

Опыт SVX: почему девелоперы становятся логистами

1. Ситуация на рынке в прошлом

До 2014 года логистическая отрасль на Урале находилась в относительно стабильном состоянии. Факторы, определявшие эту стабильность:

Рост потребительского спроса, торговых оборотов, объемов грузоперевозок

Склады не поспевали за нуждами рынка. Был дефицит качественной складской недвижимости.

Было выгоднее вкладываться в строительство складов. Логистика — менее маржинальна при высоких затратах ресурсов и сложности процессов.

Одним из элементов стабильности было разделение собственников складов, предпочитавших сдавать свою собственность в аренду, и логистических компаний, арендовавших склады под свои нужды.

В условиях стабильности это было выгодно обеим сторонам: каждый занимался своим делом и развивал собственные компетенции.

2. Изменения ситуации

До последнего времени такое разделение труда казалось оптимальным. Но сейчас на рынке происходят изменения, вызванные в том числе и кризисом.

Ни для кого не секрет, что складская логистика была рынком продавца. Качественных складов всегда не хватало, и потому операторы могли диктовать клиентам свои условия, свои правила игры. Клиенты же, не имея лучшего, соглашались. Естественно, далеко не всех это устраивало, но деваться было некуда.

Но в то же время мы видим тенденции по снижению спроса на складские площади, по ужесточению конкуренции между провайдером логистических услуг. Прежнего дефицита складов сейчас уже нет, и торговые компании не согласны работать по принципу «берите что есть на наших условиях». Рынок действительно поворачивается лицом к потребителю, он получает возможность выбирать, а часто — и прямо диктовать свои условия.

Мы видим, что рост спроса на склады прекратился, идет период стагнации, и есть все основания полагать, что он сменится падением спроса.

Уральская палата недвижимости сообщает, что 3,3% складских площадей высших категорий в Екатеринбурге сегодня пустуют. Пока нельзя говорить о том, что на рынке есть избыток качественных складских площадей. Складов категорий А и В+ по-прежнему не хватает. Когда мы слышим о том, что несколько процентов площадей простаивает, то понимаем, что речь идет о недогрузке отдельных больших комплексов. То есть на складе пустует по несколько сот квадратных метров, небольшие площади, незанятые крупными заказчиками, которым нужны тысячи квадратных метров. Но это демонстрирует тенденцию, которая будет развиваться.

Мы видим, что складская логистика постепенно превращается в рынок покупателя. Теперь заказчик будет определять условия работы. Логистам придется подстраиваться под клиента, а не наоборот. Большинство действующих игроков не привыкли работать в такой ситуации и находятся в растерянности. Система пребывает в разбалансированном состоянии, ищет новую точку равновесия.

3. Перспективы для девелопера

Эта перспектива неприятна для провайдеров логистических услуг. Она означает сокращение маржи, ужесточение конкуренции, давление со стороны клиентов, которые уже сейчас требуют скидок.

Но если тенденция сохранится и усилится, в среднесрочной перспективе она еще сильнее ударит по девелоперам складской недвижимости. В ситуации падающего рынка они окажутся особенно уязвимыми. На это есть несколько причин:

Реагируют на все тенденции с запозданием.

Не обладают достаточной гибкостью по объемам — не могут сократить свои площади, так как склады уже есть.

Не работают напрямую с заказчиками и не чувствуют рынок.

Все это делает их позицию уязвимой. В горизонте планирования в несколько лет возникает реальная угроза остаться с невостребованными площадями. И у девелоперов есть несколько вариантов действия.

Первый — не обращать внимания на происходящее в надежде, что все само собой образуется.

Второй — искать новые возможности в меняющемся мире до того, как это станет насущной необходимостью, готовиться к изменениям заранее.

Один из вариантов такой подготовки — самостоятельный выход на рынок логистических услуг в качестве провайдера.

