

КАК ВЫБРАТЬ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОПЕРАТОРА?

Топ-менеджеры по логистике компаний-производителей и ритейлеров рано или поздно сталкиваются с необходимостью подбора или замены логистического оператора. Учитывая, что их количество в России исчисляется сотнями, разобраться в особенностях каждого и найти оптимального партнера под свою специфику сложно даже для профессионалов. Цель нашего материала – дать понимание этого рынка и порядка действий при выборе логистического оператора.

Компания ILM подготовила исследование на тему «Особенности выбора складского оператора», которое в виде презентации было представлено участникам Совета профессионалов по цепям поставок в «Центре Логистики» на Ленинградском проспекте.

По данным аналитиков сервиса Skladium, в Москве и Московской области (МО) более 180 складов, предоставляющих услуги 3PL, в том числе 45 складов расположены внутри МКАД. Всего в России, включая МО, существует 266 складов, где можно получить услуги ответственного хранения. Некоторые логистические компании в своем портфеле имеют более одного склада, таких операторов около 200 (это только те, с которыми работает сервис).

Каким образом компании подходят к выбору логистического оператора? Чаще всего они ориентируются на опыт, свободные и дополнительные площади, специализацию и оснащение оператора, транспортную доступность и коммерческие условия. Возможно, поэтому одной из самых распространенных причин поиска логистического оператора является неудовлетворенность работой действующего партнера: претензии к качеству услуг, недостаточная гибкость партнера, низкое или избыточное качество склада, финансовая нестабильность контрагента и завышенная цена.

Как мы привыкли считать? Если логистический оператор предлагает высокую цену, значит, он работает неэффективно. Иногда это действительно

так: у него может быть раздутый штат, нет системы эффективного управления складской техникой, могут быть просчеты. Однако часто он арендует помещения, поэтому стоимость его услуг привязана к ставке аренды. Ставка может быть выше рыночной, поскольку ваш логист оказывается скованным долгосрочным контрактом. Не стоит забывать и про ежегодную индексацию при аренде. Сейчас в среднем она составляет 5%, а на некоторых объектах может достигать 10%, что, конечно, не нравится клиенту-поклажедателю.

Среди причин поиска оператора – выход на новые рынки, смена канала дистрибуции, временный сток, мониторинг рынка (чтобы избежать планового повышения ставки), смена стратегии развития компании и переход от собственной складской логистики к услугам ответственного хранения.

При выборе логистического оператора необходимо учитывать ряд критериев. Эксперты разделили все попавшие в фокус логистические компании по нескольким параметрам, ориентируясь на которые можно оценить их ключевые характеристики, преимущества и недостатки.

В первую группу вошли российские представительства крупных международных логистических компаний, так называемые «голубые фишки», если проводить аналогию с акциями крупнейших компаний. Это известные игроки: DHL Freight, FM Logistic, Itella, XPO Logistics, Dachser, ID Logistics, Shenker, Kuehne-Nagel, Tablogix, UPSSC и другие. Их преи-



Александр Перфильев,
директор департамента складской
и индустриальной недвижимости ILM,
руководитель проекта Skladium.ru

муществами являются отлаженная работа всех процессов, доступ к зарубежному опыту, сильный IT-отдел, бизнес-аналитика, качество и автоматизация. Однако для клиента здесь скрываются и недостатки. Такие операторы предпочитают работать с большими площадями и крупными международными клиентами. Зачастую они обладают низким уровнем адаптивности под особенности процессов клиента, в результате чего при обработке редких нестандартных запросов возникают сложности.

Вторая группа – это компании, которые были выделены из логистических департаментов крупных торговых и дистрибуционных компаний: Alidi, Magnat Logistics, SLogistics, Ruslogistics, «Марвел-логистика», «Евросеть-логистика», «Абсолют» и другие.

Подобные компании могут оказаться очень разными по своим возможностям и квалификации, однако часто эти операторы имеют глубокую экспертизу своего товарного сегмента, а также развитую сеть складов. При обработке товаров совместно с основным бизнесом компании существует возможность получить хорошие условия и высокое качество 3PL-услуг.

В третью группу входят российские и международные транспортные компании. Из российских наиболее известны PonyExpress, DPD, «Деловые линии», ПЭК. Международные компании – Panalpina, Miltzer & Munch, Rhenus, DSV, Hellmann Worldwide Logistics. Для таких компаний основным направлением является транспортное, соответственно

стабильность сегмента ответственного хранения будет зависеть от успешности основного направления. В случае кризиса оператор может отказаться от него, сфокусировавшись на основном бизнесе. В то же время очевидными преимуществами указанных компаний являются сильная транспортная экспертиза и развитая сеть транспортных хабов. Такой оператор будет хорошим выбором для компаний, чей товар не нуждается в сложной обработке, но требует эффективной транспортной логистики.

