



РАЗВИТИЕ 3PL- ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ, ДЛЯ ВНЕШНИХ КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ ГУЛЛИВЕР



Слушатель- Директор РЦ, АО Гулливер
Фалеев Александр Евгеньевич

Руководитель ИАР- Вансовская Я. Е.

Компания Гулливер

Гулливер
супермаркет

ПРОДСКЛАД
ПОБЕДА

2

1. Компания 20 лет на рынке
2. 2 Торговых сети и 3 логистических центра
3. 416 магазинов в >30 регионах
4. 200 единиц транспорта и 45 000м² складов
5. 7 000 персонала
6. Лучшее сетевое предприятие торговли Ульяновской области- 8 раз
7. Победа Итогам 2019 года попала в 10 самых быстроразвивающихся компаний России



Заинтересованные стороны проекта

Заинтересованные стороны	Ожидания
Акционеры	Получение дополнительной прибыли на предприятии Увеличение капитализации компании
Совет директоров	Диверсификация деятельности предприятия
Директор по корпоративным сервисам	Расширение сегмента рынка Повышение эффективности использования активов Разработка новой стратегии развития компании
Директор по логистике	Наращивание экспертизы в новом виде деятельности Предложение нового продукта для внутреннего клиента компании Повышение эффективности Логистики, за счёт сокращения издержек и получения дополнительного дохода
Отдел товародвижения, коммерческой дирекции	Новые возможности при заключении договоров поставки Снижение рисков по низкому Уровню сервиса по поставке товаров на РЦ Гарантии в стабильности поставок Соблюдение графиков поставки товара, равномерность доходов
Административный состав логистический подразделений компании	Наращивание экспертизы в новом виде деятельности и развитие существующих компетенций Участие во внедрении нового вида деятельности в компании Участие в разработке новых технологий Снижение текучести персонала
Линейный персонал логистических подразделений компании	Возможность дополнительного заработка, в пределах занимаемой должности Развитие существующих компетенций Привлекательность для трудоустройства
Контрагенты (грузоотправители и грузовладельцы)	Высокое качество оказываемых услуг Гарантировано низкая цена на услуги (транспортные) Широкий выбор логистических услуг Надежность компании Возможность долгосрочного сотрудничества
Государство	Дополнительные налоговые поступления Увеличение числа рабочих мест

Цель проекта

Внедрение нового вида деятельности компании- оказание 3PL-услуг для внешних клиентов, путём запуска процесса оказания услуг по Складской и Транспортной логистике к 4 кварталу 2022 года.

Результатом данного проекта будет:

- 1. Объем оказанных Транспортных услуг - не менее 3% от общих транспортных затрат**
- 2. Утилизации кузова транспорта по рейсам Обратной логистики - не менее 50%**
- 3. Среднегодовая загрузка ячеек складов не ниже 85%.**
- 4. Масштабирование на 2 логистические площадки- Краснодар и Воронеж**

Анализ поля сил



Основные движущие силы:

1. Основная поддержка проекта- наличие свободных мощностей в логистике
2. Возможность диверсификации бизнеса, в период нестабильности рынка

Основные сдерживающие факторы:

1. Высокая конкуренция на рынке
2. Отсутствие необходимой формы планирования ресурсов для организации работы на коммерческой основе
3. Общая проблема, не только для проекта, но и для всей логистики компании- высокие затраты на развитие и обеспечение Работоспособности структуры

