

ЛОГИСТИКА НА СТАРТЕ ЭВОЛЮЦИОННОГО СКАЧКА

Александр Жикин и эксперты отрасли



**Юлия Бегун
Елена Сазончик
Владимир Карачун
Александр Жикин**

**Логистика на старте
эволюционного скачка**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39434630
SelfPub; 2018*

Аннотация

Сборник статей от экспертов-практиков логистической отрасли о настоящем и будущем рынка транспортной логистики. Как изменится рынок в ближайшие 3-5 лет? Как развиваются отношения между заказчиками и подрядчиками логистических услуг? Как ИТ меняют логистику? Как эволюционируют продажи в логистике? Кто победит в конкуренции будущего? На эти вопросы подробно отвечают ТОП-менеджеры международного провайдера логистических услуг, Группы компаний TELS. В оформлении обложки использована фотография из медиабibliotheki ГК TELS. Фотограф Александр Конотоп.

Содержание

От автора	5
У кого деньги евразийского логистического рынка, и кто их возьмет завтра?	6
От Советского Союза – до наших дней	7
Что «болит» у заказчиков логистических услуг	11
Перевозчики думают о расходах и не думают о доходах	14
На что не надеяться участникам логистического рынка	16
У кого бюджет логистического рынка	19
Кто с кем будет работать?	22
Эволюция требований к логистическим подрядчикам	24
От аукциона ставок к комплексному обслуживанию	24
Кастомизация отношений на фоне отсутствия стандартов	25
Информационная интеграция	25
Перспективы для логистических провайдеров: выбор ниши и стратегии развития	27
Эволюция продаж в логистике	29
Логистика 4.0: как IT изменит логистику	32

Транспортные биржи	33
Автоматизация логистических процессов	36
«Умное» оборудование	39
Эволюция коммуникаций	40
Логистика 4.0: кто победит в конкуренции будущего	42
Прозрачность рынка	43
Продажи в логистике	46
Работа с персоналом	48
Тендер в логистике: от закупки ставок фрахта к оптимизации управления логистикой	51
Цели логистических тендеров	52
«Старые» цели	52
«Новые» цели	53
Как изменилась тендерная практика	55

От автора

В 2018 году мне повезло основательно пообщаться с несколькими ТОП-менеджерами и начальниками отделов крупного международного логистического холдинга, 3PL-провайдером логистических услуг. В результате сложился ряд статей от экспертов логистической отрасли о настоящем и будущем рынка транспортной логистики, о текущих проблемах и задачах транспортно-экспедиционных компаний евразийского региона. Под этой обложкой собраны статьи, последовательно и глубоко освещающие тему: как развивался логистический рынок в предыдущие годы и как он изменится в ближайшие 3–5 лет?

Этот сборник статей отвечает на три главных вопроса:

- 1) Как развиваются отношения между заказчиками и подрядчиками логистических услуг, и кто будет собирать завтра деньги логистического рынка?
- 2) Как ИТ меняют логистику?
- 3) Как эволюционируют продажи в логистике?

Экспертизу отрасли помогли представить маркетинг-директор **Елена Сазончик**, начальник Департамента сборных грузов **Владимир Карачун** и начальник Тендерного отдела **Юлия Бегун**.

У кого деньги евразийского логистического рынка, и кто их возьмет завтра?

Елена Сазончик, Александр Жикин

На рынке международных транспортно-логистических услуг (ТЛУ) евразийского региона сегодня сложилась интересная ситуация: потребности заказчиков быстро эволюционируют, а подрядчики продолжают думать и планировать свое будущее в рамках привычных, сложившихся у них бизнес-моделей.

Результаты многих солидных российских логистических форумов, где профессионалы логистики встречаются для обсуждения своих проблем, показывают, что отечественные логистические провайдеры пока еще не думают в парадигме клиентских потребностей. Хочется спросить: «Вы знаете, кто завтра понесет вам деньги? И вы уверены, что они будут с вами работать?» Впрочем, эти вопросы относятся к обеим сторонам – не все провайдеры ТЛУ захотят работать с некоторыми клиентами, с кем работают сейчас.

Чтобы лучше понять сложившуюся ситуацию, рассмотрим развитие участников рынка – заказчиков и подрядчиков – на фоне эволюции рынка ТЛУ, сопоставим их сегодняшние позиции и оценим перспективы сотрудничества.

От Советского Союза – до наших дней

Для начала, небольшой исторический экскурс.

До конца 80-х годов прошлого века услуги по международным автомобильным перевозкам на территории бывших республик СССР оказывал единственный провайдер – Главное управление международных автомобильных сообщений Минавтотранса РСФСР. Тогда еще рынка в классическом понимании не было, и про бизнес-модель этой госкорпорации, состоящей из 12 предприятий, можно спорить. Но стандарты работы этого международного перевозчика были на очень высоком уровне, как и всё, что связано с внешней торговлей в СССР. Даже водители знали иногда по несколько языков. Заказчиками услуг были, в основном, госпредприятия, работающие по госплану.

С 90-х годов на территории бывшего СССР начинается «рынок». Вряд ли его можно назвать «цивилизованным», поскольку стремления большинства участников бизнеса тогда сводились к достижению одной цели – «бабки на карман». Средства достижения этой цели тоже были разными, не всегда в границах закона. Но оставим в стороне тему разгула коррупции и криминала, сфокусируемся на формировании нового рынка ТЛУ.

На рынок бывшего СССР хлынул поток потребитель-

ских товаров с Запада. Организация этого движения была фактически локально-региональной: в каждом регионе свои небольшие частные предприятия организовывали импорт всего, что было можно. Иностранные транснациональные компании, чья продукция импортировалась, сами на этот рынок еще не пришли, отдавая принятие всех решений по реализации своих товаров на откуп региональным дилерам. Следуя спросу, рынок начинает наполняться местными частными международными перевозчиками. Понятно, что никаких устойчивых стандартов работы у большинства предприятий тогда не было.

