Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая Школа Менеджмента»

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИКИ ДОСТАВКИ ИМПОРТНЫХ**

**КОНТЕЙНЕРНЫХ ГРУЗОВ В КОМПАНИИ «ДЗТ ЛОГИСТИК»**

|  |
| --- |
| Выпускная квалификационная работа студента 4 курса программы бакалавриата по направлению 080500 «Менеджмент», профиль – Логистика  **Курбана Евгения Александровича**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(Подпись)*  Научный руководитель: доцент кафедры операционного менеджмента  **СЕРОВА Людмила Серафимовна**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  *(Подпись)* |

Санкт-Петербург

2018

**ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Я, Курбан Евгений Александрович, студент 4 курса направления 080500 «Менеджмент» (профиль подготовки – Логистика), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Совершенствование логистики доставки импортных контейнерных грузов в компании «ДЗТ Логистик», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «Выпускная квалификационная работа выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Оглавление

[введение 5](#_Toc514681049)

[ГЛАВА 1. КОМПАНИЯ «ДЗТ ЛОГИСТИК» И ЕЁ БИЗНЕС – СРЕДА 7](#_Toc514681050)

[1.1 Общая характеристика деятельности компании «ДЗТ Логистик» 7](#_Toc514681051)

[1.2 Анализ конкурентной среды компании 11](#_Toc514681052)

[1.3 Анализ конкурентной среды по методу 5 сил конкуренции М. Портера 14](#_Toc514681053)

[1.4 Характеристика организации процесса экспедирования контейнерных грузов в компании «ДЗТ Логистик» 19](#_Toc514681054)

[1.5 Анализ сильных и слабых сторон процесса экспедирования 21](#_Toc514681055)

[Выводы по главе 1 24](#_Toc514681056)

[ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ИНСТРУМЕНТОВ ВЫБОРА ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОСРЕДНИКА ПО ДОСТАВКЕ КОНТЕЙНЕРНЫХ ГРУЗОВ 25](#_Toc514681057)

[2.1 Решение о выборе поставщика транспортных услуг 25](#_Toc514681058)

[2.2 Понятие и классификация логистических посредников 28](#_Toc514681059)

[2.3 Критерии выбора логистического посредника 32](#_Toc514681060)

[2.4 Оценка деятельности логистических посредников 34](#_Toc514681061)

[2.5 Методы выбора поставщика транспортных услуг 35](#_Toc514681062)

[Выводы по главе 2 40](#_Toc514681063)

[ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ДОСТАВКИ ИМПОРТНЫХ КОНТЕЙНЕРНЫХ ГРУЗОВ КОМПАНИИ «ДЗТ ЛОГИСТИК» 41](#_Toc514681064)

[3.1 Общий порядок выбора логистического посредника 41](#_Toc514681065)

[3.2 Оценка спроса и пропускной способности автопарка «ДЗТ Логистик» 43](#_Toc514681066)

[3.3 Критерии выбора логистического посредника для ООО «ДЗТ Логистик» 45](#_Toc514681067)

[3.4 Анализ рынка контейнерных автоперевозок г. Владивостока 46](#_Toc514681068)

[3.5 Реализация методов выбора логистических посредников 48](#_Toc514681069)

[3.6 Экономическая оценка и итоговые рекомендации 55](#_Toc514681070)

[Выводы по главе 3 59](#_Toc514681071)

[Заключение 60](#_Toc514681072)

[список используемых источников 62](#_Toc514681073)

[Приложение 1. Классификация стандартных контейнеров 65](#_Toc514681074)

[Приложение 2. Идентификатор категории оборудования и маркировка контейнера 66](#_Toc514681075)

[Приложение 3. Схема контейнерного терминала компании «ДЗТ Логистик» 67](#_Toc514681076)

[Приложение 4. Перечень технологического оборудования контейнерного терминала «ДЗТ Логистик» 68](#_Toc514681077)

[Приложение 5. Расчеты по методу аналитической иерархии 69](#_Toc514681078)

[Приложение 6. Сценарий глубинного интервью 71](#_Toc514681079)

[Приложение 7. Прогнозирование объемов контейнерооборота 72](#_Toc514681080)

# введение

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является экспедиторская компания «ДЗТ Логистик», осуществляющая свою деятельность в городе Владивостоке, крупнейшем портовом городе тихоокеанского побережья России. Порт города Владивостока обеспечивает морское сообщение с портами стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Сфера деятельности компании достаточно обширна и затрагивает организацию контейнерных грузоперевозок различными видами транспорта, такими как морской, автомобильный и железнодорожный. Деятельность компании сконцентрирована на импорте контейнерных грузов из ключевых портовых городов Японии, Корея и Китая. Особенностью компании является владение собственным контейнерным терминалом во Владивостоке.

