

Литература

1. Афанасьев С.Г. Продовольственная безопасность России (теория, методология, практика). – М., 2004. – 239 с.
2. Безопасность России. Правовые, социально-экономические и научно-технические аспекты. Продовольственная безопасность. – М.: Знание, 2000.
3. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации // Рос. газ. – 2010. – 3 февр.
4. Калинин А.Я. Для защиты потребителей // Пищевая промышленность. – 2009. – № 12. – С. 33.
5. Ковалёв Е. Продовольственная проблема в современном мире // Мировая экономика и международные отношения. – 1999. – № 6. – С. 30.
6. Продовольственная проблема в современном мире. – М.: Наука, 1983. – 226 с.
7. Роднина Н.В. Развитие системы продовольственного обеспечения населения в условиях модернизации экономики (на примере Северо-Востока Российской Федерации): автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Якутск, 2011. – 45 с.
8. США: потребление продуктов питания // АПК: экономика, управление. – 1994. – № 4. – С. 35.
9. Хромов Ю.С. Вызовы продовольственной безопасности // Круглый стол по вопросам продовольственной и аграрной политики. – М., 1996. – № 1. – С. 11–14.
10. Черняков Б.А. Политика продовольственной безопасности зарубежных стран и интересы России // Продовольственная безопасность России: сб. докл. Междунар. конф. – М., 2002. – С. 74–78.



УДК 388

Н.Н. Матюнькова

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИЦИОННОЙ КОМПАНИИ ООО «КОМПАНИЯ «СИБТРАНССЕРВИС»

В статье рассмотрено развитие мирового, российского и регионального рынков транспортно-логистических услуг. Проанализирована деятельность транспортно-экспедиторской компании «Сибтранссервис» с учетом ее положения на рынке. Определены стратегические решения с оценкой ожидаемого экономического эффекта.

Ключевые слова: транспортно-логистические услуги, компания, рынок, экономический эффект.

N.N. Matyunkova

THE DEVELOPMENT STRATEGY DEFINING FOR THE TRANSPORT-FORWARDING PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY «SIBTRANSSERVICE» COMPANY»

The development of the world, Russian and regional markets of transport and logistical services is considered in the article. The transport-forwarding company "Sibtransservice" activity taking into account its position in the market is analyzed. Strategic decisions with the expected economic effect assessment are determined.

Key words: transport and logistical services, company, market, economic effect.

Быстроменяющиеся темпы развития рынка транспортно-логистических услуг вынуждают многие компании пересматривать стратегии для удержания своих позиций в условиях жесткой конкуренции. Существует достаточно много различных подходов к разработке стратегии. Стратегии, которые в многообразных вариантах реализуют как коммерческие, так и некоммерческие организации, по своей сущности представляют модификации базовых стратегий. М. Портером были выявлены следующие базовые стратегии: абсолютное лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование [1].

Для обеспечения лидерства в издержках следует, опираясь на накопленный опыт, активно предпринимать меры для снижения издержек, избегать мелких операций с клиентами, минимизировать затраты в исследованиях и разработках, обслуживании, рекламе и т.п. Стратегия дифференциации продукта или услу-

ги осуществляется посредством создания такого продукта или услуги, которая в рамках всей отрасли должна восприниматься как уникальная. Фокусирование базируется на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка.

На мировом рынке наиболее развитым и зрелым представлен транспортно-логистический рынок США (€795 млрд). United Parcel Service, Inc. (США) – одна из крупнейших в мире компаний, специализирующаяся на логистике, насчитывает по всему миру 408000 сотрудников, география ее обслуживания охватывает более 200 стран и территорий мира, 1801 операционных центров в разных странах, парк для доставки грузов состоит из 96105 легковых автомобилей, фургонов, 6541 тягачей, 22018 трейлеров, парк реактивных самолетов включает 253 собственных самолета.

Наиболее востребованы услуги 3PL операторов («Third Party Logistics» – логистика третьей стороны, контрактная логистика или передача основных логистических функций на аутсорсинг сторонней компании) [2] среди компаний, работающих в сфере высоких технологий (16 %), промышленного производства (13%) и производства продовольственных товаров (13 %). Меньше всего пользуются услугами аутсорсинга компании, осуществляющие деятельность в области финансов и телекоммуникаций.

О высокой степени проникновения услуг 3PL в собственные логистические структуры крупнейших мировых корпораций свидетельствует то, что в период 2008–2010 гг., по оценке Cap Gemini Ernst & Young, североамериканские компании передали на аутсорсинг в среднем 56 % своих логистических бюджетов, а западноевропейские и азиатско-тихоокеанские – 81 и 60 % соответственно [3].

Вторым по значимости и емкости идет европейский логистический рынок (€630 млрд). Для европейского транспортно-логистического рынка характерен высокий уровень активности по слияниям и приобретениям, а также формированию альянсов, совместных предприятий, других форм сотрудничества. Подобные формы интегрирования способствует проявлению эффекту синергии между бизнесами партнеров и увеличению прозрачности процесса образования стоимости услуг в отрасли. Среди стратегических целей, преследуемых при приобретении компаний, преобладают две основные: укрепление существующего предложения (по видам услуг, клиентским отраслям) и диверсификация (отраслевая, географическая, по видам услуг) [4].