Впрочем, в этом потоке новых перевозчиков выделились те, кто перенес в работу своих предприятий стандарты советского автотранспортного монополиста с коррекцией на опыт западного рыночного капитализма. Вместе с компанией TELS (привожу ее в пример, поскольку знаю ее изнутри), примерно, еще около десятка подобных перевозчиков с самого начала задумывались о позиционировании, выстраивали бизнес по международным стандартам, комплектовали руководящий состав выпускниками МВА. Эти транспортно-экспедиционные компании (ТЭК) в основном и становились подрядчиками крупных иностранных клиентов, постепенно входящих на наш рынок в 2000-х гг. То есть, иностранный бизнес уже начал здесь продвижение, но транснациональные логистические провайдеры на этот формирующийся рынок еще не пришли, в отдельных случаях нанимали

под свои контракты локальных подрядчиков, знающих рынок и берущих риски на себя. Эту нишу заняли передовые локальные ТЭК, обычно, с иностранной регистрацией головных офисов для лучшего конкурентного позиционирования. Предлагая достаточно высокие стандарты работы, они стали быстро развиваться на волне растущего рынка. Примерно до середины 10-х годов нашего века эта тенденция продолжалась.

Сейчас на рынке созрела новая ситуация: преддверие очередного эволюционного скачка, о котором все говорят и в теории понимают, но в практике работы национальных ТЭК изменений пока не заметно. Растут потребности заказчиков в комплексном логистическом обслуживании, зреет их готовность к формату логистического аутсорсинга, но подрядчиков, которые не только декларируют, но и способны дать ожидаемый уровень партнерства, рынок пока не предлагает.

По причине отставания евразийского рынка и его небольшой доли в объеме мировых грузоперевозок, транснациональные транспортные гиганты пока не демонстрируют агрессивного поведения в деле проникновения на наш рынок. Но они уже работают в этом направлении и вряд ли повернут обратно, если только не случится чего-то экстраординарного в сфере политических отношений. Их интерес базируется на трех основных факторах:

- сюда пришли и расширяются их глобальные заказчики – мировые бренды;

- регулирование рынка ТЛУ (Глонасс, Платон и т. п.) делает его более безопасным и прогнозируемым для них. Да, высокие затраты, плохие дороги и прочие неприятности, но в таких условиях здесь работают все их потенциальные конкуренты;

- у крупных локальных клиентов растут запросы на принципиально более высокие стандарты логистического обеспечения бизнеса.

Что «болит» у заказчиков логистических услуг

Российский рынок транспортно-логистических услуг значительно отстает от рынка развитых стран практически по всем параметрам: невысокое (в среднем) качество базовой услуги транспортировки; слабое развитие логистической инфраструктуры (дорог, складов, терминалов и пр.); таможенные и нормативно-правовые барьеры; нехватка компетенций и невысокий масштаб бизнеса логистических компаний. В 2016 году Индекс эффективной логистики (Logistics Performance Index, LPI) Российской Федерации был 2,57 по пятибалльной шкале, 99-я позиция из 160 стран. В недавно опубликованном докладе WorldBankGroup Россия поднялась в этом рейтинге уже на 75 место благодаря улучшениям в сфере таможенного оформления, развитию инфраструктуры, качеству международных перевозок: безусловно, заметный прогресс, но индекс LPI 2,76 – это еще далеко не уровень развитых стран.

В производственном комплексе России очень высокая доля логистических расходов. Отчасти это обусловлено большой территорией РФ, но главная причина – низкий уровень развития логистической системы. По результатам опроса работающих в России предпринимателей, проведенного VCG (Boston Consulting Group) совместно с Торгово-промышлен-

ной палатой Российской Федерации в 2014 году, только 34 % респондентов оценили долю издержек компаний на транспортные и логистические услуги в пределах 10 % от цены производимой продукции; 26 % опрошенных оценили эти издержки в размере не менее 30 %. Подавляющее большинство респондентов (81 %) обозначили расходы на транспортировку произведенной продукции в качестве основного источника затрат.

Очевидно, что при такой структуре расходов сокращение затрат на логистику становится одним из основных рычагов повышения конкурентоспособности бизнеса. Оптимизация логистики – важнейшая задача практически для всех заказчиков ТЛУ. При этом, 81 % респондентов из опроса VCG сказали, что заказывают у логистических компаний, в основном, транспортно-экспедиторское обслуживание, и ни один из опрошенных не приобрел на тот момент услуги в области управления логистикой. Низкая оценка клиентами способностей логистических подрядчиков приводит к тому, что доля аутсорсинга ТЛУ в России оценивается примерно в 20 %, в то время как среднемировое значение – 40–50 %.

Из того же исследования VCG, только 44 % респондентов в целом довольны качеством услуг логистических компаний (и это с учетом, что заказывают достаточно «простые» услуги). С другой стороны, 3PL-провайдеры логистических услуг говорят на всех форумах о том, что поведение подавляющего большинства их заказчиков не демонстрирует ни

желания, ни готовности строить партнерские отношения – клиенты готовы без всяких обсуждений сменить подрядчика при появлении более низкого по цене предложения. То есть, общий фон в отношениях между российскими заказчиками и подрядчиками ТЛУ – это отсутствие доверия, достаточно-го для построения стратегического партнерства, основанно-го на взаимной выгоде и учете интересов друг друга.

Перевозчики думают о расходах и не думают о доходах

Участие в нескольких мероприятиях, где встречались для обсуждения своих проблем провайдеры логистических услуг, высветило такое положение вещей: логисты сегодня практически полностью сосредоточены на решение вопросов, связанных с расходной частью, и не обсуждают активно вопросы развития отношений с клиентами. Все разговоры перевозчиков о законодательных нововведениях, о персонале и компетенциях, об IT, о конкуренции велись с точки зрения влияния этих изменений на расходы их бизнеса, как будто доходная часть в этой системе – некая постоянная величина, которая не будет меняться с течением времени. Если упрощенно, целеполагание такое: нужно сократить затраты, повысить качество операционных процессов и за счет этого стать более конкурентоспособными и рентабельными. Но если задать вопрос: «А ваша бизнес-модель, ваше предложение будет соответствовать завтра потребностям ваших заказчиков?», – возникает пауза, и ответ зависает.

