

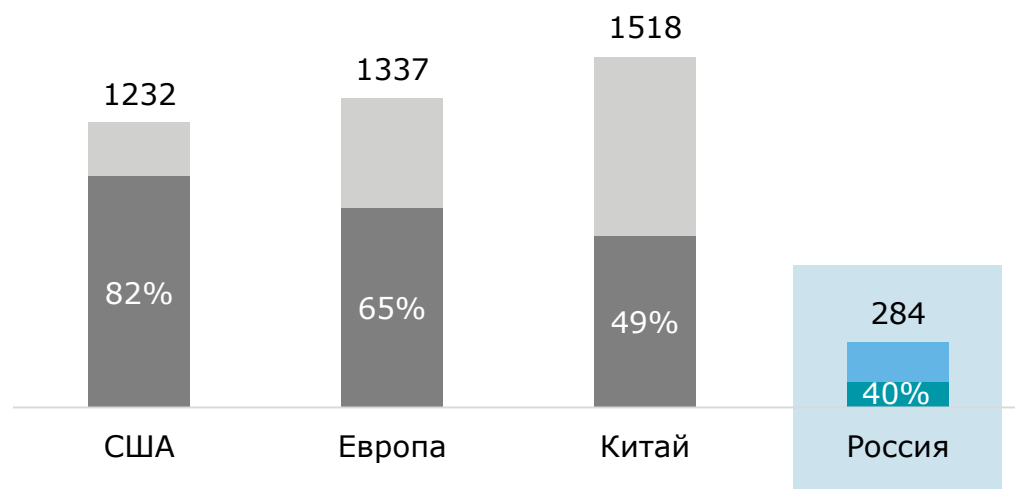


Передача логистики нефтегазовых компаний на аутсорсинг

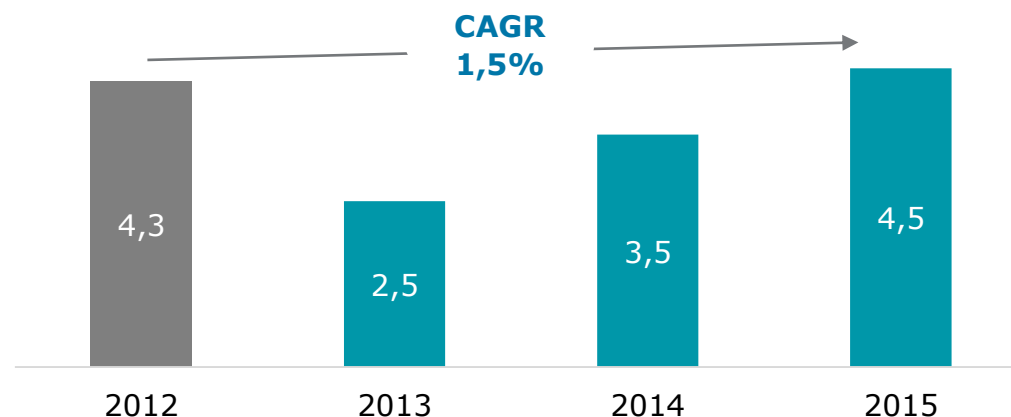
Практика «Управление цепями поставок»

Доля комплексных логистических услуг в России по-прежнему составляет малую часть в аутсорсинге по сравнению с Европой, Китаем и США

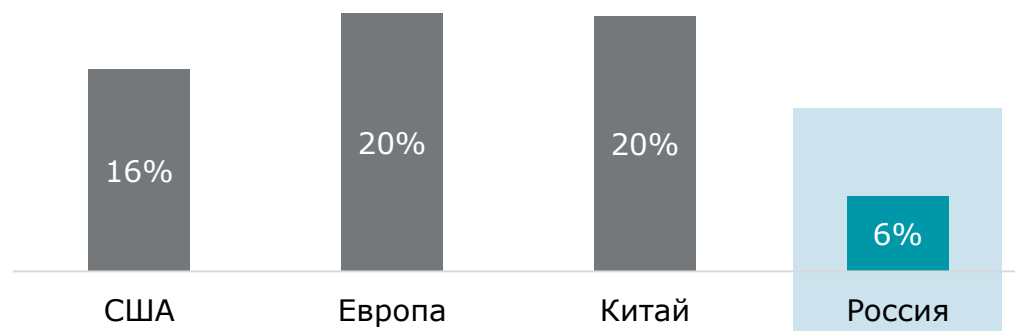
Транспортно-логистические затраты (млрд долл. США) и доля аутсорсинга логистики в 2015 г.