Анализ внешнего окружения

Факторы	Возможные изменения
Социальные	<p>При риске остаться без работы- часть вакансий можно закрыть за счёт более высококвалифицированного персонала Общее снижение доходов увеличит объем отгрузок в магазины Победа</p>
	<p>Высокая конкуренция на рынке труда- борьба за работника Низкий уровень дохода массовых профессий в логистике Риск дополнительных потерь в виде хищений (моральный облик линейки) либо дополнительные затраты на их предотвращение</p>
Технологические	<p>Автоматизация процессов и повышение производительности Увеличение доли электронного документооборота между участниками цепочек поставок Новые технологии в материально-техническом оснащении персонала (роботы, экзоскелеты, шатлы и пр.)</p>
	<p>Высокая стоимость новых технологий и разработок Сопrotивление персонала при внедрении инноваций Риск нехватки вычислительных мощностей, при сильном развитии цифровизации</p>
Экономические	<p>Стабильные компании, с низким процентом использования заемного капитала, имеют возможность чувствовать себя в более выгодном положении на фоне роста стоимости заемных средств Уход с рынка мелких игроков (перевозчиков, владельцев складов и т.д.), позволит обеспечить приток основных средств за счёт выкупа, взамен тем, которые не могут быть поставлены из-за экономических санкций Логистика в компании, которая является розничной сетью и в которой оказание логистических услуг является дополнительным средством для увеличения эффективности</p>
	<p>Санкции и прочие экономические ограничения импорта неизбежно, приведут к снижению качества оказываемых логистических услуг Увеличение ключевой ставки привело к удорожанию кредитования, а в транспортной логистике, например, активно используется лизинговые программы Снижение спроса на рынке услуг, за счёт ухода с рынка мелких поставщиков товаров, не имеющих своих логистических структур</p>
Экологические	<p>Активное внедрение электронного документооборота, не только позволит сократить расходы на бумагу, но и сберечь экологию</p>
	<p>Рост тарифов на утилизацию ТБО, приведет к увеличению затрат Изменения в экологических нормах, в сторону послабления, может негативно повлиять на существующее оборудование и агрегаты</p>
Политические	<p>Стимулирование развития бизнеса за счёт различного рода программ поддержки Стимулирование собственного производства приведет к его росту и как следствие к увеличению спроса на рынке логистических услуг</p>
	<p>Увеличение фискальной нагрузки на бизнес Законодательные гарантии государства работникам, увеличение МРОТ, введение квот на прием определенных категорий сотрудников Возможность национализации бизнеса и введения прямого государственного управления</p>

Конкурентные стратегии (общие стратегии по Портеру)

		Конкурентное преимущество	
		Более низкие затраты	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Широкий охват	Лидерство по затратам	Широкая дифференциация
	Точное нацеливание	Сфокусированная экономия	Сфокусированная дифференциация

3PL-услуги- стратегия Сфокусированной экономии:

1. Рынок- Действующие поставщики РЦ
2. Преимущество- тарификация рейсов ниже среднеотраслевой, за счёт рейсов Обратной логистики

