

# Адаптация зарубежного опыта на российском рынке логистических услуг

М.Г. МИНИН, генеральный директор АТЛ Холдинг — Головной организации Международной холдинговой компании АТЛ



**Время поставило перед нашей страной сложную задачу — развитие индустрии логистики. С одной стороны, она очень интересна для инвесторов, поэтому мы все чаще слышим о глобальных капиталовложениях в данный сектор экономики. С другой стороны, на российском рынке пока еще нет западных компаний, которые можно назвать полноправными участниками бизнес-процесса. Те иностранные корпорации, которые уже «пересекли» российскую границу, пока еще не начали работать в полную силу. Причина — незнание местного рынка. Поэтому отечественным операторам предоставляется уникальная возможность развивать собственные конкурентные преимущества на «своем поле».**

Прежде чем говорить на эту тему, хочу обратить внимание на одну сложность. У нас в России под определенными логистическими терминами каждый имеет в виду что-то свое. Отсутствие единого четкого понимания общепринятых в мировой практике определений вносит неразбериху и хаос в процесс оказания услуг. Пора наконец осознать, что велосипед изобрели давно и без нас. Поэтому «личное» понимание логистических терминов неуместно. В бизнесе есть язык профессионалов. На нем мы и должны говорить не только между собой, но и с нашими клиентами. Только тогда мы вольемся в общий мировой поток, в общемировые тенденции, которые основываются на клиентоориентированном подходе к ведению бизнеса.

В настоящее время рынок транспортно-логистических услуг в Европе проходит через процесс фундаментальных изменений, оказывающих сильное влияние на роль и масштабы деятельности его участников и на структуру их взаимоотношений. А поскольку рынок Западной Европы практически полностью сформирован, наиболее бурный рост и развитие логистических компаний наблюдается в Восточной Европе.

Не будем лукавить: Россия отстает от Европы. Задержка в развитии составляет примерно 5–7 лет. Но волна общемировых и, в частности, общеевропейских тенденций нас уже накрыла: мы обречены работать по законам Европы. Логистика — это сервис, который идет за своим клиентом. Транснациональные корпорации движутся за потребителем. Они вынуждены конкурировать с набирающим силу китайским производителем, основной козырь которого — низкая цена. Поэтому любая европейская производственная компания будет стремиться всеми правдами и неправдами снижать себестоимость своей продукции, чтобы успешно конкурировать со своими китайскими коллегами. А значит, компании введут режим строжайшей экономии. Экономить будут на всем, в том числе и на логистике.

Как же добиться снижения издержек в современном мире? Доверить часть процесса профессионалам, которые смогут настолько оптимизировать процесс, что ужмут расходы на его организацию до минимума. Таким образом, аутсорсинг становится единственным вариантом для компании, желающей снизить собственные издержки. Эта тенденция ярко отражается и на логистическом рынке.

Высокий уровень конкуренции на промышленных рынках заставляет компании сконцентрировать ресурсы и финансы на своей основной деятельности — на производстве. Кроме того, организациям выгоднее обращаться в специализированные логистические компании, поскольку те нарабатывают и совершенствуют опыт, технологии, нормы оказания услуг годами, создают собственные ноу-хау. Именно за счет этого они и добиваются совершенной оптимизации процесса, а значит снижения расходов клиента по организации данной деятельности и максимального уровня качества.

Услуги с добавленной стоимостью — будущее логистики. Ведь логистика — это прежде всего сфера услуг. Мы, логисты, по сути дела, официанты. Мы — специалисты, участвующие в общем глобальном процессе. И так же, как официанты, которые могут рассчитывать на вознаграждение, только максимальным образом удовлетворяя и предвосхищая желания клиента, логистические компании способны обосновывать свою цену только через сервис, через качество, через широкий спектр предоставляемых услуг. За счет чего возникает добавленная стоимость логистических услуг? Это может быть эффективное управление складом, координация всего процесса доставки продукции до конечного потребителя или даже автоматизированный документооборот. В любом случае, клиент должен тратить свои деньги с удовольствием. Именно поэтому так важны услуги с добавленной стоимостью.

Россия в конкурентной борьбе, как всегда, оказалась между Востоком и Западом, а значит, мы просто вынуждены придерживаться общих правил игры, принятых в этой конкурентной гонке.

