

## Двухуровневая логистическая система товароснабжения потребительского рынка регионов как релевантная модель развития логистики локальных рынков: pro et contra

© 2015 Михайлюк Михаил Владимирович

кандидат экономических наук

Ростовский государственный университет путей сообщения  
344038, г. Ростов-на-Дону, пл. Ростовского Стрелкового Полка  
Народного Ополчения, д. 2  
E-mail: mihailuk.m@gmail.com

Исследуются проблемные аспекты трансформации локального сегмента логистического рынка, драйвером преобразования которого в современный момент выступает региональная экспансия торговых сетей, формирующих спрос на качественное складское обслуживание. Рассматриваются две основные модели развития логистического аутсорсинга: кооперация региональных операторов с федеральными логистическими компаниями и, как менее релевантная, тотальная экспансия последних на периферию. Анализируются сложности развития двухуровневой логистической системы товароснабжения потребительского рынка регионов, особенности эмпирически закреплённого дисбаланса востребованной на периферии ординарной и ограниченной в локальном спросе премиальной логистики, а также более высокого уровня доходности транспортной логистики.

*Ключевые слова:* региональные логистические операторы, федеральные логистические операторы, торговые сети, ординарная логистика, премиальная логистика, товаропроводящая цепь.

Современная трансформация логистического рынка в России обусловлена многими процессами, которые выступают источником разнонаправленного воздействия на развитие логистического аутсорсинга.

Именно стремительное развитие сферы товарного обращения, выход на рынок форматного сетевого ритейла, его активное продвижение в регионы привели к множеству изменений в системах сбыта продукции, ослаблению устойчивости традиционной бизнес-модели оптовой дистрибуции, которая стремительно теряет рынок, к развитию системы прямых продаж.

В данной связи возникает вопрос: каким образом далее может и вероятно будет развиваться региональный логистический бизнес в России, который должен быть максимально адекватным преобразованиям и сдвигам, происходящим в системе товароснабжения внутреннего рынка страны? Отвечая на этот вопрос, проработаем ряд проблемных аспектов текущей реконфигурации отечественной логистики в регионах и ее возможные результирующие на близлежащую перспективу.

Итак, знаковым трендом текущей трансформации логистики являются активное развитие торговых сетей и их пространственная диверсификация. Именно выход ритейла в регионы стимулирует активное развитие здесь логистики и логистической инфраструктуры товаропроводя-

щей сети. Это два базовых компонента логистики, которые не суть одно и то же. Ритейл не может самостоятельно вкладываться и в инфраструктуру, и в технологии транспортировки и управления товарными поставками, хотя непрерывно наращивает инвестиции в склады и строительство РЦ. Региональные логистические операторы не имеют доступа к недорогим длинным кредитам, в силу чего недостаточно активно развиваются на рынке, сохраняя слабый функциональный профиль товарного портфеля.

Однако время неумолимо. Ритейл растет, равно как и растет производство. Вместе они стремятся сформировать эффективные цепи поставок, обеспечивающие минимум расходов на логистику<sup>1</sup>.

В данном контексте, формируется несколько вариантов развития общей модели регионального логистического рынка, в которой региональные и федеральные логистические операторы имеют неодинаковый потенциал роста и развития, разные ограничивающие их факторы. Это предполагает различные сценарии развития операторов рынка - от их стратегической кооперации и взаимодействия до ухода региональных игроков в специализированные ниши и до агрессивной экспансии на периферию компаний федерального уровня.

В начале 2000-х гг. модными и эмпирически востребованными были разработки сценариев экспансии в Россию транснациональных торговых се-

тей, под которые вырабатывались различные оборонительные стратегии для местных торговых операторов. Аналогичную фазу развития сегодня проходит российский логистический бизнес, который должен фрагментироваться, консолидироваться и выработать реальные схемы внутриотраслевого конкурентного развития на рынке, отвечающие растущим в масштабе интересам производственного и торгового бизнеса<sup>2</sup>. В производственно-торговом континууме последних возможности увеличения объемов продаж со стороны торговых сетей формируют масштабный спрос на комплексный и широкий набор логистических услуг, которые можно было бы получить у одного логистического оператора. Дробление аутсорсинга между множеством операторов становится неудобно и невыгодно, поскольку оно требует затратной адаптации к локальным технологическим решениям каждого, снижая устойчивость товарных поставок.