К особенностям европейских логистических компаний можно отнести их предпочтение аренды наличию собственных основных средств, причём, до 80–100 % используемых активов берется в субподряд. В собственных средствах выделяются складские помещения, логистические центры и транспортные средства (грузовые автомобили) [3].

Существует тенденция концентрации операторов на наиболее растущем сегменте – 3PL-провайдинге, который занимает сегодня в ЕС около 37 % от общего объема рынка логистического сервиса (примерно €23 млрд). Самые большие логистические компании в этом сегменте – Exel Logistics и Danzas – занимают всего лишь 3 % рынка, а общая доля тринадцати самых крупных предприятий на рынке европейской контрактной логистики составляет всего 15 % [5].

В странах БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и ЮАР) в последнее время наблюдается рост объемов внутреннего рынка, совокупная доля которого занимает около 13 % мирового оборота. Российский рынок логистических услуг представлен большим количеством средних компаний, среди которых наблюдается рост конкуренции не только на рынке, но и в отдельном его сегменте. Логистика четвертого уровня (fourth party logistics – 4PL) – внешняя и внутренняя логистика. Этот уровень развития логистического бизнеса является целью для всех крупных логистических компаний мира [6]. 4PL-провайдеры осуществляют управление цепями поставок компании, которые занимаются проектированием и управлением бизнес-процессами в цепях поставок с учетом долгосрочных стратегических целей компании-клиента [7].

Российский рынок 3PL-компаний находится в зачаточном состоянии, так как создание такой компании требует масштабных инвестиций в складскую инфраструктуру и транспортный парк; необходимо расширение спектра оказываемых услуг и повышение их качества [8]. Доминируют узкоспециализированные логистические посредники (2PL – Second Party Logistics – традиционная логистика, стандартный набор услуг по транспортировке и управлению складскими помещениями), которые оказывают традиционные виды услуг, носящие явно операционный характер.

Примерно 70–75 % от 6 тыс. компаний, предлагающие транспортно-экспедиционные услуги общего количества игроков российского рынка, – небольшие частные отечественные компании. Как правило, они располагают небольшим парком собственного транспорта (в подавляющем числе случаев это автомобили; парк до 50 машин). Большая часть таких компаний не имеет собственных интернет-сайтов, не участвует в выставках и рейтингах. Своих клиентов они находят через связи и частные объявления. Их отличительная особенность – низкие тарифы, высокая оперативность, гибкость в предоставлении условий клиенту. Типовой

набор услуг – транспортировка, таможенное оформление, ответственное хранение. Иностранные компании занимают 5–10 % рынка и работают, в основном, с западными компаниями, так как пришли на российский рынок одновременно со своими ключевыми клиентами. Они страхуют груз и несут полную ответственность за его сохранность. Сервис в этих компаниях предполагает, что клиент может получить информацию о статусе и перемещениях своего заказа. Широкопрофильными считаются такие крупные международные логистические фирмы, как Danzas, Schenker, Kuehne+Nagel, Nippon Yusen Kaisha, FM-Logistic, UTi. Их тарифы на 30–70 % выше по сравнению с российскими компаниями [9].

Развитие рынка российского логистического аутсорсинга идет по тому же пути, что в развитых странах, однако с очень заметным отставанием в связи с существующими проблемами: непрозрачность рынка логистических услуг; отсутствие современной логистической инфраструктуры в России (портовая инфраструктура, склады класса «А», неразвитая сеть автодорог и т.п.); несовершенная законодательная база, которая не позволяет обеспечить защиту и ответственность экспедитора перед грузовладельцем; низкий уровень знаний логистики в транспортно-складской отрасли, в промышленности и розничной торговле.

На рынке логистики Красноярского края представлено более 150 компаний. Большую часть из них составляют небольшие экспедиторы и перевозчики, однако представлены и крупные федеральные компании. Рынок стандартных автомобильных и железнодорожных перевозок очень насыщен участниками, поэтому идет ожесточенная ценовая война за клиента. А вот рынок сложных негабаритных и тяжеловесных перевозок в силу сложности входа на него не так насыщен. При этом надо отметить, что и количество потенциальных клиентов на этом рынке значительно ниже, чем на рынке стандартных перевозок.

ООО «Компания «СибТранссервис» сосредоточена на оказании следующих транспортно-экспедиционных услуг для юридических лиц: негабаритные и тяжеловесные перевозки; железнодорожные перевозки; автомобильные перевозки; комплексное обслуживание клиентов; таможенное оформление грузов.

За годы своего существования ООО «Компания «СибТранссервис» реализовала и продолжает реализовывать проекты для таких крупных предприятий, как ОАО «Ачинский НПЗ» («Роснефть»), ОАО «Красноярский завод холодильников «Бирюса», ОАО «Красноярский завод комбайнов», ОАО «Богучанская ГЭС» и др. Более 80 % продаж компании определяют три услуги: автомобильные, железнодорожные и негабаритные перевозки. В целом стоит отметить сравнительно большую промышленную направленность рынка логистики Красноярского края относительно других регионов. Это, безусловно, необходимо учитывать при формировании стратегии транспортной компании.