До последнего дня в отечественном бизнесе главенствовал (да и сейчас имеет место) единственный принцип: главное — моя прибыль. Ведь завтра настолько туманно и неста-

**В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ РЫНОК ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В ЕВРОПЕ ПРОХОДИТ ЧЕРЕЗ ПРОЦЕСС ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ СИЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ НА РОЛЬ И МАСШТАБЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕГО УЧАСТНИКОВ И НА СТРУКТУРУ ИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ.**



бильно, что важно именно сегодня взять с клиента все что можно и нельзя, любой ценой, не думая о будущем. «Я делаю все для получения своей прибыли». Отсюда «бумажные» контракты, одноразовые услуги, сиюминутные отношения. «Бумажные» контракты характеризуются короткими сроками действия договора, плавающими ценами на услуги (все зависит от подрядчиков, от стоимости ГСМ, от инфляции) — а значит, условия договора могут измениться в любой момент.

Отказ от ответственности за обязательства подрядчиков до сих пор является вполне распространенной практикой многих российских операторов. Добавьте к этому жесткую финансовую политику, зачастую устанавливающую сроки оплаты услуг от 5 до 10 дней, и вы получите классический портрет отечественной компании, действующей на логистическом рынке России.

В ответ на такую политику со стороны логистических операторов схожую позицию принимают и их клиенты (особенно российские компании): они предпочитают сиюминутность и дешевизну долгосрочным отношениям и обоснованному

адекватному рыночному ценовому уровню.

В Европе мы видим обратную ситуацию. Логистические операторы и их клиенты ориентированы на построение стратегического долгосрочного партнерства, основные преимущества которого — длительный срок действия контракта и фиксированные цены. Предусматривается и полная ответственность логистической компании за обязательства подрядчиков — ведь, собственно говоря, за минимизацию этих рисков они и получают свою прибыль. Естественной для европейских компаний является и гибкая финансовая политика, предусматривающая длительные сроки оплаты услуг — от 30 до 60 дней. Одним словом, налицо клиентоориентированный подход в построении бизнеса, основывающийся на принципе: я делаю все для своего клиента.

Как же европейские компании выбирают себе партнеров по бизнесу на логистическом рынке? На что в первую очередь клиент обращает внимание? Основываясь на многолетнем опыте участия нашей компании в международных тендерах на логистическом рынке Европы, я могу выделить пять основных критериев.

1. Конкурентные ставки. Здесь важно показать клиенту, сколько он сэкономит при сотрудничестве именно с вашей компанией.

2. Подтвержденный уровень качества (наличие сертификатов системы менеджмента качества, соответствующих международному стандарту ISO 9001-2000). Несмотря на то, что клиент выносит цену на первое место, огромное значение в современном мире придается не только качеству предоставляемых услуг, но и системе оценки качества, то есть простоте и прозрачности оценки

**До последнего дня в отечественном бизнесе главенствовал (да и сейчас имеет место) единственный принцип: главное — моя прибыль. Отсюда «бумажные» контракты, одноразовые услуги, сиюминутные отношения.**

**НАМ НУЖНО ДОБИТЬСЯ ПОНИМАНИЯ НЕОБХОДИМОСТИ ПОСТРОЕНИЯ ВСЕХ ОПЕРАЦИЙ, КОТОРЫЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ СОТРУДНИК, ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НА КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОМ ПРИНЦИПЕ: Я ДЕЛАЮ ВСЕ ДЛЯ КЛИЕНТА.**

всех действий партнера в организации доверенной ему работы.

3. Наличие отработанных и эффективных технологий всех процессов. Именно технологии приводят к оптимизации деятельности и снижению влияния человеческого фактора в процессе оказания услуги.

4. Рекомендации уважаемых игроков рынка. Все-таки оценить качество заранее, еще до получения услуги очень трудно и подчас рискованно. Именно поэтому рекомендации уважаемых игроков рынка по-прежнему остаются важным критерием выбора партнера для потенциального клиента.

5. Солидный опыт работы на конкретном региональном рынке. Полное понимание всех нюансов местного рынка становится неоспоримым козырем некоторых логистических компаний.

Понимание европейских тенденций развития логистического рынка и практики взаимоотношения с клиентом — это, конечно, хорошо. Но важно не только смотреть на Запад. Важно адаптировать европейские достижения в российской практике. Причем адаптация здесь не означает слепое копирование. Адаптировать — значит взять самое лучшее и приложить это лучшее к реалиям современного российского рынка.

