

Review

РЖД Логистика



УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

«Логистика — серьезная наука, и за работу по созданию цепей поставок нужно достойно платить»

Четкое распределение ролей между участниками перевозочного процесса позволяет сбалансированно распределять риски и расходы на организацию логистики: каждый занят своим сегментом, имеет в этом компетенции и получает справедливое вознаграждение, полагает генеральный директор компании «РЖД Логистика» **Вячеслав Валентик**.

— **аутсорсинг** —

— Поделитесь, пожалуйста, своими оценками ситуации на рынке логистики в России.

— Логистический рынок в России, безусловно, недостаточно развит. В структуре преобладают транспортировка и экспедирующие, при этом доля услуг высокой добавленной стоимости — 3PL — не превышает 3%. Это большой минус. Плюс в том, что в стратегическом плане мы сейчас находимся, как говорится, «на низкой базе» — нам совершенно точно есть куда расти.

Высокие издержки промышленности на обеспечение логистики — это тормоз для экономики, особенно если эта логистика еще и недостаточно эффективна. Для сравнения: средняя доля транспортно-логистических услуг в ВВП в мире — около 13%, а в России — больше 16%. При этом по сравнению с развитыми странами у нас 3PL-логистика практически не развита.

— Что мешает этому процессу в России?

— Устаревшее мировосприятие и некорректное отношение к логистике как к услуге. У многих собственников промышленных предприятий еще осталась привычка с 1990-х годов собирать вертикальные холдинги, создавать «государство в государстве», чтобы все было свое: ресторан, прачечная, турагентство, клининг. Только кризис 2008 года вынудил владельцев бизнесов всерьез задуматься о затратах, о понятии «непрофильный актив» и прийти к пониманию, что часть функций гораздо выгоднее отдавать на аутсорсинг. С кейтерингом и клининговым бизнесом, например, это уже стало общепринятой нормой, а с комплексной логистикой пытаются справиться самостоятельно. — Для многих предприятий обеспечение собственной логистики — гарантия вывоза продукции. Им безопаснее держать транспортные службы под непосредственным контролем, неже-

ли доверять это дело стороннему консультанту, разве нет?

— Вот как раз неочевидно, что собственная транспортная служба обязательно гарантирует транспортную безопасность. Зачастую транспортный департамент на производственном предприятии воспринимается топ-менеджментом как cost-center, источник расходов. Предприятие при таком подходе стремится на этих расходах что-то сэкономить, как-то оптимизировать. КPI для внутреннего транспортного подразделения в такой ситуации привязываются в основном к проценту снижения транспортных расходов. При этом высшее руководство не может быть уверенным, что у компании на самом деле все в порядке с логистикой, ведь минус 2% в одной строке бюджета может компенсироваться превышением расходов по другим статьям.

У нас в практике был такой опыт с довольно крупным клиентом, когда комбинат пытался столкнуться нас в тендере с неким аффилированным логистическим агентом, чтобы понизить стоимость наших услуг. В тех обстоятельствах мы отказались от участия, и аффилированная компания при формальной скидке с бюджета начала оказывать услуги в итоге даже дороже. Двойная потеря для клиента — и в эконоимике, и в компетенции.

Дело в том, что внешний взгляд независимого профессионального логиста позволяет провести полный объективный аудит текущей логистической системы, оцифровать, «обелить» все процессы, которые используются на предприятии, и договориться о формуле выполнения KPI и вознаграждения внешнего логистического оператора по принципу success-fee («премия за успех»). Для нас логистика — единственный источник дохода, а значит, есть прямая заинтересованность в достижении лучшего результата с максимальной эффективностью.

— Сколько готовы платить клиенты за услуги логистического оператора на аутсорсинге?



ФИЛИПОВА А.А. / РЖД ЛОГИСТИКА

— Пока в России еще не все руководители и собственники бизнеса осознают, что профессиональная логистика — очень серьезная наука и за работу по созданию цепей поставок нужно достойно платить.

Некоторые производства пока стесняются обращаться к профессионалам и занимаются самолечением в некотором роде, методом проб и ошибок, ценою собственных ресурсов пытаются выстроить свои логистические системы.

Ну, теоретически можно самому себе вырвать зуб дома и считать, что ты сэкономил на стоматологе. А можно пойти к профессионалу в клинику. Наверное, сейчас уже ни у кого не возникает вопроса, почему это стоит денег, и при этом немалых.