Динамика роста рынка логистического аутсорсинга в России (млрд руб.)



Доля комплексных услуг (3PL, 4PL) в логистическом аутсорсинге в 2015 г.



Более 80% объема рынка логистического аутсорсинга в России составляют услуги грузоперевозок

Источник: M.A.Research, Armstrong & Associates

© 2016 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

Добывающие компании входят в четверку ключевых сегментов по выручке среди ведущих операторов комплексных логистических услуг

Специализация и клиенты международных топ-100 ЗРЛ в 2015 г.



Выручка международных топ-100 ЗРЛ по отраслям в 2012 г.

Сегмент	2012E	CAGR 2005-2012E
Ритейл	26,5	5,1%
Хай-тек	23,4	5,3%
Автопром	12,8	1,8%
Добыча полезных ископаемых	10,7	4,6%
Продукты питания	10,4	6,3%
Фармацевтика и косметология	8,6	8,4%
Тяжелая промышленность	8,4	8%
Производители ТНП	5,6	4,6%

В 2015 году доля ЗРЛ-операторов из списка топ-100, обслуживающих нефтегазовые компании, увеличилась на 5%. Этот сегмент рынка имеет значительный потенциал дальнейшего роста.

Источник: M.A.Research, Armstrong & Associates

© 2016 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед»

Готовность к сотрудничеству 3PL-операторов и их заказчиков определяется их умением совместно отвечать на возникающие вызовы

Вызовы, стоящие перед 3PL-операторами

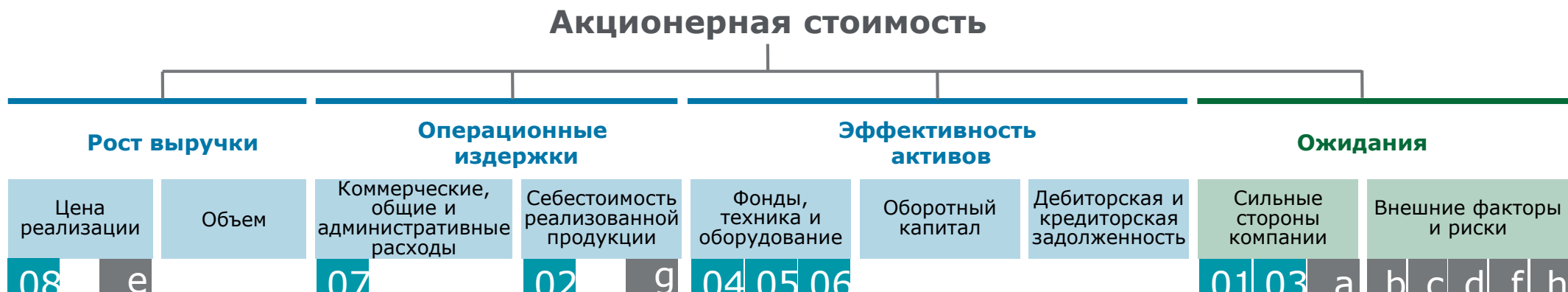


Вызовы, стоящие перед заказчиками услуг 3PL



Источник: www.inboundlogistics.com

При принятии решения учитываются факторы, влияющие на акционерную стоимость компании



