

Рынок в целом не сформирован, в большинстве случаев непрозрачен и находится на начальном уровне развития. Спрос на качественные услуги заметно превышает предложение, серьезная конкуренция отсутствует», – так охарактеризовал ситуацию, сложившуюся на отечественном рынке логистических услуг, председатель Ассоциации экспедиторов России по Северо-Западному федеральному округу Александр Трушкин. Действительно, логистика в ее современном понимании – бизнес для России относительно новый, поэтому предложение не поспевает за огромным и интенсивно растущим спросом. Большинство работающих на рынке операторов пока могут предоставлять лишь отдельные виды услуг. Одни занимаются автомобильными, морскими или железнодорожными перевозками, другие – складским бизнесом, третьи – экспресс-перевозками.

Между тем многие российские компании – прежде всего розничные сети и производители товаров повседневного спроса – уже успели освоить западные технологии ведения бизнеса и ожидают комплексного логистического обслуживания. Но в России, как считают эксперты, пока нет ни одной компании, способной соответствовать этому ожиданию, то есть объединить все направления логистического бизнеса. Поэтому торговцы и производители зачастую решают проблемы логистики самостоятельно – покупают транспорт, строят дистрибуторские центры.

Скорее всего, за тот недолгий срок, который остался до активной экспансии на российский рынок иностранных логистических компаний, большинство наших операторов не научатся реализовывать комплексные проекты. Впрочем, они прекрасно смогут существовать на рынке как перевозчики, складские операторы и экспедиторы.

Слоеный пирог

Схематически структуру российского логистического рынка можно изобразить в виде трехслойной пирамиды. В основании сосредоточена самая многочисленная группа игроков – фирмы, предоставляющие простые услуги уровня 1PL (First Party Logistics). Они специализируются на отдельных направлениях логистического бизнеса – перевозке, хранении и таможенном оформлении грузов. Следующую позицию занимают транспортно-экспедиторские и чисто экспедиторские компании, которые специализируются на предоставлении 2PL-услуг (Second Party Logistics). Самая малочисленная группа участников логистического рынка расположилась на вершине пирамиды. Это 3PL-операторы (Third Party Logistics). Их основная миссия связана с комплексным решением логистических проблем клиентов.

Отечественные компании традиционно неплохо владеют 1–2PL-технологиями, но уровень 3PL для них уже сложен. Хотя многие российские логистические фирмы позиционируются как комплексные провайдеры, эксперты уверены, что на деле полноценных 3PL-операторов у нас пока нет. «Самое большее, на что способны отечественные логисты, – это выполнение части положенных 3PL-оператору функций», – говорит президент Евро-азиатской логистической ассоциации Николай Тетюхин.

Ранжировать участников логистического процесса можно и дальше. За границей постепенно растет число 4PL-операторов (Fourth Party Logistics), таких как Genco-US, MGL и другие. Их основная особенность в том, что они не только организуют и управляют всей цепочкой движения товара клиента, но и предоставляют консультационные услуги по оптимизации производственного процесса заказчика. В мировой логистике существует уровень 5PL (Fifth Party Logistics), или электронная логистика. Но это высший пилотаж даже для западных провайдеров.

Бери больше – вези дальше

Итак, применительно к России имеет смысл ограничиться рассмотрением трех основных бизнес-моделей, – 1PL, 2PL, 3PL – которые развивают или пытаются развивать участники рынка. Если говорить о группе 1PL, то к ее типичным представителям можно отнести таких игроков, как холдинг «Совтрансавто» (автоперевозчик с крупным парком транспорта и широкой филиальной сетью в России, СНГ и странах Европы) или Новая перевозочная компания, являющаяся крупнейшим в стране независимым железнодорожным перевозчиком, и ряд других.