Но эту определенную незрелость рынка, препятствующую восприятию best-practices, мы стараемся рассматривать как потенциальное преимущество: рано или поздно эти клиенты, наэкспериментировавшись, придут к нам, но уже с полным осознанием этой потребности. Да, придется делать ремонт «после гастарбайтеров» — мы нередко с подобным сталкиваемся, но решать логистические проблемы клиента — это и есть наша работа.

— То есть на рынке логистики есть проблема некачественных услуг, серых логистов, которые демпингуют, разрушая рынок?

— Я бы сказал, что на рынке скорее дефицит грамотных и ответственных специалистов. Для крупных 3PL-операторов, как, например, наша компания, как раз основные средства производства — это компетенции. Мы в это инвестируем прежде всего и постоянно мониторим рынок квалифицированных кадров. Могу сказать, что специалисты тор-

буемого нам уровня буквально полтора-два десятка в стране.

— Рынок экспедиторов в России, которые профессионально помогают перевозить клиентам грузы, огромен. Неужели на нем за все эти годы не появилось профессионалов нужной квалификации?

— Здесь важно определиться в терминологии. Экспедитор в российском понимании — это, по сути, финансовый посредник между клиентом и перевозчиком, оплачивающий железнодорожный тариф. Максимум, что можно получить от такого экспедитора, — это отсрочка платежа. В международной практике экспедитор — суть forwarder, консолидатор грузов различных клиентов, эксплуатирующий собственную воронку продаж. Форвардер является оптовым покупателем для логистического оператора, собирающего комплексный транспортный сервис, который может включать в себя мультимодальные перевозки разными видами транспорта. Оператор может как владеть собственными транспортными мощностями, так и быть без активов. Он становится главным заказчиком транспортных услуг перевозчиков (cartiers), которые непосредственно управляют и владеют подвижным составом, локомотивами, оплачивая услуги инфраструктуры.

Такая «пирамида» позволяет сбалансированно распределить риски и расходы на организацию логистики: каждый участник перевозочного процесса занят своим сегментом, имеет в этом компетенции и получает справедливое вознаграждение.

— Вы хотите сказать, что когда-нибудь даже такие крупные производственно-транспортные холдинги, как, например, СУЭК, тоже отдадут свою логистику на аутсорсинг?

— Некоторые компании настолько хорошо разобрались в вопросах логистики, настолько инкорпорировали ее в бизнес-модель, что логистическая функция стала одной из основных в их бизнес-процессах, если не главенствующей. Иногда стоимость транспортировки угля до порта превышает его цену на станции отправления. С этой точки зрения СУЭК, в сущности, занимается логистикой угля, доставляя его из-под земли через обогательную фабрику до конечных потребителей. Они прекрасно разобрались в архитектуре своей цепи поставок и занимаются управлением ею, как это делает профессиональный 3PL-оператор.

Аналогичные примеры можно найти в ритейле. Крупнейшие тор-

говые сети владеют тысячами собственных грузовых автомобилей — как магистральных, так и малотоннажных для работы в городах. Как правило, такие компании держат на собственном балансе порядка 70% потребного парка грузовых машин, отдавая 30% на аутсорсинг. И если мы посмотрим, в какие средства производства идут их инвестиции, мы увидим, что это наращивание собственного автопарка, развитие собственных распределительных складов, но при этом сами магазины находятся не в собственности, а в аренде.

Логистика становится одним из основных бизнес-процессов для многих компаний, но это не значит, что нам, профессиональным логистам, нечего им предложить.

— Есть и обратные примеры. Например, «Северсталь» уже давно извлеклась от собственного транспортного подразделения, которое стало потом одним из крупнейших транспортных холдингов в России, да и другие металлургические заводы тоже продали своих железнодорожных операторов. Может быть, это все-таки тренд?

— Не совсем так. «Северстальтранс» — это кейс management buyout: партнеры выкупили долю в бизнесе у акционера «Северстали» за собственные деньги, это принципиально другое отличие. В других случаях промышленные холдинги продавали свои captive-транспортные компании крупнейшим независимым операторам, извлекшись от непрофильных активов, что в большей степени было связано с экономической конъюнктурой рынка в то время. При этом они получали гарантированное транспортное обслуживание на годы вперед, ведь эти компании не продавались как бизнес, они были проданы как активы с сервисным контрактом. Так что это не объективный тренд.

Да многим компаниям и не нужно инвестировать в развитие компетенций уровня «РЖД Логистика» или GEFCO — это дорого и долго. Очень многим не хватает ресурсов для развития своего основного производства — зачем их тратить получение компетенций в логистике, когда их может обеспечить профессиональный логистический провайдер прямо сейчас?

