

ЭЛЬДАР УСМАНОВ:

«МЫ ДЕЛАЕМ ВЫБОР В ПОЛЬЗУ ЗРЛ-ПРОВАЙДИНГА»

«Продо» – крупнейший агропромышленный холдинг федерального масштаба на рынке птицеводства, свиноводства и мясопереработки. Предприятия холдинга находятся в Центральном, Южном, Сибирском и Уральском федеральных округах России. Бизнес компании включает полный цикл от производства сырья до реализации готовой продукции. Разветвленная структура логистики «Продо» позволяет доставлять свежую продукцию на прилавки магазинов в считанные часы. Как логистике «Продо» удается подстраиваться к нестабильным экономическим условиям сегодня? Об этом рассказывает Эльдар Рауилевич Усманов, руководитель службы логистики компании.

Эльдар УСМАНОВ,
руководитель службы логистики
компании «Продо»



– Эльдар, расскажите, как складывается система логистики ГК «Продо» сегодня, в условиях нестабильности экономики?

– Группа компаний «Продо» – один из крупнейших агропромышленных холдингов нашей страны. По моим наблюдениям, мы находимся среди лидеров данного направления. Логистика «Продо» организована по категориям «фреш» и «экстра-фреш». По мясу (от 10 до 30 суток) и птице (7 суток, до недавнего времени было 5 суток). Учитывая небольшой срок хранения такой продукции, на логистику отводится 24 часа. Безусловно, такие рамки



создают определенные ограничения. При этом доля продаж через федеральные сети стремится к 80%. Федеральная сеть – серьезный механизм со своими внутренними настройками и ограничениями, которые тоже влияют на деятельность компании. Находясь, условно, между Сциллой и Харибдой, мы должны показать логистику на высоком уровне с точки зрения сервиса для клиента и на оптимальном уровне затрат для компании.

Что происходит сейчас? Есть объективные внешние факторы в экономической ситуации, и все мы наблюдаем падение покупательской способности

конечного потребителя, что отражается на работе ритейлеров и дистрибуторов: снижаются планы покупок, объем заказа и увеличивается частота поставок. Чтобы не формировать у себя неликвидных запасов федеральные сети и ритейлеры вынуждены заказывать меньше, но чаще. И если раньше мы могли договариваться о крупнолотовых поставках и экономить на этом значительные средства, переключая часть логистики на ритейлера или дистрибутора, сегодня такой возможности нам практически не оставили.

Огромное значение имеет ситуация, когда при общем снижении многих отраслей, производитель для сохранения объема продаж вынужден заходить на те территории, где его раньше не было. Разумеется, здесь нужно все выстраивать с нуля и это бьет по эффективности логистики, приводит к росту ее стоимости и соответственно снижается рентабельность. Сегодня в таких условиях находится рентабельность большинства компаний – и фуд и нонфуд, и промышленное оборудование и т.д.

Таким образом, ритейлеры отчетливо понимают ситуацию. Они также теряют рентабельность и переключают часть своих затрат на нас. Как следствие резко ужесточаются требования к поставщикам плюс в этом году были серьезные изменения в законе о торговле, которые, в свою очередь, также привели к ряду дополнительных требований.

Ощущается давление и внутренних факторов. Это не всегда высокий уровень материально-технического оснащения подразделений логистики производства, отсутствие предприятий и отсутствие персонала, обладающего должной квалификацией (от сотрудников руководящих позиций до операционного персонала). Это приводит к тому, что плечо реакции удлиняется и приводит к неэффективности.

– Как вы с этим живете и боретесь в компании «Продо»?

– Во-первых, в 2016 г. мы внедрили серьезную программу обучения персонала. Во-вторых, посчитали, что в условиях высокой стоимости заемных средств нет смысла инвестировать в собственную логистическую инфраструктуру: транспорт, строительство складов и пр. В «Продо» мы приняли реше-



ние, что вся территориальная экспансия будет осуществляться через ЗрI-провайдера. Лично я считаю это серьезным шагом, поскольку многие российские компании традиционно считают, что свой склад или транспорт – это всегда лучше. Давайте попробуем экономически это обосновать. С одной стороны, есть стоимость денег, стоимость эксплуатации, персонал, социальная и налоговая нагрузка... С другой, – закономерный вопрос: что мы зарабатываем? При ближайшем рассмотрении оказывается, что будущее все же за ЗрI-провайдингом и холодными цепями поставок в том числе. Однако сегодня это предложение практически отсутствует на отечественном рынке, хотя востребованность этих услуг сумасшедшая.

– По вашему мнению, почему в России с ЗрI-провайдингом холодных цепей складывается подобная ситуация? Как компания «Продо» решает эту проблему? Назовите, пожалуйста, ключевой подход к выбору оператора?

– На протяжении последних десятилетий в России сформировался свой рынок ЗрI-провайдинга. Есть крупные компании, «заточенные» под сухие склады и соответственно с высокими ценами, которых вряд ли заинтересуют объемы среднего или малого производителя. Тем более они вряд ли захотят подстраиваться под какие-либо требования. Анализируя рынок, мы в компании рассматривали и мелких операторов, которые готовы были на все предлагаемые условия, но при ближайшем знакомстве оказывалось, что это энтузиасты, не имеющие ни опыта, ни компетенций. Наиболее интересным нам показался средний сегмент данного бизнеса, поскольку он обладает нужными компетенциями, имеет возможность инвестироваться и при этом остается гибким. В итоге «Продо» остановила свой выбор именно на такой компании.

