

ОТДАТЬ И ЖАЛЕТЬ?

Виктор Цукер

Российские логистические операторы не удовлетворяют спрос на комплексную логистику, который диктуют торговые сети и производители товаров. Если в течение нескольких лет ситуация не изменится, эту услугу возьмут на аутсорсинг иностранцы.

Растущая конкуренция на мировых и региональных рынках заставляет компании направлять основные свои ресурсы на повышение ключевых компетенций, а второстепенные функции отдавать сторонним исполнителям на аутсорсинг. К примеру, автозаводы отказываются от литья, заготовительного производства, выпуска автокомпонентов, организации сбыта, оставляя за собой лишь разработку новых моделей, их сборку и инжиниринг. Одной из таких неключевых функций для производителей и торговцев является логистика (складская, транспортная, комплексная), которую они стремятся отдать по контракту профессиональным транспортно-логистическим компаниям. В развитых странах дело обстоит именно так. По некоторым оценкам, в экономике США 55% логистических операций отдано на аутсорсинг, в ЕС — 60–70%.

В России контрактная логистика пока не получила серьезного развития. Если спрос на аутсорсинг и существует, то он скорее касается отдельных логистических операций (хранение, транспортировка, дистрибуция и т.п.). Глубокий аутсорсинг подразумевает достаточно близкое партнерство, однако предприниматели не склонны доверять друг другу из-за отсутствия достоверной информации о вероятных

партнерах, а также укоренившейся в нашей экономике с советских времен натуральной модели хозяйствования (произведи, доставь и продай все сам). По мнению председателя Ассоциации экспедиторов России по СЗФО Александра Трушкина, в РФ отсутствует налаженная система рейтинговых оценок логистических посредников, что затрудняет их обоснованный отбор. «Бизнес отечественных производителей и сетей очень часто закрыт, они не склонны раскрывать свои стратегии развития, планы по экспансии в регионы и т.д.», — дополняет старший менеджер Deloitte Touche Сергей Киселев.

Впрочем, эксперты уверены, что производители и торговцы не готовы отказаться от собственной логистики и передать ее на контракт сторонним исполнителям потому, что на рынке практически нет надежных поставщиков услуг 3PL (комплексное решение логистических задач клиента). В свою очередь, логистические провайдеры не готовы достаточно инвестировать в 3PL: выход на него требует серьезных усилий и затрат, а емкость рынка комплексных проектов пока невелика. Разброс в его оценках со стороны экспертов достаточно широк — от 200...300 млн. до 1 млрд. долларов в год. Комплексным является проект, при котором логистический

провайдер полностью берет на себя заботу о логистике клиента и самостоятельно выстраивает для него цепь поставок. При этом провайдер использует как собственные активы, так и возможности субподрядчиков в лице перевозчиков, экспедиторов, складских операторов.

ТЯГА К ПРОСТОМУ

Бурное развитие российской экономики в последние годы привело к стремительному увеличению объемов транспортировки грузов по внутренним и международным контрактам. По данным КИА центра, емкость общероссийского рынка логистических услуг достигает 70 млрд. долларов в год, а его потенциал на перспективу — 120 млрд. долларов ежегодно. Причем наиболее динамично развиваются именно простые логистические операции (перевозка и экспедирование грузов всеми видами транспорта). Сложным комплексным проектам (интеграция и управление цепями поставок от производителя к конечному потребителю) наши провайдеры уделяют значительно меньше внимания, несмотря на то, что такие контракты более рентабельны.

Тягу к простому объяснить несложно. Российские операторы прекрасно владеют технологиями уровня 1PL (транспортные услуги) и 2PL (экспедиторские услуги) еще с советских времен. Этот багаж позволяет им до сих пор увеличивать оборот на быстрорастущем рынке, ничего принципиально не меняя в своем бизнесе. Единственное, что операторам необходимо было делать, — своевременно наращивать активы (строить склады, закупать автомобили, вагоны, суда). Поэтому на зарождающийся в середине 1990-х годов местный рынок товаров повседневного спроса (FMCG) мало кто из логистических операторов обратил внимание и стал развиваться вместе с сетями. Большинству тогда было очевидно, что «лучше иметь один процент прибыли, скажем, от миллиарда, чем сто процентов от рубля».

В результате, по словам президента Евразийской логистической

КЛАССИФИКАЦИЯ ОПЕРАТОРОВ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

- 1PL** (First Party Logistics) — автономная логистика, все операции выполняет сам грузовладелец.
- 2PL** (Second Party Logistics) — оказание традиционных услуг по транспортировке и управлению складскими помещениями.
- 3PL** (Third Party Logistics) — расширение стандартного перечня услуг нестандартными (складирование, перегрузка, обработка грузов, доп. услуги со значительной добавленной стоимостью), использование субподрядчиков.
- 4PL** (Fourth Party Logistics) — интеграция всех компаний, вовлеченных в цепь поставок.
- 5PL** (Fifth Party Logistics) — управление всеми компонентами, составляющими единую цепь поставки грузов, с помощью электронных средств информации.

ассоциации Николая Титюхина, полноценных 3PL-операторов в России нет. Самое большое, на что способны отечественные логисты, — выполнять часть положенных такому оператору функций. По данным консалтинговой фирмы Newton Advice Bureau, основные пробелы в работе компаний следующие: рост активов операторов не успевает за ростом спроса, недостаток федеральных операторов с региональной инфраструктурой (сравнимой по развитости с ресурсами локальных операторов), завышенная стоимость комплексных услуг, неразвитость информационно-технологической инфраструктуры.