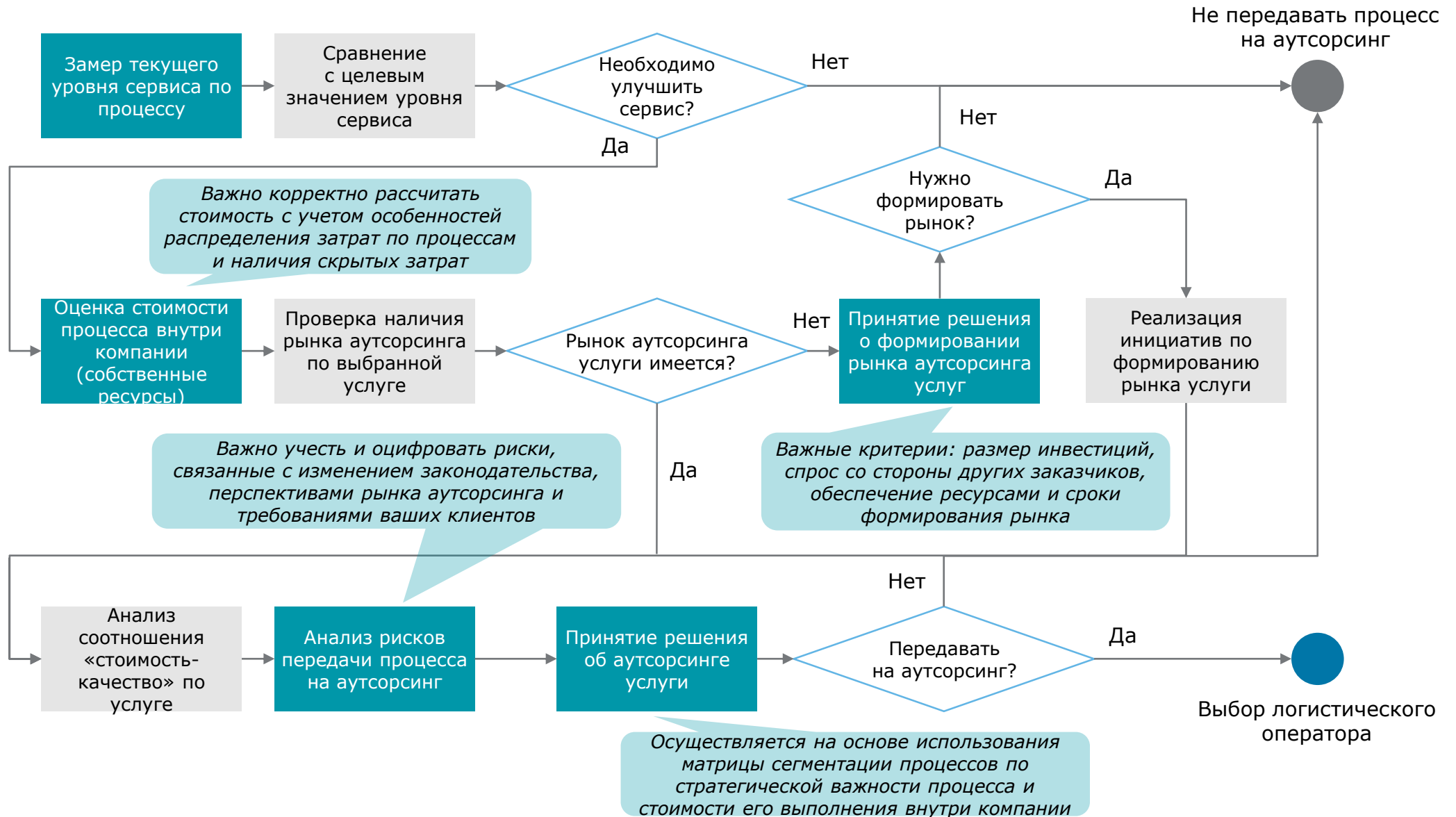
Причины, по которым компании передают логистику на аутсорсинг

- 01** Концентрация на профильной деятельности
- 02** Использование накопленного опыта и эффекта масштаба поставщиков профессиональных услуг
- 03** Увеличение скорости реакции на требования бизнеса
- 04** Рост технической готовности логистической инфраструктуры
- 05** Рост эффективности использования логистических активов
- 06** Перевод постоянных затрат в переменные
- 07** Передача регулятивных рисков оператору (соблюдение законодательства в HR, HSE)
- 08** Повышение качества обслуживания внешних и внутренних клиентов

Причины, по которым компании выполняют процессы самостоятельно

- a** Потеря компетенций и наработок в логистике
- b** Снижение уровня контроля за переданными логистическими операциями
- c** Увеличение зависимости от квалификации и надежности оператора
- d** Сложность переключения между операторами в случае глубокой интеграции
- e** Снижение качества услуг в случае слабой интеграции процессов заказчика и оператора
- f** Различная интерпретация условий контракта заказчиком и оператором
- g** Увеличение затрат на поддержание переданных процессов
- h** Напряженность в коллективе в связи с передачей процессов и сокращением персонала

