



Артём Закомирный,
принципал Roland Berger,
глава практики потребительские товары
и розничная торговля, управление
цепями поставок



Яна Самойлова,
консультант Roland Berger,
практика потребительские товары
и розничная торговля, управление
цепями поставок

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК 4.0 – ПРЕДВОСХИЩАЯ КОМПЛЕКСНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В ЦИФРОВУЮ ЭРУ

По нашим оценкам рынок логистики ЕС потеряет около 350 млрд евро вследствие развития цифровых инноваций. Компания Roland Berger проанализировала последствия цифровизации для управления сквозной End-to-End цепочкой поставок (E2E ЦП), рассмотрев ее влияние на три ключевых элемента: 1) потребителей; 2) грузоотправителей; 3) поставщиков логистических услуг.

1. В час пик – в один клик

Потребители меняются – увеличивается цифровая плотность, все больше людей пользуются Интернетом и онлайн-каналами для покупок, заказывают по одному товару из десяти магазинов: заказов генерируется больше, они становятся более дробными. Все больше потребителей относится к миллениалам – поколению с особыми

требованиями, которые хотят все онлайн, быстро, в доступе одного клика.

Речь идет о глобальном росте урбанизации потребителей, для доставки заказов которым необходима городская логистика.

Чтобы успешно обслуживать цифровизированных клиентов, логистам и грузоотправителям необходимо управлять емкостью и дробностью заказов, развивать городскую логистику, фокусиро-

ваться на услуге «последней мили» при растущих требованиях к уровню сервиса. Все это способствует росту сложности ЦП и требует новых инструментов управления.

2. Цифровизируйся или уходи

Тем временем на рынке поставщиков логистических услуг назревает драматическая революция. Ведущий международный оператор заявляет: «К 2025 г. логистические игроки в традиционном понимании перестанут существовать». Рассмотрев тренды в этом сегменте, мы ожидаем, что все игроки отрасли будут эволюционировать по четырем типовым бизнес-моделям (рис. 1).

Чтобы понять основные тренды логистики будущего, мы провели исследование совместно с TUM, в котором приняли участие более 300 сотрудников логистических компаний, включая контрактную логистику, экспедиторов, операторов терминалов. Более 50% опрошенных считают, что цифровизация полностью изменит логистическую отрасль. Одна треть компаний полагает, что их текущая бизнес-модель станет абсолютно неприменимой в новой реальности. Такие игроки, как Kuehne & Nagel, DB Schenker, предвидят грядущие изменения и готовятся к ним.

Описание будущих моделей логистических игроков в условиях дигитализации

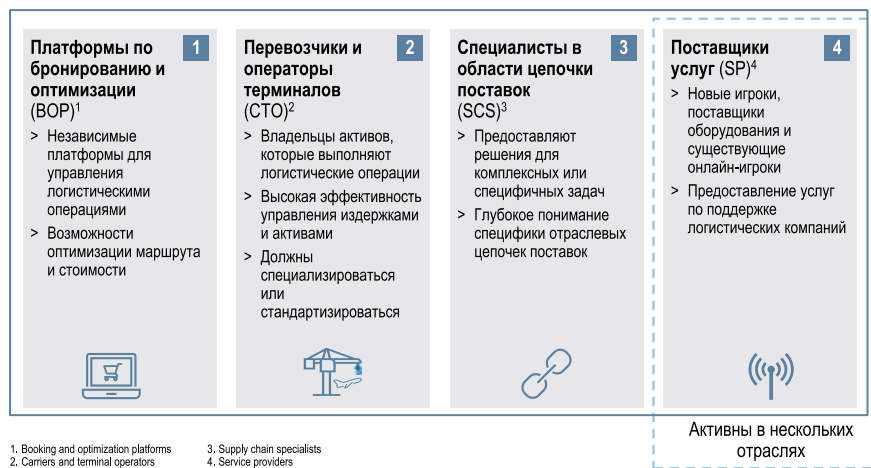


Рисунок 1. Цифровизация управления ЦП для логистических операторов – будущие модели

44% опрошенных считают, что лидировать и способствовать цифровизации будут традиционные игроки, т.е. они сами. Однако анализ источников инновационных решений указывает на самонадеянность традиционных компаний: первооткрывателями все же являются стартапы. Проанализировав около 100 подобных проектов в логистике, привлечших порядка 300 млн евро за 5 лет, мы увидели, что влияние их инновационных идей простирается по всем ключевым направлениям инноваций в логистике – от бизнес-аналитики, до создания площадок поиска грузоперевозчиков и зеленых технологий. Лишь немногие традиционные игроки могут сравниться со стартапами по смелости идей, скорости их запуска и привлеченным средствам.

3. Как запрыгнуть в движущийся поезд

Важный элемент логистической цепочки – грузоотправители. Для ритейлеров, производителей продукции в промышленности и FMCG, поставщиков сырья и оптовиков основной эффект от изменений на рынке – возрастающая сложность прогнозирования и планирования. Недостаточная детализация и частая корректировка исходных планов являются причиной дальнейших переналадок на производстве, несоблюдения необходимого уровня запасов и высокого уровня спотовой закупки транспорта. Гибкое управление всей цепочкой требует комплексного подхода, включая формирование видения будущей системы цепей поставок, а также готовность процессов, организации и информационных технологий (рис. 2).