Как отмечает заместитель директора Исследовательско-консультационной фирмы (ИКФ) «Альт» Артем Белов, одно из главных условий успешной работы в сегменте 1PL – способность держать низкие цены на свои услуги. Помимо этого оператор должен уметь следовать графику клиента. «Пунктуальность особенно важна, когда речь идет о специфических автоперевозках, например сборных грузов, – говорит Белов. – Ведь значительная часть клиентуры 1PL-операторов – малый и средний бизнес, у которого нет денег на содержание собственных складских и транспортных активов. Поэтому ключевой компетенцией операторов является умение работать с большим числом сложных некорпусных клиентов». Еще одно важное направление бизнеса



1PL-операторов – работа на подряде у логистических компаний, которые предоставляют услуги более высокого уровня сложности. По прогнозам экспертов, с развитием рынка доля подрядных работ в структуре доходов 1PL-операторов будет расти.

Так или иначе, специфика модели, которой придерживаются игроки в сегменте 1PL, заключается в том, что бизнес этих компаний основан преимущественно на эксплуатации собственных материальных активов, а развитие управленческих компетенций имеет куда меньшее значение. Поэтому из всех возможных схем работы на логистическом рынке 1PL – инвестиционно наиболее емкая, она требует постоянных затрат на закупку новых грузовиков, вагонов, судов, строительство складов и так далее. К примеру, Новая перевозочная компания только за период с 2006-го по 2007 год планирует потратить на закупку подвижного состава 220–250 млн долларов.

Высокая динамика спроса на транспортные и складские услуги позволяет окупать инвестиции. В частности, как отметил председатель совета директоров ЗАО «ХК „Морпортсервис – Евротранссервис“» Алексей Минкин, в Петербурге до 90% транспортного рынка приходится на автоперевозки. Впрочем, Минкин не исключает, что доля железнодорожных перевозок в будущем может вырасти до 30%. Весьма перспективным направлением логистики являются также контейнерные перевозки. Среднегодовые темпы роста этого сегмента сейчас составляют 24–25%. В дальнейшем эксперты ожидают повышения динамики в связи с увеличением объемов импорта контейнерных грузов и наращивания объемов транзитных перевозок через территорию РФ. Бурный рост рынка грузоперевозок автоматически ведет к увеличению спроса на складские услуги. По различным оценкам, дефицит предложения в данном сегменте будет ощущаться минимум до 2010 года.

Гораздо более сложная ситуация складывается в нише, где работают таможенные брокеры. Во-первых, действия государства по упрощению таможенных процедур автоматически приводят к снижению цен на их услуги и, соответственно, к снижению рентабельности их бизнеса. Во-вторых, Федеральная таможенная служба все время ужесточает требования к брокерам, пытаясь снизить масштабы использования «серых» схем «растаможки». В этой ситуации большинство брокеров понимают, что перспективы их бизнеса – как посредников между грузоотправителями и таможней – становятся все менее радужными. В результате брокеры начинают осваивать смежные направления логистического бизнеса – обзаводятся собственными активами (транспорт, терминалами), трансформируясь таким образом в поставщиков услуг более высокого уровня сложности – 2PL.

От двери до двери

2PL – это транспортно-экспедиторский бизнес, который объединяет несколько услуг из пакета 1PL – перевозку и управление складскими помещениями. Для этого 2PL-операторы вынуждены не только использовать собственные активы, но и отдавать часть функций на аутсорсинг.

Данная модель бизнеса является ответом на меняющиеся запросы клиентов, которые все больше заинтересованы в том, чтобы получать разные логистические услуги от одного провайдера – доставку грузов «от двери до двери» и широкий спектр услуг по их терминальной обработке. Такой подход соответствует международной практике: западные компании стремятся сокращать число провайдеров логистических услуг. Во-первых, это упрощает процедуру контроля движения товара, во-вторых, снижает издержки на каждое звено логистической цепочки.

Реагируя на эту тенденцию, игроки сегмента 2PL расширяют ассортимент услуг и превращаются в общероссийских мультимодальных (то есть работающих с разными видами транспорта) операторов. Этого они добиваются в основном за счет сделок слияния и поглощения. К примеру, компания «Российские железные дороги» (РЖД) недавно вошла в капитал порта Усть-Луга, «Северстальтранс» стал владельцем контейнерного терминала «Петролеспорт» в петербургском порту, Дальневосточное морское пароходство (ДВМП) весной 2007 года завершило поглощение одного из крупнейших в России железнодорожных перевозчиков грузов промышленного назначения – «Трансгаранта».

