

ЧУДЕСА ОПТИМИЗАЦИИ

В КРИЗИС КОМПАНИИ СТАЛИ БОЛЕЕ ТЩАТЕЛЬНО ВЫБИРАТЬ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОПЕРАТОРОВ И ПРОЦЕССЫ ДОСТАВКИ ПРОДУКТОВ ДО КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ. ИЩУТ БОЛЕЕ ДЕШЕВЫЙ ТРАНСПОРТ, СКЛАДЫ, РАСПОЛОЖЕННЫЕ БЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА. В СВЕТЕ ДЕМПИНГОВЫХ ЦЕН ВСЕ МЕНЬШЕ ВНИМАНИЯ УДЕЛЯЕТСЯ КАЧЕСТВУ ПОЛУЧАЕМОГО СЕРВИСА, НАДЕЖНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОВАЙДЕРА.

ОЛЬГА СОЛОМАТИНА

СВОЙ ПУТЬ Кризис привел к тому, что цены на операции логистических компаний опустились ниже себестоимости. Участники рынка признают, что если оператор занимается только хранением, без обработки грузов, он работает в минус. Тем не менее компании-операторы, располагающие достаточными средствами, работают и на таких условиях, чтобы сохранить клиентов и доверительные отношения с ними.

У логистических операторов постоянны и предсказуемы только расходы. Так, за аренду склада в 10 тыс. кв. м операторы платят владельцам складских комплексов порядка \$100 тыс. в месяц (по контрактам, заключенным на длительный срок еще до кризиса). И на смягчение условий аренды идут далеко не все собственники складской недвижимости.

«Последние шесть-восемь месяцев многие логистические операторы, оставшиеся на рынке, работают себе в убыток. Степень «убыточности» у всех разная — от работы «в ноль» до минус 30%. Незначительную прибыль или ноль показывают операторы, которым удалось справиться с управлением расходной частью: оптимизировать затраты на операционную деятельность, оплату труда, существенно (на 20–30%) снизить арендную плату, отсрочить арендные платежи или подписать новые, более выгодные контракты», — поясняет Александр Гутекулов, генеральный директор логистической компании Relogix.

Операторы арендуют большие площади в складских комплексах и оказывают на них услуги ответственного хранения, предпродажной обработки товаров.

Поскольку операторы продают услуги, а не товары, для них слишком высок риск потери репутации. Приходится работать на перспективу в надежде, что выжившие в кризис вместе с оператором клиенты будут и в будущем работать с компанией-оператором. В условиях неоправданно низких, демпинговых цен (когда невозможно конкурировать, предлагая еще более выгодные цены) некоторые игроки рынка используют в недобросовестной конкурентной борьбе информацию о банкротстве своих конкурентов, чтобы переманить к себе их клиентов.

«Кризис выявил слабые места логистического рынка. К ним, в том числе, относится и форма договоров долгосрочной аренды операторов с девелоперами складской недвижимости: как правило, эти договоры не предусматривают возможности пересмотра арендных ставок по экономическим причинам. Думаю, такой пункт непременно появится, когда договоры аренды будут перезаключаться», — говорит эксперт компании Relogix.

Следует отметить, оператор не может долго работать в минус. Рано или поздно низкие тарифы обернутся банкротством компании, а клиенту придется менять оператора. Только на первый взгляд кажется, что собственник груза ничего не теряет, если его логистический оператор объявит себя банкротом, поскольку он является единственным владельцем груза и собственник склада не может помешать ему забрать груз даже без логистического оператора.

«На самом деле грузовладельцу нужно, чтобы его товар появлялся в строго определенное время в нужном



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ

месте», — объясняет Александр Гутекулов. — Однако удивительно, как мало компании интересуются самим логистическим оператором. За 20 лет работы в логистике клиенты ни разу не спросили у меня, каков уставный капитал нашей компании, а ведь только этими деньгами и деньгами на балансе мы отвечаем за сохранность грузов. Только недавно, наученные горьким опытом, клиенты стали интересоваться размером нашего страхового покрытия, нашей налоговой отчетностью. Логистический

оператор интегрирован в бизнес клиента. И если он работает плохо, он срывает работу и прибыль всей компании».

Обычно менеджер по логистике, обзванивая потенциальных операторов, осведомляется о стоимости аренды поддона, но его мало интересует, насколько надежна компания, которой он доверит груз. Нужно понимать: экономия в несколько долларов на паллете обернется существенным сокращением сервиса, особенно в нынешних условиях.

При оценке рисков к стоимости отданного на хранение и обработку зачастую многомиллионного груза необходимо добавить стоимость прерванных поставок, простоей транспорта, недостачи и прочие последствия некачественного сервиса.

ПЕРВЫЕ СРЕДИ ЭКОНОМНЫХ Склад надежного оператора — это прежде всего высокотехнологичное оборудование. Это мощная система управления складом (WMS), которая способна на большее, чем просто размещение и хранение товара. Это оптимизация всех процессов, хранение до нескольких единиц по одному адресу (в одной ячейке), применение эффективных

ВЗЯВ НА СЕБЯ УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКОЙ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ, КОМПАНИИ RELOGIX УДАЛОСЬ СНИЗИТЬ РАСХОДЫ РИТЕЙЛЕРОВ ДО 3% ОТ ЗАКУПНОЙ ЦЕНЫ ТОВАРОВ

технологий работы с товаром, таких, к примеру, как pick-by-line, актуальных для сегмента ритейл и др.

