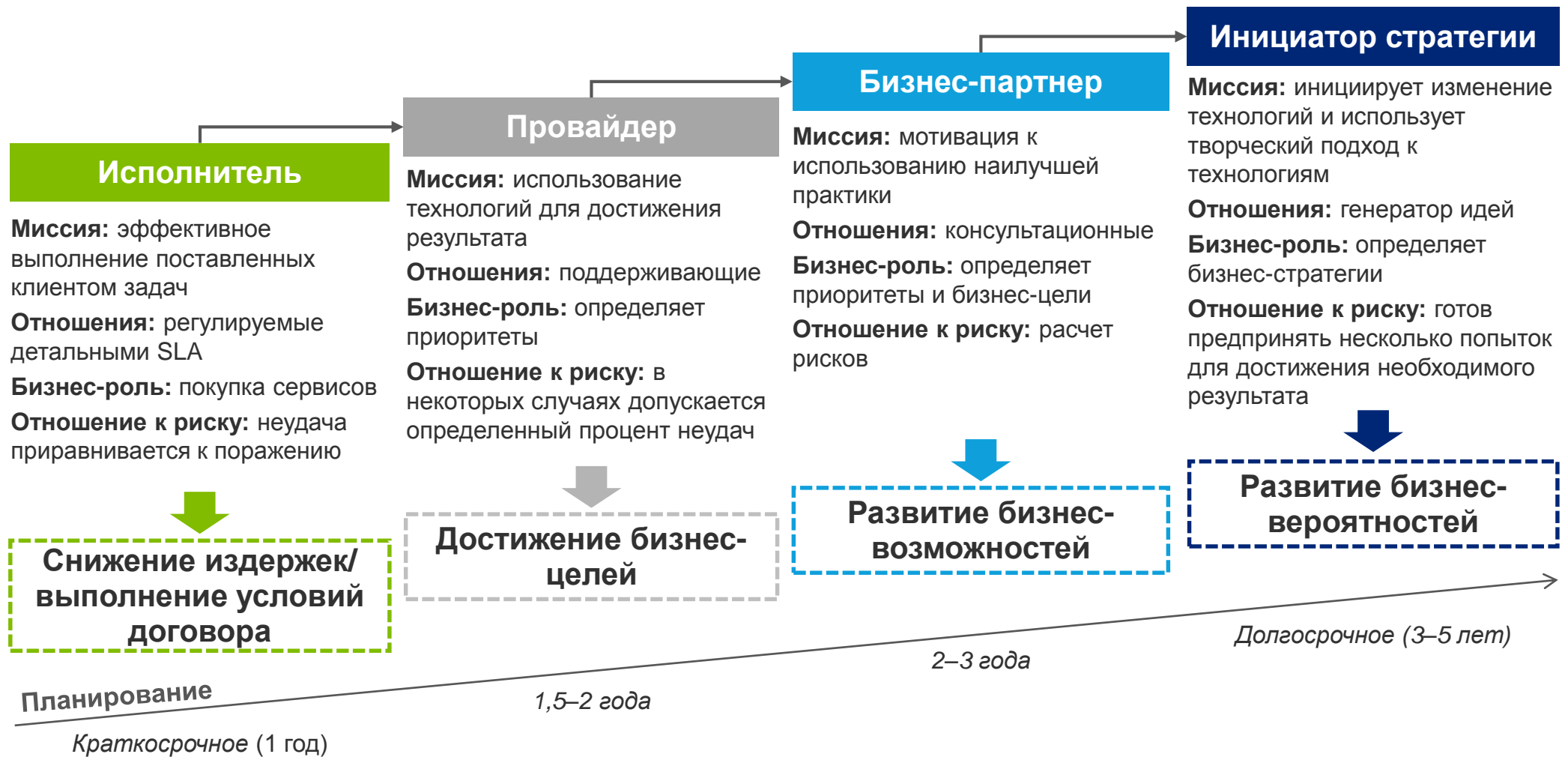
- **QUICK-WIN focus** — предпочтение руководством проектов с более коротким периодом окупаемости
- Увеличение логистических затрат в связи с изменением схем импорта и с его замещением внутренними поставщиками

## Threats

- Сохраняющаяся неопределенность в планах и темпах развития
- **Снижение качества** предоставляемых логистических услуг, в том числе услуг международных компаний
- Снижение объемов производства и продаж повысит логистические расценки



