



ДЕЙСТВУЙ ЛЕГАЛЬНО: РЫНОК РОЖДАЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Ф. Миллер, управляющий директор компании «Трэк Рекорд», Великобритания

Введение

Торговля древесиной и продукцией из нее имеет давнюю историю. Лесной рынок является классической моделью спроса, который рождает предложение. Предложение исходит от огромных лесных пространств, откуда бревна или переработанная древесина поступают в плотно населенные районы планеты, где спрос обусловлен необходимостью в строительных материалах.

Работники лесного хозяйства, лесовладельцы и лесозаготовители ранее были отдалены от конечных рынков сбыта своей продукции огромными расстояниями. Со временем положение дел изменилось. Обязательные требования рынков теперь становятся известными на местах лесозаготовок. Например, требования таких отдаленных рынков сбыта, как Западная Европа, уже известны в Восточной Сибири.

Эти новые требования способны обеспечить хорошую прибыль тем лесным компаниям, которые прислушиваются к ним и стараются выполнить. Однако лица, отвечающие за управление в лесном секторе, должны быть готовы изменить свое восприятие и управление бизнесом. В этой статье отражены новые подходы и возможности, которые они открывают перед лесным сектором Сибири.

Предложение и спрос или спрос и предложение?

Обычно в цепи поставок лесной продукции необработанные лесоматериалы ставят на вершину пирамиды. В их заготовке, вывозке из лесного массива и переработке, а также в дальнейшей транспортировке готовой продукции участвует множество компаний. Древесина и продукция из нее получает добавленную стоимость по мере того, как они делают шаг по цепочке поставок к рынку сбыта. Обычно такими шагами являются: первичная переработка, связанная с разделкой хлыстов на сортименты; иногда — последующая переработка, добавляющая продукции стоимость; продажа за рубеж через агента или внешнеторговую компанию; продажа импортером продукции широкому ряду фирм или предпринимателей; продажа конечному потребителю. Как правило, лесохозяйственные предприятия в странах-поставщиках древесины стоят на вершине пирамиды,

поставляя столько сырья, сколько это возможно. На рис. 1 изображено традиционное представление о цепи поставок.

Изменение рынка

Большинство предприятий, находящихся в нижней части цепи и получающих прибыль (посредники и розничные продавцы древесины, базирующиеся в Западной Европе), ранее были предприятиями более крупными по развитию инфраструктуры и размаху коммерческих операций, успешность деятельности которых зависела от количества точек продаж, оборота и тому подобных коммерческих параметров. Это привело к укрупнению розничного бизнеса на конце цепи поставок. Данный период укрупнения еще не закончился. Число небольших предприятий неуклонно сокращается. Значительная часть предприятий нового поколения (назовем их мегазакупщиками) располагает десятками и сотнями точек продаж по всей Европе. То же можно сказать и о Северной Америке. В результате направление развития их бизнеса изменилось. Мегазакупщики превратились, по сути дела, в логистические компании, поставляющие лесную продукцию в свои точки продаж. Они сосредоточены в основном на эффективности поставок продукции в многочисленные точки продаж с крупными складами, расположенными в стратегических местах, — нужное количество продукции должно поставляться в оптимальные сроки. Размер доходов, извлекаемых мегазакупщиками, сильно зависит от эффективности получения и распределения продукции по точкам продаж. Это дает им огромные преимущества в установлении ценовой политики благодаря большим объемам продукции, реализуемой в точках продаж, а также выигрышную позицию на переговорах. Такие предприятия располагают достаточными ресурсами для того, чтобы нанять квалифицированных специалистов, ведь это позволяет

им уменьшить количество отходов и повысить логистическую эффективность цепи поставок.

Ранее мегазакупщики приобретали продукцию непосредственно из предыдущего «звена» цепи поставок. Однако они быстро сообразили, что каждый раз, уступая часть дохода посреднику или брокеру (или любому другому члену цепи поставок, который зарабатывает деньги на услугах по логистике или другой подобной деятельности), они отдают деньги, которые могли бы заработать сами. Поэтому крупные компании стараются обойтись без услуг посредников, направляя на решение этих задач собственный персонал и ресурсы, осваивая это новое для себя направление по управлению поставками. Для крупных компаний авиаперевозки обходятся дешевле, у них лучше возможности связи, их сотрудники общаются на одном языке.



