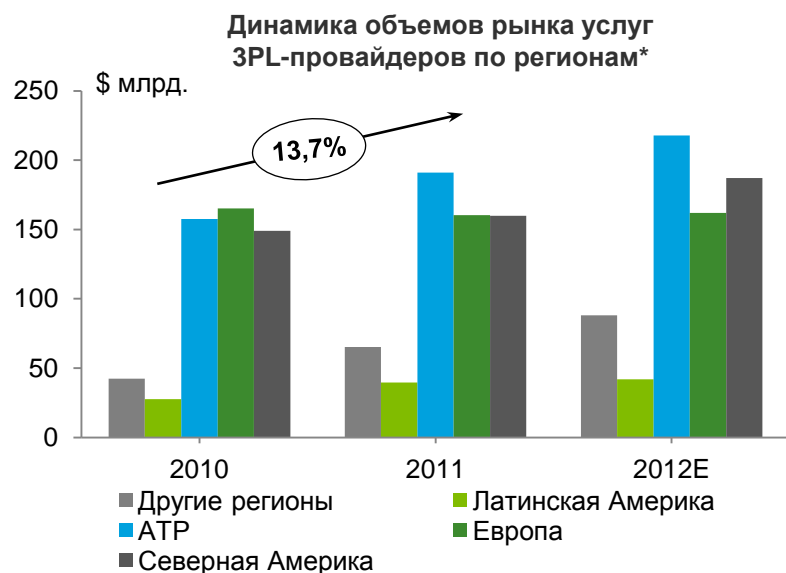


Аутсорсинг логистических услуг 5 шагов на пути к выстраиванию успешного сотрудничества с 3PL

Павел Сверчков
Вардан Гаспарян

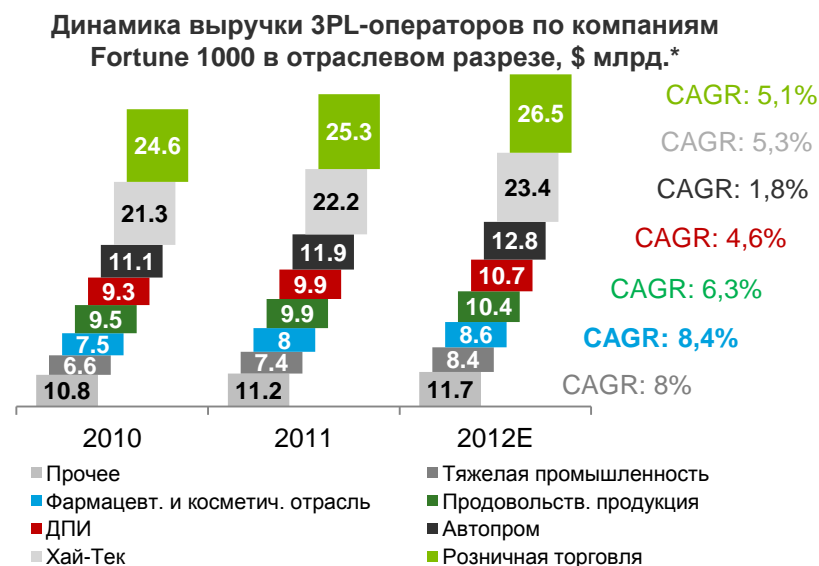


Спрос на мировом рынке аутсорсинга 3PL услуг сохраняет высокие темпы роста. Одним из локомотивов выступает парфюмерно-косметическая отрасль



- Мировой спрос на услуги 3PL-операторов сохраняет уверенный рост на 12-14% ежегодно
- Лидерами по темпам роста в ближайшем будущем останутся регионы Латинской Америки и АТР
- Рынок 3PL в европейских странах, на территории которых передается на аутсорсинг свыше 55% логистических затрат, стабилизировался на отметке \$ 160 млрд./год
- Важной тенденцией развития рынка становится регионализация логистических цепей и развитие региональной дистрибуции, обусловленные, прежде всего, увеличением стоимости транспортировки, необходимостью сокращения времени доставки и развитием новых рынков