# Долгосрочные логистические отношения



# Логистический партнер — это провайдер решений, а не услуг

## Запрос на создание бизнес-решения (RFS)

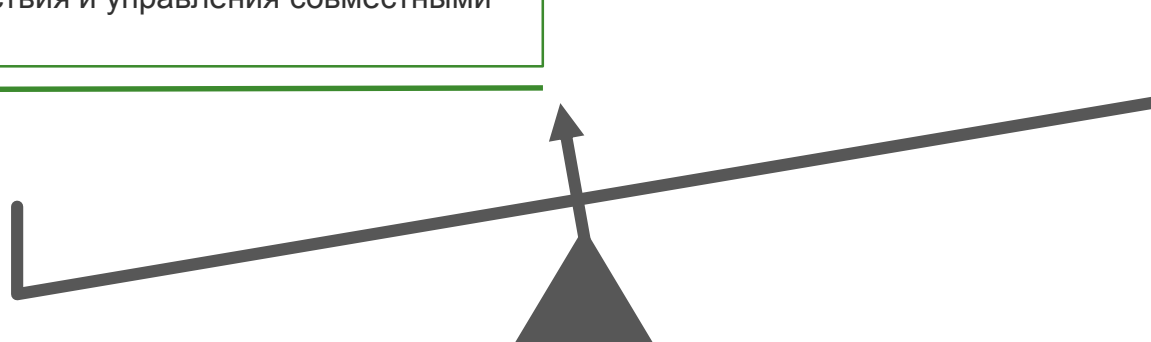
«...обеспечить сокращение затрат на логистику в Северо-Западном, Южном и Центральном регионах на X% с учетом роста бизнеса на Y% при сохранении текущего уровня обслуживания (90%+соблюдение показателя OTIF для ключевых клиентов)».

- Выбрать эффективного партнера с высочайшей квалификацией и возможностью масштабирования операций
- Разработать долгосрочный «рамочный» договор, включающий:
  - Детальное описание операций «как есть» и целевых KPI для бизнеса, которые определяются партнером
  - Привязку доходов к результатам деятельности заказчика
  - Премии за превышение целевых результатов
  - Четкую схему взаимодействия и управления совместными ИТ, активами и практикой

## Запрос на предоставление информации (RFI)

«...хранение на территории X кв. м и перевозка Y т продукции по маршрутам 1, 2, ..., N по минимальному тарифу».

- Нет мотивации для предложения более эффективных решений для бизнеса
- Нет настроения на долгосрочный бизнес-результат
- Нет детализации требований к другим смежным функциям (ИТ, отчетность)
- Договор на один год, включающий:
  - Систему тарификации услуг или фиксированную стоимость
  - Систему штрафных санкций



# Новые технологии и услуги в логистике

## Управление транспортировкой

На рынке предлагаются решения, как комплексно решающие задачи транспортной логистики, так и в отдельных комбинациях:

- Управление перевозками (маршрутизация, формирование партий, загрузка ТС, управление парком, мониторинг)
- Поиск контрагентов и коммуникация
- Документооборот и отчетность



LOG<sup>4</sup> PRO

## «Альтернативная логистика»

Клиенты хотят получать заказанные товары «здесь и сейчас» и не готовы платить за это больше. Компании хотят доставлять товары клиентам вовремя, и при этом не хранить большие запасы и не поддерживать региональную инфраструктуру хранения.

Важным драйвером таких изменений станут различные транспортные сети, традиционно «не рассматриваемые как операторы логистики».



РЖД Логистика



amazon supply



## Управление складом

Решения, предназначенные для автоматизации учета и управления движением ТМЦ на складе:

- Пополнение (управление запасами)
- Управление операциями (прием, размещение, хранение, комплектация, отгрузка)
- Интеграция и документооборот

Мой Склад

ABM Stock-M

## Планирование

По аналогии с европейским и американским рынками следует ожидать развития решений on demand в области:

- Стратегического планирования
- Тактического планирования
- Прогнозирования
- S&OP

Решения on demand

# e-commerce — один из драйверов технологичной и доступной логистики

## РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ

- Выход на новые рынки
- UBERизация доставки
- Омниканальность — драйвер продаж
- Планирование закупок, поиск поставщиков на b2b-площадках

## МЕЛКИЙ ОПТ И ПРОДАВЦЫ

- Доступ к широкому кругу потенциальных клиентов вне целевого сегмента
- Доступ к комплексу логистических услуг, ранее доступных только крупным игрокам рынка



## ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ОПЕРАТОР

- Удовлетворение комплексных запросов логистики «под ключ»
- Эффективность сервиса за счет консолидации объемов
- Интеграция не только в сфере операционной деятельности, но и в рамках стратегии роста компаний-партнеров

## ПРОИЗВОДИТЕЛИ

- Переход к прямым продажам в сегментах B2B и B2C, минуя традиционные
- UBERизация доставки
- Сотрудничество с marketplaces и другими провайдерами услуг «альтернативной логистики»



# Спасибо за внимание!



**Вардан Гаспарян**

Директор практики SCM & Logistics

+7 (985) 857 51 32

[vgasparyan@deloitte.ru](mailto:vgasparyan@deloitte.ru)



**deloitte.ru**

#### О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее – ДТТЛ); каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемое как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.ru/about](http://www.deloitte.ru/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» – международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 225 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее – «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.