Рис. 1. Традиционный взгляд на цепь поставок лесной продукции



Для мегазакупщиков цепи поставок древесины ничем не отличаются от цепей поставок другой продукции.

Таким образом, хотя все элементы «традиционной» цепи поставок сохранились, представленная на рис. 1 схема более не отражает устройства современных цепей поставок крупнейших организаций, приобретающих древесину на Западе.

Взгляд на цепь спроса

Цепи поставок не существуют в вакууме. Зеркальное отражение и предшественник любой цепи поставок — это цепь спроса, представляющая собой поток финансов и информации, который поступает от закупочных организаций к поставщику, т. е. к организации, которая входит в цепь поставок. Основная задача цепи спроса — обеспечить достоверной информацией о характеристиках требуемой продукции заинтересованные стороны, которые либо могут предоставить требуемую древесную продукцию, либо у которых есть средства, чтобы приобрести ее. Работа цепи поставок начинается только после того, как все требования к продукции понятны поставщикам и контракты подписаны. Новая парадигма отражена на рис. 2¹.

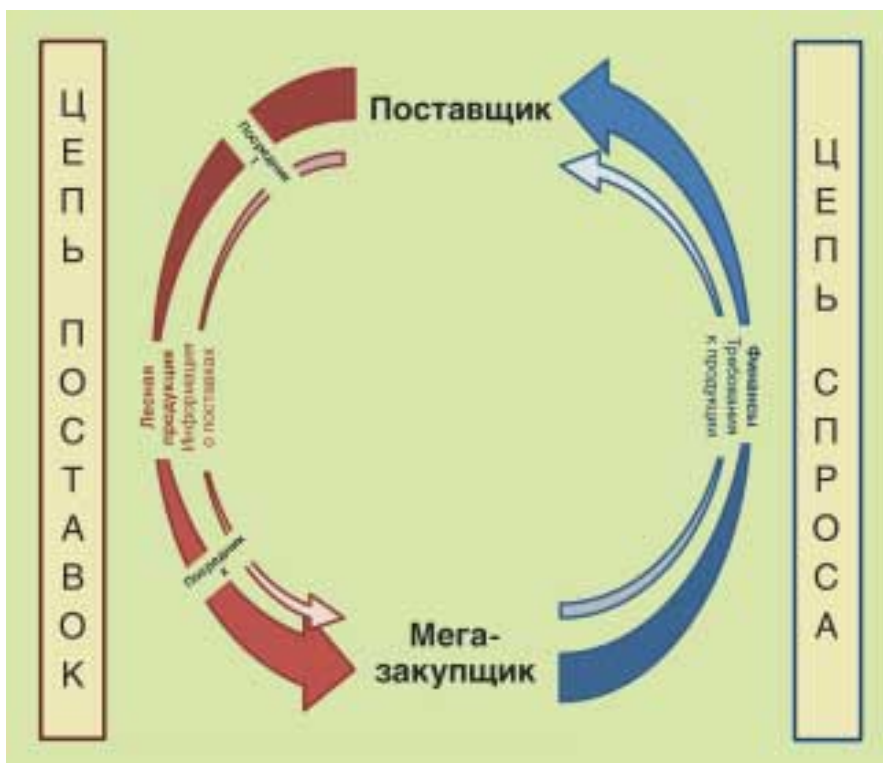


Рис. 2. Новое видение цепи поставок лесной продукции

Мегазакупщики контролируют выполнение поставщиками требований к продукции, которые изложены в контракте и определяют все аспекты качества, включая физические параметры (породу, размеры, влажность и т. д.), аспекты логистики (маркировку продукции, упаковку, информацию для потребителей и пр.) и все аспекты, связанные с требованиями легальности и устойчивости (отслеживание цепи поставок, объективные доказательства легальности и др.) Все эти аспекты контролируются. Соблюдение параметров легальности и устойчивости важно так же, как и соблюдение физических параметров. Если лесная продукция не соответствует установленным требованиям к легаль-