Мы пошли именно по этому пути. ООО «Гранит», ведущий девелопер на рынке складской недвижимости Екатеринбурга, в 2015 год принял стратегическое решение выйти на рынок аутсорсинга услуг складской логистики, начать самостоятельно сдавать свои склады конечным клиентам, не пользуясь услугами посредников. Компания сменила название на SVX и уже работает в новом формате. **Есть первые крупные клиенты.**

Это было обдуманное, тщательно взвешенное решение. И прежде чем его сделать, компания до мелочей изучила ситуацию на рынке для того, чтобы оказаться не «еще одним игроком», а максимально использовать свое особое положение девелопера и провайдера в одном флаконе.

4. Заказчики пытаются оптимизировать затраты

Мы изучили изменяющийся рынок. Главное, что нас интересовало — это запросы и поведение крупных торговых компаний, главных заказчиков складских услуг. В кризис все они стремятся оптимизировать свои расходы, в том числе — расходы на логистику. Как они это делают?

Отказываются от аутсорсинга в пользу загрузки собственных мощностей. Но это доступно далеко не всем, требует времени на строительство.

Снижают складские остатки, уменьшают ассортимент, отказываются от «долгих» позиций. Таким образом, они снижают занимаемые складские площади, но и одновременно уменьшают свой ассортимент, а значит и потенциальный доход. Понятно, что в первую очередь сокращаются наименее прибыльные позиции или товары с высоким сроком нахождения на складе. Но все равно это не может не сказаться на операционной деятельности.

Сокращают персонал.

При этом все компании идут и по самому очевидному пути: требуют от провайдера снижения стоимости его услуг. Думаю, все мы с этим сталкивались. Правда, такой подход часто просто не работает, потому что у провайдера просто нет такой возможности. Дело в том, что они зависят от собственников складов. Те диктуют свои условия, и, в частности, регулярно индексируют стоимость аренды. Кроме того, они работают на условиях предоплаты, что тоже серьезно финансово ограничивает провайдера. У них просто нет пространства для маневра, любое снижение цен тут может закончиться разорением и банкротством провайдера.

5. Чего боятся клиенты?

- Финансовая несостоятельность контрагента, закредитованность и банкротство.
- Конфликт с собственником складов.
- Недобросовестность контрагентов, непрозрачность ценообразования.

6. Чего хотят клиенты?

- Оптимизация затрат.
- Отказ от предоплаты и отсрочка платежа.
- Оплата за фактически занимаемые площади «по факту».
- «Твердая» оплата без изменений сумм в процессе работы.

7. Что может предложить логист?

Вот такой сегодня портрет среднего клиента. Таковы его запросы и ожидания. Главный из них, повторюсь, оптимизация затрат. Что в этой ситуации может предложить логист?

Вариант оптимизации затрат через оптимизацию самих логистических процессов, повышение их технологичности.

Это означает увеличение скорости оборачиваемости, упрощение систем контроля, исключение ошибок, удешевление операций за счет их автоматизации, и, как следствие, снижение затрат.

Этот способ непростой, в первую очередь для логистической компании. Он требует серьезных инвестиций в кадры, в современные технологии, в информационную систему. Причем инвестиции эти нужно делать сейчас, в кризис. Такое решение требует определенной смелости, возможности для финансового маневра и наличия свободных средств.

8. Преимущества девелопера

Сегодня провайдеры логистических услуг находятся в уязвимом состоянии. Как правило, они работают на краткосрочных договорах, которые клиент может расторгнуть в любой момент. Логистический бизнес не подразумевает долгосрочного планирования. Логист работает по принципу «Здесь и сейчас».

Девелопер, в отличие от большинства провайдеров логистических услуг, работает не «с колес», а имеет финансовую подушку безопасности и возможность серьезных инвестиций в развитие бизнеса. Кроме того, поздний выход на рынок дает преимущество в приобретении самых современных технологических решений. Мы покупали лучшее, уже проверенное. Не набивали собственных шишек, пользуясь чужим опытом.