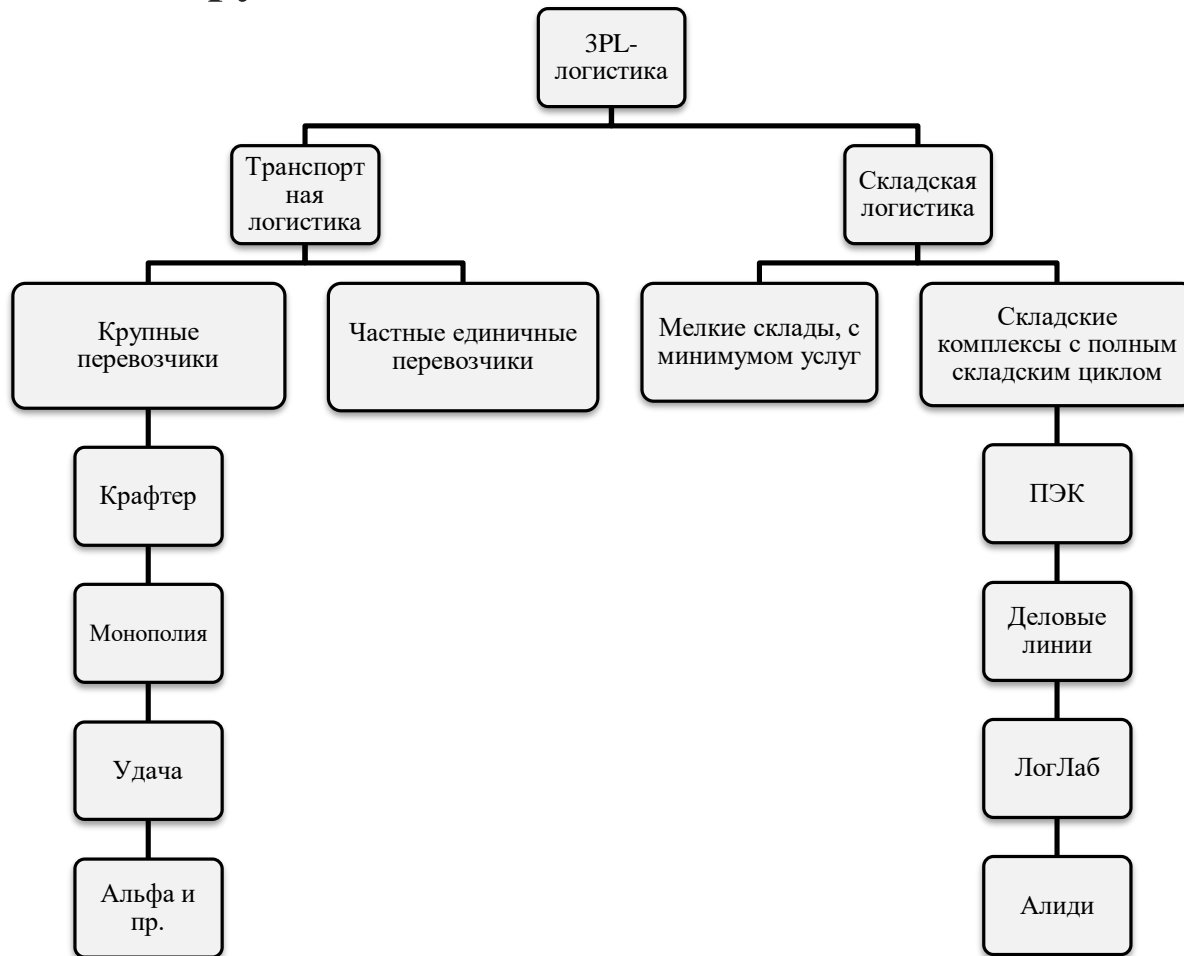
SWOT-анализ

Сильные стороны:	Возможности:
<p>Сильная материально-техническая база</p> <p>Поддержка руководства компании</p> <p>Наличие ресурсов (люди, технологии)</p> <p>Существующие каналы сбыта услуг (действующие поставщики)</p>	<p>Высокая ёмкость рынка Логистических услуг</p> <p>Несколько предложений, позволяющих выходить на рынок</p> <p>Наличие нескольких логистических площадок</p> <p>Программы обеспечивающие развитие малого бизнеса</p>
Слабые стороны:	Угрозы:
<p>Недостаточный уровень планирования ресурсов</p> <p>Недостающий уровень экспертности в Коммерческой логистике</p>	<p>Негативная ситуация на рынке труда</p> <p>Проблема с зап.частями и комплектующими из-за санкций</p> <p>Сильная зависимость от ИТ решений</p>

Конкурентное окружение

Фактор	Сектор 3 PL-Логистика (транспортная и складская)
Количество конкурентов	Многочисленные конкуренты на текущий момент времени, но вероятное снижение, в связи с дефицитом ремонтов, связанных с введением санкций.
Темпы роста рынка	Рост рынка, в долгосрочной перспективе, увеличение роста
Наличие схожих продуктов	Клиент может легко получить Логистическую услугу по перевозке либо хранению грузов
Размер постоянных затрат	Высокие постоянные затраты. Большой автопарк как и складской комплекс требуют больших затрат- должны работать бесперебойно
Величина выходных барьеров	Очень низкая в сфере транспортных услуг и высокая в сфере складских услуг. Высокая для комплекса услуг- 3 PL Логистики

Конкурентная среда очень насыщена на данный момент, но у компании есть явное преимущество перед организациями, для которых бизнес по оказанию 3PL услуг является основным, т.к. ситуация на рынке логистических услуг не стабильная.



