

XPO Logistics

Данное исследование – взгляд аналитиков АРБ Про на компанию, ее приоритеты. В основе исследования – данные из открытых источников, официальных отчетов компании, платная аналитика по рынку, экспертные знания консультантов и аналитиков АРБ Про. Для подготовки исследования аналитиками не использовались закрытые внутренние документы компании.



ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

Группа Компаний «Институт Тренинга – АРБ Про»

БИЗНЕС-ИДЕЯ. РЕКОНСТРУКЦИЯ

Глобальная мультимодальная (авто / авиа / море) компания, предоставляющая услуги перемещения грузов и контрактной логистики.

Компания использует привлеченный транспортный и складской парк и **обеспечивает наилучшую в отрасли информационную прозрачность товародвижения.**

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТЫ

- Основана в 1989 г.
- Центральный офис – г. Чикаго, США
- Ключевые рынки: Северная Америка, Европа

РОСТ КАПИТАЛИЗАЦИИ ВЫШЕ РЫНКА И ОТРАСЛИ

Сравнительная динамика капитализации с января 2012 г.



СТРУКТУРА КОМПАНИИ

Freight Brokerage: магистральные перевозки от портов до РЦ заказчиков, преимущественно FTL на контракте с перевозчиками

Expedited Transportation: срочная доставка авто- и авиатранспортом, преимущественно LTL

Freight Forwarding: несрочные внутренние и международные отправления по мультимодальной схеме

2014

Экспедирование

Контрактная (3PL) логистика

1. ПОГЛОЩЕНИЯ

Создание системы путем сборки одиночных бизнесов, которые прошли рыночный тест на силу команды и конкурентоспособность.

NEW BREED LOGISTICS

- 3PL-провайдер
- 70 РЦ под управлением
- 6 800 сотрудников (в 2 раза больше, чем в XPO)



Июль 2014 г. – завершено поглощение New Breed за \$615 млн.

Зачем:

- Закрытие потребности клиентов на каждом этапе логистической цепочки
- Перекрестные продажи
- Контракты с «голубыми фишками»
- 300 дополнительных ИТ-специалистов

NORBERT DENTRESSANGLE



- Симметричный портфель услуг в Европе и Сев. Америке: экспедирование, контрактная логистика, форвардинг
- Схожая модель привлечения автопарка с примерно одинаковым соотношением кап. расходов к выручке (2,0 – 2,5%)
- Общие крупные клиенты
- Симметричные макроэкономические изменения: циклический рост доллара – снижение евро
- Прецедент глобального масштаба, шок для Европы



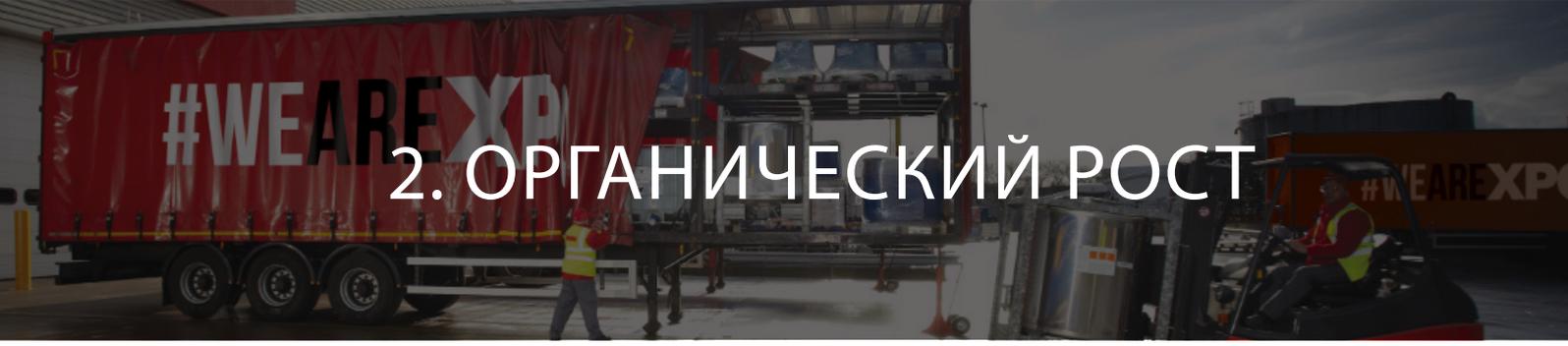
Страны	24	+	7	= 27
Сотрудники	42 350	+	10 000	= 52 350
Клиенты	20 000	+	15 000	= 30 000
Склады и др. площадки под управлением (кв.м)	11,6 млн	+	1,3 млн	= 12,9 млн

ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ, ПРОЦЕССА ПОГЛОЩЕНИЯ И ИНТЕГРАЦИИ КОМПАНИЙ

- Стандартизированный мониторинг рынка
- Переманивание водителей через открытые программы контрактации и годовые договора
- Руководителям поглощённых компаний предлагаются управляющие должности с повышением уровня ответственности

