

## Бизнес особого склада

*Антон Белых, Александр Кузнецов*

*Перспективы региональных логистических операторов вызывают у экспертов все больше вопросов. Им придется либо вступать в альянсы с федеральными игроками, либо уйти с рынка.*

Экспансия розничных сетей в регионы сформировала гигантский спрос на логистические услуги. Всем ритейлерам нужно одно и то же: доставить товар на место, обработать его на складе и развезти по магазинам, причем как можно быстрее и с надлежащим качеством. Спрос породил предложение: в каждом регионе действуют уже десятки довольно крупных и бесчисленное количество мелких компаний, позиционирующих себя в роли операторов логистики. Однако вскоре инвесторам таких проектов придется сделать нелегкий выбор.

### **Наступление на регионы**

По имеющимся данным, объем российского рынка логистики уже перевалил за 30 млрд долларов, а его ежегодный прирост составляет от 15 до 30%. На рынке работают сотни компаний, оказывающих экспедиторские, транспортные и складские услуги. Однако пока лишь ведущие логистические компании федерального масштаба сделали ставку на комплексный подход и оказание полного комплекта услуг. Многим же региональным игрокам это знание дается с трудом. А что еще хуже, крупные клиенты все чаще стремятся получить полный набор услуг у одного регионального оператора: затраты на управление десятками мелких подрядчиков не могут вдохновить ни одного топ-менеджера.

«Работать с одним крупным оператором логистики в регионе выгоднее, — подтверждает руководитель клиентского отдела STS Logistics Ырысбек Ташбаев. — Когда у компании десяток партнеров в разных регионах, ей приходится адаптироваться к принципам работы каждого из них, а это отдельные технологические решения, разные люди, разные методы. Все это может привести к отсутствию стабильности бизнеса в целом». «Логистическим провайдерам приходится подстраиваться под потребности клиентов, поскольку конкуренция растет с каждым годом», — соглашается коммерческий директор Национальной логистической компании Елена Печникова. Однако за мощной территориальной экспансией ритейлеров не поспевают пока даже ведущие логисты.

— Построение собственной филиальной сети требует от логистических организаций больших вложений, признает директор по продажам группы компаний Armadillo Анна

Клинскова. — И вкладывать такие деньги с прицелом на развитие бизнеса в небольших городах крайне рискованно. Даже для компаний федерального масштаба.

«Операторам на местах сложно обеспечить непрерывность цепочки товародвижения для федеральных сетей и их поставщиков, которые расположены за пределами региона, — полагает генеральный директор компании «Концепт Лоджик» **Кирилл Толмачев**. — Поэтому оптимальным представляется использование двухуровневой схемы снабжения: на первом уровне федеральный логистический оператор формирует товарные потоки в интересах торговой сети (или нескольких сетей), а затем осуществляет перенаправление товара на региональный уровень, где физическое распределение товара осуществляется местным логистом».

Федеральные логистические операторы зачастую так и поступают. Однако в таком случае они рискуют столкнуться с низким качеством работы местного партнера, что приведет к нарушению контрактных условий. А ведь отвечать перед заказчиком придется головному офису. Кроме того, как напоминает **Кирилл Толмачев**, технологически региональные операторы еще не готовы работать по стандартам федеральных сетей с большой долей розничного комиссионирования. Определенную сложность у местных операторов логистики вызывают и процессы предпродажной подготовки товара: фасовка, сортировка, маркировка. В итоге на получение статуса партнера крупной федеральной логистической компании могут сегодня претендовать лишь те региональные операторы, которые сумеют перестроиться и начать вкладывать деньги в развитие. Хранение «в сарае» и обработка товара «на коленке» больше не в моде.

— Региональные логистические компании пока не стремятся вкладывать дополнительные ресурсы в расширение спектра предоставляемых услуг, — констатирует директор по развитию компании Relogix Андрей Дуранин. — Предлагаемый ими перечень выполняемых работ достаточно ограничен. Однако местные игроки уже сейчас имеют складские площади и людские ресурсы для обработки товаров, в то время как федеральным операторам приходится строить инфраструктуру с нуля.