ТЭЖ в России пока не задумываются всерьез об угрозе того, что бизнес-модели их предприятий могут стать неудовлетворительными для тех клиентов, ради которых, как им кажется, они будут работать завтра. При этом очевидно, что невозможно придумать бизнес-модель, которая удовлетво-

рительно решала бы логистические задачи всех клиентов.

На что не надеяться участникам логистического рынка

Одним из популярных инструментов прогнозирования будущего является пример более развитых стран – предполагается, что так или иначе по этому пути пойдут все развивающиеся страны. К сожалению, в вопросе развития логистической системы опыт западных стран напрямую к нам не применим, по крайней мере, в обозримом будущем.

Например, в странах с развитой логистической системой считается невыгодной перевозка грузов автотранспортом на расстояния свыше 800 км – это ниша железнодорожного транспорта. Но развитие железнодорожной инфраструктуры в России, а главное, повышенный интерес этого монополиста к генеральным сырьевым грузам в ущерб грузам с высокой добавленной стоимостью делает его непривлекательным партнером при транспортировке потребительских товаров даже на тысячи километров. Инфраструктура отрасли авиаперевозок и стратегии российских авиакомпаний приоритетно нацелены на развитие пассажиропотока. Подвижки в сфере развития грузовых авиаперевозок тоже имеются, но они недостаточны для кардинального изменения ситуации. Основные проблемы здесь – это низкий уровень провозных возможностей (главным образом, недостаток различных грузовых судов) и ограниченные возможности аэропортов для

работы грузопотоками.

На сегодняшний день ни в планах правительства РФ, ни в планах частного бизнеса нет инвестиционных вложений такого масштаба, которые позволили бы в короткие сроки принципиально изменить всю логистическую систему страны в лучшую сторону. Инвестиционные вложения в железнодорожную отрасль России, пожалуй, наиболее заметные из всех видов транспорта: 550 млрд рублей (8,2 млрд. долл. США) – инвестиционная программа в 2018 году и, по плану, до 7,6 трлн рублей – до 2025 года, но как эти вложения отразятся на возможностях и сервисе РЖД в перевозках насырьевых грузов – пока не понятно.

Из вышесказанного следует вывод, что снижение логистических затрат бизнеса в ближайшие годы может идти, главным образом, за счет оптимизации собственных бизнес-моделей и логистических схем, без расчета на принципиальное улучшение логистической системы России. Это отставание, в свою очередь, является сдерживающим фактором для продвижения на этом рынке услуг глобальных провайдеров с их высокими стандартами и европейскими бизнес-моделями.

На что еще не стоит надеяться – это на появление в ближайшее время каких-то внятных отраслевых стандартов в евразийской логистике. Какие должны быть нормативы скорости доставки, спектр комплексных услуг, правила и технологии коммуникаций, сроки и формат документооборота и пр. – это пока вырабатывается в индивидуальных отношени-

ях клиент-подрядчик. Соответственно, нет единого ориентира для создания неких стандартизированных «совместимых» бизнес-моделей для участников рынка с обеих сторон, чтобы четко понимать – кто твой партнер, каких прогнозируемых результатов от него ожидать и до какой степени ему можно отдавать логистику на аутсорсинг.

Таким образом, для крупных и части средних заказчиков решение по оптимизации своей логистической составляющей лежит, скорее, в построения индивидуальных, «кастомизированных» отношений с евразийскими подрядчиками логистических услуг.

У кого бюджет логистического рынка

Представленная ниже статистика предоставлена Отделом бизнес-аналитики и стратегического планирования ГК TELS, данные получены из различных источников и структурированы по собственной методике.

Итак, что из себя представлял в 2017 году рынок заказчиков международных автотранспортных логистических услуг?

На направлении импорта в Российскую Федерацию структура рынка заказчиков услуг автомобильных грузоперевозок выглядела следующим образом:

Годовой бюджет компании на логистику, евро	Доля от общего количества компаний	Доля от общего объема перевозок в физическом выражении
БОЛЕЕ 2 000 001	0,5%	26,5%
1 000 001 - 2 000 000	0,7%	14,0%
600 001 - 1 000 000	1,0%	11,2%
300 001 - 600 000	2,4%	14,0%
80 000 - 300 000	9,0%	19,3%
МЕНЕЕ 80 000	86,4%	15,0%

Не может не впечатлить информация, что всего 0,5 % за-

казчиков держат более четверти рынка импортных автомобильных грузоперевозок. Компаний первых трех сегментов (с бюджетом от 600 тыс. евро) на рынке России в 2017 году было немногим более 400, совокупно они составляли долю в 2,2 % от общего количество заказчиков импортных автотранспортных грузоперевозок, заказывая при этом более 50 % перевозок в физическом выражении.

Экспортное направление по структуре заказчиков тоже выглядит интересно, но вполне логично – основной экспортный грузопоток обеспечивают крупнейшие российские производители.

Годовой бюджет компании на логистику, евро	Доля от общего количества компаний	Доля от общего объема перевозок в физическом выражении
Более 2 000 001	2,4%	68,0%
1 000 001 - 2 000 000	1,6%	9,6%
600 001 - 1 000 000	1,6%	5,5%
300 001 - 600 000	3,1%	6,2%
80 000 - 300 000	9,1%	6,3%
Менее 80 000	82,2%	4,4%

Не требует особых доказательств тезис о том, что, чем ниже предприятие в сегменте, тем менее оно стабильно и надежно как заказчик логистических перевозок в долгосроч-

ной перспективе: более подвержено рыночным стрессам, чаще меняет логистических подрядчиков, работает по более коротким тендерным периодам и т. д. Чем более низкий «средний сегмент» в клиентском портфеле логистического провайдера, тем ниже его экономическая стабильность, ближе горизонт планирования, больше ресурсозатрат на свою деятельность.

При этом, требования к логистическому подрядчику, которые 4–5 лет назад были присущи только крупным и очень крупным заказчикам, сегодня опустились заметно ниже по сегменту и предъявляются к своим перевозчикам уже компаниями средней величины.

Кто с кем будет работать?