Игроки, предоставляющие 2PL-услуги, – это очень разные компании. Часть из них развивается от складов (Корпорация «ЕМСТС»), остальные – от экспедиторского («Астра») или от транспортного («Евросиб») бизнеса. Но у подавляющего большинства этих компаний есть общая черта – они не имеют ярко выраженной специализации на тех или иных видах товаров или отраслях экономики. Такая ситуация характерна для несформировавшихся рынков: компании не видят необходимости четко определять свои приоритеты. В условиях дефицита предложения на рынке их стратегия состоит в том, чтобы браться за любую работу, которая приносит прибыль. Не исключено, что 2PL-операторы еще некоторое время смогут расти вместе с рынком, не задумываясь о стратегическом фокусировании. Между тем определенные стимулы к специализации имеются уже сейчас.

Комплекс неполноценности

В России активно формируется прослойка компаний, нуждающихся в комплексном логистическом обслуживании. Комплексным называется проект, при котором оператор полностью берет на себя заботу о логистике клиента, то есть занимается транспортировкой, складированием, распределением товаров и самостоятельно выстраивает для заказчика цепи поставок. В такой услуге в первую очередь заинтересованы игроки рынка товаров повседневного спроса (FMCG) в лице производителей продукции и розничных сетей. По оценкам некоторых экспертов, емкость российского рынка комплексной логистики достигает 14 млрд долларов и в будущем он будет расти не менее чем на 30% в год, то есть еще стремительнее, чем складской бизнес или контейнерные перевозки.

Однако на долю логистов приходится лишь малая часть этого рынка – по разным оценкам, от 200–300 млн до 1 млрд долларов. Пока производители товаров и ритейлеры занимаются логистикой самостоятельно, не доверяя ее сторонним исполнителям. На аутсорсинг они отдают только отдельные операции – хранение, транспортировку, дистрибуцию грузов. Такая ситуация обусловлена рядом причин, в частности тем, что глубокий аутсорсинг предполагает тесное сотрудничество, а предприниматели пока не склонны доверять друг другу. Сказывается и приверженность компаний к укоренившейся с советского времени натуральной модели хозяйствования – произведи, доставь и продай все сам.

Тем не менее многие отечественные провайдеры, видя хорошие перспективы рынка комплексной логистики, заявляют о стремлении перекавалифицироваться из 2PL в 3PL-операторов. Среди таких компаний – «ЮниТранс», ATL, STS Logistics, RLS и другие. Чтобы осуществить этот переход, операторам необходимо сделать очень многое. Для начала им нужно существенно увеличить свой инвестиционный потенциал: деньги требуются для аренды и переоснащения складов, приобретения автотранспорта и так далее. Плюс к тому для работы в сегменте 3PL оператору придется развивать логистические активы исходя из запросов конкретного клиента, например создать сеть дистрибуционных центров в российских городах-миллионниках для обслуживания крупного ритейлера.

Что бы ни заявляли российские логисты, большинство из них выполнить эти требования не смогут в силу двух обстоятельств. Во-первых, операторам не хватает масштаба бизнеса, они не имеют ресурсов для финансирования крупных проектов. Так, строительство высококлассного склада (категории «А») требует вложений в размере 10–20 млн долларов, а одним складом для серьезной работы на современном рынке ограничиться нельзя. Необходимыми деньгами располагают лишь единицы.

Во-вторых, проблемы отечественных логистов лежат в управленческой плоскости. По мнению **Артема Белова**, работа в сегменте 3PL предполагает, что провайдер должен обладать несколькими важными компетенциями. Прежде всего, объясняет Белов, управление комплексными проектами требует умения одновременно оперировать как собственными активами, так и активами подрядчиков, то есть объединять в одну систему большое количество разнородных транспортных и складских объектов. Кроме того, логист должен виртуозно управлять складом, который является центральным звеном любого комплексного проекта. Наконец, необходимо хорошо знать бизнес заказчика, чтобы предложить ему эффективное решение логистических проблем. Большинство перечисленных навыков у российских провайдеров нет.