Четвертую группу составляют компании, основной бизнес которых никоим образом не связан с логистикой, но есть возможности и желание попробовать новое направление. В качестве примера можно привести компанию «Бецема», специализирующуюся на производстве спецтехники. Изначально на территории завода компании был один склад, сегодня он превратился в крупный комплекс, включающий склады холодного хранения. По мнению Василия Шебукова, руководителя отдела логистики компании SLOPESTYLE, подобные компании, как правило, малоизвестны и небольшие с точки зрения портфеля складской недвижимости. Они предлагают качественный и недорогой продукт, однако уровень сервиса может быть очень разным. Компании этой группы не имеют требований по предоставлению информации и интеграции, с ними просто договориться о цене и запуске дополнительных услуг. В то же время финансовая устойчивость оператора оценке не поддается, а качество услуг зависит от сложности обработки. Такой вариант подойдет компании, которой требуется буферный склад с палетной обработкой и невысокой стоимостью товара.

Пятая группа – логистические операторы, создавшие свой бизнес порядка 10 лет назад при участии инвестиционных фондов с целью занять лидирующие позиции на рынке. Некоторые из них, например, Relogix, «Юнитранс Логистик», ТЛК, уже прекратили свое существование либо значительно трансформировались. Однако по-прежнему многие крупные российские компании имеют в составе акционеров инвестиционные фонды, поэтому положительные и отрицательные стороны этой группы актуальны и для них. Из положительных факторов можно отметить качество сервиса и адаптивность информационных потоков. В отличие от «голубых фишек», финансовую стабильность этих компаний нужно проверять отдельно. Сложности для клиентов заключаются в нацеленности операторов на крупные объемы хранения.

” Как мы привыкли считать? Если логистический оператор предлагает высокую цену, значит, он работает неэффективно. Иногда это действительно так... Однако часто он арендует помещения, поэтому стоимость его услуг привязана к ставке аренды.

Это основные типы компаний, предоставляющих 3PL-услуги на российском рынке, но на этом предложение не ограничивается. Среди менее распространенных групп логистических операторов можно выделить:

- крупные российские логистические компании (STS Logistics, Major, Roslogistics, Loglab);
- средние федеральные логистические компании, работающие в регионах («Оккам», АБЛ, STA, «Белун Карго»);
- фулфилмент-операторы;
- узкоспециализированные компании, занимающиеся алкогольной или фармацевтической продукцией;
- компании, созданные на базе складских комплексов, владеющие складами: Molcom, ТИС, «Монолит», А2, «Бецема», SVX Logistics.

Компании сегмента HoReCa и продуктовые логисты специализируются на логистике товаров, требующих соблюдения температурного режима.

Однажды к нам обратилась логистическая компания, которой было необходимо найти небольшие склады в 15 городах по всей России. Они запускали проект кросс-докинга с площадями 200–400 м², но с большим объемом обработки. Самостоятельно открывать та-

кой склад в каждом отдельном городе нерентабельно, поэтому задачей было найти логистических операторов, причем они не должны были конкурировать с клиентом напрямую, то есть услуги требовались от российских компаний регионального уровня. Мы разделили запросы на 4 группы по территориальному признаку: Юг, Приволжье, Урал и Сибирь. В течение полугода удалось найти и предоставить клиенту различные варианты объектов, провести переговоры и помочь заключить контракты.

Существует два основных стереотипа по цене на услуги логистического оператора: 1) есть рыночные цены и у каждой компании свой прайс-лист; 2) чем дешевле цена, тем эффективнее работает оператор.

На самом деле, чтобы посчитать все затраты на аренду, технику, персонал, свет, тепло, спецодежду и прочее, а затем вывести это в тариф за конкретную операцию, нужно потратить немало усилий. Такое могут позволить себе только крупные компании с серьезным штатом аналитиков и технологов, считает Василий Шебуков.

Если крупный логистический оператор делает подробные расчеты, то для клиента это означает прозрачность, но



Источник: Radius Group



Источник: Radius Group

при этом исключается торг. В небольших же компаниях расчет тарифов производится исходя из собственного опыта и представления о стоимости услуг. Здесь в ходе переговоров можно добиться более низких тарифов.

На сегодняшний день по Московскому региону хранение одной европалеты (высота 1,5 м) обходится в среднем в 13 руб. в сутки. Одна операция с палетой, включая отбор и размещение, равняется порядка 105 руб., а палетизация – 80 руб. за единицу. Подбор короба в заказ в среднем обойдется в 12 руб., а цена выгрузки составляет 9 руб. за короб.

