Возможности развития потенциала контейнерных перевозок

А.А. Коротов, С.С. Гуляев, студенты бакалавры,

Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)

Аннотация. *В статье рассмотрены различные возможности развития потенциала контейнерных перевозок и обозначены основные направления для внедрения инноваций в данном сегменте перевозок. Кроме того, были предложены некоторые механизмы для повышения эффективности контейнерных перевозок.*

Ключевые слова: *организация контейнерных перевозок, инновации в сфере логистики, повышение эффективности перевозок.*

Возможности развития потенциала контейнерных перевозок

Отрасль контейнерных перевозок являлась высоко убыточной на протяжении последних пяти лет.[3] Еще более усугублял ситуацию тот факт, что прибыль была крайне непостоянной. Этому способствовало несколько факторов, наибольшее значение среди которых имело восстановление активности на рынке после мирового финансового кризиса и повышенное внимание корпоративных клиентов к своим затратам. Ответственность за ущерб ложится в некоторой степени на саму отрасль: анализируя практику прошлых лет, она была настроена позитивно и ожидала резкого повышения спроса. Это приводит к тому, что создаваемые в отрасли производственные мощности оказываются по большей части невостребованными.

Понемногу компании, принимающие меры по улучшению работы предприятия, могут увеличить доходы на 10-20%, а этого достаточно для прекращения рецессии и возвращения к получению прибыли.[2] Однако, для того, чтобы научиться работать по-новому, компаниям также необходимо подготовиться к переменам. Это необычный вызов, ведь в общей сложности мало что изменилось в сфере контейнерных перевозок с 1956 года, когда первый кран поднял первый контейнер. Транспортные компании должны помочь сотрудникам адаптироваться к новым методам работы и должны ориентироваться на будущее. Перевозчики, принявшие эти изменения, будут работать эффективнее конкурентов и достигнут процветания в будущем.

Спад в экономике транспорта

Несбалансированность спроса и предложения, усиленная за счет эксплуатации больших судов, и непостоянность прибыли являются существенными проблемами. Однако можно сказать, что за ними скрываются еще более сложные проблемы, изложенные ниже:

- Рынок перенасыщен, и отрасль сейчас борется за долю на нем. Эта борьба выдавливает с рынка мелких игроков и за ней следует еще одна волна ценовых войн. [1]
- Компании образуют свои цены исходя из наибольших затрат. Такой шаг зачастую оправдан, но далеко не всегда. [1]
- Инновации в вопросе предложения услуг практически отсутствуют. Большинство перевозчиков предлагают одинаковые или похожие услуги всем клиентам безотносительно необходимости. [1]
- Изменения в структуре подвижного состава привели к неэффективности использования существующих транспортных сетей. Большинство транспортных сетей, используемых компаниями, не позволяют получить максимальную прибыль. Например, для контейнерных

перевозок, появление кораблей большей вместимости уже отразилось негативно на более мелких судах. [1]

- Конфликты между фрахтовщиками и транспортными компаниями приводят к необдуманным решениям в бизнесе. Многие компании конфликтуют с владельцами судов, находящихся у них в эксплуатации. [1]

Меры по повышению производительности

Некоторые из проблем, с которыми сталкиваются компании, среди которых несбалансированность спроса и предложения и колебание спроса, носят систематический характер и ни одна компания не в состоянии решить их. Но остальные проблемы легко решаемы. Транспортные компании могут и должны принять меры в трех направлениях для повышений производительности компании в целом - в совершенствовании финансовых операций, перевозок, а также в сфере маршрутизации и парка подвижного состава. Улучшив работу в вышеуказанных областях, компания обычно увеличивает свой доход на 10-20%.[1] У перевозчиков есть огромный стимул к развитию - как только вся отрасль в целом достигает большего уровня производительности, клиенты сразу же могут ощутить выгоду за счет конкуренции нескольких компаний.