Проектная команда

Команда проекта:

1. Руководитель проекта- Руководитель службы маршрутизации
2. Участник 1- Специалист по коммерческим перевозкам
3. Участник 2- Руководитель группы маршрутизации
4. Администратор- Специалист отдела документального сопровождения и бизнес технологий

Эксперты:

1. Специалисты юридического отдела
2. Специалисты Дирекции по экономике и финансам
3. Специалисты централизованной бухгалтерии
4. Специалисты Отделов товародвижения Коммерческой дирекции
5. Специалисты Отдела складского учёта
6. Руководитель группы диспетчеризации
7. Специалисты центра развития розничных технологий

Коммуникации:

В процессе реализации проекта в качестве каналов коммуникации использовались:

1. Между командой проекта- Рабочие встречи, электронная почта, общий чат
2. Команда проекта и эксперты- Рабочие встречи, электронная почта, технические задания
3. Команда проекта и ЗС- еженедельный доклад, электронная почта, личные встречи
4. Команда проекта и конечные исполнители бизнес-процесса- инструктажи, инструкции, регламенты

План реализации проекта

Транспортная логистика

Складская логистика

Аналитика

Запуск 3PL-логистики	2021, июнь	2022, июль	2022, август	2022, сентябрь	2022, октябрь	2022, ноябрь	2022, январь	2022, февраль	2022, март	2022, апрель	2022, май	2022, июль	2022, сентябрь	2022, ноябрь	2022, декабрь
	Разработка и согласование договора оказания транспортно-экспедиционных услуг	■													
Согласованы принципы расчёта тарифов на перевозки		■													
Согласована схема распределения дохода от оказания услуг			■												
Разработать систему документооборота между подразделениями компании и КА			■	■	■										
Проведен поиск поставщиков на основании данных от ОТД по действующим поставщикам компании	■	■													
Проведены переговоры и заключены договора оказания транспортно-экспедиционных услуг		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Регистрация компании в качестве перевозчика на транспортных биржах				■	■										
Мониторинг рынка услуг по складской логистике в регионах присутствия Логистических центров компании				■	■										
Разработка перечня услуг по складской логистике			■	■											
Хронометраж складских операций и расчёт тарифов на операцию в разрезе складов							■	■							
Разработка и согласование договора на оказание складских услуг							■	■	■						
Включение договора на оказание складских услуг в основной договор поставки									■	■					
Подписание договоров на оказание складских услуг										■	■	■	■	■	■
Старт процесса оказания 3PL-услуг на складах											■	■	■	■	■
Создание автоматического интерфейса по работе с информацией о текущем состоянии обрабатываемого товара													■	■	■
Создать аналитическую модель по расчёту свободных мощностей для реализации их в качестве оператора лог. услуг													■	■	■
Подведение итогов и анализ результатов проекта				■	■										
Масштабирование проекта на регионы присутствия лог. центров компании					■	■	■	■							

Внедрение нового вида деятельности компании- оказание 3PL-услуг для внешних клиентов, путём запуска процесса оказания услуг по Складской и Транспортной логистике к 4 кварталу 2022г.

Результатом данного проекта будет:

Объём оказанных Транспортных услуг - не менее 3% от общих транспортных затрат

Утилизации кузова транспорта по рейсам Обратной логистики - не менее 50%

Среднегодовая загруженность ячеек складов не ниже 85%.

Масштабирование на 2 логистические площадки- Краснодар и Воронеж

Действия в соответствии с результатами мониторинга-
принятие решения по корректировкам сроков, целей и
ключевых результатов.