* Armstrong Associates, Inc, исследования Делойт



- Крупнейшими потребителями услуг 3PL остаются компании из розничной торговли и отраслей высоких технологий
- Производители фармацевтической и парфюмерно-косметической продукции на протяжении 2005 – 2012 гг. демонстрируют самые высокие темпы роста спроса на 3PL
- В целом по всем отраслям доля предприятий из списка Fortune, отдавших на аутсорсинг часть операций в логистике, выросла в 2005-2012 гг. с 64% до 86%
- Свыше 65% из более чем 2,000 опрошенных руководителей предприятий в сфере логистики отметили, что планируют увеличить объем операций, переданных на аутсорсинг

Использование услуг 3PL позволяет сократить затраты на логистику и обеспечить гибкость в требуемом объеме логистических мощностей

- Основной объем передаваемых на аутсорсинг услуг приходится на транспортировку, сопровождение и промежуточное складирование груза, в т.ч. в рамках международной торговли
- В среднем, 54% затрат на транспортировку и 39% складских расходов предприятий передано логистическим посредникам

Востребованность аутсорсинга отдельных видов услуг в логистике



- Популярность аутсорсинга в логистике вызвана как становлением профессионального рынка услуг, так и конкретными финансовыми результатами от перехода
- Выстроенная модель работы с 3PL позволяет снизить затраты при сохранении / улучшении параметров уровня сервиса

Эффекты, достигнутые европейскими компаниями при переходе на модель логистического аутсорсинга через 3PL*



- Уменьшение операционных логистических затрат **на 8,2%**
- Сокращение среднего периода от заказа до поставки **с 10,7 до 8,4 дней**



- Снижение среднего уровня запасов готовой продукции **на 5,3%**



- Сокращение **на 15,6%** стоимости основных средств, вовлеченных в логистическую деятельность,

Текущие тенденции мирового рынка

1 Консолидация логистических посредников, комплексный характер оказания услуг

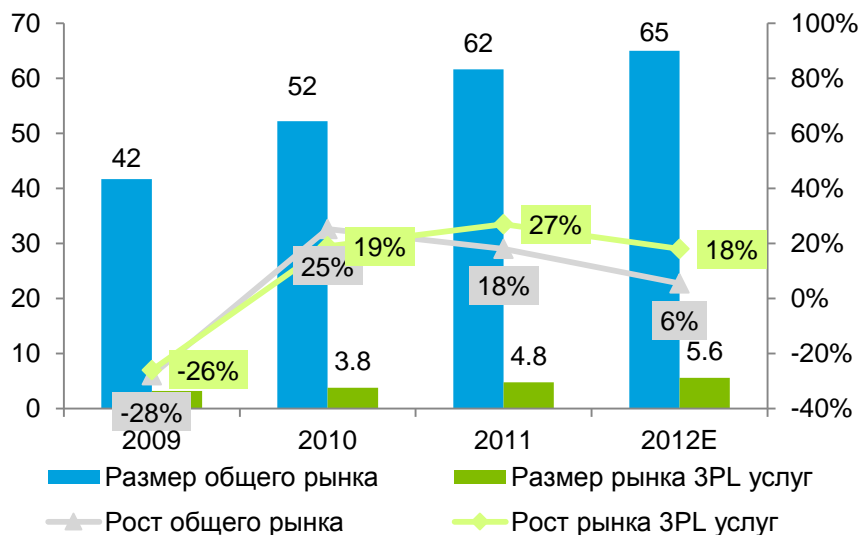
2 Снижение доступности мощностей, рост требований к гибкости 3PL-посредников

3 Высокая степень технологической интеграции – ключевой фактор успешных отношений

* Исследования Делойт, материалы Capgemini

Темпы роста сегмента 3PL в России превышают средние по рынку втрое, вместе с тем они также снизились вслед за общими тенденциями