Трансформация цепей поставок во многом базируется на технологиях, и цифровизация здесь основной элемент, например при автоматизации выравнивания прогнозов продаж по ограничениям ЦП или при динамическом управлении запасами.

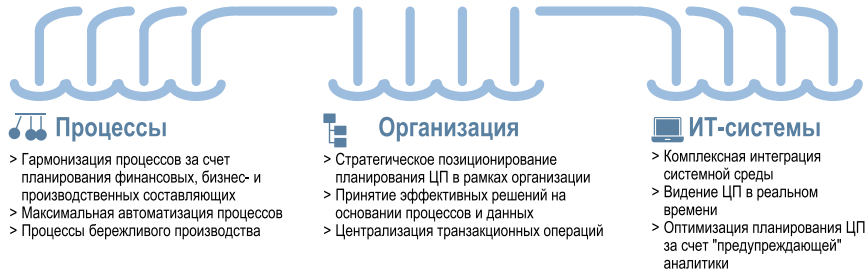
Как подступиться к комплексному выстраиванию управления цепями поставок 4.0? По нашему опыту, необходимо начинать с формализации процессов, организации, разграничения обязанностей и нормализации мастер-данных. Данные – критичный пункт трансформации, поскольку все дальнейшие усиления информационных технологий на некачественных данных не имеют смысла. Как только все подготовительные шаги сделаны, следует двигаться поэтапно от решения операционных задач цепей поставок и повышения качества прогнозов до построения высокоавтоматизированных процессов. Наш опыт показыва-

Основные элементы управления и планирования ЦП будущего



Видение планирования и управления ЦП 4.0

- > Большая клиентоориентированность за счет использования возможностей больших данных
- > Гибкая организация планирования ЦП, соответствующая условиям ведения бизнеса в мире VUCA¹
- > Полное видение всей системы от поставщиков до точек продаж



Поддержка руководства и управление изменениями

1. VUCA – волатильность, неопределенность, сложность, неоднозначность
Источник: Roland Berger

Рисунок 2. Цифровизация управления цепями поставок для грузоотправителей – рычаги трансформации

ет, что процесс трансформации может занять от 12–30 месяцев, но эффекты на операционные показатели существенно перекрывают затраты (рис. 3).

Выход – сквозное E2E управление цепями поставок

Если рассмотреть общий эффект на управление логистикой и цепями поставок, необходимо понимать, что цифровизация и оптимизация – уже не столько вопрос отдельного звена, сколько эффект от сквозной комплексной трансформации для извлечения выгод по всей цепочке от поставщика до потребителя.

Хотя цифровая эра создает новые вызовы для управления цепями поставок, возможности, которые открываются за счет передовых решений, интегра-

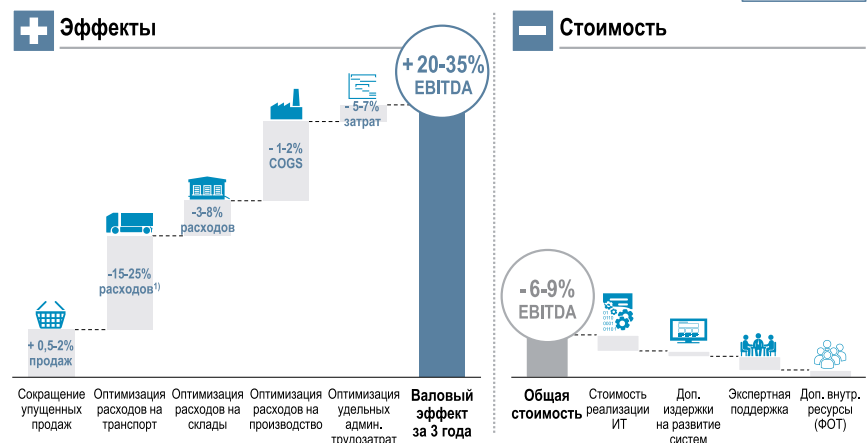
ции и прозрачности данных, выведут их на качественно новый уровень.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Исследование Roland Berger совместно с Федерацией немецкой промышленности «Цифровая трансформация промышленности».
2. Исследование Roland Berger совместно с Мюнхенским техническим университетом «Исследование логистики-2016 и основных цифровых бизнес моделей».
3. Исследование Roland Berger «Планирование цепочки поставок 4.0 – повышение эффективности и трансформация процессов». Серия публикаций для топ-менеджеров.

Анализ эффектов и стоимости трансформации планирования ЦП¹

Иллюстративно



1. Кумулятивно за 3 года от запуска
Источник: Roland Berger

Рисунок 3. Цифровизация управления цепями поставок для грузоотправителей – стоимость и эффекты трансформации