Разумеется, с учетом общей неразвитости рынка логистики региональным игрокам все еще удастся привлекать клиентов — как правило, за счет более низкой стоимости услуг. «Рынок достаточно емкий, поэтому клиентов хватает всем — и маленьким, и большим компаниям, — согласен Андрей Дуранин. — Клиент всегда может выбрать, что он хочет получить: относительно дешевые услуги с возможностью сбоев в поставках —

или дорогостоящие, но с полным спектром и с выполнением практически любых дополнительных требований к обработке груза».

Однако крупный клиент давно готов хорошо платить за качество и скорость. А об экономии применительно к логистическому аутсорсингу в крупных розничных сетях сегодня почти не говорят. Не в экономии дело, а все в тех же скорости, надежности и качестве.

Андрей Дуранин признает: региональные рынки логистических услуг еще очень «сыры» и плохо освоены. Но главное, увлечение элементарными услугами в сфере складирования и транспортировки и достаточное пока количество клиентов практически не мотивируют местные компании к развитию:

— «Пул» клиентов, которые не нуждаются в рядовых логистических услугах, все еще значителен, тогда как затраты на внедрение новых технологий велики.

Чем еще, кроме низкой стоимости, могут привлекать клиентов региональные операторы логистики? Эксперты единодушны: гибкостью в работе с клиентами. Такие компании принимают решения куда быстрее, а ради получения нового крупного клиента готовы нередко перестроить свою бизнес-модель под его потребности. Кроме того, как говорит заместитель гендиректора Средневолжской логистической компании Александр Зиновьев, местные операторы лучше знают свой рынок и могут четко ответить на все вопросы клиентов. И все-таки Зиновьев вынужден признать: при желании федеральные логистические операторы без особого труда способны потеснить региональных игроков за счет опыта и инвестиций.

— Основное преимущество федеральных операторов, — объясняет **Кирилл Толмачев**, — это возможность обрабатывать растущие товаропотоки с требуемым качеством и надежностью. Они готовы инвестировать значительные средства в развитие технологий и транспортно-складской инфраструктуры. Региональные же компании большей частью не готовы к увеличению обслуживаемого товаропотока с ужесточением стандартов качества. Зато на оперативном уровне они, несомненно, гибче федеральных, поскольку лучше учитывают специфику региона, и если вопрос быстрого инвестирования в логистические активы (склады, транспорт) будет решен, то региональные компании скорее будут играть роль партнеров для крупных федеральных операторов.

Согласна с таким мнением и Анна Клиникова: «Региональные компании понимают, что конкурировать с федералами они не смогут. Им остается либо выбирать узкую нишу на рынке, которая неинтересна крупным игрокам, либо кооперироваться с федеральными

операторами и развивать партнерские отношения». При этом, указывает Клинскова, в перспективе крупный федеральный игрок может просто купить партнера, интегрировав его в свою структуру.

### **Бедные логисты**

В последние годы рентабельность логистического бизнеса начала в России снижаться, так что вскоре на плаву смогут сдерживаться лишь те компании, менеджмент которых сумеет минимизировать себестоимость услуг, не жертвуя при этом качеством. Следует учитывать и прессинг со стороны крупных заказчиков. Ырысбек Ташбаев уверяет, что клиенты логистических компаний уже давно применяют практику «выкручивания рук», требуя от логистов постоянного снижения цен. На этом рынке происходит что-то похожее на бесконечную борьбу арендаторов коммерческой недвижимости с арендодателями. Клиенты, как правило, заключают договор с логистической компанией на год и по его истечении имеют полное право не продлевать контракт. Особенно если конкуренты предложат те же услуги за меньшие деньги. Впрочем, для участников логистического рынка это дополнительный стимул к росту качества и снижению себестоимости своих услуг за счет внедрения новых технологий.

По оценке Ырысбека Ташбаева, рентабельность экспедиторского бизнеса сегодня составляет 12%, складского — около 8%. Именно поэтому, кстати, многие региональные игроки стараются оказывать только услуги по перевозке товаров (как более рентабельные), избегая работы со складами, которые серьезно увеличивают затраты на ведение бизнеса.