1. Разработка договоров, расчёты тарифов, новые схемы процессов
2. Мониторинг рынка
3. Переговоры с клиентами. Подписание договоров
4. Масштабирование
5. Разработка и автоматизация мониторов и процессов

Мониторинг: соотношение сроков и этапов хода реализации проекта. Сравнение результатов с планом реализации проекта, получение промежуточных результатов

Финансирование и бюджет

Команда проекта:	KPI на проектную деятельность, в месяц	В год	За время реализации проекта
Руководитель проекта- Руководитель службы маршрутизации	29 931	359 172	538 759
Участник 1- Специалист по коммерческим перевозкам	7 483	89 793	134 690
Участник 2- Руководитель группы маршрутизации	14 966	179 586	269 379
Администратор- Специалист отдела документального сопровождения и бизнес технологий	7 483	89 793	134 690
ИТОГО	59 862	718 345	1 077 517

Для привлеченных экспертов, работа в проекте не оплачивалась, т.к. сводилась своего обычного функционала.

№	Риск	Степень влияния	Мероприятия
1	Недостаточный уровень планирования ресурсов	Высокая	Разработка новой аналитической модели по планированию объемов отгрузок, расчёта потребностей и определения нормативов излишков мощностей для формирования предложения клиентам
2	Проблема с зап. частями и комплектующими из-за санкций (автотранспорт и складская техника)	Высокая	Поиск альтернативных вариантов поставки, смена поставщиков, закупка донорского автотранспорта
3	Негативная ситуация на рынке труда	Средняя	Создание благоприятных условий труда с уклоном в сторону социальной ответственности бизнеса, создание новых мотивационных программ, создание внутренних систем обучения и воспитания кадрового резерва.
4	Недостающий уровень экспертности в Коммерческой логистике	Низкая	Изучение отраслевых практик, участие в специализированных форумах, хантинг специалистов с наработанными кейсами и опытом в коммерческой логистике

Выводы

1. Успешно завершён первый этап проекта Транспортная логистика:
 - 1.1 Проект стартовал и был завершён в срок
 - 1.2 Достигнут уровень объема оказанных услуг- 3% от затрат на транспортную логистику
 - 1.3 Утилизация кузова транспортных средств при Обратной логистике- 70-75%
 - 1.4 Масштабирован процесс оказания услуг по Транспортной логистике на площадках в Воронеже и Краснодаре
2. Первый этап проекта завершен в запланированные сроки и передан в качестве готового процесса бизнесу
3. Согласно календарному плану, запущен второй этап проекта- реализация услуг по Складской логистике

На текущий момент все работы по проекту проходят согласно календарному плану и в соответствии с запланированным бюджетом на реализацию проекта.

Рекомендации

1. Необходимо разработать новую аналитическую панель, которая будет учитывать планируемые объемы, текущие мощности и определять потребность ресурсов и их резерв для дальнейшей реализации через каналы 3PL-услуг
2. Для поддержания требуемого уровня сервиса и для возможности оказывать 3PL-услуги, необходимо решить проблему с поиском и закупкой запасных частей на автотранспорт и складскую технику. Предлагаю рассмотреть варианты:
 - 2.1 Поиск аналогов на рынке запчастей
 - 2.2 Попробовать исследовать рынок б/у запчастей
 - 2.3 Выйти на производителей в Китае
 - 2.4 Закупить ТС в качестве доноров
3. В связи с тем, что растёт потребность в специально обученном персонале (например, водители категории СЕ), необходимо рассмотреть возможность работы со внутренним персоналом с точки зрения повышения квалификации у действующих сотрудников. Обучать водителей до открытия нужной категории.
4. Сотрудников компании, которые будут отвечать за реализацию услуг по коммерческой логистике, подвергнуть обучению. Разработать программу, используя отраслевые практики, обеспечить их участие в профильных конференциях и форумах. Искать на рынке сотрудников с соответствующим опытом работы

3PL-логистика должна стать стандартным процессом и включаться в «пакет» решений при открытии новых Логистических центров, с учётом их особенностей.