

Проектирование складского комплекса с учетом комплексной конкурентной среды

Кирилл Толмачев, генеральный директор ООО «Концепт Лоджик»

На практике часто встречается ситуация, когда руководством Компании принято решение о строительстве нового складского комплекса (СК) или распределительного центра (РЦ) для обслуживания товаропотоков компании в условиях роста рынка, на котором эта компания работает.

В этой ситуации менеджер, ответственный за реализацию проекта создания СК, сталкивается с необходимостью учесть рост товаропотока и увеличение интенсивности отгрузок на ближайшие 3-5 лет после запуска складского комплекса в эксплуатацию. При этом очевидно, если складской комплекс будет построен сразу под максимальные потребности компании, то какое-то время часть складских площадей будет простаивать, что снизит экономическую эффективность проекта.

Для повышения инвестиционной отдачи обычно используют одну из следующих альтернатив:

- Строительство склада очередями сообразно увеличению товаропотока.
- Строительство склада под максимальный товарный поток с последующим использованием излишков складских площадей для продажи логистических услуг по обработке и хранению товара сторонних компаний.

Рассмотрим указанные альтернативы с точки зрения их практической применимости и бизнес-особенностей:

Строительство очередями

Такой подход к реализации проекта целесообразен в том случае, если наращивание площадей можно проводить «квантами» от **3000 кв.м.**, поскольку меньшие значения экономически нецелесообразны с точки зрения строительной реализации проекта.

Основные достоинства и недостатки этого подхода сведены в таблицу:

Таблица 1. Достоинства и недостатки развития склада «очередями»

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<i>Строительство</i>	<i>Строительство очередями</i>
<i>и</i>	<i>удорожает проект по</i>
<i>оснащение склада проводится в</i>	<i>сравнению с его «разовой»</i>
<i>рамках текущих потребностей</i>	

<i>компания</i>	<i>реализацией.</i>
<i>Инвестиции распределены по периодам строительства и соотносятся с ростом товарооборота</i>	<i>В случае длительного перерыва в строительстве возникают риски увеличения стоимости строительства и смены генподрядной организации</i>
<i>В рамках строительства новой очереди можно учесть текущие и перспективные характеристики товаропотока, например, усиление розничных тенденций или требования по дополнительной складской обработке товара - маркированию, переупаковке и т.д.</i>	<i>В случае непрогнозируемого роста товаропотока может потребоваться взятие дополнительных площадей в аренду или привлечение услуг логистического оператора по обработке сверхнормативного товаропотока.</i>
<i>Деятельность компании сфокусирована на ее традиционном продукте, так нет необходимости продавать излишки логистических мощностей</i>	<i>Теряется гибкость по управлению товарным запасом в виду отсутствия возможности использовать собственные площади для создания спекулятивных или сезонных запасов.</i>

Увеличение площадей складского комплекса очередями можно порекомендовать компаниям с ограниченным или дорогим инвестиционным ресурсом и не имеющим планов диверсификация бизнеса за счет продажи логистических услуг.

Строительство по максимальным потребностям;

Складской комплекс строится единовременно. Избыток складских мощностей используется для оказания коммерческих услуг по обработке, хранению, коммиссионированию и доставке товара третьим компаниям. Со временем излишки мощностей потребляются собственным товаропотоком и коммерческая логистика

замещается собственной, традиционной для компании. Достоинства и недостатки данного подхода к реализации проекта СК представлены в *таблице 2*.

Таблица 2. *Достоинства и недостатки строительства склада в одну очередь*

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
<i>Строительство проводится по фиксированной стоимости и в назначенный срок</i>	<i>Неоптимальное использование инвестиционных ресурсов в том случае, если реализация логистических мощностей затруднительна</i>
<i>Большая мощность склада позволяет демпфировать колебания товаропотока по факту их возникновения и, при необходимости, создавать спекулятивные или сезонные товарные запасы.</i>	<i>Необходимость продажи/реализации логистических излишков в соответствии с планами роста собственного товаропотока</i>
<i>Часть логистических мощностей может продаваться третьим компаниям, что позволяет диверсифицировать основной бизнес</i>	<i>Оказание услуг в формате коммерческой логистики потребует дополнительных затрат на маркетинг, развитие технологий биллинга и товарного учета, страхования и претензионную работу</i>

Работа компании в качестве складского/логистического оператора на невостребованных основным бизнесом складских мощностях позволяет компании использовать свой логистический потенциал там, где это наиболее эффективно с позиций бизнеса, что позволяет с минимальными потерями перейти от роли дистрибьютора к логистическому оператору.

Таким образом, при выборе альтернативы развития собственного складского комплекса необходимо совместное рассмотрение развития рынков традиционного бизнеса компании и логистических услуг с учетом потребностей в складских технологиях. В качестве инструмента оценки состояния склада в зависимости от динамики собственного

рынка и уровня конкуренции в коммерческой логистике рассмотрим матрицу позиционирования СК (рисунок 1), которая позволяет нам выделить восемь основных состояний СК. Для принятия обоснованного решения по степени технологического оснащения склада и принципов строительной реализации проекта необходимо определить в каком сегменте матрицы (от 1 до 8) будет находиться СК в момент запуска и через какие сегменты склад будет эволюционировать в разрезе изменения традиционного рынка компании и рынка коммерческой логистики. Предположим, что СК запускается в бизнес-эксплуатацию в момент, когда темпы развития собственного рынка невысокие и на рынке коммерческой логистики сложилась слабая конкурентная среда (сегмент 1 матрицы состояний). В дальнейшем специалисты-маркетологи прогнозируют рост собственного бизнеса на фоне увеличения конкуренции на рынке логистических услуг (сегмент 2), после чего по их прогнозам традиционный бизнес компании будет расти незначительно, но на рынке логистических услуг конкурентная ситуация продолжит тенденцию к усилению (сегмент 3 матрицы состояний). Вектор развития складской системы показан на рисунке красными стрелками, соединяющими сегменты 1-2-6 матрицы состояний. Анализ вектора состояний показывает целесообразность строительства склада в одну очередь с последующей продажей избытков логистических мощностей, чему способствует низкая конкуренция на рынке логистических услуг.