— Каковы резервы экономии транспортных издержек предприятий, которые решились отдать свою логистику третьей стороне?

— Например, в добывающем блоке холдинга Evraz за время работы с нами объем перевозок увеличен в 2,5 раза, сокращен парк задействованных вагонов на 200 с лишним единиц, снижен срок доставки на 44%. Экономия на транспортировке из расчета на тонну составила порядка 20%. За три года нашей работы с Находкинским морским портом его перерабатывающая способность увеличилась на треть.

В принципе, по нашим подсчетам, для усредненного российского металлургического завода резервы экономии на децентрализации управления внутренним транспортом могут достигать 7–10%, оптимизация взаимодействия с железнодорожным транспортом — еще 5–8%, рационализация складов и системы распределения материалов на них может принести от 10% до 15%. Дополнительно можно сократить издержки за счет оптимизации размещения товарных запасов, ориентации на минимальную закупочную цену, а не на общие затраты и так далее.

Это, кстати, не значит, что к нам обращаются клиенты, у которых во всех этих сферах есть явные проблемы. К примеру, компания «Норильский никель», у которой очень сильная команда логистов с многолетним опытом, заказала у нас консультацию: погрузила, так сказать, свои задачи в наш think tank и осталась довольна результатом.

Так что клиентам пора понять, что поделиться 2–3% маржи с профессионалом по логистике не зазорно. Ведь на любой вид деятельности приходится отвлекать ресурсы: человеческие, финансовые, материальные. Можно их в течение года тратить на расширение производства, на инновации, на IT, на продвижение продукции на рынках, на решение каких-то других важных задач. Но если предприятие отвлекает эти ресурсы, например, на самостоятельную организацию логистики предприятия, то, значит, оно их не вкладывает в какие-то другие аспекты деятельности, возможно, не менее важные. А крупные 3PL-операторы обладают эффектом масштаба, в результате чего накапливают опыт, лучшие практики, привлекают лучших специалистов, сотрудничают с самыми надежными провайдерами логистических сервисов и перевозчиками. Используя этот ресурс, логистическая компания может демонстрировать лучшие результаты, чем сама предприятие, главная цель бизнеса которого все же производить и продавать конкурентоспособную продукцию.

ЛОГИСТИКА

Из логистики выжимают метры

— **складская логистика** —

По итогам первых трех месяцев нынешнего года в Москве и Подмоскowie не было введено ни одного нового логистического комплекса. Девелоперы доводят до ума в основном те проекты, которые начали еще в прошлом году.

Такая ситуация не нова для рынка: с 2014 года темпы строительства заметно снизились, что в кризисный период вполне объяснимо. Впрочем, объем сделок по покупке и аренде складской недвижимости в первом квартале 2018-го по сравнению с аналогичным периодом прошлого года заметно вырос. Можно было бы назвать это позитивным сигналом для рынка, если бы это рост был органичным, то есть за счет прибавления числа желающих купить или арендовать логистические площади. Пока же предложение не поспевает за восстановлением спроса.

Низкий старт

В плане появления новых площадей начало 2018 года ничем не порадовало рынок логистической и складской недвижимости Москвы и Подмоскowie: за это время ни одного нового объекта не было сдано в эксплуатацию, сообщили в консалтинговой компании CBRE. Эксперты объясняют сложившуюся ситуацию тем, что крупные федеральные девелоперы перенесли завершение строительства своих объектов на более поздние сроки. Но кризисный рынок уже привык к такому раскладу. В любом случае, как прогнозируют эксперты, в конце текущего года в столице и области будет введено до 700 тыс. кв. м складской недвижимости.



Рынок складской недвижимости демонстрирует неорганический рост

Между тем спрос на качественную складскую недвижимость значительно вырос. Объем сделок по покупке и аренде таких помещений в январе — марте нынешнего года увеличился в 1,7 раза по сравнению с первым кварталом прошлого года, подсчитали в CBRE. По наблюдениям экспертов этой компании, больше всего — 36% от общей структуры объема поглощения складских и логистических пло-

щадей — пришлось на продуктовые розничные сети и компании потребительского сектора, 32% — на производственные компании, 25% — на логистических операторов. Минимальные доли (примерно по 2%) у компаний, занимающихся онлайн-ритейлом, дистрибуторов и непродовольственных розничных сетей.