Логистика с акцентом

Казалось бы, образовавшуюся на российском логистическом рынке перспективную нишу давно должны были занять иностранцы. Однако западные провайдеры комплексных логистических услуг на наш рынок выходить не спешат. Пока «варягов» больше привлекает на российских просторах экспресс-доставка грузов и почты (компании UPS, TNT), международные грузоперевозки (компании Kuehne+Nagel, IHG Logistics), логистика автопрома (Gefco) и прочее. В эти направления западные компании уже инвестируют солидные суммы. К примеру, чтобы в будущем стать лидером на нашем рынке экспресс-доставки, DHL (Германия) планирует в течение ближайших четырех лет инвестировать в развитие своей российской логистической сети 250 млн долларов.

Объясняя, почему западные логисты так неторопливо осваивают российский рынок, большинство экспертов приводят вполне традиционные доводы: иностранцев пугает высокая степень бюрократизации таможенных процедур, непрозрачность и криминальность рынка транспортных услуг и так далее. Однако не исключено, что западные компании руководствуются другой логикой. Принимая во внимание низкий уровень развития логистического бизнеса в России, едва ли можно ожидать, что в ближайшие годы здесь появятся компании, способные на равных конкурировать с иностранцами, так что последним просто незачем сильно торопиться.

Тем не менее рано или поздно иностранные операторы, предоставляющие услуги уровня не ниже 3PL, начнут активную экспансию в Россию. По некоторым прогнозам, это произойдет через три-четыре года, когда доля сетевых торговли в целом по России превысит 50%. Выходя на российский рынок, западные провайдеры, скорее всего, используют проверенный метод – они будут покупать наиболее продвинутых отечественных 2PL-операторов. Другой вариант – приобретать логистическую инфраструктуру торговых сетей: в обмен на комплексную услугу ритейлеры с удовольствием снимут с себя заботу о логистике. Развивать активы

с нуля захочет далеко не каждая западная компания, поскольку это серьезно удлинит процесс выхода на рынок.

Выбрать путь

Главный стратегический вопрос, который стоит перед российскими логистами в преддверии иностранной экспансии, заключается в том, надо ли предпринимать попытки превращения в полноценных 3PL-операторов. Ведь наработка компетенций, необходимых для реализации комплексных проектов, потребует времени и немалых ресурсов. В то же время технологии 1PL и 2PL, которыми наши операторы неплохо владеют, имеют хорошие перспективы. При условии эффективного использования имеющихся активов и достаточных инвестиционных ресурсов российские логистические компании смогут развиваться не менее эффективно, чем в случае успешного освоения 3PL-модели. Тем более что 2PL-операторы могут получать часть прибыли с рынка комплексной логистики, если сумеют встроиться в бизнес более продвинутых операторов. Те же иностранные провайдеры при реализации комплексных проектов в России будут искать подрядчиков среди наших перевозчиков, экспедиторов и складских операторов.

Тем не менее, уверен **Артем Белов**, среди российских провайдеров логистических услуг найдется немало компаний, которые предпочтут двигаться в сторону 3PL. Один из очевидных аргументов в пользу такой стратегии – стремление создать хорошо организованный бизнес, который может быть полностью или частично продан иностранному оператору. Главным направлением работы при создании такого бизнеса станет отраслевая специализация компании. «Если посмотреть на Запад, то там логистические фирмы с оборотом 100–500 млн долларов (в России таких большинство) – это все-таки специализированные компании, – говорит Белов. – В России клиентам все чаще будут нужны отраслевые решения, понимание логистами специфики перевозок тех или иных грузов. Приоритет будет отдан операциям, при которых продукция должна поставляться клиенту в точно определенное время. Это можно будет обеспечить только за счет стандартизации операций».

Катализатором качественных изменений на российском логистическом рынке станет вступление России в ВТО, которое стимулирует активную экспансию глобальных мировых операторов с колоссальными финансовыми возможностями. Кроме того, производители и продавцы потребительских товаров по мере усиления конкуренции на их рынках постараются четче фокусироваться на своем основном бизнесе. Соответственно, в ближайшей перспективе отечественные компании будут все больше заинтересованы в том, чтобы передавать логистическую функцию на аутсорсинг. Это значительно увеличит объем логистического рынка, хотя работать на нем станет значительно сложнее. Зато будет устранена ситуация, при которой спрос на качественную логистику не находит адекватного предложения.