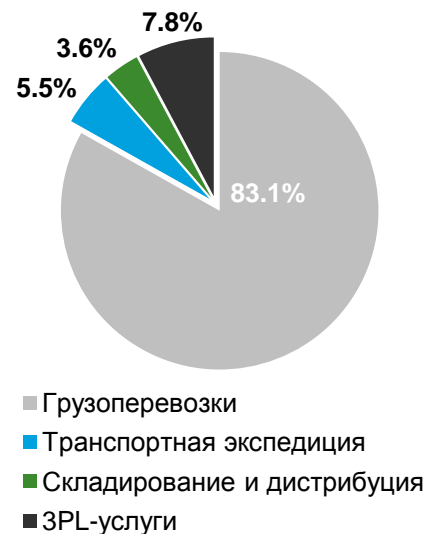
Динамика объемов общего рынка логистического аутсорсинга и сегмента 3PL в России, \$ млрд



- Согласно оценкам аналитического агентства «Росбизнесконсалтинг», совокупный объем рынка транспортно-логистических услуг в России в 2011 году составил \$ 284 млрд. На долю логистического аутсорсинга пришлось \$ 62 млрд., или немногим более 22%
- Рынок аутсорсинга в логистике пережил значительное падение в кризисные 2008-2009 года. К настоящему моменту период восстановления завершен, но текущие темпы среднегодового роста замедлились до 6%
- В сравнении с динамикой общего рынка, сегмент 3PL демонстрирует более высокие темпы и потенциал роста, хотя и здесь наметилась тенденция к замедлению

* Отчет РБК «Рынок транспортно-логистических услуг России...»

Структура рынка логистического аутсорсинга в России, 2012E



- В структуре российского рынка логистического аутсорсинга основную долю занимают услуги в области грузоперевозок (преимущественно внутренних и по маршрутам «Россия – страны СНГ» – более 83%
- В дополнение к транспортировке грузов заказчиками часто приобретаются дополнительные услуги по экспедированию
- Доля услуг по комплексному логистическому сопровождению бизнеса – 3PL – в стоимостном выражении не превышает 8% (по результатам анализа в 2012 году)
- Услуги по управленческой логистике оказываются только 3PL-провайдерами и составляют около 10% в составе пакета рыночных услуг таких компаний в России

В России действуют более 20 крупных национальных и зарубежных 3PL провайдеров, применяющих различные стратегии ведения бизнеса

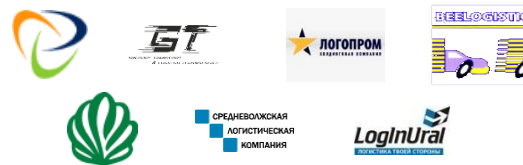
Стратегии игроков российского рынка 3PL услуг*

Федеральные провайдеры услуг



- Ключевые федеральные игроки, такие как ItellaNLC, STS Logistics, Alidi, концентрируют усилия на расширении портфеля географии предоставления услуг
- Они предоставляют заказчикам «пакетные» решения с учетом отраслевой специфики, включая такие премиальные сервисы, как упаковка и маркировка, управление возвратами и интермодальную логистику
- Федеральными 3PL провайдерами, как правило, используется привлеченная на условиях аренды / лизинга логистическая инфраструктура в регионах для обеспечения широкого территориального покрытия
- К настоящему моменту рассматриваемые компании осуществляют деятельность на территории большинства регионов европейской части России и активно инвестируют в развитие логистических мощностей для целей поддержки планов региональной экспансии клиентов

Региональные провайдеры услуг



- Крупнейшие региональные игроки рынка 3PL услуг имеют сильные рыночные позиции в таких развивающихся региональных центрах, как Екатеринбург, Хабаровск, Самара, Казань
- Фокусом в развитии для них становится обеспечение комплексного транспортного и складского обслуживания клиентов на территории основного региона. Большинство из них не оказывают услуг по таможенной очистке или интермодальной перевозке грузов, и не имеют планов по развитию таких сервисов
- Как правило, региональные игроки используют собственные транспортные и складские мощности, а также арендуют площади и берут в лизинг оборудование сторонних компаний
- Значительная часть региональных 3PL были созданы в рамках развития дистрибуционного бизнеса. Они используют свой отраслевой опыт и наработанные коммерческие связи для предоставления услуг, адаптированных к потребностям конкретной группы заказчиков