Рисунок 1.

Матрица состояний складского комплекса в зависимости от конкурентной среды. (Стрелками соединяющими сегменты 1-2-6 показан вектор возможного развития СК)

При этом отсутствуют особые требования к технологическому оснащению склада. По мере развития собственного бизнеса будут нарастать товаропотоки и задача насыщения рынка товарами компании потребует увеличения пропускной способности складской системы, что приведет к интенсивному использованию ранее незадействованных складских мощностей с вытеснением услуг коммерческой логистики. Складская система будет характеризоваться сегментом 2 матрицы состояний. Очевидно, что переход из сегмента 1 к сегменту 2 потребует наращивания логистических мощностей и, возможно, увеличения доли механизированных операций. Несмотря на благоприятную ситуацию на рынке коммерческой логистики, СК направляет все ресурсы на обслуживание собственного товаропотока. В случае устойчивого развития по вектору 1-2 руководство компании имеет возможность пересмотреть свое видение бизнеса и на основе полученного опыта продажи логистических услуг принять решение о диверсификации бизнеса или о постепенном переходе в логистический бизнес. Такая ситуация нередка в сегодняшней бизнес-практике, когда крупные производители сокращают количество своих дистрибьютеров, которые, обладая развитыми логистическими технологиями и складской инфраструктурой, начинают позиционировать себя в качестве провайдеров логистических услуг. Эволюция СК от состояния 2 к состоянию 6 потребует сохранения высокой пропускной способности на уровне состояния 2, но стабильный рынок выдвигает повышенные требования к уровню сервиса и качеству услуг, что потребует интеграции в имеющиеся технологии систем контроля товарообработки и оптимизации всех процессов с целью получения конкурентных преимуществ по издержкам и уровню сервиса. Сегмент 6 - это состояние оптимизации складских технологий. Излишки складских мощностей (если они возникают) не смогут эффективно реализовываться на рынке коммерческой логистики ввиду сильной конкуренции и изначального технологического преимущества специализированных логистических компаний перед непрофессиональными участниками рынка. В этой точке состояния бизнеса переход от традиционного бизнеса к логистическому стратегически неоправдан. Однако, если дальнейшее развитие пойдет от состояния 6 к состоянию 3, то вопрос диверсификации бизнеса вновь становится актуальным. Если же вектор развития складской системы характеризуется состояниями 8-2-6, то в отличие от рассмотренного выше примера, где строительство склада рациональнее проводить в одну очередь, в сегменте 8 оптимальным решением будет организация строительного проекта очередями, так как рыночные возможности для продажи логистических излишков реально отсутствуют.

Анализ матрицы состояний складской системы показывает что реализация проекта создания СК в одну очередь рациональна в случае запуска СК в сегменте состояния от 1 до 4. Создание СК очередями оптимальный путь в жестких конкурентных условиях, которым соответствуют сегменты от 5 до 8. Наиболее сложные складские технологии соответствуют сегментам 3-4-5-6. В случае деградации рынка и очевидных тенденциях перехода от одного из состояний 3-4-5-6 к одному из состояний 1-2-7-8 строительство технологически сложного склада неоправданно и стратегически правильным является использование услуг логистических операторов на фазе состояния рынка 3-4-5-6 с последующим отказом от сервиса логоператора при переходе в сегменты 1-2-7-8. Таким образом, для обоснованного принятия решения по способу реализации проекта создания СК и степени его технологической оснащенности необходимо осуществить следующие шаги:

1. Оценить развитие традиционного рынка компании и динамику изменений собственного товаропотока на максимально возможный горизонт планирования.
2. Выполнить маркетинговый анализ рынка коммерческой логистики по горизонту планирования пункта 1.
3. Определить вектор развития складской системы по матрице состояний.
4. На основе вектора состояний принять решение о целесообразности реализации проекта очередями.
5. Выполнить инвестиционную оценку проекта по всему вектору состояний (жизненному циклу) и принять окончательное решение на основе экономических показателей эффективности.
6. Осуществить логистическое планирование СК с учетом динамики товаропотока, показателей логистического сервиса, очередности строительства.
7. Выполнить архитектурно-строительное проектирование СК на основе логистического расчета и решения о строительстве очередями.

Основные выводы и результаты:

• **Решение о способе реализации проекта создания нового СК необходимо проводить на основе комплексного анализа развития не только традиционного рынка компании, но и рынка логистических услуг.**

• **Анализ развития СК в условиях динамического изменения традиционного и логистического рынков необходимо выполнять на основе матрицы состояний складского комплекса в зависимости от конкурентной среды.**

• Вектор развития складской системы позволяет объективно оценить потребности в логистических мощностях в зависимости от перспективного состояния конкурентной среды и темпов развития рынка.