Несмотря на кризис и сокращение спроса, форматный ритейл в долгосрочной перспективе не отказался от планов регионального развития, поскольку это направление еще не до конца освоено и имеет определенный потенциал роста. Однако построение филиальной торговой сети требует синхронного ему формирования адекватной логистической инфраструктуры, которое по объему инвестиций неподъемно для многих торговых сетей. В силу этого развитием региональной логистики должны заниматься именно местные операторы. Не имея достаточной финансовой базы, можно предположить, что вариантом их позиционирования будет стратегическая кооперация с федеральными игроками либо уход с рынка, переход в специализированные ниши. Это формирует две основные модели развития рынка.

В рамках первой модели региональные операторы, не имея возможности противостоять дискретности цепи товародвижения для федеральных сетей и их поставщиков вне региона, должны будут интегрироваться в общую двухуровневую схему снабжения. На первом уровне федеральные операторы будут формировать запасы в интересах торговых сетей. На втором эти запасы будут перенаправлены в регион, где продукция будет физически перераспределяться местными операторами.

У данной модели сегодня имеется ряд ограничений, которые вероятно должны быстро нивелироваться на региональном уровне в силу того, что сама модель развития является более приемлемой для местных логистов. В частности, локальные операторы еще не имеют опыта и технологий, которые бы позволили им работать в рамках стандартов федеральных ритейлеров с высокой долей комиссионирования. Не меньшую технологическую сложность сегодня вызывает у местных логистических компаний предпродажная подготовка товара: фа-

совка, сортировка, маркировка. Исходя из этого потенциальными претендентами на альянс с федеральными игроками будут являться лишь те компании, которые готовы к глубоким преобразованиям, технологическому совершенствованию и увеличению инвестиций в бизнес<sup>3</sup>. Эмпирическая отладка модели логистики в регионах потребует не менее серьезного выбора и от инвесторов, осуществляющих инвестиции в проекты<sup>4</sup>. Это означает цепочку решений, которая потянет за собой ее инвестиционное насыщение с вероятно минимальным уровнем риска. Если локальные операторы пойдут на усиление своего функционала, то только в рамках стратегических договоренностей с федеральными компаниями, обслуживающими сети. Сам процесс технологического улучшения должен происходить на основе сопряжения - стыковки их функциональных операционных платформ управления логистикой.

Выход торговых сетей в регионы фактически сформировал новый мощнейший импульс для развития региональной логистики, поскольку принес на периферию как новые возможности, так и риски. К риску следует отнести возможное поглощение местных операторов со стороны федеральных логистических компаний, разворот инвесторов в сторону наращивания вложений в качественные склады для ритейла по заказу федеральных операторов. Инерцию данного тренда будет трудно переломить. Это будет означать противоположную модель развития рынка логистики в регионах в формате его поглощения со стороны федеральных игроков.

Опасность такого сценария сегодня сохраняется, прежде всего, в силу инертности конкурентной позиции местных операторов, которая обусловлена низкотехнологичным профилем товарного портфеля местных провайдеров, которые в основном специализируются на ординарной входящей и исходящей транспортной логистике. Достаточная емкость локальных рынков и гарантированный спрос на элементарные транспортно-складские услуги практически не мотивировали местные компании к развитию. Отсюда пул клиентов, которым требуется высокотехнологичный логистический сервис и управление цепями поставок, стабилен и будет только увеличиваться. В условиях неготовности бизнеса вкладываться в освоение новых технологий вероятной становится фрагментация регионального рынка логистики. Часть компаний уйдет в специализированные ниши от прямой конкуренции с многоуровневой системой товароснабжения федеральных операторов, в которую будут интегрированы более передовые местные компании.

Все вышесказанное позволяет нам констатировать, что реальная модель развития региональ-

ных логистических рынков не будет однородной, однако будет иметь всего несколько вариаций. Эти варианты будут определяться готовностью местных операторов к изменениям и достаточностью масштаба данного сегмента региональной логистики.

В рамках первой модели, если сегмент будет незначителен и относительно инертен, в этих регионах федеральные операторы, вероятно, потеснят местных операторов, используя в качестве основного инструмента агрессивной рыночной экспансии - опыт и инвестиции. Эта возможность у них имеется. Она связана с технологической и ресурсной готовностью перерабатывать растущий в объеме товарный поток с необходимым уровнем качества и надежности.