ности, это означает, что она не соответствует важнейшим аспектам качества и, следовательно, не отвечает требованиям контракта. Для поставщика это имеет негативные последствия, влекущие за собой выплату финансовой неустойки. В обобщенном виде требования к легальности изложены в публикации «Действуй легально! Руководство по странам — практический справочник по определению легальности происхождения древесины» (2006). С информацией о подобных процессах, имеющих отношение к российским реалиям, более подробно можно ознакомиться в публикации «Действуй легально! Руководство по странам — практический справочник по определению легальности происхождения древесины. Россия» (2007). В российской версии руководства не только подробно изложены требования, позволяющие оценить легальность происхождения древесины, но и перечислены основные документы, наличие которых необходимо для легального осуществления ее экспорта.

Требования к легальности и устойчивости

Все требования к физическим и логистическим параметрам могут быть обеспечены компаниями, производящими

первичную или вторичную переработку. Это вопрос обеспечения нужной механической переработки и контроля качества. Переработчики могут закупить древесину нужной породы и качества, наладить работу оборудования для распиловки таким образом, чтобы получать сортименты определенных размеров, создать необходимые условия по отгрузке и маркировке, в том числе штрих-кодирование, если это особо оговорено в контракте и т. д.

Легальность (как отмечается в российской версии публикации «Действуй легально!») и устойчивость заготовки древесины необходимо отслеживать непосредственно в лесу силами персонала, отвечающего за управление лесами и осуществляющего лесозаготовку. Нужно доказать (для выполнения требований покупателя), что условия легальности и устойчивости выполнены. В большинстве случаев эти требования выполнимы с помощью систем, обеспечивающих устойчивое управление лесным хозяйством. Компании, осуществляющие первичную переработку, могут только способствовать выполнению требований легальности и экологического качества древесины, донося

специфические требования закупщиков до своих поставщиков, и после приобретения продукции обеспечивать выполнение специальных условий управления, таких как контроль цепи поставок, подтверждение выполнения всех условий на местах заготовки, первичной и вторичной переработки древесины.

Сокращение числа посредников между покупателями и лесозаготовителями в значительной мере способствовало большей ясности этих новых требований к качеству, которые позволяют сохранять лесные ресурсы. Сейчас сокращается число сторон, которые получают (или считают, что получают) финансовую выгоду от «размывания» экологических требований и требований по обеспечению легальности, сознательно не сообщая о специфических требованиях или полагая, что они невыполнимы.

¹ Miller, F., Taylor, R. and White, G. Keep It Legal. Best Practices for Keeping Illegally Harvested Timber Out of Your Supply Chain. 2006. WWF International.



Подход европейских закупщиков: управление качеством и рисками

Крупнейшие покупатели древесины в Европе и Северной Америке постоянно ищут источники древесной продукции, отвечающей их требованиям к качеству и предлагаемой по конкурентным ценам. Большие объемы закупок этих компаний позволяют диктовать им свои условия поставщикам. Сейчас такие закупщики работают в основном с компаниями, непосредственно осуществляющими первичную или вторичную переработку. Многие из них приобретают древесину напрямую в Юго-Восточной Азии, Китае, Латинской Америке и России. Из практики известно, что если 15 % и более от объема изготовленной продукции приобретается одним покупателем, то производитель уделяет большое внимание требованиям закупщика, потому что их выполнение принципиально сказывается на доходах. Многие из мегазакупщиков приобретают более 15 % от объемов производства компаний, осуществляющих первичную и вторичную переработку. Тем самым требования по обеспечению легальности и устойчивости приобретают финансовую значимость.

Для управления рисками в целом и в особенности рисками невыполнения поставщиками требования по обеспечению легальности ряд мегазакупщиков разработал систему осуществления контроля соответствия продукции заявленным требованиям (в которые входят требования по обеспечению легальности или устойчивости производства древесины, описанные в российской версии руководства «Действуй легально!»). Как правило, контроль осуществляется путем заполнения поставщиками опросных листов (в бумажном или он-лайн виде), благодаря чему собирается необходимая информация о выполнении ими требований, предъявляемых к качеству продукции. Цепь спроса помогает подтолкнуть поставщиков к предоставлению необходимой информации.