Простейший алгоритм позволит сформировать доказательную базу и сэкономить время на решение вопроса об аутсорсинге логистики

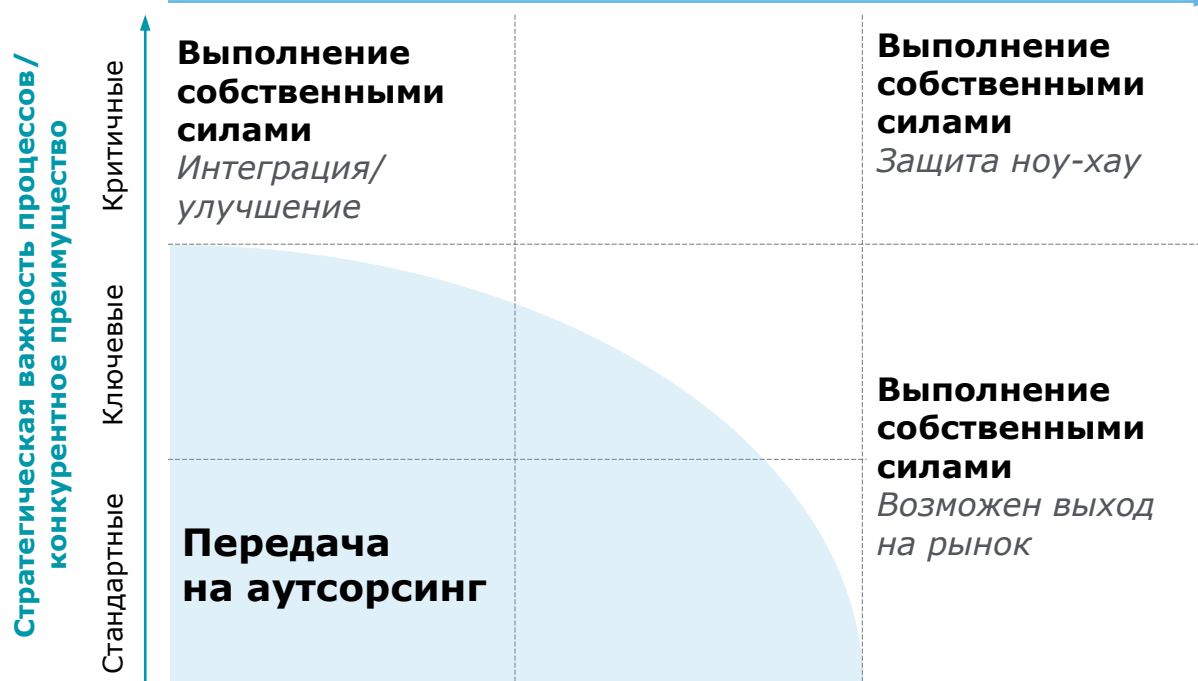


Наименее рискованные для передачи на аутсорсинг - стандартные процессы с высокой стоимостью и низким уровнем сервиса

Матрица сегментации процессов компании

Позиция компании по стоимости процесса/эффективность выполнения процесса по сравнению с рыночными показателями

Слабая Уверенная Сильная



Слабая позиция

- Высокая удельная стоимость процесса
- Очень низкий уровень сервиса/качество выполнения
- Длительное время выполнения* и невысокая гибкость

Уверенная позиция

- Сопоставимые со стоимостью услуг затраты на процесс
- Сопоставимый уровень сервиса/качество выполнения
- Сопоставимое время выполнения* и гибкость

Сильная позиция

- Низкая удельная стоимость процесса
- Значительно высокий уровень сервиса/качество выполнения
- Короткое время выполнения* и высокая гибкость

Критичные процессы

- Критичные процессы — отличительная особенность компании
- Стратегически важные процессы/конкурентное преимущество компании
- Источники неприемлемого риска для деятельности компании в случае отсутствия альтернатив

Ключевые процессы

- Важные для разработки или производства процессы, не являющиеся уникальными для компании
- Не являются конкурентным преимуществом компании