За последние полгода мы создали современного технологически оснащенного провайдера логистических услуг. Это потребовало значительных финансовых вложений со стороны компании, но мы уверены, что они окупятся, причем достаточно быстро.

В результате сегодня SVX использует современное оборудование и логистические технологии, в том числе инновационные зарубежные.

Примером может служить собственная система WMS Ахарта от компании Columbus на платформе Microsoft. Она была выбрана из множества существующих на рынке предложений в результате многоступенчатого тендера и отвечает всем запросам компании. Использование готовых технологических и IT-решений позволило обеспечить максимально быструю интеграцию системы с любыми системами учета, установленными у клиентов. Кроме того, WMS позволяет не только управлять складом, персоналом и объектами хранения, но и дает возможность быстро вносить изменения в существующие алгоритмы и настраивать систему в режиме on-line.

Другой пример — Контракт пакинг (contractpacking) — менеджмент и услуги по упаковыванию товаров, в том числе и по созданию копакингов. Возможность SVX инвестирования в эффективные технологии и оборудование позволяет без ошибок и в кратчайшие сроки проводить сбор и упаковку сборных заказов любой сложности и комплектности, от штучных до партий в десятки тысяч единиц. Работа проводится как в ручном, так и в автоматизированном режиме, в зависимости от специфики поставленной задачи.

9. Склад как преимущество

Компания SVX владеет 80 тысячами квадратных метров складов категорий А и В+ в черте Екатеринбурга. Именно они обеспечивают компании большую гибкость в финансовых вопросах. Наши склады — это реальное пространство для маневра.

Над нами не стоит арендодатель, который каждый месяц требует свою плату вне зависимости от заполненности склада. Мы сами собственники помещений и можем распоряжаться ими по своему усмотрению. Это дает нам финансовую гибкость, невозможную для провайдера логистических услуг. Собственные склады дают возможность оптимизировать процессы поиска свободных площадей и проявлять гибкость в вопросах оплаты.

Например, мы можем работать без предоплаты или с оплатой по факту, предлагать клиенту варианты разделения платежей и в некоторых случаях даже их отсрочки.

Или наш клиент может платить только за площади, которые реально использует. Не надо бронировать и оплачивать площади, которые потребуются один раз в месяц. Такая система выгодна для компаний, у которых товарные запасы значительно меняются в коротком отрезке времени. Мы можем пересчитывать занимаемые площади хоть ежедневно. Если сегодня неожиданно понадобилось вдвое увеличить складские площади, а завтра — уменьшить их в 10 раз, SVX согласится на такие условия. Конечно, одна единица хранения при такой системе будет обходиться дороже. Но если в течение месяца необходимое пространство сильно меняется, а часто еще и непредсказуемым образом — такие условия будут выгодны заказчику. Экономия может составлять до 20-30%.

10. Мы понимаем, что технологических инноваций недостаточно, поэтому вводим и маркетинговые

Мы предлагаем нашим клиентам нововведения и на уровне финансовых решений. Одно из них — твердые тарифы на услуги складской логистики.

Вы все представляете себе как формируется стоимость хранения. Это базовый тариф плюс несколько страниц дополнительных услуг: разного рода сортировки и упаковка, раскладка по коробам, стикерование, заматывание в пленку. Все эти дополнительные услуги, как правило, абсолютно непредсказуемы и часто влетают заказчику в копеечку.

Мы в SVX отказались от такого способа формирования цены. Мы предлагаем простую систему, в которой клиент указывает нам несколько параметров, таких как количество единиц, сроки хранения и оборачиваемость, а мы даем ему твердую цифру — сколько именно рублей он будет платить за наши услуги ежемесячно. Безо всяких дополнительных платежей за пленку и стикеры. Все включено в единый прайс.