НАДЕЖДА НА СЕБЯ

В то время как российские операторы не в состоянии самостоятельно удовлетворить спрос на комплексную услугу, иностранные компании на потребительский рынок РФ не спешат. Он для них пока еще слишком мал и неинтересен. Пока «варягов» на российских просторах больше привлекает экспресс-доставка грузов и почты (компании UPS, TNT), международные грузоперевозки (компании Kuehne&Nagel, ING Logistics), логистика автопрома (Gefco) и т.д. В эти направления иностранцы уже инвестируют приличные деньги. К примеру, для того чтобы в будущем стать лидером на нашем рынке экспресс-доставки, германская DHL инвестирует в развитие собственной российской логистической сети 250 млн. долларов.

Оказавшись в ситуации, когда комплексную логистику проблематично отдать на аутсорсинг, игроки рынка FMCG-товаров были вынуждены самостоятельно выстраивать цепочки поставок продукции от производителя до конечного потребителя. По возможности они поглощали действующих складских операторов в стратегически важных для себя регионах. Так, к примеру, сделал производитель соков «Лебедянский», купив логистическую компанию «Энтер Логистика», обладающую складским комплексом в Подмоскowie. Со временем некоторые сети и производители все-таки решились привлечь для решения логистических задач сторонних исполнителей. По состоянию на середину 2006 года передают или рассматривают возможность передачи логистических процессов на аутсорсинг P&G, METRO,

Auchan, «М-Видео», Danon. Собственную логистику продолжают развивать «Лента», Adidas, «Виктория», «Вим-Билль-Данн», ИКЕА, «Лаверна», «СпортМастер». Совмещают обе эти схемы X5 Retail Group, «Техносила», «Эльдорадо».

Все эти компании добились сильных позиций на своих рынках, что подтверждает право на существование используемых моделей. Впрочем, по словам заместителя генерального директора ИКФ «Альт» Артема Белова, до сих пор на рынке нет примеров, когда оператор полностью реализовал для клиента комплексный логистический проект. Судя по всему, дальше переговоров между сторонами дело не движется.

ВРЕМЯ НА РАСКАЧКУ

Отечественный сектор FMCG формирует основной спрос на комплексную логистическую услугу. Нет сомнения в том, что рано или поздно в Россию хлынут иностранные операторы, предоставляющие услуги не ниже 3PL-уровня. Это случится тогда, когда доля сетевой торговли в целом по РФ будет составлять не сегодняшние 10–15% (в крупных городах она уже значительно выше — 30–40%), а превысит 50%. По прогнозам Николая Титюхина, произойдет это через три-четыре года. Этот срок значительно сократится, если крупнейшие мировые розничные гиганты — американский Wal-Mart и французская Carrefour — перейдут от слов к делу и начнут активную экспансию на российский рынок.

Международная (в первую очередь, европейская) транспортно-логистическая отрасль характеризуется высоким уровнем активности по слияниям и приобретениям, а также формированию альянсов, совместных предприятий, других форм сотрудничества между игроками. Это способствует возникновению синергии между бизнесами партнеров. Выхода на российский рынок, иностранные операторы будут в первую очередь пользоваться проверенным методом — покупать наиболее продвинутых отечественных 2PL- и 3PL-операторов и скупать логистическую инфраструктуру торговых сетей (в обмен на комплексную услугу ритейлеры с удовольствием снимут с себя заботу о логистике), а также развивать активы с нуля.

Сегодня многие отечественные компании, видя хорошие перспек-

тивы рынка комплексной логистики, заявляют о стремлении стать полноценными 3PL-операторами. Однако реальных успехов достигают пока явно немногие. И этому есть объективные причины. Для того чтобы осуществить переход от модели 2PL к модели 3PL, операторам необходимо сделать многое: серьезно увеличить свой инвестиционный потенциал (аренда и переоснащение складов, автотранспорт для дистрибуции, развитие сети в регионах клиента); радикально изменить систему продаж и управления; наработать ранее отсутствующие компетенции. Решить эти задачи в отведенный промежуток времени сложно, но если этого не сделать, то полноценными игроками рынка комплексной логистики наши провайдеры уже не станут никогда. Конкуренты в лице иностранных фирм, которые значительно лучше владеют этой наукой и обладают несравнимо большими финансовыми ресурсами, просто не позволят им этого.

Активизировать процесс качественного роста российские операторы могут за счет укрупнения бизнеса. Пока примеров слияний и поглощений на рынке немного, но рано или поздно этот процесс ускорится. Так, компания «Русская логистическая служба» (RLS) планирует покупку мелких фирм-операторов. На эти цели пойдет часть от 20 млн долларов, полученных от продажи летом 2006 года американскому фонду прямых инвестиций The Great Circle Fund пакета акций RLS.

Компаниям, выбравшим 3PL-модель, надо сейчас активно вкладывать в то, что в будущем, может быть, принесет им существенный доход. Хотя у технологий уровня 1PL и 2PL, которыми наши операторы прекрасно владеют, не менее привлекательные перспективы. Используя имеющиеся активы и располагая достаточными инвестиционными ресурсами, компании смогут развиваться так же эффективно, как в случае успешного освоения 3PL-модели. Так или иначе, они могут заработать часть прибыли на рынке комплексной логистики. Ведь те же самые иностранные провайдеры при реализации комплексных проектов в России будут искать подрядчиков среди наших перевозчиков и экспедиторов.

«Эксперт Северо-Запад».