Исходя из текущего состояния и тенденций развития рынка транспортной логистики России, растущих требований заказчиков логистических услуг, базовая схема взаимодействия участников рынка ТЛУ выглядит примерно так:



Накладывая эту схему на статистику предыдущего раздела (из которой фактически исключены объемы госкорпораций), мы понимаем, у каких логистических компаний на текущий момент самый большой потенциал во «взятии» объемов рынка. Работая примерно с 3–4% компаний на рынке РФ, эта категория подрядчиков осуществляет около 70% всех перевозок.

Но само по себе нахождение ТЭК в сегменте «крупной международной» еще не гарантирует успешности и благополучия в будущем. Скорее, здесь можно говорить о повышенных рисках сползания в более низкий сегмент, если их конкурентоспособность окажется не на высоте: в верхних сегментах относительно не много заказчиков, чтобы терять их без серьезных последствий для бизнеса.

Крупные и средние ТЭК стоят сегодня на стартовой линии сложного конкурентного забега за лояльность своих клиентов на фоне эволюционного роста требований к логистическим подрядчикам.

Эволюция требований к логистическим подрядчикам

Как меняются требования клиентов из верхних сегментов?

От аукциона ставок к комплексному обслуживанию

Специалисты тендерного отдела ГК TELS говорят, что даже «невооруженным глазом», без подробного анализа видно, как сильно за последние 5 лет изменилась практика проведения тендеров. Во-первых, увеличилось количество этапов: трехэтапный тендер – это уже «стандарт». Во-вторых, выросли сроки тендерного периода – сегодня тендер на период свыше 1 года уже не редкость. И самое главное, тендеры становятся все более комплексными: от аукциона ставок по направлениям перевозок – к комплексному обслуживанию логистических потребностей.

То есть, крупный заказчик нацелен уже не на закупку ставок фрахта в попытке самостоятельно оптимизировать бюджет на логистику, он закупает оптимизированный бюджет по комплексу своих потребностей, и делает это на более длительный период.

Кастомизация отношений на фоне отсутствия стандартов

В личных контактах с руководителями крупного производственного бизнеса постоянно озвучивается устойчивая потребность, чтобы логистический подрядчик был не просто исполнителем транзакций – они желают иметь подрядчика, способного проактивно оптимизировать логистику их бизнеса, предлагать решения, ведущие к сокращению сроков и стоимости доставки, повышению стабильности работающих логистических схем, росту удобства работы с подрядчиком. Все хотят гибкости и вариативности предложений, базирующихся на понимании подрядчиком бизнеса клиента.

При этом каждая отрасль имеет свою специфику, и практика логистического обеспечения тоже существенно отличается. Отсутствие общепринятых стандартов логистического обслуживания сейчас выливается в то, что у каждого клиента свой набор ключевых требований (KPI) и контрольных точек для оценки эффективности сотрудничества. У некоторых клиентов ГК TELS бывает до 15 важных для них KPI, и мы встраиваем их в свои процессы.

Информационная интеграция

Технический прогресс развивает возможности автоматизи-

зации транзакций и анализа больших объемов данных, что влечет растущую потребность заказчиков к интеграции своих информационных систем с информационными системами подрядчиков для ускорения и удешевления процессов обмена информацией, документооборота и пр.

На всех крупных логистических выставках большую долю экспонентов занимают IT-компании, предлагающие свои продукты для логистики. Одна из наиболее крупных периодических выставок в Европе – TransportLogistic в Мюнхене. На ней представители крупнейших логистических провайдеров в 2017 году продолжали говорить о том, что на рынке нет и не ожидается появления какого-то универсального, подходящего большинству его участников информационного продукта, способного автоматизировать их бизнес-процессы и одновременно упростить задачи информационной интеграции с заказчиками. Поэтому в каждом случае правила и формат информационного обмена формируются индивидуально между заказчиком и подрядчиком.

А если в клиентской базе логистического провайдера более 1,5 тыс. заказчиков? Сколько рабочих и технических ресурсов надо, чтобы провести глубокую индивидуальную интеграцию хотя бы с 400 из них? Ограниченность ресурсов диктует логистическому провайдеру целесообразность выбора для работы в первую очередь тех сегментов рынка, где эффективность его бизнеса будет наиболее высокой.

Перспективы для логистических провайдеров: выбор ниши и стратегии развития

Очевидно, что для 3PL провайдеров наступило время для четкого определения стратегии своего развития на рынке, выбора своего сегмента заказчиков и формирование соответствующей бизнес-модели для удовлетворения потребностей этого сегмента.

Если речь идет о стратегиях развития, предполагающих работу с крупным бизнесом, то:

- Крупные заказчики работают с комплексом задач и оперируют бюджетами на логистику – им нужен надежный подрядчик, способный предлагать комплексные решения, работать проактивно над оптимизацией логистических схем, интегрироваться до необходимой степени с информационной системой заказчика.
- При этом есть еще и специфика отраслей. Бизнес-модель логистического обслуживания должна быть соответствующей отраслевым требованиям.

Чем мельче бизнес заказчика, тем меньше у него требований к бизнес-модели подрядчика, поскольку речь идет, главным образом, о закупке базовых услуг. Для транспортных компаний есть вариант ухода в позицию субподрядчи-

ков более крупных ТЭК. Если перевозчик работает на малые компании или специализируешься только на обслуживании транспортировки, его цель – максимальное снижение стоимости перевозки из точки А в точку Б.

Работа в каждом сегменте содержит свои преимущества и недостатки с точки зрения рисков и ресурсозатрат. Специализация перевозчика на услуге транспортировки при условии обеспечения низких ставок фрахта дает большее количество потенциальных заказчиков, но мы видели выше – у кого основные деньги логистического рынка.

Эволюция продаж в логистике

По теме эволюции продаж можно процитировать фрагмент статьи Владимира Карачуна «Логистика 4.0: кто победит в конкуренции будущего»: «Продажи в логистике будут все больше расслаиваться на: а) удовлетворение «простых» потребностей по перевозкам – их смогут продавать роботы и информационные сервисы; б) проекты, логистические решения – их смогут продавать только эксперты с высоким уровнем компетенций и многолетним опытом работы. Усилится роль тендеров и тендерных площадок, поэтому квалифицированные специалисты по работе с тендерами станут более востребованными как для покупателей услуг, так и подрядчиков».