В рамках второй модели будет происходить активная технологическая трансформация местных операторов, которые, осознавая свою функциональную неготовность нарастить обслуживаемый товарный запас с одновременным ужесточением стандартов качества, выступят партнерами для федеральных операторов. Недостатком этой модели в перспективе является риск покупки региональных партнеров и их интеграции в структуру компании федерального уровня.

Оценивая вероятность реализации данных моделей развития региональной логистики, отметим, что она является примерно одинаковой с той лишь разницей, что для федеральных компаний более предпочтительным будет вариант кооперации, поскольку он более прост и скор в реализации. Для региональных компаний его привлекательность в том, что он позволит им остаться на рынке. Основную сложность здесь составит глубина и масштаб требуемых изменений для региональных операторов, архаичность товарных портфелей которых закреплена самими локальными рынками.

С одной стороны, емкость локальных рынков ординарной логистики позволила операторам сохранять низкий уровень PL-обслуживания. С другой - высокая рентабельность экспедиторского бизнеса (12 %) против складского (8 %) предопределила простейшую специализацию транспортного обслуживания. Отход от нее означает увеличение затрат на ведение бизнеса, которое может быть компенсировано только за счет гарантированного спроса и/или внедрения новых логистических технологий. Переход на последние в близлежащей перспективе может также оказаться относительно дорогим, поскольку дефицит кадров на фоне масштабирования и усложнения логистического бизнеса приведет к их перераспределению между компаниями. Это вызовет "перегрев" рынка труда в логистике и увеличит себестоимость обслуживания логистических операторов в регионах.

В таких условиях более вероятной становится постепенная консолидация логистического бизнеса, которая позволит региональным компаниям укрепиться и выступить в качестве полноценных партнеров для федеральных игроков. Эти изменения неизбежно простимулируют повышение уровня работы остальных провайдеров, которые будут более активно осваивать специализированные ниши регионального рынка.

Рассматриваемая нами двухуровневая модель развития региональных логистических рынков предполагает не только новации в области технологического обслуживания, но и внедрение новых принципов работы. Провайдеры должны отойти от привычной им схемы формирования задания клиентом и относиться к бизнесу ритейлеров или поставщиков как к своему собственному.

Сегодня, в условиях консервативной позиции российских и международных логистических операторов относительно экспансии в регионы, местные компании могут более активно развиваться. Если они используют имеющийся временной лаг для усиления своего функционала, смогут достичь высокого качества специализированных услуг, то возможности построения двухуровневой логистической системы товароснабжения региональных рынков возрастут.

В целом, можно резюмировать следующее. В контексте эмпирически вызреваемых изменений регионального торгового пространства и неудовлетворительного развития логистических операторов на локальных рынках региональную логистику можно считать незанятой, не освоенной нишей. Сопоставимость масштабов инвестиций крупных ритейлеров в логистику с аналогичным показателем зарубежных сетей, которые существуют уже давно, указывает на то, что уровень качества логистики российского ритейла соответствует мировым стандартам. Торговые сети форсировали развитие автономной логистики и имеют сегодня мощности, сопоставимые с аналогами передовых западных стран, где исторический разбег развития сетевой розницыкратно больше<sup>5</sup>.

Однако в условиях сокращения темпов розничного товарооборота, насыщения рынка, удорожания стоимости фондирования ритейл не готов наращивать инвестиции в логистику и тем более в сложные технологии управления цепями поставок. Эта задача должна быть решена через активное развитие на местах специализированного логистического бизнеса, который должен трансформироваться, технологически усилиться и сформировать альянс с федеральными игроками, обслуживающими растущий в сторону регионов сетевой ритейл.

Если дифференцировать проблемы развития российской логистики, то можно констатировать,

что инвестиционные и операционные усилия по ее совершенствованию распределены в экономике неравномерно. Россия, по данным VCG, имеет наибольший уровень издержек на транспорт и логистику (20 % ВВП) по сравнению со странами, имеющими сопоставимую территориальную рассредоточенность (Китай - 15 %, Европа 7-8 %)⁶. Такое сопоставление показывает, что причиной избыточно высокой стоимости транспортировки продукции в РФ является неудовлетворительное состояние логистической инфраструктуры, которая хронически недофинансирована государством. Порядка 70 % спроса на качественные склады предъявляют торговые сети. При этом насыщение рынка и усиление внутриотраслевой конкуренции в торговле постепенно приводят к снижению доли ритейла в конечной стоимости продукции, а также к опережению роста закупочных цен относительно розничных цен на торговых полках сетевых магазинов.