Никаких «дополнительных платежей», никаких внезапных расходов — только одна заранее запланированная цифра.

Мы разработали четыре таких тарифа:

«Пространство» — тариф для тех, кому необходимо «буферное» хранение больших партий товара, не требующее дополнительных услуг.

«Скорость» — тариф, предназначенный тем, кому важна высокая оборачиваемость складских запасов. Здесь в основу расчетов расходов берутся не площади, а операции по приему и отправке однообразного товара, копакингу и быстрому формированию партий на отгрузку, а также точному соблюдению сроков по подготовке партий.

«Интеллект» — тариф, созданный для компаний с широким ассортиментом разнообразных товаров, требующих штучной обработки. Здесь цена рассчитывается исходя из затрат на сборку и упаковку грузов сложной номенклатуры.

Для сложных клиентов с особыми запросами, таких как интернет-магазины или компания MLM, мы готовы разработать индивидуальное предложение.

11. Другие попытки

Мы знаем, что до нас многие владельцы складов пытались создать собственный логистический бизнес на условиях аутсорсинга. И знаем, что многие такие попытки были неудачными. Мы изучили этот печальный опыт и сделали из него соответствующие выводы.

Во-первых, есть вполне удачные примеры совмещения функций девелопера и оператора, их немного, но они известны, причем как в Москве, так и в регионах, не говоря уже о зарубежном опыте. Близким к нам примером может служить Russian Logistic Company в Челябинске.

Во-вторых, все те, у кого такое совмещение не получилось, совершали одну общую ошибку: для них работа на рынке была не основным, а сопутствующим бизнесом. Руководство закидывалось на идее сверхзначимости склада, полагая, что если склад есть, то все остальное приложится само. К логистике относились соответствующе — как к

непрофильному активу. Бизнес не выводился в самостоятельное направление, не создавалась команда, не выделялись ресурсы. На нашем рынке такой подход не проходит: слишком велика конкуренция.

Настоящая успешная логистика — это сплав склада, технологий и кадров. Так вот, одного склада, даже самого лучшего, недостаточно. Некоторые наши коллеги это в свое время не учли, с известным всем результатом.

Мы прекрасно понимаем, что собственный склад — это прекрасное подспорье в бизнесе, но без профессиональной команды и отлаженных технологических процессов это просто ангар. Именно поэтому мы потратили много сил на то, чтобы сформировать свою команду, пригласили лучших, на наш взгляд, специалистов на Урале.

Что касается технологий, то тут у нас перед конкурентами значительная фора. Если они в свое время вынуждены были идти путем проб и ошибок, то мы просто взяли все лучшее, что было на рынке, начиная от погрузчиков и заканчивая WMS.

12. Резюме

Резюмируя, можно отметить следующее:

В ситуации возможного сокращения и ужесточения конкуренции спроса ООО «Гранит» решило диверсифицировать бизнес, отказаться от услуг посредников и самостоятельно выйти на рынок в качестве оператора услуг складской логистики под названием SVX.

При этом компания планирует решить следующие задачи:

1. Перспективы — не остаться в ситуации, когда склад никому не нужен.
2. Максимизация прибыли — не делиться с логистами.
3. Инвестиции с высокой маржей.

Работа с комплексным игроком, объединяющим провайдера и девелопера, дает клиентам следующие преимущества:

1. Экономия за счет оптимизации логистических процессов.
2. Минимизация рисков — прямые договоры с собственником, без посредников. Клиент не зависит от взаимоотношений собственника склада и логиста.
3. Прямой доступ к дополнительным площадям, которыми распоряжается собственник.
4. Оплата по факту, финансовый маневр.
5. Гарантии финансовой стабильности: у девелопера не будет проблем с кредитами, обороткой, попытками заработать мелкую копейку в кризис за счет клиента.
6. Прозрачное ценообразование, возможности для долгосрочного планирования.
7. Новое оборудование, новые технологии, все только что приобретенное.