Теоретически, совмещение разных моделей продаж в рамках одного логистического предприятия возможно за счет использования отдельных бизнес-процессов для каждой категории клиентов. Но какова при этом будет общая эффективность бизнеса? Трудно представить провайдера, обеспечивающего комплексное обслуживание крупных клиентов с большими бюджетами и одновременно думающего о конкуренции в продажах базовых услуг.

В развитие темы продаж для крупных клиентов можно привести также выводы VCG («Транспорт и логистика в изменяющемся мире», 2016): «Многим автотранспортным

компаниям необходимо стать такими же экспертами, как и их клиенты, когда речь идет об эффективной работе с тендерами и управлении контрактами. Крупные клиенты зачастую имеют достаточно глубокие знания о структуре затрат, ценообразования и компетенциях перевозчиков, в то время как последним часто не хватает четкого понимания структуры своих затрат на уровне сети».

Согласно исследованиям VCG, одним из факторов успешности ТЭК является практика, когда главные усилия специалистов по продажам направлены на удовлетворения потребностей наиболее важных клиентов. Таким образом, в крупных сегментах самыми эффективными продавцами будут менеджеры по работе с ключевыми клиентами, поскольку они больше других своих коллег знают о бизнесе клиента.

Эффективное управление тендерными продажами возможно только в формате корпоративной функции, предполагающей тесное взаимодействие тендерных специалистов с менеджерами по ключевым клиентам и операционным персоналом. Наличие единой прозрачной информационной системы позволяет быстрее и с большей точностью понимать всю структуру доходов и расходов для верной оценки своих возможностей при формировании предложений в рамках комплексной тендерной заявки.

* * *

То, что за два года Россия по рейтингу LPI поднялась с 99-го места на 75-е – это хорошая новость, демонстрирующая высокую динамику развития отрасли. При всех трудностях, доля логистических расходов в ВВП России все-таки стремится к сокращению: в 2014 году это было около 20 % (данные VCG), в 2016 – около 19 % (M.A.Research), в 2018 году эксперты рассуждают уже об уровне «больше 16 %» («Коммерсант»). Это еще далеко от уровня 7–8% в Европе, но динамика явно положительная.

Наряду с развитием инфраструктуры идет и рост логистических компетенций участников рынка, что стимулирует скорейшее прохождение эволюционных изменений в отношениях между заказчиками и подрядчиками логистических услуг. А это является условием для дальнейшей оптимизации логистической составляющей в структуре бизнеса.

Логистика 4.0: как IT изменит логистику

Интервью Александра Жикина с Владимиром Карачуном

Владимир, если пойти в нашей теме «от общего к частному», как бы вы охарактеризовали развитие IT-сферы в логистике?

Одна из крупнейших отраслевых выставок 2017 года – TRANSPORT LOGISTIC в Мюнхене – продемонстрировала стремительное развитие и агрессивное продвижение на логистическом рынке сервисных компаний, предлагающих IT-продукты для логистики.

Здесь можно назвать три основных вектора развития: 1) транспортные биржи; 2) IT-продукты для автоматизации логистической деятельности; 3) диджитализация техники и оборудования для работы с грузами на всех этапах логистической цепочки. Наблюдается еще техническая эволюция в сфере коммуникаций между заказчиками и подрядчиками, но эта тема относится не только к логистике – это общий тренд в бизнес-коммуникациях.

Транспортные биржи

Давайте подробнее о каждом направлении! Что сегодня предлагают рынку транспортные биржи и как они развиваются?

Идет эволюция транспортных бирж от простых площадок, экспонирующих предложение грузов и транспорта, к статусу активных участников процесса. Увеличивается сервисная составляющая таких площадок: автоматизация проработки маршрутов, финансовые расчеты... Есть примеры, когда транспортные биржи развивают организацию грузоперевозок как новое направление своего бизнеса, а крупные логистические операторы приобретают и развивают собственные транспортные биржи.

Все биржи агрессивно продвигаются на рынке, стремятся как можно быстрее набрать наибольшую базу заказчиков и перевозчиков, чтобы усилить свои позиции. Они предлагают бесплатный вход на свои площадки с перспективой монетизации своих сервисов в будущем.

На текущий момент очень немногие из транспортных бирж имеют какие-то значительные конкурентные преимущества. Из всего ряда представленных бирж я бы выделил две-три: одни развивают пакетное предложение грузов с автоматизацией построения маршрута; другие предлагают хо-

рошие условия по финансовым гарантиям. Однако ни одна из них не может в полной мере реализовать свои преимущества из-за отсутствия механизма гарантий наличия груза на момент акцептации со стороны участника торгов.

Насколько быстро и как сильно изменит международный логистический рынок развитие транспортных бирж?

В первую очередь, биржи влияют на рынок в тех регионах, где они работают в своем полном функционале – чаще всего, внутри одной страны и на отдельных направлениях международных перевозок. Их развитие идет поступательно: по мере открытия региональных офисов значение биржи в новом регионе начинает расти – от статуса простой тендерной площадки без особых «фишек» и преимуществ биржа постепенно развивается в сервисного партнера.

Но предпосылок, чтобы в ближайшем будущем какая-то биржа смогла выйти на кардинально новый уровень и разные по своей специфике рынки с предложением всего спектра своих возможностей, нет.

Самая крупная биржа в этой сфере сегодня значимо присутствует в 12 европейских странах, остальные биржи активно работают на внутренний рынок одной страны, иногда обслуживают перевозки в сопредельные страны. Вне своих регионов они просто торговые площадки.

Выход на рынки стран ЕАЭС для крупных транспортных бирж сегодня точно не является приоритетом: во-первых, европейский рынок намного более емкий и удобный для развития; во-вторых, развитие восточного направления ограничивается дефицитом специалистов и экспертов, которые могли бы курировать эти проекты в странах ЕАЭС и Азии.