«Современное оборудование и IT-оснащение позволяют прямо на складе производить множество операций с товаром, которые раньше нужно было делать в магазинах», — рассказывает Александр Гутекулов. — К примеру, сортировать груз, маркировать продукцию, упаковывать и т. д. Производить все эти операции на складе гораздо дешевле, нежели в магазинах: аренда торговых площадей в среднем на 40% дороже аренды складской недвижимости. Зарплаты сотрудников склада ниже, чем работников торговли — экономия на каждой процедуре на складе по сравнению с обработкой в магазине доходит до 20–25%».

Особенно много забот с товарами, по мнению оператора, у продовольственных ритейлеров: много наименований товаров, необходим строгий контроль за сроками годности. Самое важное — своевременное пополнение ассортимента магазинов. Поэтому некоторые крупные торговые сети обзаводятся собственными складскими комплексами и управляющей компанией. Хотя порой передача товара на хранение и обработку профессиональному оператору обходится дешевле и работа выполняется эффективнее. В среднем расходы на собственное подразделение логистики обходятся в 4–7% от закупочной стоимости продукции. Компании Relogix, к примеру, взяв на себя управление логистикой одной из торговых сетей, удалось снизить расходы до 3% от закупочной стоимости.

Сэкономить удастся прежде всего за счет использования эффективных складских технологий, а также за счет грамотного управления персоналом.

Установка и IT-оснащение современного высокотехнологичного склада — дорогое и трудоемкое удовольствие для отдельного грузовладельца. В среднем оно обходится в \$1 млн на 10 тыс. кв. м и занимает от шести до восьми месяцев. Такие затраты оправдывают себя только при управлении крупной площадкой: у крупного оператора расходы делятся на всех клиентов компании, и в пересчете на каждого клиента они невысоки. Кроме того, профессиональный оператор обладает специфическим опытом управления персоналом.

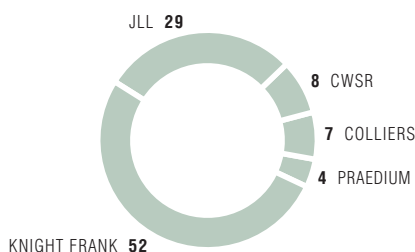
«Еще до кризиса нам удалось разработать и внедрить на складе инновационную комплексную мотивационную систему», — говорит Александр Гутекулов. — Мы отказались от традиционной оплаты труда и перешли на премиально-окладную оплату, основанную на выработке сотрудников».

WMS-система компании позволяет отслеживать не только количество, но и качество всех операций на складе. Для удобства на складе установлены терминальные точки, которые позволяют работникам контролировать индивидуальную выработку за рабочую смену. Сотрудник заинтересован в повышении своих показателей, так как от этого зависит его заработная плата. В компании Relogix сотрудники склада сами предлагают варианты оптимизации и изменения технологий, позволяющие существенно повысить эффективность работы. Успешные решения тестируются бизнес-аналитиками отдела разработки бизнес-процессов и внедряются в практику. ■

СОРТИРОВАТЬ ГРУЗ, МАРКИРОВАТЬ, УПАКОВЫВАТЬ ПРОДУКЦИЮ И ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ДРУГУЮ «ПРЕДПРОДАЖНУЮ» ПОДГОТОВКУ ДЕШЕВЛЕ НА СКЛАДЕ, НЕЖЕЛИ В МАГАЗИНАХ: АРЕНДА ТРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ В СРЕДНЕМ НА 40% ДОРОЖЕ АРЕНДЫ СКЛАДСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



KNIGHT FRANK 52

ОБЪЕМ СДАННЫХ В АРЕНДУ ПЛОЩАДЕЙ В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ В I-III КВАРТАЛАХ 2009 ГОДА (%)
ИСТОЧНИК: KNIGHT FRANK RESEARCH.

НА ДНЕ

Временная макроэкономическая стабилизация вызвала оптимистический настрой на рынке складской недвижимости. У ряда собственников и арендаторов появилось ощущение достижения рынком «дна», что способствовало увеличению количества сделок. Третий квартал 2009 года стал наиболее активным по объему реализованных складских площадей с начала года: всего

с рынка ушло порядка 220 тыс. кв. м. При этом общий объем потребления качественных складских площадей в московском регионе за первые девять месяцев 2009 года составил около 480 тыс. кв. м. Активность на рынке в третьем квартале 2009 года обусловлена как проявлением общего оптимизма на фоне относительной стабилизации экономической ситуации, так и выходом на рынок отложенного спроса.

В структуре спроса на высококачественные складские помещения наблюдается четкая сегментация: потребителями складов класса А являются международные компании, логистические операторы, торговые компании, для которых максимально эффективная логистика есть ключевая составляющая успешного развития бизнеса. Предложение качественных складских площадей с учетом введенных до конца года со-

ставит порядка 600 тыс. кв. м вместо заявленных до кризиса 2 млн кв. м в Московской области и 750 тыс. кв. м в России, в то время как до кризиса было заявлено 3 млн кв. м. Ставки аренды, снизившиеся на 25–30% по сравнению с августом 2008 года, до уровня \$100–110 (чистая ставка аренды), в Московском регионе, а также цена продажи складских площадей, достигшая к сегодняшнему дню \$1–1,2 тыс.

за 1 кв. м, по мнению компании Knight Frank, останутся на текущем уровне до конца года. При сохранении текущего уровня поглощения на рынке качественных складских помещений возможен дефицит объектов в начале 2011 года, что может привести к положительной коррекции ставок аренды и цены продажи во второй половине 2010 года. Появились первые случаи пере-

своенность кредиторов. Хотя это еще не тенденция, но в ближайшие полгода возможно расширение рынка продаж объектов за счет предложений от кредитных организаций.