* Исследования Делойт

Для того, чтобы выбрать надежного и эффективного провайдера 3PL услуг, мы рекомендуем придерживаться последовательности из пяти шагов

7 «смертных грехов» аутсорсинга*

(*Jerome Barthelemy, "7 deadly sins of outsourcing")



* По материалам выполненных проектов Делойт

5 шагов на пути к эффективному аутсорсингу*



Первый шаг – взвешенный формализованный подход к принятию решения о передаче конкретных видов логистических услуг на аутсорсинг

Этап I: оценка при подготовке тендерной документации и RFI

- Анализ стандартов обслуживания клиентов, региональной представленности, ключевых компетенций бизнеса
- Расчет экономии от 3PL на оценочных тарифах

Этап II: обоснование по результатам анализа ответов на RFQ

- Уточненный расчет – сопоставление полных затрат на логистическое обеспечение собственными силами со ставками, предоставленными в ходе тендерной процедуры

Примеры использования услуг 3PL игроками парфюмерно-косметической отрасли

3PL оператор	Регионы	Складские площади	Примеры клиентов в косметической отрасли
«Ителла НЛК»	<ul style="list-style-type: none"> • Санкт-Петербург • Новосибирск • Самара 	53,300 кв.м.	<ul style="list-style-type: none"> • «Л'Ореаль»
«СТС Лоджистикс»	<ul style="list-style-type: none"> • Санкт-Петербург • Новосибирск • Екатеринбург • Самара • Казань • Хабаровск 	36,600 кв.м.	<ul style="list-style-type: none"> • «Л'Этуаль» • «Орифлэйм»
«ФМ Лоджистик»	<ul style="list-style-type: none"> • Все регионы 	32,290 кв.м.	<ul style="list-style-type: none"> • «Л'Ореаль»
«Алиди»	<ul style="list-style-type: none"> • Санкт-Петербург • Нижний Новгород 	48,000 кв.м.	<ul style="list-style-type: none"> • «Фаберлик»
«БиЛоджистик»	<ul style="list-style-type: none"> • Новосибирск 	8,000 кв.м.	<ul style="list-style-type: none"> • «Ив Роше» • «ЭсСиЭй Хайджин» • «Невская косметика» • «Фарева» • «Градиен»т • «Эвисан»
«Средневожская логистическая компания»	<ul style="list-style-type: none"> • Самара 	80,000 кв.м.	<ul style="list-style-type: none"> • «Колгейт-Палмолив»

Что отдается посреднику?

	Вид услуг	Аутсорсинг
Грузоперевозки	Перевозки с полной загрузкой транспорта	+
	Перевозки сборных грузов	++
	Экспресс-доставка	-
	Поставки с заводов по схеме шаттлов	++
Складские операции	Складское хранение	+
	Кросс-докинг	-
	Упаковка, маркировка	++
Другое	Таможенный брокер	+
	Интермодальные схемы доставки	+
	Возвраты	-

Второй шаг – выстраивание эффективной системы аккредитации

Пример содержания запроса на информацию от ЗРЛ*

1. Общая информация о поставщике

- a) Контактная информация
- b) Присутствие в стране заказчика: организационная структура сервисных подразделений, участие в сделках M&A, пр.
- c) Стратегия на рынке транспортных и складских услуг: характеристика по сегментам, сроки реализации, отличия от конкурентов, опыт работы с компаниями косметической отрасли, субподрядчики
- d) Ключевые клиенты (ТОП-5, услуги, объемы и сроки контрактов)
- e) Опыт работы с заказчиком

2. Информация о складских и транспортных мощностях

- a) Характеристика складских комплексов, транспортного парка, доли на субподряде, структуры тарифов, системы отслеживания грузов, условий срочной доставки и пр.
- b) Клиентский сервис: содержание услуг и организация обслуживания

3. Технические (IT) возможности

- a) Характеристика ERP-системы, степени интеграции с ERP-системой заказчика, уровней управленческой отчетности
- b) Описание используемых технологий передачи информации
- c) Описание программных пакетов по управлению складами и транспортом (WMS, TMS, Load Builders и пр.)