Сегодня намечается новый тренд в развитии интернет-торговли, что может привести к росту спроса на покупку и аренду новых помещений со

стороны онлайн-ритейлеров. Крупные игроки этого рынка предпочитают самостоятельно решать проблемы с нехваткой качественных помещений, позволяющих выстраивать оптимальную логистическую цепочку товаров. Поэтому еще в 2016 году одна из заметных компаний онлайн-торговли — Wildberries — выкупила 25 га в Подольском районе Подмоскowie в границах создаваемого логистического парка «Коледино» для строительства собственного распределительного центра площадью 135 тыс. кв. м. Для этого проекта ритейлер привлекает профессиональных fee-девелоперов, которые за определенное вознаграждение готовы управлять строительством. Формат built-to-suit активно развивается.

«Этот механизм предпочитают крупные производственные и логистические компании, а также ритейлеры», — констатирует Антон Калинин, директор департамента промышленной недвижимости PNKGroup (складской девелопер). — Но теперь заказчик не готов ждать свой объект больше одного строительного сезона, что логично, ведь сроки возведения зданий постоянно растут за счет внедрения новых технологий».

Меньше, чем планировали

Наступивший год может оказать заметное влияние на аренду складской и логистической недвижимости. «Многие компании, у которых в 2018-м заканчиваются договоры аренды, всеерьезно рассматривают вариант переезда в более качественный и современный склад», — прогнозирует гендиректор девелоперской компании Ghelamco Елена Бушмина. Сейчас комфортной стала си-

туация для потенциальных арендаторов. По данным CBRE, сегодня средневзвешенная ставка в складах класса А находится на прошлогоднем уровне — 3,55 тыс. руб. за 1 кв. м.

В текущей фазе вялотекущей экономической депрессии сегмент складской и логистической недвижимости, как и рынок офисных и торговых площадей, демонстрирует спад. Об этом свидетельствуют прошлые итоги. В 2017 году в Москве и Подмоскowie было введено 570 тыс. кв. м складских площадей, что на 20% ниже аналогичного показателя 2016-го, подсчитали в Knight Frank.

Наибольший объем был запущен на северном направлении Московского региона — 212,4 тыс. кв. м, или 37,3% от общего объема ввода. На втором месте — южное направление, где было введено 178,4 тыс. кв. м, или 31,3% от общего объема ввода. Аналитики этой консалтинговой компании уточняют, что прошлогодний объем ввода новых площадей — самый низкий за последние пять лет.

В компании привели еще одну цифру: около 328 тыс. кв. м, или 57,5% от общего объема, введенных в 2017 году складских площадей было построено для спекулятивных целей. В формате built-to-suit, который сейчас набирает популярность на рынке, по итогам минувшего года было построено 90 тыс. кв. м, или 15,8% от общего предложения. В результате реализации объекта цены остаются приемлемыми для компаний, выбирающих этот формат. По расчетам Knight Frank, цена продажи объекта от 10 тыс. кв. м в прошлом году находилась в диапазоне 30–35 тыс. руб. за 1 кв. м без учета НДС. Тогда же стоимость строительства складского комплекса в форма-

те built-to-suit на продажу площадью менее 10 тыс. кв. м достигала 40 тыс. руб. за 1 кв. м без учета НДС.

Не густо, а пусто

Прошлый год хоть немного, но сократил объем вакантных площадей на рынке складской недвижимости Москвы и Подмоскowie. Объем свободных помещений по итогам 2017-го составил в абсолютном значении 1,39 млн кв. м из 16,9 млн кв. м, то есть доля вакантных помещений находилась на уровне 8,3%, подсчитали в консалтинговой компании JLL. В целом за прошлый год показатель сократился на 1,3 процентного пункта, или на 163 тыс. кв. м.

Колебания вакантности в последние три года являются типичными для складского рынка, констатируют в JLL. Так, доля свободных площадей в сегменте меняется каждый квартал на 0,1–1,5 процентного пункта, при этом в абсолютном выражении вакантность сохраняется на стабильно высоком уровне. Knight Frank подтверждает, что за 2017 год доля вакантных площадей снизилась на 1,5 процентного пункта и составила 7,8%, что эквивалентно 1 млн кв. м в абсолютном выражении.

Между тем аналитики полагают, что в 2017 году многие объекты занялись арендаторами еще на этапе строительства. Это свидетельствует о том, что количество крупных вакантных блоков, отвечающих требованиям потенциальных арендаторов, сокращается. По прогнозам Knight Frank, при условии сохранения стабильно высокого спроса на готовые блоки доля вакантных площадей будет постепенно снижаться и к концу 2018-го закрепится на уровне 6–6,5%.

Антон Боровой