Для выбора эффективной стратегии следует выделить недостатки функционирования компании: отсутствие сформулированной стратегии развития компании, неэффективную организационную структуру, перезагруженность руководящего состава «текушкой». К сильным сторонам компании можно отнести высокую позицию на рынке негабаритных и тяжеловесных перевозок, наличие инфраструктуры, позволяющей осуществлять эту работу, возможность комплексного обслуживания клиентов в области транспортно-экспедиционного обслуживания и большой опыт компании. Что касается внешней среды компании, то нужно отметить, что в регионе деятельности компании идет активное промышленное строительство, что подкрепляет рост сегмента негабаритных и тяжеловесных перевозок. Среди внешних угроз стоит выделить активную экспансию федеральных и международных логистических компаний на региональные рынки.

Компания и стремится сформировать уникальное предложение в области негабаритных и тяжеловесных перевозок, однако стратегия фокусирования будет более приемлемой. Причиной этому является ряд факторов: во-первых, компания действует в отдельно взятом регионе; во-вторых, компания не имеет высокой доли регионального рынка ни в одном сегменте, кроме «негабаритных и тяжеловесных перевозок»; в-третьих, в области негабаритных и тяжеловесных перевозок компания имеет предпосылки для сохранения и улучшения рыночных позиций.

Постепенный рост в данных сегментах должен сопровождаться постепенным отказом от сегмента, где компания не имеет перспективы сохранения позиций. Именно концентрация на достаточно небольшом сегменте рынка и завоевание на нем лидирующей позиции – оптимальный вариант развития небольшой региональной транспортной компании.

Развитие взаимоотношений с крупными транспортными компаниями и организаторами больших инвестиционных проектов позволит достичь значительного увеличения объема сделок в области негабаритных и проектных перевозок, а также повысить объемы продаж ООО «Компании «СибТранссервис» в целом.

Важным толчком развития негабаритных перевозок может стать реализация цели создания объединения профессионалов в данной области. Кроме этого, концентрации в данной области деятельности должен способствовать отказ от самостоятельного обслуживания запросов по перевозкам сборных грузов (что

также должно увеличить производительность труда). Постепенное развитие комплексного обслуживания клиентов в области транспортно-экспедиционного обслуживания позволит увеличить продажи «Компании «СибТранссервис» за счет повышения длительности взаимоотношений с ключевыми клиентами.

Таким образом, ООО «Компания «СибТранссервис» фокусируется на одном-двух сегментах рынка, где она способна в перспективе иметь высокие позиции. Постепенный рост в данных сегментах должен сопровождаться поэтапным отказом от сегмента, где компания не имеет перспективы сохранения позиций.

Именно концентрация на достаточно конкретном сегменте рынка и завоевание на нем лидирующей позиции – оптимальный вариант развития небольшой региональной транспортной компании. Естественный прирост прибыли за счет роста рынка Красноярского края составит 9 %, с учетом того, что ООО «Компания «СибТранссервис» сохранит свое положение на рынке транспортной логистики.

Что касается международных перевозок, то данный вид услуг уйдет из ряда самостоятельных и войдет в структуру комплексного обслуживания. Так как менеджера по международным перевозкам содержать экономически невыгодно, то его функции будут делегированы менеджеру проектов, который занимается комплексным обслуживанием. В перспективе данное направление (комплексное обслуживание) будет развиваться, о чем свидетельствуют тенденции мирового рынка, поэтому компания будет наращивать развитие данного направления.

При успешной реализации всех стратегических решений и предложенных мероприятий, а также с учетом роста рынка, который даст 9 % прироста валовой прибыли, и при сохранении своих текущих позиций на рынке ожидается увеличение валовой прибыли предприятия на 20 % и чистой прибыли – на 43 %.

Литература

1. *Портер Майкл.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
2. Услуги 3PL. // <http://nlsklad.ru/start-i/uslugi-3pl.html>.
3. Транспортный рынок мира и России // *National Business*. – 2010. – № 4. – С. 68–71.
4. Логистика: современные тенденции развития // *Логистика*. – 2008. – № 2. – С. 26–27.
5. *Беспалов Р.* Спрос на логистического посредника // *Логистик & система*. – 2009. – № 1.
6. Ниши для логистов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/logistics/systems/nishi_dlya_logis.html.
7. *Полякова И.* Рынок услуг: национальные особенности // *Транспорт России*. – 2009. – № 44.
8. *Заев С.Н., Полянцев Ю.Д., Филатова Т.В.* Транспортные логистические центры – мода или требование времени? // *Бюл. транспортной информации*. – 2008. – № 6. – С. 22–26.
9. Состояние и перспективы развития международных автомобильных перевозок в Российской Федерации // *Автомобильный транспорт*. – 2008. – № 7. – С. 2–7.