Финансы

В области маркетинга и продаж, транспортные компании должны отказаться от политики повышения цен в пользу повышения реальной ценности продукта. Перевозчикам следует назначать цену за предоставляемые услуги, исходя из их ценности. Использование общего финансового плана, содержащего в себе полный спектр финансовых операций, начиная от стратегии ценообразования, заканчивая заключением контрактов, может привести к незамедлительному спаду. Исходя из опыта, компании могут повысить прибыль от продаж на 1-2 процента в течение 9-12 месяцев.[3]

Вышеизложенный подход содержит в себе множество составляющих, три из которых лежат на поверхности. Во-первых, анализ «модели груза», может помочь перевозчикам понять, какие клиенты приносят наибольшую прибыль. Одна из мировых транспортных компаний использовала данные о рынке услуг для разработки этой модели. Основываясь на проведенном анализе, она провела целенаправленные кампании по продажам, ориентируясь на выявление и привлечение наиболее платежеспособных клиентов. Это привело к увеличению отдачи от продаж в некоторых регионах примерно на 2 процента.[3]

Следующий пункт представляет собой большую материальную ответственность перед клиентами при предоставлении услуг «последней мили», включая задержку и простой. Многие компании предприняли шаги в этой области, однако можно сделать еще больше. Эти две меры снизили затраты от задержек и простоев на 15 процентов. [3]

Последним и, пожалуй, наиболее важным фактором является то, что транспортные компании могут усовершенствовать свою политику ценообразования для того, чтобы удостовериться, что они могут получить большой доход от использования такого метода определения ценности.

Перевозки

Усовершенствование непосредственно процесса перевозок для судоходных компаний даже более важно, чем принятие аналогичных мер в финансовой сфере; он находится под полным контролем перевозчиков. Это дает возможность равноценного усовершенствования перевозок, как в периоды подъема, так и спада. И, учитывая, что многие компании уже встали на путь реализации мер по улучшению своей работы, внесение изменений в данную сферу является для них крайне

необходимым. За большинство затрат компании ответственны три фактора, к которым относятся управление запасами топлива, закупки и учет основных фондов. Модернизация, о которой говорится ниже, может увеличить доход на 5-10%. [3]

Управление запасами топлива. Растущие цены на топливо сделали хранение топлива главной статьей расходов транспортных компаний, что превысило издержки на содержание подвижного состава и накладные расходы. Более того, зачастую расходы на хранение топлива составляют около 40% от общей суммы затрат. [2] Существует множество путей для сокращения этих расходов, некоторые из которых хорошо известны (оптимизация скорости судов, более частая очистка фюзеляжа и винтов), остальные же менее распространены (непопулярные сокращения расходов за счет уменьшения носовой части корабля, учет материальных средств). Многие перевозчики упускают возможность проведения основных операций в терминалах.

Закупки. Для большинства перевозчиков еще одной наиболее перспективной сферой для развития являются закупки. Помимо топлива, транспортные компании должны быть обеспокоены тремя следующими факторами. Во-первых, расходы на терминальное обслуживание могут быть сокращены. Как было сказано выше, переговоры с конкурирующими портами в некоторых случаях способны улучшить ситуацию; в остальном же, для сокращения издержек следует использовать тщательный анализ ценовых запросов (ЦЗ) и анализ тарифов различных портов, включая дополнительные платы, к которым относятся плата за хранение, охрану, обработку, перегрузки, и наблюдение за персоналом. (1)

В-третьих, ЦЗ и похожие подходы также хорошо применимы в контейнерных перевозках и логистике, как в закупках, так и в техническом обслуживании и ремонте. Обзор общих затрат судовладельцев помогает обнаружить некоторые удивительные аномалии; контейнеры с наименьшей закупочной ценой часто становятся наиболее дорогими в долгосрочной эксплуатации.

Использование основных фондов. Планирование работы складов и управление парком контейнеров имеют решающее значение в оптимизации использования активов компании. В случае успеха в данном направлении компания может даже сократить количество используемых судов. Новое программное обеспечение может облегчить процесс складирования. «Кокпит» может помочь компаниям разработать исходные параметры и использовать их в работе. Целевой анализ эффективности показывает разницу между запланированной загруженностью складов и реальной.

Для применения этих методов необходима соответствующая квалификация. С того момента, как хранение товара стало промежуточным звеном между перевозками (нуждающихся в определенности) и финансовыми операциями (в которых ценится гибкость), компаниям необходима четкость в работе производственных процессов, передаче груза, определении времени простоя и так далее.

Транспортные сети и парк подвижного состава

Модернизация транспортных сетей и парка подвижного состава требует больше времени, чем аналогичные меры в финансах и перевозках, а также требуют разработки специальной временной стратегии. Два фактора могут в особенности повлиять на доходы компании и поднять их на 6-8 процентов. [3]

«Приобретать собственный подвижной состав или брать его в лизинг?». Этим вопросом долгое время задаются разработчики стратегии развития контейнерных перевозок. Исходя из проведенного анализа, обычно отрасль переоценивает возможности лизинга. Лизинг может быть единственным выходом для многих перевозчиков, уже имеющих существенные долги, но желающих получить прибыль.