Стандартные процессы

- Стандартизированные, типовые и неуникальные процессы
- Процессы, не являющиеся основными в рамках текущей бизнес-модели
- Вспомогательные процессы

Позиционирование процессов может производиться на основе анализа данных либо экспертного мнения

*lead time

Важно учесть ограничения рынка, провести корректную оценку стоимости процессов, зафиксировать границы и обеспечить контроль качества услуг

Ограничения рынка



Наличие рынка аутсорсинга конкретных услуг в регионе либо развитие рынка (при необходимости)

Обоснование передачи



Корректная оценка стоимости передаваемых процессов (включая учет скрытых трудозатрат)

Границы ответственности



Определение четких границ ответственности компании и операторов на стыке ключевых областей

Контроль оказания услуг



Выбор показательных критериев оценки качества оказываемых оператором услуг для договоров/SLA

ИТ-инфраструктура



Обеспечение качества данных для обмена с оператором и готовность ИТ-инфраструктуры

Наибольшим потенциалом потребления комплексных услуг (3PL, 4PL) обладает сегмент downstream (от переработки до дистрибуции нефтепродуктов)

01	02	03	04	05
Пополнение запасов ТМЦ	Управление внутривзаводской логистикой	Управление внешней логистикой	Управление логистическими активами	Консалтинг в управлении цепочкой поставок (УЦП)
Поддержание уровня запасов МТО и сырья на складах заказчика Сопровождение поставки МТО и сырья	Организация хранения ТМЦ на внутривзаводских складах Организация и проведение погрузо-разгрузочных работ Организация и выполнение транспортировки грузов	Обработка заказов на поставку продукции Доставка продукции потребителям (экспедирование) Обработка претензий и организация возвратной логистики	Организация обеспечения доступной логистической инфраструктурой Эксплуатация и обслуживание логистической инфраструктуры Развитие и управление строительством логистической инфраструктуры под заказчика	Дизайн оптимальной логистической сети заказчика Разработка рекомендаций по управлению цепочками поставок

upstream



01 02 05

Разведка и бурение

Геологоразведка
Освоение месторождений
Бурение скважин



01 04

Добыча

Добыча сырой нефти и газа
Обслуживание фонда скважин



03*

Транспортировка и хранение

Транспортировка нефти и газа
Хранение сырой нефти и газа

midstream & downstream



01 02 04 05

Переработка

Очистка и перегонка нефти, производство нефтехимии



01 03 04 05

Продажа и дистрибуция

Транспортировка, хранение и сбыт нефтепродуктов и нефтехимии

*Частично — только автоперевозки нефти с месторождения до производственной площадки
Примечание: перечень стандартных услуг из референтной модели 4PL-оператора («Делойт»)

Крупные международные игроки в России и СНГ имеют в своем портфолио полный перечень услуг комплексной логистики

Оператор	Выручка в 2015 г., млрд € **	Ключевые клиенты в РФ и в мире	Услуги				
			Пополнение запасов ТМЦ	Управление внутриа-водской логистикой	Управление внешней логистикой	Управление логистическими активами	Консалтинг в УЦП
DHL	59,2		V	V	V	V	V
DB Schenker	40,5		V	V	V	V	V
Kuehne + Nagel	5,9		V	V	V	V	V
Panalpina	5,5		V	V	V	V	V
CEVA*	6,3		V	V	V	V	V
GEFCO	4,2		V	V	V	-	V
Agility	3		V	-	V	-	V
Expeditors Int'l of Washington	1,97		V	V	V	-	V
ПГК	1,2		-	V	V	V	-
РЖД–Логистика	0,054		V	V	V	-	-
Schmidt	н/д		V	V	V	V	V
Транко	н/д		-	V	V	V	V
Трансойл	н/д		-	V	V	V	V

*Компания Ceva Logistics в РФ представлена официальным партнером Smartlogistics.

**Представлена совокупная выручка компаний, переведенная в евро по среднему курсу обмена валют Европейского центрального банка за 2015 год: 1 EUR = 1,1095 USD, 1 EUR = 1,0679 CHF, 1 EUR = 7,4587 DKK, 1 EUR = 68,0720 RUB; средний курс обмена валют Центрального банка Кувейта за 2015 год: 1 EUR = 0,33 KWD.