4. Финансовая информация

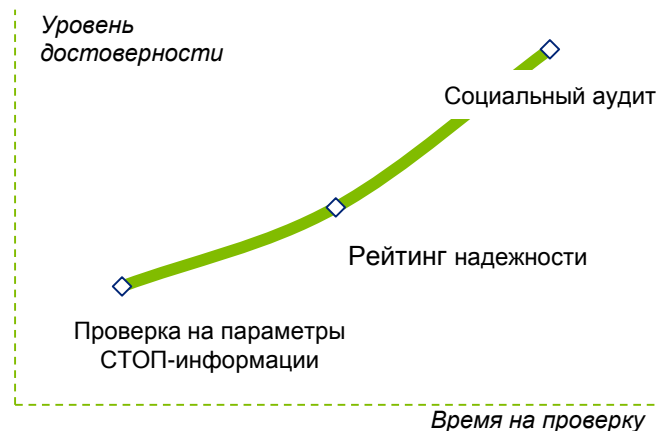
- a) Обзор финансового состояния: ключевые индикаторы, кредитная и судебная история, инвестиционные планы
- b) Открытая калькуляция затрат: готовность предоставить данные по расчету, программы по снижению, индексы эскалации тарифов
- c) Характеристика стандартных условий оплаты

5. Система контроля качества: перечни стандартов, внутренние программы и контроля качества услуг

6. Соответствие внутренним политикам компании (HSE)

* RFI международной компании из парфюмерно-косметической отрасли

Подходы к аккредитации



Примеры параметров СТОП-информации:

- 1) Регистрация в ЕГРЮЛ
- 2) Сведения о проведении процедуры банкротства
- 3) Наличие лицензии у банка контрагента

Примеры параметров рейтинга надежности:

- 1) Коэффициент «Долг / EBITDA»
- 2) Средняя стоимость заключаемых контрактов с предприятиями отрасли
- 3) Обеспеченность складской инфраструктурой

Примеры параметров социального аудита:

- 1) Соответствие корпоративной культуре заказчика
- 2) Уровень квалификации рабочего персонала
- 3) Соотношение среднего размера оплаты труда по категории работников со среднерыночным

Третий шаг – разработка матрицы и весов критериев выбора 3PL

Сравнительная важность ключевых факторов выбора партнера по аутсорсингу логистики в парфюмерно-косметической отрасли*

Грузоперевозки	Тарифы	
	Своевременность поставок	
	Период поставок	
	Возможность мониторинга и отслеживания грузов	
	Гибкость в числе единиц транспортного парка	
Складские операции	Тарифы	
	Характеристики парка специального ПТО	
	Наличие и площадь специальных зон хранения (вкл. температурные режимы), наличие лицензий	
	Фитосанитарные условия хранения	
	Возможности упаковки, маркировки и комплектации	
	Возможность штучной отгрузки	
	Гибкость в складских площадях	
	Управление возвратами	
Тарифы		
Время цикла обработки возврата		
Качество данных по возвратам		
Приемка по качеству специальных грузов		

Таможенные услуги	Тарифы	
	Время цикла таможенной очистки грузов	
Интермодальные проекты	Тарифы	
	Гибкость схем доставки продукции	
	Возможность мониторинга и отслеживания грузов	
	Период поставки	

Критерии выбора, активно набирающие популярность среди косметических компаний зарубежом:

- 1 Степень детализации отчетности по показателям эффективности логистических операций
- 2 Возможность оперативного увеличения транспортных и складских мощностей
- 3 Углеродный след

Проект Делойт и **oriflame** «Разработка стратегии снижения углеродного следа»
natural swedish cosmetics

Наиболее важно Наименее важно

* На основе результатов российского межотраслевого исследования Делойт

Четвертый шаг – составление контракта и SLA с учетом положений, критичных для выбранной заказчиком модели аутсорсинга

Выбор конкретной модели аутсорсинга зависит от экономии на масштабе, сложности цепей поставок, ассортимента продукции, добавленной стоимости и характеристик отгрузочных партий. В свою очередь, **выбранная модель определяет требования к содержанию договорных отношений и SLA с провайдером**, напр. в части срока контрактации, схемы ценообразования и распределения финансового результата, системы оценки эффективности деятельности и мотивации контрагента, переданных уровней принятия решений и пр.