Так что же мы можем заимствовать из международной практики?

1. Отработанные, проверенные временем технологии всех процессов логистического бизнеса. Здесь не грех вспомнить поговорку «что русскому хорошо, то немцу — смерть». Конечно, до таких критических последствий дело, скорее всего, не дойдет, но в любом случае адаптация заимствованных технологий к российским условиям очень важна. Ведь логистический оператор работает не только с западным клиентом. Его партнерами являются и подрядчики, которые все еще именуются российскими компаниями, и работают в них люди с российским менталитетом.

2. Внедрение системы контроля за перевозками (GPS, инструменты IT). За этим фактором — будущее. Тотальный контроль за перевозками с ис-

пользованием современных IT-инструментов позволит российским компаниям достичь не только существенного скачка в уровне качества предоставляемых услуг, но и резко повысить удовлетворенность клиента (он сможет оперативно получать всю информацию о состоянии груза в пути).

3. «Западный», а вернее, просто цивилизованный подход к клиенту. Клиентоориентированная политика выводит отношения с заказчиком на принципиально иной уровень, именуемый партнерством.

4. Адаптация отечественного персонала к мировым стандартам работы. Вот этот пункт, пожалуй, потребует от персонала российских компаний приложения максимальных усилий. Ведь людей нужно не просто научить международным стандартам работы. Нужно добиться понимания необходимости построения всех операций, которые осуществляет сотрудник, исключительно на клиентоориентированном принципе: я делаю все для клиента.

5. Совершенное IT-сопровождение всех логистических процессов. Оно, в первую очередь, подразумевает готовность информационной системы логистического оператора к полной интеграции с информационными системами клиентов. Не стоит забывать и о международных стандартах IT-сопровождения. Логистический оператор должен обладать эффективной совокупностью систем:

- класса SCM (управление цепочками поставок),
- класса WMS (система управления складом),
- системой управления автотранспортным предприятием.

Естественно, одного желания работать по мировым стандартам недостаточно. Надо понимать, что в любом случае есть ряд внешних факторов, которые могут и будут оказывать влияние на эти процессы.

1. Низкий уровень профессионализма российских специалистов. Не будем забывать, что логистика в нашей стране — достаточно молодое явление. Еще 15 лет назад о логистических процессах в новой России никто не

имел ни малейшего представления. Следовательно, молодым, незрелым является и образовательный сектор в области логистики. В России просто некому было обучать молодых специалистов, все постигалось на собственном опыте. Лет пять назад ситуация начала меняться. Вузы стали открывать кафедры логистики, приглашать иностранных специалистов. На рынке труда появились менеджеры по логистике с профильным образованием. Но у этих молодых специалистов слишком мало опыта. Они очень оторваны от реалий современного российского рынка. Получается замкнутый круг: опытный специалист, работающий в логистике 10–15 лет, не знает тенденций западного рынка, а молодой менеджер владеет красивой теорией, построенной на идеальной зарубежной картине, но не имеет ни малейшего представления о реалиях российского рынка.

2. Нежелание топ-менеджмента организовывать регулярное обучение для своих сотрудников. Казалось бы, чего проще — обучить опытных менеджеров западным стандартам работы. Но извечное стремление российского бизнеса сэкономить, особенно на своих сотрудниках, не дает полноценно решить эту задачу.

3. Менталитет. Практика ведения бизнеса. Преодолеть годами установленные порядки и неписанные правила очень сложно. Однако возможно, особенно если людей должным образом заинтересовать.

4. Несовершенство российского законодательства. Это касается не только логистики. Практически любая сфера экономики нашей страны страдает от этого фактора, тормозящего развитие бизнеса. Впрочем, относительно логистики в этом ключе уже наметились некоторые сдвиги — будем надеяться, что в ближайшем будущем наша страна сделает в этом направлении существенный рывок вперед.

В заключение еще раз хочу подчеркнуть: все подходы зарубежных участников рынка логистики к построению бизнеса строятся на клиентоориентированном принципе. Нам же важно не просто взглянуть на эти подходы, похвалить в душе европейских коллег и, как всегда, развести руками: мол, нам до этого далеко. Важно понять, что европейская практика взаимоотношений с заказчиком — это ожидания западного клиента, приходящего на российский рынок.