Примечание: информация приведена для справки, не является рейтингом, не претендует на полный охват индустрии и не носит рекламный характер. Информация о клиентах получена из открытых источников, информация о выручке и услугах — из официальных годовых отчетов компаний за 2015 год и с официальных сайтов.

Бизнес-кейс передачи логистики на аутсорсинг

Крупная горнодобывающая компания передала 4PL-оператору в профессиональное управление логистические активы и большую часть логистики

О заказчике

- Крупная добывающая компания, входящая в топ-11 в мире
- Имеет три площадки, расположенные на расстоянии от 350 до 550 км друг от друга
- EBITDA за 2013 г. составила 1,2 млрд долл. США
- Объем перевезенной продукции за 2015 г. — более 2 млрд тонн/км
- Владеет собственными путями (950 км), в эксплуатации более 100 локомотивов и около 3 тыс. вагонов
- В 2012 году акционером было принято решение о передаче логистики в профессиональное управление 4PL-оператору

Услуги, которые 4PL-оператор оказывает заказчику

Пополнение запасов ТМЦ	Управление внутризаводской логистикой	Управление внешней логистикой	Управление логистическими активами	Консалтинг в управлении цепочкой поставок (УЦП)
Поддержание уровня запасов МТО и сырья на складах заказчика	Организация хранения ТМЦ* на внутризаводских складах	Обработка заказов на поставку продукции	Организация обеспечения доступной логистической инфраструктурой**	Дизайн оптимальной логистической сети заказчика
Сопровождение поставки МТО и сырья	Организация и проведение погрузо-разгрузочных работ	Доставка продукции потребителям (экспедирование)	Эксплуатация и обслуживание логистической инфраструктуры**	Разработка рекомендаций по управлению цепочками поставок
	Организация и выполнение транспортировки грузов	Обработка претензий и организация возвратной логистики	Развитие и управление строительством логистической инфраструктуры под заказчика**	



— услуга не оказывается



— услуга оказывается

*Сырье и МТО

**Включая: вагоны, автотранспорт, склады/ терминалы/узлы, ж/д пути

Бизнес-кейс передачи логистики на аутсорсинг

Реализация значительных выгод во многом стала возможной благодаря поиску совместных решений

Вызовы

1. Разное понимание рисков и оценка стоимости процессов 4PL-оператором и заказчиком приводили к длительным обсуждениям и тормозили процесс принятия решения
2. Заказчик изначально не формализовал критерии оценки качества услуг и технического состояния переданных оператору активов
3. 4PL-оператор не был готов инвестировать средства в развитие логистической инфраструктуры заказчика, т. к. не был уверен в долгосрочном сотрудничестве с ним
4. Взаимодействие заказчика с 4PL-оператором велось через две компании с разделением ответственности за процессы внутренней и внешней логистики
5. Требования ИТ-безопасности и наличие нескольких учетных систем у заказчика затрудняли интеграцию с ИТ-системами 4PL-оператора

Решения

1. Согласование единого с 4PL-оператором подхода к выводу услуг на аутсорсинг позволит принять обоснованное решение
2. Заключение SLA обеспечит прозрачность оценки качества услуг
3. Заключение долгосрочного договора позволит оператору инвестировать средства в развитие инфраструктуры
4. Переход 4PL-оператора на формат работы «одно окно» позволит оперативно принимать решения и снизит нагрузку на персонал заказчика
5. Интеграция с ИТ-системами 4PL-оператора в рамках единого контура обеспечит:
 - Оперативность выполнения операций
 - Прозрачность процесса оказания услуг оператором

Выгоды от передачи логистики на аутсорсинг 4PL-оператору

Сокращение затрат по пользованию вагонами	88%
Сокращение штрафов за простой вагонов	54%
Сокращение случаев срочного/аварийного ремонта подвижного состава	70%

Что нужно для того, чтобы аутсорсинг логистических услуг был успешным?



Наши контакты



Андрей Семенов

Старший менеджер практики
Управления Цепями Поставок

Тел: +7 (985) 857 51 33
e-mail: andsemenov@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 именуемая «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.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 225 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в [Facebook](#), [LinkedIn](#) или [Twitter](#).

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. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.