Характеристика договорных отношений при различных моделях аутсорсинга*

Модель аутсорсинга	Объем услуг	Модель сотрудничества	Особенности договорных отношений
<ul style="list-style-type: none"> Интегрированный логистический партнер (4PL) 	 <p>4</p> <p>Комплексная организация и управление цепями поставок</p>	<ul style="list-style-type: none"> Стратегическое партнёрство (5-7 лет) Интеграция на корпоративном уровне (группа компаний) 	<ul style="list-style-type: none"> Долгосрочный «рамочный договор» Доходы провайдера услуг завязаны на результаты бизнеса заказчика Global Service Agreement Координация сети субподрядчиков Совместная интеллектуальная база и ИТ-инфраструктура, рабочие группы
<ul style="list-style-type: none"> Ведущий провайдер логистических услуг (LLP) 	<p>3</p> <p>Услуги добавленной стоимости + Кастомизированные решения</p>	<ul style="list-style-type: none"> Среднесрочный контракт Интеграция на уровне распределения выгод и затрат от логистики 	<ul style="list-style-type: none"> Контракт на конкретные объемы услуг + Проектное взаимодействие Распределение рисков и выгод от инициатив в логистике (Gain sharing) Цели по оптимизации затрат
<ul style="list-style-type: none"> 3PL-провайдер (3PL) 	<p>2</p> <p>Комплекс услуг + Продвинутый сервис</p>	<ul style="list-style-type: none"> Среднесрочный контракт (1-3 года) ИТ-интеграция 	<ul style="list-style-type: none"> Система тарифов на услуги Ответственность за весь комплекс услуг / несколько регионов продаж ИТ-интеграция, детальная отчетность
<ul style="list-style-type: none"> Логистический посредник (LSP) 	<p>1</p> <p>Одна-две базовые услуги</p>	<ul style="list-style-type: none"> Разовый договор или годовой контракт 	<ul style="list-style-type: none"> Как правило, срок действия договора не превышает 1 год Система тарифов на услуги или фикс. стоимость по договору Система штрафных санкций

* По материалам выполненных проектов Делойт

Пятый шаг: определить перечень, согласовать порядок и обеспечить автоматизацию контроля КПЭ и затрат провайдера логистических услуг

Уровни корпоративной системы КПЭ



- Система КПЭ для провайдеров логистических услуг выстраивается «сверху вниз» и основывается на целях бизнес-стратегии компании
- Важно отладить автоматизированный расчет и контроль КПЭ поставщиков 3PL-услуг, аналитический учет затрат (прежде всего, чтобы быть уверенными в достоверности результатов)
- Отдельные компании парфюмерно-косметической отрасли дополнительно создают инструменты по раннему выявлению и сокращению уровней рисков в логистике (пример ниже)

Пример инструмента по выявлению и предупреждению рисков в цепях поставок

Work stream	Topic	Potential risk	Risk assessment	Mitigation measures
1	Savings - negotiations	Savings not achievable	Suppliers will try to compensate commission reduction by including into invoice extra overheads and personnel positions	Invoice structure must be negotiated and fixed with suppliers in advance, purchasing guidelines must be communicated to marketing
1	Savings - negotiations	Savings not achievable	Personnel will try to increase announced number of working hours	Final subcontractor (personnel) will be informed only of final agreed sum without indication of hourly rates
1	Savings - fixing in contracts	Difficulties in setting up the required documents	Transparent costs calculation and agency fee is better reflected in Agency Agreement.	We must negotiate possibility of Agency Agreement with legal department or stipulate additional conditions in supplement to General Services contract.



Павел Сверчков,
Менеджер практики SCM & Logistics
psverchkov@deloitte.ru



Вардан Гаспарян,
Директор практики SCM & Logistics
vgasparyan@deloitte.ru
FB: <http://www.facebook.com/Supplychainer/>

Deloitte.

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. Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте www.deloitte.com/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 200 тыс. 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.