При использовании этого подхода продукцию обычно делят на три большие группы по принципу оценки степени риска поставки нелегально заготовленной продукции (см. таблицу).

Классификация продукции по степени риска

Группа	Описание продукции	Степень риска поставки нелегально заготовленной древесины
1	Сертифицированная	Нулевая
2	Несертифицированная из стран с низкой категорией риска*	Невысокая
3	Несертифицированная из стран с высокой категорией риска*	Высокая, кроме тех случаев, когда поставщик предоставляет объективные доказательства**

* По степени риска страны классифицируются на основе Международного индекса восприятия коррупции (CPI). Страны с индексом 7 или меньше относятся к странам с высокой степенью риска (см. www.transparency.org), например ими пока остаются Китай и Россия.

** Требуемые объективные доказательства обеспечения легальности:

- доказательство того, что поставщик сотрудничает с природоохранными организациями;
- документальное свидетельство прав на законное лесопользование;
- предоставление лесхозам утвержденного проекта лесопользования;
- документальное свидетельство уплаты лесозаготовителем всех причитающихся платежей и налогов;
- документальное свидетельство легальности торговых операций с круглыми лесоматериалами и другой лесной продукцией.

Предварительное отнесение к определенной группе обуславливает проведение дальнейшей проверки продукции с самой высокой степенью риска на предмет несоответствия требованиям по обеспечению легальности. Важно, что такой подход не предотвращает и не исключает закупок продукции в странах с высокой степенью риска: так, Китай импортирует из Сибири значительное количество сосновой и еловой древесины, которая затем поступает на китайские предприятия, осуществляющие первичную и вторичную переработку. Тем не менее наблюдается следующая тенденция: мегазакупщики все чаще требуют у китайских производителей объективных доказательств обеспечения легальности (см. таблицу). Мегазакупщики часто отмечают, что в ближайшем будущем они продолжат покупать продукцию с высокой степенью риска, но при первой же возможности (когда у них появятся соответствующие предложения) будут приобретать древесину с низкой степенью риска.

Последствия для лесного сектора Восточной Сибири

Из всего вышесказанного для лесного сектора Восточной Сибири следует:

- Предприниматели лесного сектора (арендаторы, лесозаготовители и компании, осуществляющие торговлю круглым лесом) сейчас намного «ближе» к рынку, чем раньше, поскольку мегазакупщики вытеснили посредников и открыли свои представительства в Китае.
- Арендаторы лесных участков в Сибири находятся теперь не в начале длинной цепи поставок, а почти в самом конце короткой цепи спроса, которая начинается в Китае. Цепь спроса диктует определенные условия, например выполнять требования по обеспечению легальности (как определено в российской версии руководства «Действуй легально!»).
- В случае если условия цепи спроса будут выполнены путем предоставления объективных доказательств обеспечения легальности или присоединения к одному из международно признанных процессов сертификации, то такая продукция будет востребована на рынке и может попасть в крупные торговые сети Западной Европы и Северной Америки.
- В России все больше внимания уделяется производству продукции с добавленной стоимостью, и в том случае, если российские производители смогут обеспечить выполнение требований легальности, то, вполне вероятно, что мегазакупщики заключат контракты напрямую с ними.
- При организации производств по переработке древесины в России необходимо продвигать собственный «сибирский бренд». Если к управлению этим брендом подходить ответственно, то он будет ассоциироваться с качеством как по физическим параметрам, так и по выполнению требований обеспечения легальности. Это позволит продавать такую продукцию значительно дороже.
- Российские производители лесной продукции, неспособные выполнить новые требования по легальности, в дальнейшей перспективе не смогут выйти на новые рынки сбыта и будут вытесняться на менее привлекательные рынки, где реализуется продукция по более низким ценам.

«Действуй легально! Руководство по странам — практический справочник по определению легальности происхождения древесины. Россия» представляет собой программу, в соответствии с которой должен развиваться лесной сектор России, и инструкцию по выполнению требований цепи спроса и мегазакупщиков.