Еще одна проблема, с которой приходится бороться всем участникам рынка, — нарастающий дефицит кадров. Причем с появлением каждого нового объекта нехватка профессионалов становится все более острой. «Девелоперы редко строят маленькие склады, предпочитая возводить в регионе сразу сотни тысяч квадратных метров, — говорит Ырысбек Ташбаев. — А это приводит к тому, что в регионе образуется острый дефицит специалистов, которых можно нанять».

— Это опасный сценарий, — согласен Александр Зиновьев. — Кадры будут перетекать из компании в компанию, рынок зарплат перегреется, что в свою очередь отразится на бизнесе логистических операторов в регионе.

### **Консолидация**

Процессы консолидации в таких обстоятельствах просто не могли не затронуть рынок логистики в стране. В новых условиях выживут лишь самые профессиональные

компании отрасли. А это будет только на руку клиентам, которые наконец-то смогут отказаться от непрофильной логистики и передать эту компетенцию на аутсорсинг. При этом уровень оставшихся на рынке компаний будет намного выше, чем прежде. В этом уверены все специалисты.

«Для увеличения доли услуг, передаваемых на аутсорсинг, достаточно одного: чтобы клиент был уверен, что их качество и стоимость будут, соответственно, лучше и ниже, чем при их самостоятельной реализации, — напоминает представитель сети Media Markt Елена Скальская. — Одновременно с этим сами провайдеры услуг должны отходить от схемы «Нам сказали — мы сделали» и выступать партнерами, а не исполнителями, относиться к бизнесу клиента, как к своему собственному». На такой подход способны в основном крупные федеральные игроки, с чем согласен и директор по корпоративной логистике «Аптечной сети 36,6» Сергей Борничек:

— Региональные логистические операторы будут развиваться, поскольку крупные российские или международные логистические операторы пока достаточно осторожно ведут региональную экспансию. Но будущее, как мне кажется, все-таки за ними.

А директор по продажам ГК «Ледово» Борис Шабанов добавляет, что перспектива развития мелких региональных логистов крайне сомнительна. Необходимо качественное развитие. Дистрибьюторские компании, где логистика — вторичный бизнес, выжить не смогут: «Конкурентоспособными станут только те компании, которые смогут предложить ритейлу и производителям высокое качество специализированных услуг».

— Без сомнения, качественное развитие логистического бизнеса неизбежно, — убежден генеральный директор компании «Феликс» Антон Терентьев. — Поскольку активно развиваются отрасли, выступающие его клиентами: с одной стороны, растут сети магазинов, супер- и гипермаркетов, мегамоллов, с другой — благоприятная экономическая ситуация способствует наращиванию в стране объемов производства.

«Логистика в России — это пока еще не занятая ниша, — добавляет PR-директор «Техносилы» Надежда Сенюк. — Если посмотреть на строительство складских комплексов, то оно идет семимильными шагами. На ближайшие несколько лет заложено увеличение чуть ли не в пять-восемь раз по России в целом, но при этом складских комплексов не хватает». Скептический прогноз развития логистического бизнеса сделал лишь управляющий партнер ГК Management Development Group Дмитрий Потапенко:

— Логистическая функция — сопроводительная. Сама по себе она не существует. Поскольку розница последние два года стагнирует, а развитие идет экстенсивным образом, динамика на рынке логистики будет ничтожной.

Если так, то шансы небольших местных операторов не слишком плохи. И все же большинство участников обсуждения настаивает: в ближайшие годы нас ждут бурные события на рынке логистики. Особенно в регионах.

\* \* \*

В ходе недавней конференции «Food Director», организованной компанией ВВРГ, обсуждению вопросов логистики участники уделили чуть ли не треть всего отведенного на дискуссии времени. Но главное, представители ведущих федеральных розничных сетей обсуждали свою собственную логистику — непрофильную, трудную, затратную работу, которую в любом случае нужно сделать эффективной. Поначалу присутствовавшие на форуме представители региональных логистических компаний протестовали. И даже требовали от ритейлеров «рыночного подхода». Однако к окончанию конференции, когда представители сетей сформулировали длинный список требований и пожеланий, явно погрустнели. Похоже, местные логисты и правда еще не ко всему готовы...