Автоматизация логистических процессов

Что можно сказать о перспективах рынка IT-продуктов для автоматизации логистики? Насколько для операторов логистического рынка становятся важными и востребованными программные решения внешних подрядчиков?

Деятельность международного экспедитора, организующего перевозки всеми видами транспорта – это большой комплекс сложных процессов. Именно поэтому на рынке нет и не ожидается появления какого-то глобального продукта автоматизации логистической деятельности, удовлетворяющего запросы значимой части участников рынка.

Большие перспективы имеют «нишевые» продукты, качественно автоматизирующие отдельные участки логистических процессов.

Для крупного международного логистического предприятия автоматизация всей своей деятельности собственными силами – это крайне сомнительная затея, требующая неоправданно огромных ресурсов при высоких рисках не очень качественного результата. Мы регулярно общаемся со многими коллегами «по цеху» из крупных европейских логистических компаний – все говорят о приобретении нише-

вых IT-разработок с интеграцией в единую систему. Собственный опыт изучения предлагаемых IT-продуктов подтверждает перспективы такого решения.

Например, очень понравился программный продукт, который достаточно близко подходит к нашим процессам перевозки сборных (и не только) грузов и требует относительно небольшой кастомизации для внедрения. В этом же продукте есть блок CRM. Разработчики преподносят свой продукт как комплексное решение по автоматизации. Но объективно видно, что их CRM нам точно не подходит, и, если мы возьмем этот продукт для автоматизации перевозок, придется интегрировать блок CRM от другого разработчика.

И насколько надежна будет информационная система, сложенная из нескольких продуктов разных разработчиков?

Сами IT-компании эту ситуацию хорошо понимают, поэтому в своих разработках переходят на общие универсальные протоколы обмена информацией, позволяющие интегрировать их решения с другими информационными продуктами.

Таким образом, сфера IT-решений в логистике идет по пути, когда с помощью предлагаемых продуктов можно будет:

а) создавать собственные платформы для работы с заказ-

чиками и подрядчиками;

б) интегрироваться с информационными системами своих контрагентов;

в) интегрироваться в действующие на рынке транспортные биржи.

И по тому, с какой скоростью развивается эта сфера, какой интерес она вызывает у участников рынка и какие требования предъявляются сегодня к логистическим подрядчикам, предполагаю, что уже в ближайшие 2–3 года должен произойти эволюционный скачок в уровне автоматизации логистических операторов.

«Умное» оборудование

Что вы подразумевали по «диджитализацией» техники и оборудования?

Развитие науки и техники приводит к тому, что новые изобретения начинают активно внедряться и в комплектование логистического оборудования. «Умные» контейнеры и прицепы оснащаются всякими датчиками, которые измеряют различные параметры внешней среды и груза, считывают информацию с окружающих объектов.

Наряду с реальным улучшением потребительских свойств товаров и услуг, в этом процессе есть и изрядная доля «маркетингового шума». Маркетинг требует появления новинок, должны создаваться информационные поводы для продвижения товара.

Это в свою очередь стимулирует изменение спроса, поскольку заказчики и покупатели включают некоторые «раскрученные» производителями новинки в список важных условий при приобретении товаров и услуг. И если твой полуприцеп отстает по каким-то техническим параметрам от конкурента, тебе будет труднее его продать, пусть даже новый «наворот» в текущих реалиях еще не очень-то применим.

Эволюция коммуникаций

«Эволюция в сфере коммуникации между заказчиками и подрядчиками» – какие реальные изменения здесь происходят?

На многих предприятиях сменяются поколения, приходят молодые сотрудники, которые оценивают покупку логистических услуг по несколько другим критериям. Если совсем утрировать, для такого молодого человека хороший подрядчик – это не просто надежный перевозчик, но и красивая программка-приложение на свой смартфон. А процесс заказа транспорта – это приложение с кнопкой «Перевезти», минимальным общением по рабочим вопросам, online информированием и автоматизированным отчетом о результатах.

В Германии HR-директора крупнейших компаний уже активно обсуждают, как строить отношения с рабочими кадрами поколения «Y», обеспечивать их лояльность и эффективность одновременно. Это поколение общается по-другому, и для их привлечения и удерживания необходимо создавать привычную для них коммуникационную среду.

В логистике появились нейронные сети, которые участвуют в построении оптимальных логистических цепочек и даже прогнозировании уровня ставок, анализируя информацию в глобальном пространстве. Роботизированные тех-

нологии уже способны считывать входящую информацию в любом формате (текст, голос, картинка), обрабатывать ее и формировать предложения для покупателей. Однако в целом бизнес еще не до конца понимает, как эти технологии можно использовать в производственных и логистических процессах.

Каким будет логистический бизнес через несколько лет?

Неизбежно увеличится прозрачность работы логистических операторов, в связи с этим снизится стоимость «простых» перевозок. Изменения коснутся технологии продаж, будет дефицит экспертных кадров для развития рынка.

Продолжение следует...

Логистика 4.0: кто победит в конкуренции будущего

Продолжение интервью с Владимиром Карачуном

Прозрачность рынка

Владимир, в первом нашем интервью вы сказали, что текущее стремительное развитие автоматизации в логистике уже скоро приведет с существенным изменениям в принципах работы логистических операторов. В чем это будет выражаться?

Абсолютно точно, всё, что происходит сейчас в сфере автоматизации логистики, приведет через несколько лет к высокой прозрачности ценообразования. Для экспедиционных компаний это будет означать невозможность зарабатывать на перевозке те профиты, которые зарабатываются сейчас.

Это уже видно по внутриевропейскому рынку: прибыльность перевозок там намного ниже, чем на международных маршрутах Европа-СНГ.

Стратегия успеха логистического оператора в ЕС лежит в плоскости зарабатывания прибыли на больших объемах низкомаржинальных перевозок.

На первый взгляд это кажется не очень выгодным, но с учетом профицита предложения грузов и отсутствия административных барьеров рынок ЕС для многих европейских операторов выглядит привлекательнее, чем работа в восточном направлении.

Постепенно эти условия бизнеса будут устанавливаться и

на рынке Европа-СНГ. И если экспедиции хотят оставаться конкурентными на этом рынке, им уже сейчас необходимо решать вопрос: как с помощью интеллектуальных технологий организовать работу так, чтобы с более низкой рентабельностью сделки увеличивать общую выручку и прибыль компании.

Это безальтернативный вариант? Только так логистические операторы сохранят свою конкурентоспособность?

Есть вариант уходить дальше «на Восток»: на рынки Узбекистана, Кыргызстана, Таджикистана, Азербайджана. На этих рынках в силу их большего экономического отставания и непрозрачности ценообразования получать высокую маржу с перевозок можно дольше.

Еще один высокорентабельный сегмент логистики – сложные проектные перевозки и контрактное сотрудничество по множеству направлений: там, где логистический подрядчик берет на себя решение большого комплекса логистических вопросов заказчика.

Играя на общем бюджете на логистику, оператор может возить в «минус» по одному направлению за счет компенсации по другому направлению. Оказывая услуги не только по транспортировке, но и сопутствующие услуги (консалтинг, документальное и таможенное сопровождение, планирова-

ние складских запасов и пр.), оператор может получать необходимую суммарную прибыль. Важным условием для этого является высокая оптимизация собственных бизнес-процессов и возможность интеграции с процессами заказчика.

Экспертность подрядчика, благодаря которой заказчик сможет оптимизировать затраты на логистику и обеспечить высокую эффективность сотрудничества по всем направлениям, также оценивается на входе.

Продажи в логистике

Как развитие IT в логистике изменит продажи логистических услуг? К чему здесь нужно готовиться участникам рынка?

В Мюнхене на конференции в рамках выставки TransportLogistic выступали руководители крупнейших логистических компаний. Одними из самых обсуждаемых вопросов были: кто должен продавать логистику; какое место займут роботы и искусственный интеллект в логистике, а какое будет занимать человек?

Продажи в логистике будут все больше расслаиваться на:

- а) удовлетворение «простых» потребностей по перевозкам – их могут продавать роботы и информационные сервисы;
- б) проекты, логистические решения – их смогут продавать только эксперты с высоким уровнем компетенций и многолетним опытом работы.

Усилится роль тендеров и тендерных площадок, поэтому квалифицированные специалисты по работе с тендерами становятся более востребованными как для покупателей услуг, так и подрядчиков.

Автоматизация коммуникаций становится необходимостью еще и потому, что растет новое поколение покупателей и продавцов, для которых инструменты коммуникации

– это уже не телефоны, e-мэйлы, корпоративные сайты. Сегодняшние технологии – нейронные сети и чат-роботы, способные осуществлять контакты с потребителями ТЛУ, формировать для них предварительные предложения, обособленно общаться через мессенджеры. Отсутствие у предприятия интеграции с глобальным информационным пространством будет означать, что этой компании для многих участников рынка просто не будет существовать. А если контакт и произойдет, то конкурировать будет намного сложнее.

Там, где требования клиентов выходят за рамки «простых», продажа должна осуществляться только экспертами высокого уровня, поскольку здесь необходимо продавать уже не перевозку, а решение.

Работа с персоналом

Как в свете ожидаемой IT-эволюции может измениться работа с кадрами?

На конференции в Мюнхене активно обсуждалась и проблема поколения «Y»: как их привлекать и как мотивировать? Это сотрудники с абсолютно другой коммуникационной культурой, завязанной на информационные технологии.

На рынках стран бывшего СНГ у молодежи пока еще больше возможностей профессионально развиваться и хорошо зарабатывать в логистике, поэтому у работодателя есть существенное преимущество в привлечении их в свою отрасль.

В развитых европейских странах ситуация другая – там у молодежи больше вариантов развития, и логистическая отрасль особо не выделяется уровнем зарплат.

Стоит вопрос: как привлечь молодежь в логистику? Логичным стало решение подстраиваться, организовывать комфортную для молодежи коммуникационную среду.

Вопрос автоматизации бизнеса актуален не только с точки зрения оптимизации затрат, но и с позиции дефицита профессиональных кадровых ресурсов. В отрасли идет активная работа над тем, чтобы «стандартные» перевозки организовывались и контролировались без участия человека, или хотя бы под контролем оператора без «дорогих» компетенций.

Некоторые компании интегрируются с кафедрами университетов, работают с преподавательским и профессорским составом, чтобы, с одной стороны, разрабатывать новые научные подходы и инструменты для оптимизации своей деятельности, с другой стороны, уже со студенческой скамьи растить экспертов для своей отрасли, которые могли бы заниматься организацией логистических процессов после окончания учебы.

Но в отличие от нашего рынка, где обслуживание логистики – это преимущественно «дело молодых», в Европе менеджеры по логистике – это люди возрастом постарше. Почему вопрос привычек молодежи встает так остро?

Да, в Европе логистика – это «великовозрастная» отрасль, основной кадровый состав – те, кому за 30. Большинство менеджерских должностей занимают люди от 40 лет и старше.

Но рынок сейчас растет – нужны кадры, которые будут обслуживать этот рост. На выставке Transpoland представители одного из крупных кадровых интернет-порталов озвучили прогноз, что в течение ближайших трех лет логистическая отрасль Европы будет испытывать острый дефицит кадров на уровне сотен тысяч сотрудников. И здесь без молодежи не обойтись. Приходит понимание, что необходимо привлекать к сотрудничеству новых экспертов по работе с кад-

рами, способных завлечь молодежь, и развить ее в своей отрасли. Это стимулирует даже крупные неповоротливые компании разворачиваться в сторону интересов молодежи.

* * *

Крупные и средние экспедиции стран бывшего СНГ, работающие на международном рынке, не смогут оставаться в стороне от европейских трендов или, как они сами это называют, – Логистики 4.0. Как уже было замечено, скорость развития IT-технологий такова, что нам осталось пару-тройку лет на решение вопросов информационной модернизации своей деятельности. Речь идет не просто о «косметических» улучшениях, автоматизации отдельных бизнес-процессов – технологическая конкурентоспособность возможна только при комплексной модернизации, и она станет ключевым фактором успеха в Логистике 4.0.

Тендер в логистике: от закупки ставок фрахта к оптимизации управления логистикой

Юлия Бегун, Александр Жикин

Главная цель любого тендера – совершить наиболее выгодную сделку, приобрести товар или услугу требуемого качества по минимальной цене. Тендер как инструмент снижения затрат применялся всегда, и цена по-прежнему остается ключевым фактором оценки предложений. Но постановка задач на тендеры и практика их проведения меняются.

Как за последние 3–5 лет изменились цели и практика проведения тендеров в транспортной логистике? В каком направлении развиваются требования заказчиков логистических услуг?

Цели логистических тендеров

«Старые» цели

Многие компании при закупке транспортно-логистических услуг (ТЛУ) до сих пор используют инструмент тендерных торгов для достижения «простых» целей:

- **Закупка низких ставок фрахта.** Тендерные торги проводятся по каждому направлению перевозок. По результатам торгов формируется пул перевозчиков-победителей, между которыми и распределяются объемы грузов на тендерный период. Так компании пытаются максимально снизить логистические затраты, оставляя за собой функцию оптимизации логистики.

- **Маркетинговое исследование рынка.** Тендер проводится без четкой готовности сменить подрядчика. С помощью тендера заказчик получает информацию о предложении на рынке и проверяет соответствие цен у текущего подрядчика рыночному уровню. Но результаты такого тендера в итоге могут привести и к смене подрядчика.

- **Расширение пула перевозчиков.** Более широкая «скамейка запасных» в базе транспортных компаний дает больше уверенности в стабильном обеспечении своих логистических потребностей.

- **Инструмент давления на действующих подрядчиков.** Это сигнал действующим подрядчикам: «мы готовы вас сменить, если будете плохо стараться и/или не пойдете на уступки по ценам».

«Новые» цели

По свидетельству специалистов TELS, за последние лет пять отмечается явная эволюция тендерных задач со стороны крупных и части средних заказчиков. Вот для каких целей используют тендер некоторые компании:

- **Закупка комплекса услуг по оптимальному бюджету.** Ставки фрахта на каждом отдельном направлении здесь уже не являются ключевым предметом торгов. Заказчик пытается сформировать оптимизированный бюджет на комплекс услуг, часто включая в него таможенное оформление, страхование и прочие сопутствующие услуги.

- **Стабилизация бюджетов на логистику.** В процессе тендерных торгов и согласования контрактов заказчик закрепляет обязательства подрядчиков на продолжительный период для более точного бюджетирования логистики.

- **Оптимизация пула подрядчиков.** Много задействованных подрядчиков – это трудозатратно: много контрактов, контактов и взаимодействий. Лучше работать с 4–5 подрядчиками, выполняющими большой спектр услуг, между которыми можно перераспределять объемы перевозок при воз-

никновении ситуационных трудностей.

Очевидно, что «новые» цели логистических тендеров – это более передовой подход к оптимизации логистики:

- снижается трудозатратность управления логистикой;
- решения по оптимизации логистических бюджетов делегируются экспертам (без оплаты услуг логистического консалтинга);
- затраты на логистику планируются точнее.

Как изменилась тендерная практика

Основные изменения в тендерной практике при закупке логистических услуг:

Увеличилось количество этапов тендеров. До середины 2016 года шаблоны рабочих таблиц Тендерного отдела ГК TELS содержали два этапа: обычно, на первом этапе происходил обмен всей информацией, выставлялись требования и предложения; на втором этапе – окончательные торги и согласование условий.

Сегодняшний стандарт – это трехэтапный тендер, состоящий из:

- анкетный период, на котором компании запрашивают информацию у потенциальных подрядчиков и формируют список участников тендера;
- предварительные торги, где участники получают требования и формируют предложения;
- переговоры с вероятными победителями тендера, окончательные торги и согласование условий.

Выросли требования к страховому обеспечению. Еще три года назад лимит страхования ответственности экспедитора перед клиентами на сумму 1 млн евро был достаточен практически для любого заказчика. Два года назад для привлечения интересных для TELS заказчиков лимит страхования ответственности компании перед клиента-

ми был повышен до 2,5 млн евро. Но уже были случаи, когда и этот уровень оказался ниже заявленных в тендере требований: дважды клиенты требовали лимит страхования ответственности в 5 млн. евро и один раз – в 10 млн. евро.

Усиливаются требования к информационной интеграции. Наличие электронного документооборота (ЭДО) как обязательное условие сотрудничества стало появляться в тендерах примерно два года назад, и тогда еще требовало значительных усилий по индивидуальной настройке информационного обмена. Сегодня это вопрос скорее «технический», не является препятствием к работе с клиентом, хотя любая интеграция с информационной системой заказчика – это по-прежнему индивидуальный проект.

Увеличиваются тендерные периоды. Для крупных компаний, закупающих комплексные услуги, «стандартом» является годовой тендерный период. При этом некоторые клиенты запрашивают ставки и на второй год работы, явно преследуя цель сократить частоту проведения тендеров. И уже неоднократно приходили тендеры на период 3 года (особенно это присуще компаниям-производителям в автомобильной отрасли). Но в условиях нашего рынка в течение длительных контрактных периодов все равно иногда приходится прибегать к оперативному пересмотру ставок. Практикуется такая вещь, как фиксация ставок фрахта без стоимости топлива – эта составляющая рассчитывается по рыночной цене на момент выставления счета.

Заказчики хотят он-лайн трекинг грузов. Желание заказчиков получить прямой доступ к GPS-системам перевозчиков для отслеживания своих грузов – еще не в статусе жестких требований, но как дополнительное условие встречается в тендерах все чаще. Пока немногие перевозчики готовы дать такой доступ. Хороший альтернативный вариант – доступ к информационной системе подрядчика, где фиксируется прохождение груза по контрольным точкам.

* * *

Общий вывод: тендер как инструмент оптимизации логистических затрат имеет широкие возможности для достижения различных целей, но крупным заказчикам выгоднее использовать тендерную практику для комплексной оптимизации логистики бизнеса с использованием знаний и опыта своих подрядчиков.