ВНУТРЕННИЕ РИСКИ

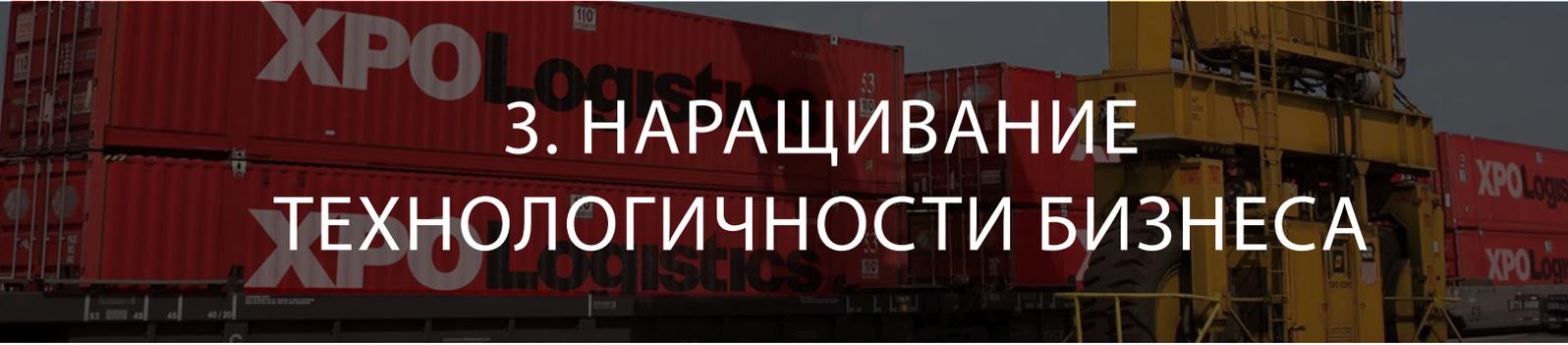
- Культурный зоопарк
- Неуверенность персонала в операционных компетенциях и приверженности топ-менеджеров филиалов
- «Избыточная» конкуренции филиалов, перенос издержек интеграции на клиентов и перевозчиков
- Демотивация персонала из-за угрозы конкуренции со стороны сотрудников поглощённого бизнеса



2. ОРГАНИЧЕСКИЙ РОСТ

МАСШТАБИРОВАНИЕ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ 2-УРОВНЕВУЮ РЕГИОНАЛЬНУЮ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ СТРУКТУРУ

- «Мегафилиалы» и территориальные офисы
- Централизация обеспечивающих функций – административные офисы, управление сетью перевозчиков, вычислительные мощности – через сеть национальных операционных центров
- Приоритет – клиенты с заказами от \$ 25 тыс. в месяц – *риск потери старых клиентов, уменьшивших заявки*
- Активные продажи:
 - ◆ Норматив 130 холодных звонков для менеджера
 - ◆ Среднерыночная зарплата достигается при величине переменной части 65-75%



3. НАРАЩИВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ БИЗНЕСА

ЕДИНАЯ ДЛЯ ВСЕЙ КОМПАНИИ МАСШТАБИРУЕМАЯ IT СИСТЕМА

- Единая брокерская платформа, в т.ч. система рейтинга перевозчиков
- Программа расчёта цены, сопутствующих условий перевозки и загрузки
- Динамическое маршрутизирование (от потребностей клиентов)
- Интеграция IT системы с IT системами клиентов (ERP, WMS SCM, EDI)
- Порталы перевозчиков и клиентов
- Непрерывный мониторинг каждого автомобиля, в т.ч. «вручную»

ЕДИНАЯ ДЛЯ ВСЕЙ КОМПАНИИ МАСШТАБИРУЕМАЯ ИТ СИСТЕМА

- Безбумажная (2015), «бесклавиатурная» (2019) внутренняя коммуникация

ПОИСКОВО-НАВИГАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ НА ОСНОВЕ M2M И ОБЛАЧНОЙ ОБРАБОТКИ ДАННЫХ

Станут главным генератором прибыли компании через 5-8 лет

- Локальные решения – в основе технологий сборки грузов.:
 - ♦ Минимизация человеческого фактора, увеличение скорости, сокращение внутрискладских перемещений
- Большие решения – в основе заказа автомобилей
 - ♦ Минимизация скорости подачи транспорта, периода ожидания и холостого пробега
 - ♦ Автономный магистральный транспорт
- Исследовательский бюджет – \$115 млн ежегодно с 2015 г

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК ПОГЛОЩЁННЫХ КОМПАНИЙ НА ВСЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО УТВЕРЖДЕННОЙ ПРОЦЕДУРЕ

- ZPD – основа для развёртывания сети доставки «последней мили»
- East Coast Air Charter – интеграция системы доставки с возможностями авиационной доставки
- Систематическое обучение персонала по корпоративным программам – 90% минимум проходят обучение раз в 2 года



4. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

- Смешанная система опционов для высших руководителей
- Хантинг ключевого персонала
 - ♦ Наняты высокопоставленные менеджеры CH Robinson.
 - ♦ CH Robinson предъявил обвинение в незаконном использовании технологий найма и обучения персонала