В каких случаях можно получить услуги складского оператора по сниженным ценам? Во-первых, когда у оператора много пустых арендованных площадей, и он стремится как можно быстрее заполнить их. В этом случае на тарифе можно выиграть, но в краткосрочной перспективе, поскольку после заполнения вакансии оператор начнет ротацию клиентов и поднимет тарифы. Во-вторых, когда вы используете ресурсы в противофазе с другими клиентами оператора (если «пики» сезонов приходятся на разные кварталы). В этом случае оператор может более эффективно использовать ресурсы, заложенные в проекты других клиентов. В-третьих, когда оператор понимает, что, работая с вами, сможет увеличить поток привлекаемых клиентов. Например, если за крупным DIY-ритейлером на объект приходят его поставщики. В-четвертых (крайне редко), склад работает сверхэффективно, полностью автоматизирован, поэтому может предложить самые дешевые тарифы на рынке.

Как считает Василий Шебуков, при выборе логистического оператора необходимо как можно больше о нем

знать. Хорошо, если вы понимаете его экономическую ситуацию, объем вакантных площадей, основных клиентов. Помните, что для оператора вы являетесь клиентом, который должен приносить прибыль.

Важно также понимать, как оператор оценивает риски. Например, крупные логистические операторы просчитывают затраты на каждую услугу, что позволяет достичь большей эффективности. В то же время добавление новой нестандартной услуги может проходить очень сложно, так как оператор будет взвешивать все затраты, прежде чем назначить тариф.

Существуют компании, которые ведут только общий учет затрат. Такая модель работы снижает эффективность операций, и если одна из них будет работать в убыток компании, оператор поднимет тарифы на все оказываемые услуги. Для клиента здесь положительным моментом являются скорость согласования новых услуг и их стоимости, а также возможность вести переговоры.

С чего же начать выбор логистического оператора? Прежде чем выходить на переговоры, нужно четко понимать собственные возможности, особенности своей продукции, ключевые приоритеты. Может показаться, что достаточно объявить тендер, и крупнейшие логистические операторы сами придут и предложат более выгодные условия. На самом деле стоит учитывать, что при небольших объемах и низких требованиях к информационным потокам вы не будете приоритетным клиентом для крупной международной компании, а при интеграции систем могут возникнуть трудности. Необходимо четко определить свои приоритеты: нужен ли обязательно склад класса «А» или важнее локация? Насколько высоки требования к срокам

доставки? Требуется ли ваш товар сложной складской обработки?

Был в нашей практике неудачный пример, когда долгосрочного сотрудничества клиента с логистическим оператором не получилось из-за неправильно составленного запроса.

Международная компания – производитель изотермических товаров искала склад емкостью около 400 палето-мест. В ходе переговоров клиент заявил, что оборачиваемость составит около месяца (среднерыночная оборачиваемость товара для склада класса А). Мы выбрали им логистического оператора, готового предоставлять услуги хранения и обработки в таких объемах, обслуживать не только оптовые поставки, но и работать с интернет-магазином. Через год логистическому оператору пришлось отказаться от клиента. Почему? Дело в том, что объемы хранения за год выросли в два раза, до 800 палето-мест. Но при этом оборачиваемость товара была практически нулевой. Таким образом, логистический оператор не смог зарабатывать на обработке, а ставки хранения не позволили окупить вложения. Получается, что из-за ошибки в ожиданиях от оборачиваемости была неправильно рассчитана тарификация.

Акционеры могут настаивать на сотрудничестве только с широко известными компаниями, однако можно найти надежного партнера, с которым вам будет работать комфортнее и выгоднее, за пределами первой десятки крупнейших игроков. До переговоров логистического оператора нужно детально изучить, чтобы понять его возможности и финансовую надежность, а также выгоды от сотрудничества с вами. Это позволит добиться более выгодных условий договора без ущерба для сервиса. По скорости, с которой логистический оператор присылает коммерческое предложение, тоже можно сделать выводы о системе его работы. Оперативность может быть как положительным, так и отрицательным знаком. Все зависит от особенностей вашей работы: часто ли требуется расширение пакета услуг, будут ли нужны нестандартные сервисы.

Обращать внимание стоит на специализацию логистического оператора и его клиентов на рассматриваемом объекте. Возможно, за высокими тарифами кроются дополнительные возможности для вашего бизнеса.

Рынок логистических операторов широк и разнообразен, но разобраться в нем можно. Главное – понимать собственные задачи и модель работы потенциальных партнеров, их слабые и сильные стороны, ведь «Кто владеет информацией, тот владеет миром». ■