

НА ВОСТОК ОТВЕТом ЗАРУБЕЖНЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ НА КРИЗИС СТАЛА АКТИВНАЯ ЭКСПАНСИЯ СВОЕГО БИЗНЕСА. ПРОВАЙДЕРЫ ПРЕДПОЧИТАЮТ СТРОИТЬ МНОГОЛЕТНИЕ ПЛАНЫ И ВКЛАДЫВАТЬ ОГРОМНЫЕ СУММЫ В ОСВОЕНИЕ НОВЫХ РЫНКОВ, КАК БУДТО НЕТ НИКАКОГО ПАДЕНИЯ СПРОСА И МРАЧНЫХ ПРОГНОЗОВ. ПРАВДА, МНОГИЕ КОМПАНИИ ЗАМЕНИЛИ ЭКСПАНСИЮ В ЕЕ ТРАДИЦИОННОМ ВИДЕ НА ЗАКЛЮЧЕНИЕ АЛЬЯНСОВ С КОНКУРЕНТАМИ.

АЛЕКСЕЙ СТРИГИН

ВСЕ КАК У ВСЕХ Спад мировой экономики затронул логистическую отрасль серьезно, касается ли это управления цепочками поставок, складов, IT-решений или экспресс-доставки. Отчетность компаний за только что минувший первый квартал 2009 года еще не готова, но можно утверждать, что дно кризиса в отрасли пришлось на конец прошлого года. По крайней мере, такой вывод можно сделать, если посмотреть на число сообщений о сокращении персонала, закрытии офисов и представительств, а также сворачивании операций в тех или иных регионах. На сегодняшний день ситуация такова: новости о сокращениях, конечно, остались, но в лидерах сейчас сообщения о слияниях и поглощениях, инвестициях в распределительные центры и склады, об открытии новых представительств и филиалов и заключении альянсов между конкурентами — партнерами в целях получения синергетического эффекта от объединения усилий.

В конце марта компания Capgemini Consulting опубликовала исследование самых важных факторов, которые в 2009 году повлияют на цепочки поставок. Неудивительно, что самым влиятельным из них стал финансовый кризис. Его в качестве «лидера» назвали 65% опрошенных менеджеров, работа которых связана с логистикой. Среди других факторов, с большим, к слову, отставанием, назывались изменение требований клиентов (46%), сохранение устойчивости бизнеса (37%), глобализация (29%), вывод новых продуктов (26%), работа на развивающихся рынках (25%), обеспечение безопасности цепочки поставок (21%) и пр.

Десятка приоритетных проектов, которые логисты и их клиенты наметили к реализации в этом году в сфере поставок, отражает акцент на сокращение издержек. Первое место занял ответ «оптимизация оборудования», за ним следуют «изменение стратегии поставок», «улучшение долгосрочного планирования и прогнозирования», «реформирование сети офисов или складов», «повышение контроля над цепочкой поставок». В нижней части «турнирной таблицы» расположились: «планирование продаж и операционной деятельности», «пересмотр контрактов с партнерами», «централизация/децентрализация управления складскими запасами», «программа по поддержке устойчивости бизнеса» и «аутсорсинг логистических услуг».

Год назад, до начала кризиса, этот список выглядел несколько иначе. Если сопоставить данные прошлогоднего и нынешнего опросов, то можно заметить, что в 2009-м резко прибавили такие проекты, как пересмотр контрактов, оптимизация оборудования и повышение контроля над поставками. В то же время стратегия по управлению логистическими цепочками хоть и заняла в этом году почетное второе место, все же потеряла в актуальности.

«Тенденция к переносу долгосрочных инвестиций на более поздний срок становится очевидной, если мы посмотрим на рейтинг проектов, которые были запланированы к реализации в 2009 году, но в итоге были отложены», — пишут в своем исследовании аналитики Capgemini Consulting. — Все пять верхних позиций занимают начинания в сфере IT, которые можно безболезненно положить в долгий ящик». Чтобы не вдаваться в технические подробности,

ЗАПАДНЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ ВОСПРИЯЛИ КРИЗИС КАК ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАВОЕВАНИЯ НОВЫХ РЫНКОВ



ПЕРЕЖИВ ПЕРВУЮ ВОЛНУ КРИЗИСА, ИНОСТРАННЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ ПЕРЕШЛИ К ОСВОЕНИЮ НОВЫХ РЫНКОВ

скажем, что проекты эти касались внедрения интеллектуальных систем в управление складов, процесс планирования, а также спутникового контроля над перемещением грузов. Глобальная экономическая ситуация требует от логистических компаний в короткое время выработать и принять меры, которые позволят привести уровень затрат в соответствие с сокращающимся спросом. Риск заключается в том, что тем проектам, которые могли бы привести к росту бизнеса провайдеров в долгосрочной перспективе, возможно, не будет уделено должного внимания сейчас.

ЭКСПАНСИЯ Вместе с тем, пережив первую волну кризиса, логисты не отказались от своих изначальных планов по освоению новых рынков. По крайней мере, перспективы вложения сотен миллионов в проекты, которые не принесут отдачи даже в следующем году, а лишь через большой промежуток времени, их не смущают.

Возможно, это происходит потому, что значительную часть активов отрасли составляют не материальные объекты, которые с началом спада легли тяжким бременем на бюджеты их владельцев, а интеллектуальные — умение и опыт в выстраивании цепочек поставок, знание конкретных регионов, автоматизированные системы обработки информации, бренд, репутация, сеть партнерских отношений, сложившиеся с клиентами отношения и прочие неосознаваемые вещи.

Так, Deutsche Post инвестирует около €420 млн в приобретение новых машин для сортировки писем, покупка которых растянется до 2012 года. Это самая большая инвестиция компании с середины 1990-х годов. DB Schenker вдобавок к своим нескольким представительствам в Саудовской Аравии учредил в этой стране и дочернюю компанию. «Ближний Восток и Африка — крайне интересные для нас регионы, и поэтому мы продолжим открывать здесь свои дочерние национальные структуры», — говорит член правления Schenker Детлеф Треффгер.

Президент Grand China Logistics Group Чжиа Нонг Ксианг рассказывает, что в течение следующих девяти лет со-

ПОСЫЛЬНЫЕ МИРА СЕГО

Каждые 43 секунды в мире взлетает самолет с экспресс-грузом, а половина таможенных деклараций, оформляемых в крупнейших мировых центрах торговли, приходится на экспресс-перевозчиков. В России мировые операторы рынка курьерской доставки развиваются быстрее, чем на Западе, и при этом все большую долю внутреннего рын-

ка у гигантов «откусывают» отечественные компании. Активное развитие в России мировых операторов только подхлестывает российские компании. В 2007 году эксперты оценивали долю «большой четверки» (DHL, TNT Express, Federal Express (FedEx) и United Parcel Service (UPS)) на внутреннем рынке не более чем в 50–60%, хотя двумя годами ранее она составляла порядка 70%. И это при том,

бирается сделать свою компанию одним из лидеров в сфере управления интегрированными цепочками поставок. «Стоимость объектов, которые могут нам быть интересны для покупки, упала в связи с кризисом. Равно как и цена на нефть и, соответственно, топливо. Эти факторы оказывают нам поддержку в экспансии и развитии новых направлений бизнеса», — говорит он, отмечая, что «наш сектор все равно растет довольно быстро».

Global Logistic Properties, один из самых больших владельцев логистической инфраструктуры в Азии, объявил о планах вложить в экспансию в Китае \$1 млрд в течение ближайших двух лет, отмечая, что драйвером роста в регионе станет повышение степени урбанизации, что неизбежно вызовет увеличение спроса на услуги складов и управление товарными потоками. Причем президент девелопера Мэй Чжиминг уверен в том, что это случится вне зависимости от того, как будет чувствовать себя мировая экономика, от которой, кстати, экономическое «здоровье» Китая зависит прямо пропорционально. «Быстрая урбанизация ускорит процесс вывода из хозяйственного оборота устаревших распределительных центров и потребует не только новые, но в первую очередь «продвинутые» объекты», — считает он. В данном случае подход Global Logistic Properties на конкретном примере демонстрирует нам банальную, но оттого не менее верную истину: требуется всего лишь правильно определить точку роста, а такие точки, как мы видим, имеются даже в условиях спада.

TNT Express в ближайшие пять лет инвестирует в свой бизнес в азиатских странах €100 млн. Деньги будут направлены на расширение территориального охвата, инфраструктуру и клиентский сервис. Как это все вяжется с печальными прогнозами по оборотам мировой торговли, спад в которой на 1% вызывает сжатие бизнеса в логистике сразу на несколько процентов? По словам Он-но Бутса, регионального директора TNT в Азии, именно текущая экономическая ситуация способствовала тому, что услуги его компании стали еще более востребованными: расширенная в 2007–2008 годах сеть точек

что мировые операторы пришли на рынок первыми. Отправной точкой российского рынка экспресс-доставки можно считать 1984 год, когда свое представительство в Москве открыла немецкая DHL. Позже, во времена перестройки, в СССР появились филиалы американских UPS, FedEx и голландской TNT Express. До их прихода быстрой доставкой почты и небольших грузов занимались лишь государст-

венные «Спецсвязь» и фельдшерская служба, услугами которых пользовались и продолжают пользоваться спецслужбы и армия. Всем остальным приходилось довольствоваться традиционной почтой.

TNT в регионе позволила сделать доставку более дешевой, что во время кризиса оказалось как нельзя кстати.

ДРУЖБА ПО РАСЧЕТУ Но экспансия — тенденция, собственно говоря, далеко не новая, и нас интересует, пожалуй, лишь в том смысле, что несколько противоречит общим трендам в экономике, особенно в сфере промышленного производства. Действительно же новым заметным явлением можно считать все большее количество альянсов — устойчивых партнерств, которые провайдеры заключают между собой в надежде совместными усилиями спасти или же продвинуть бизнес. Конечно, альянсы являются давней и хорошо опробованной практикой на логистическом рынке, но в прежние времена операторы все-таки старались делать ставки на собственные силы. Рост числа партнерств можно в принципе считать преобразованным вариантом экспансии, на которую не хватает собственных средств или же выгоды которой не очевидны.

Например, Con-way Freight и TNT работают на разных континентах — в Северной Америке и Европе соответственно. С целью общего снижения издержек и одновременно предоставления клиентам комплексной услуги компании договорились объединить усилия в сфере экспресс-доставки, осуществляемой с помощью автомобильного транспорта, — схема, чем-то напоминающая код-шер у авиакомпаний. Клиент может заказать через TNT в Европе услугу по отправке груза в США.

Из той же серии и союз ирландской Woodland Global Network и североирландской TCB. Он основан на паритетных началах без каких-либо сделок по обмену долями, купли-продажи акций или же учреждения совместного предприятия. TCB получает доступ к офисам Woodland Global Network по всему миру, а также сети морских маршрутов, связывающих Великобританию со странами Азии. Ирландцы же, в свою очередь, приобретают входной билет на рынок, который они рассматривают как точку будущего роста.

Датская DSV Air & Sea и чилийская LOS INKAS group учредили совместное предприятие для того, чтобы войти на рынки Центральной и Южной Америки. В то время как DSV может предложить присутствие в 55 странах и опыт в экспедировании морским и авиационным транспортом, LOS INKAS хорошо знает местную клиентуру. В течение двух лет совместная компания намерена обзавестись офисами во всех значимых для себя странах региона. Цель не то чтобы слишком амбициозная, но подобные заявления характерны скорее для времен надувания пузырей на различных сырьевых рынках и потребительского бума, а не периода, когда даже самые оптимистичные аналитики не рискуют прогнозировать конец рецессии.

Примеров можно привести много. Очевидно одно: логистические компании восприняли кризис как момент для рывка, будь то приобретение уцененных активов, строительство новых или же вход в ниши, освобожденные разоренными конкурентами. Которых, кстати, тоже достаточно, но в последнее время специализированная иностранная пресса о них почти не упоминает. Видимо, кому было угодно выйти из игры, это уже сделали. Остальные готовятся к новой волне роста. ■