5. РАЗВИТИЕ КОНТРАСТНЫХ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Установка/сборка, настройка доставляемых товаров, стандартное обучение пользователей, вывоз упаковки и мусора («старой» техники)

- ◆ Бытовая техника и электроника
- ◆ Мебель
- ◆ Спортивные тренажеры
- ◆ Офисная техника
- ◆ Медицинское оборудование

6. ЗАКУПКА УСЛУГ ПЕРЕВОЗЧИКОВ

...по принципу «мы знаем всех»

- ◆ 250 000 транспортных компаний в США, владеющих единицами ТС

Из них:

- ◆ 28 000 компаний с 670 000 ТС на контракте XPO

УПРАВЛЕНИЕ ЭКСПОНЕНЦИАЛЬНЫМ РОСТОМ

млн \$	31.12.11	31.12.12	31.12.13	31.12.14	31.12.15
АКТИВЫ	127,7	413,2	780,2	2761,2	12 643,2
Оборотные средства	99,1	320,9	170,0	1 233,1	2 957,2
Денежные средства и эквиваленты	74	252,3	21,5	644,1	289,8
Дебиторская задолженность	22,4	61,2	134,2	543,8	2 266,4
Расходы будущих периодов	0,4	1,6	3,9	13,2	н/д
Резервы и прочие	2,3	5,8	10,4	32,0	н/д
Долгосрочные активы	28,6	92,2	610,2	1528,1	9 686,0
Имущество и оборудование	3	13,1	56,6	221,9	2 852,2
Гудвилл	17	55,9	363,4	929,3	4 610,6
Нематериальные активы	8,1	22,4	185,2	341,5	1 876,5
Резервы	-	-	2,1	9,1	113,6
Прочие долгосрочные активы	0,5	0,8	2,9	26,3	233,1
ПАССИВЫ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ	127,7	413,3	780,2	2761,2	12 643,2
Краткосрочные обязательства	16,1	49,0	99,3	381,1	2 694,4
Кредиторская задолженность	8,6	22,1	71,4	252,7	1 063,7
Начисленные расходы по зарплате	2,2	3,5	11,7	50,1	н/д
Другие начисленные расходы	2,8	21,1	9,5	69,8	н/д
Задолж. по долгоср. обязательствам	1,7	0,5	2,0	1,8	135,3
Прочие краткосрочные обязательства	0,8	1,8	4,7	6,7	203,6
Долгосрочные обязательства	3,2	119,2	225,0	725,0	6 888,0
Займ под фикс. процент (до 2019 г.)	-	-	-	500,0	5 272,6
Облигации	-	108,3	106,3	91,9	-
Кредит	0,5	0,7	75,4	0,2	-
Отложенные налоговые обязательства	2,3	6,8	15,2	74,5	933,3
Прочие долгосрочные обязательства	0,4	3,4	28,1	58,4	369,5
Акционерный капитал	108,4	245,1	455,9	1655,1	3 060,8
Нераспределенная прибыль (убыток)	-36,9	-60,3	-111,7	-219,1	-465
Гл. акционер и миноритарии (перв. + доб. капитал)	145,3	305,4	567,6	1 874,2	3 212,3
СПРАВОЧНО					
Капитализированные материальные активы	4	14	60	248	-
Капитализированные нематериальные активы	25	78	549	1271	-
Чистые оборотные активы	83	272	71	852	-

СВОДНЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ И УБЫТКАХ

млн \$	31.12.11	31.12.12	31.12.13	31.12.14	31.12.15
ВЫРУЧКА	177,1	278,6	702,3	2356,6	7623,2
Операционные расходы	175,4	306,6	754,6	2397,5	7651,8
Приобретенные транспортные услуги	147,3	237,8	578,7	1701,8	4171
Прямые производственные расходы	-	-	6,4	273,2	2367
Коммерческие, общехоз. и адм. расходы	28,1	68,8	169,5	422,5	1113
Операционная прибыль	1,7	-28,0	-52,3	-40,9	-28,6
Прочие расходы	0,06	0,3	0,5	0,8	3,1
Процентные расходы	0,2	3,2	18,2	48,0	34,1
Доходы по налогу на прибыль	0,7	-11,2	-22,5	-26,1	216,7
ЕБИТДА	2,7	-25,8	-25,5	81,4	-
Чистая прибыль	0,8	-20,3	-48,5	-63,6	-191,6

- Сохранение убытка в первые годы: главный акционер-инвестор ориентируется на период окупаемости 8 лет.
- Компания «без активов» имеет такой же срок окупаемости, что и компания «с активами».

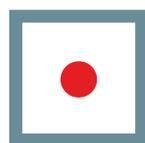
Данное исследование – взгляд аналитиков АРБ Про на компанию, ее приоритеты. В основе исследования – данные из открытых источников, официальных отчетов компании, платная аналитика по рынку, экспертные знания консультантов и аналитиков АРБ Про. Для подготовки исследования аналитиками не использовались закрытые внутренние документы компании.

it-arb.ru

info@arb-pro.ru | info@training-institute.ru

www.arb-pro.ru | www.training-institute.ru

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО