

РЫНОК ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА: УГРОЗЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

© 2009 О.В. Желнова*

Ключевые слова: транспортные услуги, транспортные компании, экономический кризис, последствия кризиса, транспортный рынок.

Рассмотрены основные тенденции, сложившиеся на рынке транспортных услуг в условиях экономического кризиса. Раскрыты негативные и позитивные последствия кризиса для транспортных компаний и рынка в целом, выявлены новые направления для транспортного бизнеса. Представлены характеристики нового формирующегося транспортного рынка.

Мировой экономический кризис серьезно повлиял на российскую экономику и промышленность, что в свою очередь не могло не сказаться на функционировании транспортной отрасли, обслуживающей отечественные предприятия.

Между ситуациями на товарном и транспортном рынках существует прямая зависимость. Снижение денежной ликвидности из-за повышения ставки рефинансирования до 11% (а в декабре 2008 г. - апреле 2009 г. она держалась на уровне 13%)¹, проценты по кредитам существенно выросли. Посреднические структуры, которые ранее покупали товар у производителей в кредит, не имели возможности платить такие проценты. Покупательская способность населения также упала, следовательно объем поставок снизился из-за отсутствия достаточного рынка сбыта. Чем меньше объем поставок, тем меньше объемы перевозок.

Рынок транспортных услуг в условиях кризиса можно охарактеризовать следующими основными тенденциями.

Из-за девальвации рубля растет себестоимость импорта. Снижение объемов импорта (до 50%), поступающего в Москву через порты Финляндии, Азово-Черноморского бассейна и Дальнего Востока, привело к сокращению грузового потока в крупные города, являющиеся центрами таможенного оформления и распределения грузов по России. С другой стороны, падение производства товаров в регионах, сокращение объема и номенклатуры потребления нарушают устоявшийся баланс загрузок в прямых и обратных направлениях.

Торговые сети понижают закупочные цены, создавая серьезный барьер между производителями и потребителями, это приводит к прекращению поставок или даже производства отдельных товаров. Это еще один фактор, вносящий дополнительный дисбаланс в грузоперевозки между регионами России и с зарубежными странами².

Ставки перевозчиков с конца 2008 г. были снижены практически до минимума, что было спровоцировано ожидаемым падением объемов заказов (традиционным для первого квартала каждого года), усугубленное кризисом. В декабре 2008 г. тарифы перевозчиков по отношению к среднегодовым ставкам 2008 г. понизились практически по всем направлениям на 7-10%. В январе-феврале 2009 г. снижение составило еще порядка 20%. Перевозчики практически дошли до нижнего уровня и стоят перед выбором: работать дальше или остановиться. Некоторые грузовладельцы, ссылаясь на кризис, уменьшают цену на услуги грузоперевозок, тем самым заставляя грузоперевозчиков осуществлять невыгодные рейсы.

Испытывающие финансовые трудности предприятия-грузоотправители зачастую задерживают платежи или просто не оплачивают выполненные транспортными компаниями заказы, таким образом, нанося дополнительный удар по функционированию транспортно-логистического обеспечения.

Дефицит загрузок заставляет многих экспедиторов и перевозчиков более агрессивно искать новых клиентов: выходить на прямые договоры, предлагать необоснованно льготные условия и даже пытаться коррум-

* Желнова Ольга Викторовна, аспирант Самарского государственного экономического университета.
E-mail: o.zhelnova@mail.ru.

пировать ответственных за логистику сотрудников. Демпинг цен ведет к снижению качества услуг и ответственности.

Рост безработицы среди населения уже привел к усилению преступности, увеличению количества грабежей и мошенничеству на российских дорогах.

Кризис стал прямой угрозой бизнесу многих транспортных операторов. Уже происходит приостановка работы или даже закрытие некоторых транспортно-экспедиционных компаний.

Чтобы выжить в таких условиях, каждая компания вырабатывает свою стратегию действий на период кризиса. Некоторые урезают зарплаты специалистам или сокращают штат сотрудников, стремясь таким образом снизить затраты. Другие сужают рамки своей деятельности, стараясь не распылять средства на недостаточно перспективные направления. Часть компаний и вовсе решают продать свой бизнес и таким образом не потерять вложенные капиталы. Все эти действия ориентированы на выживание за счет уже наработанных навыков и опыта.

В данной ситуации транспортным компаниям следует выбирать - на что направлять усилия компании, а от чего следует отказаться.

Анализ различных информационных источников по логистике, публикаций отечественных и зарубежных компаний, а также мнений компетентных специалистов отрасли позволил выделить следующие основные направления, на которые рекомендуется направлять усилия транспортным компаниям в условиях экономического кризиса:

1) необходимо проведение работы по анализу рынков, чтобы выделить наиболее перспективные и уязвимые из них;

2) направить силы на сохранение достигнутых результатов путем введения системы бонусов и скидок постоянным клиентам, занять активную позицию при завоевании клиентов;

3) отказаться (на данном этапе) от регионального развития;

4) большее внимание должно уделяться проверке клиентов на платежеспособность, причем любыми доступными методами: через СМИ и публикации в специализированных изданиях, путем опроса контрагентов или даже конкурентов, путем запроса бухгалтер-

ской отчетности и уставных документов. Рекомендуется отказаться от сделок с контрагентами, которые известны неисполнением обязательств;

5) лучше отказаться от рискованных проектов, требующих серьезных финансовых вливаний, и сконцентрироваться на повышении эффективности уже существующей системы в организации. Нужно понимать, что в настоящих условиях, для того чтобы получить один рубль прибыли, необходимо затратить гораздо больше сил, а сделать это можно только добываясь максимальной отдачи от каждого сотрудника, от каждого вложенного рубля.

Поскольку транспортные компании занимаются оказанием услуг, то напрямую зависят от финансового состояния своих клиентов. Поэтому и меры по борьбе с кризисом должны быть во многом основаны на тесном взаимодействии с клиентами, взаимных уступках и компромиссах. Другими словами, компания должна помочь клиенту, в результате чего сохранит источник своего дохода.

Прежде всего, необходимо партнерство с клиентом, а именно умение вовремя понять его проблемы, войти в его положение, предложить выгодные условия. Эти действия рассчитаны на перспективу: в кризис зачастую целесообразно сократить маржу, зато получить прибыль от количества выполненных операций, от объема грузопотоков.

Клиенту всегда интересны конкретные предложения по оптимизации затрат. Транспортная компания или оператор может предложить целесообразные решения, в то время как клиент просто не увидит их в силу недостатка информации. Клиент может использовать конкурентные преимущества транспортного оператора для повышения эффективности своего бизнеса.

Помимо тесного взаимодействия с клиентами транспортным операторам следует обратить внимание на оптимизацию внутренних процессов. Здесь актуальны следующие меры:

♦ провести ABC-анализ грузопотоков всех клиентов, чтобы выявить резервы сокращения трудозатрат;

♦ провести анализ документооборота. Результатом должно стать сокращение бумаг, и соответственно трудозатрат;

◆ перейти на дневной график работы (по возможности). Это сокращает расходы на персонал, поскольку работа в ночную смену оплачивается по повышенным ставкам;

◆ сократить операции, не добавляющие стоимости;

◆ увеличить эффективность работы персонала путем введения грамотной системы мотивации и сдельной оплаты труда;

◆ сократить внутренние (не основные) расходы путем отказа от проведения корпоративных праздников и т.д.;

◆ провести разъяснительную работу с коллективом: в какой ситуации находится компания, какая антикризисная политика разработана и какое место в ней занимает каждый сотрудник. Следует помнить, что отсутствие информации порождает определенную напряженность в коллективе. Необходимо поддерживать сотрудников и сохранить атмосферу спокойную и благоприятную для работы и развития;

◆ не увольнять грамотных специалистов по логистике, которые могут эффективно планировать всю цепочку поставок.

Одним из инструментов поддержки бизнеса для транспортной компании, может стать транспортный аутсорсинг. В настоящее время не так много компаний готовы принимать на аутсорсинг выполнение всех транспортных функций заказчика, ввиду отсутствия достаточного опыта, инвестиций, профессиональной подготовки. Транспортные компании и операторы, которые в числе первых выходят на рынок транспортного и логистического аутсорсинга - имеют широкие возможности по развитию данной услуги, и смогут занять свою долю рынка.

При этом кризис может способствовать развитию аутсорсинга. Поскольку большинство производителей (грузовладельцев) хотят сосредоточиться на основной деятельности и направить все усилия на поддержание ее рентабельности, отказавшись от выполнения непрофильных функций (в том числе транспортной). Кроме того, основной эффект аутсорсинга заключается в экономии затрат на выполнение передаваемых функций за счет узкой специализации и эффекта масштаба у аутсорсера. А экономия в любых размерах в условиях кризиса - решающий фактор выживания. Если транспортная компания смо-

жет грамотно описать производителю (грузовладельцу) все преимущества аутсорсинга и убедить его на заключение договора, она сможет получить выгодный долгосрочный контракт и постоянный доход.

Несмотря на все негативные последствия кризиса для рынка в целом и отдельных его участников, он несет и положительные моменты.

Так, данная ситуация заставляет операторов проанализировать существующие бизнес-процессы: выявить сильные и слабые стороны, возможности, угрозы (SWOT-анализ); расширять комплекс предоставляемых услуг, выходить на новые рынки. В докризисный период, когда бизнес был налажен, а прибыль шла стабильно, просто не было необходимости в данных мерах.

Финансовые схемы становятся более прозрачными, четко контролируются затраты в связи с дефицитом финансовых ресурсов.

Компании ищут новые пути повышения эффективности бизнеса путем снижения издержек. Логистические схемы, которые использовались до кризиса, изменились в сторону сокращения затрат путем сокращения порожних пробегов, эффективного использования подвижного состава, оптимального использования обратных загрузок, выхода на новых подрядчиков с более низкими ставками. Осваиваются ранее не использовавшиеся в связи с загруженностью маршруты транспортировки, новые "входы" на территорию России, которые были малоосвоены.

Заметной тенденцией становится желание перевозчиков привлечь клиентов с небольшим, но постоянным объемом³.

Глобальный кризис не фокусируется конкретно на какой-либо компании. Он влияет на всех, а значит и на конкурентов. Это отличная возможность увидеть насколько любая компания может быть лучше в таких условиях, возможность набраться как можно больше опыта кризисных ситуаций, что намного важнее, чем просто опыт. Компаниям следует максимально активировать свою деятельность и мобилизовать все свои силы⁴.

Кризис остро выявляет негативные стороны деятельности компании ("узкие" места), давая возможность не только их увидеть, но и искоренить.

Кризис - время "очищения" рынка от слабых игроков. Более крупные и финансово

устойчивые компании получают шанс вытеснить с рынка мелких конкурентов, испытывающих дефицит оборотных средств. Кроме того, успешные компании могут решить кадровые проблемы за счет фирм, сокращающих сотрудников.

И это уже заметно сегодня. С начала экономического кризиса прошел год. За это время рынок транспортных услуг пережил резкое падение и вместе с экономикой начал постепенно, очень медленно выходить из кризиса. Большое число транспортных компаний провели реструктуризацию, которая заключалась в отказе от отдельных видов деятельности, смене собственников, объединении с другими компаниями, передаче в аренду подвижного состава и т.д. Мелкие компании с небольшой клиентской базой, не имеющие собственного парка транспортных средств, ликвидировались. Происходит передел сфер влияния в отдельных регионах. Заметной тенденцией стало перемещение персонала между участниками рынка. Как правило, набравшие опыта и профессионализма специалисты по перевозкам и логистике переходят в более крупные компании (в том числе по приглашению).

Другими словами, кризис положил начало формированию нового рынка транспортных услуг, который отличается от предше-

ствующего большей ориентированностью на клиента, более высокими требованиями к качеству транспортного обслуживания и качеству внутренних бизнес-процессов компаний, высоким уровнем конкуренции, профессионализмом и применением информационных технологий.

Таким образом, экономический кризис можно рассматривать как радикальное лекарство для транспортного бизнеса: мелкие, нежизнеспособные компании уходят с рынка, а остаются только сильные, мобильные участники. В этих условиях выживает сильнейший - тот, кто умеет принимать быстрые, грамотные решения, слаженно управлять бизнесом и идти на взаимовыгодные уступки своим клиентам и контрагентам.

¹ О размере ставки рефинансирования Банка России: Указание ЦБ РФ от 4 июня 2009 г. № 2247-У // Вестн. Банка России. 2008. № 69 (1085).

² *Цацулин А.* Логистические решения в борьбе с кризисом // Логистика и управление цепями поставок: новые вызовы и ответы: Материалы 5-й Междунар. конф., 2-6 февр. 2009 г. М., 2009.

³ *Фалин С.* Самое время искать новые логистические схемы // Гудок. 2009. 22 июня.

⁴ Влияние финансового кризиса на рынок грузоперевозок: Интервью с руководителями компании СТА Логистик. Режим доступа: <http://www.logistic.ru/articles/2008/sta-logistic>.

Поступила в редакцию 26.08.2009 г.