Критерии выбора оператора достаточно просты. Он должен осуществлять логистику немного лучше и дешевле, чем мы. Допустим, у вас есть автомобиль и склад. Свой склад, это уже доказано, всегда либо слишком мал, либо слишком велик, и все затраты только ваши независимо от изменений рынка. В результате это может привести к тому, что с рынка придется уйти, потому что вынести эту тяжесть

и местные ИП со старыми машинами за 1 рубль. Разница в стоимости услуг между ними огромная. Разумеется, что в одном случае вы получаете современный транспортный парк и воспитанных водителей, в другом – дядю Ваню, владеющего стареньким грузовиком. Середину формируют диспетчерские компании, которые нанимают на работу тех же специалистов. В основном услугами ИП пользуются все крупные компании, поскольку невозможно содержать автопарк во всех отдаленных районах нашей страны. Вместе с этим они закладывают все свои риски в обозначенные нами 5 рублей. По моему мнению, это правильный подход.

– Эльдар, как в «Продо» выстроено взаимодействие с дистрибуторами, логистическими операторами, предприятиями ритейла, сетевым ритейлом? Как решаете возникающие проблемы?

– Отношения в цепи сложные, поскольку, я уже говорил, и у дистрибуторов, и у федеральных сетей се-

Справка о компании

Группа «Продо» – один из крупнейших агропромышленных холдингов федерального масштаба на рынке птицеводства, свиноводства и мясопереработки. Предприятия группы расположены в Центральном, Сибирском и Уральском федеральных округах России. Бизнес «Продо» включает полный цикл от производства сырья до реализации готовой продукции. Группа выпускает свыше 2300 наименований колбасных изделий, продуктов из мяса птицы, охлажденных и замороженных полуфабрикатов, а также мясных деликатесов. Крупнейшие бренды «Продо» – «Клинский», «Омский бекон», «Троекурово», «Рококо», «УМКК», «Ясная горка», «УМКА» и др. На сегодняшний день группа объединяет предприятия с общей численностью сотрудников более 16 тыс. человек. Центральный офис расположен в Москве.

годня есть проблемы с прибыльностью, и они часть затрат хотят на кого-то переложить. Вопрос в том, какими методами это делается. Например, иногда нам приходится сталкиваться с необоснованными отказами от заказов, причем по формальным поводам, а потери соответственно ложатся на нас. Еще один момент, на который хотелось бы обратить внимание. Есть производственные возможности. Например, я могу произвести на предприятии 100 тонн продукции в сутки. Федеральных же сетей пять, и все они требуют по 25 тонн. Всем по 25 тонн не получается. И компании насчитывают штрафы, которые идут от их заявки, вне зависимости от того, принял я ее или нет. И мои попытки договориться считать по подтвержденным заявкам пока ни к чему не приводят.

В этой ситуации страдают дистрибуторы, потому что он меня не оштрафует, за то что я за счет него отгружаю продукцию в федеральную сеть. На мой взгляд, в перспективе дистрибуторский бизнес будет сворачиваться, как только федеральные сети займут более 80% рынка. Конечно, он не уйдет совсем и, скажем, в формате магазинов у дома останется. По моему мнению коллег и моим ощущениям, это должно произойти в ближайшие 5–7 лет.



постоянных затрат будет невозможно. Оператору же нужно взять такое же помещение, только помимо вас разместить там трех клиентов. Его искусство будет заключаться в том, чтобы подобрать ко всем разную амплитуду колебаний и эффективно работать.

Однако, учитывая сложную ситуацию в стране и нелюбовь российских инвесторов к длинным делам, рассчитывать на большую эффективность этого рынка не приходится, именно поэтому в России такая непростая ситуация с 3pi-провайдингом.

– Эльдар, может быть, вы в «Продо» рассматриваете создание экптивной компании?

– Мы обсуждали это как один из вариантов развития. У «Продо» есть свой распределительный центр в Омске, часть которого мы сдаем в аренду одной из федеральных сетей. Результаты неплохие, но этого недостаточно. Пока нет однозначного ответа, будем ли мы развивать это направление.

– Сотрудничает ли фирма с небольшими компаниями, индивидуальными предпринимателями?

– Большинство отечественных компаний работает с индивидуальными предпринимателями (ИП). Существует две крайности: крупные компании, которые могут обеспечить вас транспортом за 5 рублей,

– Как вы считаете, подобный сценарий развития возможен в отношении федеральных сетей с развитием информатизации, когда товар прямо с завода-производителя, минуя сложные цепочки, будет оказываться у конечного потребителя?

– Это направление развивается. Например, появились компании «Фуд-сити», «Росагромаркет», на огромных логистических площадках которых производитель и потребитель находят друг друга. Наверное, не стоит в ближайшем будущем ждать слишком большого развития e-ритейла. Если вспомнить, пять лет назад прогнозировали, что к 2016 г. он захватит буквально все, но этого не произошло. Думаю, прогресс будет, правда, небольшой.

Это связано в том числе и с тем, что, ходя по магазинам, люди получают от этого удовольствие: повыбирать, пощупать, примерить, понюхать. Предполагаю, что благодаря нашему поколению и нашим детям ритейл будет жить еще очень долго. Что будет через 25 лет, не знает никто. Может быть, действительно появятся такие технологии, которые позволят производителю и конечному потребителю взаимодействовать напрямую.

– Эльдар, спасибо за интересную беседу.