Судоходные линии представляют собой еще одну проблему. Транспортные компании должны

выбирать между доставкой груза непосредственно сразу в пункт назначения и его перегрузкой в промежуточных пунктах. Конечное решение зависит от нескольких факторов, таких как размер судна и расстояние перевозки. Ситуация изменилась из-за использования более вместительных судов и дорогого топлива, но не все перевозчики внесли необходимые корректировки в свои транспортные сети.

Ведущие компании создают новые инструменты построения транспортных сетей для решения этих сложных вопросов.

Внедрение изменений на практике

С принятием комплекса мер, изложенных выше, перевозчики также захотят внести изменения в саму структуру своей организации, для получения больших шансов на успех. Пять факторов могут помочь транспортным компаниям полностью реализовать свой потенциал.

- Создание высококвалифицированных универсальных (сборных) управленческих команд. Менеджмент, сформированный из специалистов различного профиля, более компетентен в решении проблем, стоящих перед перевозчиками. Например, одна крупная транспортная компания недавно сформировала команду менеджеров, в которую входили представители транспортной и финансовой сфер. Ее задача заключалась в решении сложных вопросов, возникающих в процессе перевозочной деятельности.
- Борьба с консерватизмом. Компании могут изменить ситуацию, посредством высказывания новых неоднозначных точек зрения и их обсуждением. Эксперты извне могут изменить существующее положение вещей. Перевозчикам необходимо вносить инновации в свою деятельность; систематический подход в поиске и апробации новых идей может дать результат. Внедрение инноваций возможно во всей отрасли: в продукте и услугах, в организационной и бизнес моделях, и, в особенности, в компьютеризации ключевых процессов работы.
- Создание способов повышения эффективности. Программы по трансформации бизнес процессов могут сначала быть восприняты с энтузиазмом, однако обычно спустя несколько месяцев или лет интерес к ним пропадает. Исходя из этого, транспортные компании должны создать тщательную и постоянно работающую систему управления эффективностью для постоянного закрепления результатов. Еженедельные собрания могут повысить взаимопонимание и помочь менеджерам высшего звена принимать более взвешенные решения.
- Пересмотр системы стимулов. Для принятия внедряемых изменений, работникам необходимо как материальное, так и моральное поощрение. Благодаря нашей помощи, инициаторы введения изменений в работу одной крупной транспортной компании смогли создать правильную программу стимулирования персонала. Эти программы могут включать в себя новые ключевые показатели эффективности, а также денежные бонусы, в дополнение к нематериальному стимулированию.
- Инвестирование в аналитику. Опытные команды аналитиков могут помочь топ-менеджерам понять механизм воздействия на работу компании наиболее сложных вопросов в сфере финансов, включая корпоративную стратегию и ценообразование. Аналитики также могут посодействовать в решении локальных проблем, к которым можно отнести моделирование транспортных сетей (использование основных фондов, размещение судов, линейную стратегию); производительность терминалов (заторы в портах, внутри терминальные перевозки); расход топлива (скоростные характеристики кораблей, оптимальные скорости), и прогнозирование ситуации на рынке услуг (заключение сделок внутри отрасли, колебание

тарифов, средне и долгосрочные прогнозы).

После пяти нестабильных лет, принесших большие убытки, состояние отрасли контейнерных перевозок оставляет желать лучшего. Ожидается, что проблемы сохранятся, особенно в свете внедрения новых производственных мощностей, однако перевозчики не должны сдаваться в условиях спада на рынке. Необходимо вносить изменения в процесс решения технических и организационных проблем, а также менять психологию сотрудников. Это единственный путь к восстановлению конкурентоспособности на рынке и получению прибыли.

Ссылки

1. Резник Б.. Возможности логистической поддержки жизненного цикла судов / Б.Резник // Логистика. - 2010. - № . - С. 2 – 6
2. Беляев В. М. Грузовые перевозки; Академия - Москва, 2011. - 176 с
3. Курганов В. М., Миротин Л. Б. Международные перевозки; Академия - Москва, 2013. - 304 с.