Все указанное свидетельствует об изменении положения ритейлеров в цепях поставок потребительского рынка, которые максимально сглаживают ценовое давление кризиса, инфляции и девальвации рубля на конечного потребителя.

Логистика на региональном уровне должна увеличить их возможности конкурентного ценового предложения. В рамках приоритетной двухуровневой логистической системы товароснабжения периферии этого можно достичь двумя путями одновременно:

- увеличить инвестиции в логистическую инфраструктуру товаропроводящей сети, строительство предельно оснащенных распределительных центров сети. Это позволит увеличить объемы строительства целиком оснащенных распределительных центров, расширение автопарка, а значит, возможность реализации формализованных условий транспортировки и контроля маршрутов;

- осуществить технологическое развитие и консолидацию логистических операторов на локальных рынках, прежде всего, через инновационное обновление информационных технологий и логистических технологий товародвижения. Именно инновационное преобразование товаропроводящей системы позволит превратить логистический аутсорсинг (на уровне премиальной логистики) в рычаг роста форматного ритейла и производственного бизнеса, который становится все более замкнутым на торговые сети.

Развитие технологий позволит устранить опасные, сдерживающие бизнес и провайдеров дисбалансы в развитии премиальной и ординарной логистики в регионах. Это будет способствовать сокращению звенности в цепях поставок потребитель-

ского рынка, сделает сбыт менее затратоемким, вытесняя с логистического рынка и товаропроводящей сети аккумулирующие часть маржи опт и дистрибуцию.

Региональные рынки станут более сбалансированными, поскольку логистический бизнес за счет реорганизации получит более мощный импульс развития. Можно предположить, что его постепенное переключение на обслуживание федеральных торговых сетей, способных мобилизовать необходимый ресурс для системного развития и расширения логистического хозяйства, будет способствовать маргинализации аутсорсинга, завязанного на обслуживание локальных торговых сетей, которые, испытывая дефицит длинных дешевых денег, не способны расширить логистическое хозяйство. Ниша этих операторов может быть еще более существенной сжата, в зависимости от того, насколько адаптивен в плане проникновения на периферию будет калибр формата сетевого коммуникационного доступа к потребителю.

Таким образом, на современном потребительском рынке пространственная диверсификация форматного ритейла будет продуцировать новые драйверы качественной перестройки модели логистического рынка периферии, релевантный сценарий развития которой предполагает кооперацию местных операторов с федеральными логистическими компаниями. Условием успешности этой кооперации станет переход локальных операторов на новые технологии, соответствующие уровню задач премиальной логистики в сетевом ритейле.

<sup>1</sup> *Симонова Л.* Рынок транспортно-логистических услуг России // Международный студенческий научный вестн. 2015. □ 4.

<sup>2</sup> *Дикинов А.Х., Хончукаева Л.В.* Проблемы развития логистического аутсорсинга транспортной сферы Российской Федерации // Вестн. Мордовского университета. 2014. □ 4.

<sup>3</sup> См.: *Элларян А.* Развитие бизнес-партнерства в сфере транспортной логистики (часть I) // LOGISTICS. 2015. □ 2; *Его же.* Развитие бизнес-партнерства в сфере транспортной логистики (часть II) // LOGISTICS. 2015. □ 3.

<sup>4</sup> Рынок складской недвижимости России 2015 : По результатам исследований Knight Frank. URL: <http://content.knightfrank.com/research/856/documents/ru/2015h2kfindustrialmarketreportsbrus-3015.pdf>.

<sup>5</sup> *Старкова Н.О., Саввиди С.М., Сафонова М.В.* Тенденции развития логистических услуг на современном мировом рынке // Научный журнал КубГАУ. 2013. □ 85 (01).

<sup>6</sup> Логистика в России: новые пути раскрытия потенциала. URL: [http://logist.ru/sites/default/files/users/user2/files/osnovnoy\\_doklad\\_na\\_konferencii\\_po\\_logistike.pdf](http://logist.ru/sites/default/files/users/user2/files/osnovnoy_doklad_na_konferencii_po_logistike.pdf).