В качестве предмета исследования данной выпускной квалификационной работы рассматривается часть логистической цепи компании – этап автомобильной доставки импортных контейнерных грузов в пункты назначения, расположенные в пределах города Владивостока, а также в ближайших населенных пунктах Приморского края. Такими пунктами назначения могут быть как конечное место назначения клиента, разметившего у компании заказ на грузоперевозку, так и железнодорожные станции, откуда осуществляется отправка контейнеров в другие регионы Российской Федерации, таким образом формируя дополнительный этап в логистической цепи компании. Этап автомобильной доставки в общем бизнес-процессе деятельности «ДЗТ Логистик» следует за этапом терминальной обработки грузов.

Основная цель данной работы заключается в разработке комплекса мер по совершенствованию вышеописанного процесса доставки импортных контейнерных грузов по территории РФ.

В рамках достижения поставленной цели в данной работе будут выполнены следующие задачи:

* анализ существующей в компании практики поставки контейнерных грузов конечному потребителю и выявление проблемной ситуации;
* анализ внешней среды и рыночных возможностей минимизации сроков доставки грузов;
* рассмотрение моделей и методов, используемых в рамках транспортной логистики;
* определение возможных альтернатив доставки импортных контейнерных грузов в компании;
* разработка обоснованных рекомендаций по совершенствованию процесса доставки импортных контейнерных грузов по территории РФ.

Работа состоит из трёх глав, списка литературы и шести приложений. В первой главе приводится общая характеристика рассматриваемой в качестве объекта работы экспедиторской компании «ДЗТ Логистик», а также анализ её конкурентной среды. Во второй главе рассматриваются критерии и методы выбора логистического посредника, а также анализ положительных и отрицательных сторон последних. Третья глава содержит рекомендации для компании, разработанные на основе применения рассмотренных во второй главе методов.

Предполагаемым инструментарием исследования в ходе выполнения работы являются качественные методы исследования – анализ рынка, кейс – метод, анализ научной литературы по логистике, статей, текстов, публикаций, вторичной открытой информации о компаниях, экспертные оценки. В качестве методов сбора первичной информации будут изучены внутренние документы компании, а также проведены интервью с её представителями.

# ГЛАВА 1. КОМПАНИЯ «ДЗТ ЛОГИСТИК» И ЕЁ БИЗНЕС – СРЕДА

* 1. Общая характеристика деятельности компании «ДЗТ Логистик»

Общество с ограниченной ответственностью «ДЗТ Логистик» представляет собой экспедиторскую компанию, осуществляющую свою деятельность в городе Владивостоке, крупнейшем портовом городе тихоокеанского побережья России, обеспечивающем морское сообщение с портами стран Азиатско-Тихоокеанского региона. ООО «ДЗТ Логистик» - относительно молодая компания: её история берет свое начало в 2015 году. Однако, уже сейчас компания имеет партнерские отношения с крупнейшими зарубежными и национальными поставщиками услуг по транспортировке грузов, что позволяет ей обеспечивать широкий спектр транспортно-экспедиторских услуг для своих клиентов.[[1]](#footnote-1) Логотип компании приведен на рисунке 1.



1. Логотип ООО «ДЗТ Логистик»

В качестве своей целевой задачи ООО «ДЗТ Логистик» определяет минимизацию транспортных расходов, возлагаемых на клиента. Достижение поставленной задачи обеспечивается оказанием полного комплекса логистических услуг по организации транспортировки груза от грузоотправителя до конечного пункта клиента.

Комплекс оказываемых услуг подразумевает международные морские контейнерные перевозки при взаимодействии с ведущими контейнерными линиями, погрузочно-разгрузочные работы, последующую доставку контейнерных грузов по территории Российской Федерации, а также полный комплекс сопроводительных услуг, включающих страхование грузов, предоставление сертифицированных сюрвейеров.

**Услуги ООО «ДЗТ Логистик»**

Как уже было отмечено, компания «ДЗТ Логистик» обладает очень широким спектром логистических услуг, в частности, в направления деятельности входят как морские, так и автомобильные, железнодорожные грузоперевозки, а также в некоторых случаях организация авиаперевозок. Таким образом, компания и её партнеры в лице контейнерных линий и поставщиков транспортных услуг по территории РФ обеспечивают оказание услуг по организации и сопровождению грузов на всех этапах транспортировки контейнеров из стран Азиатско-Тихоокеанского региона в конечные направления в пределах Российской Федерации.

В рамках своей деятельности компания осуществляет доставку грузов из портов Китая, Кореи и Японии по мультимодальным схемам с привлечением различных видов транспорта, оказывая полный комплекс услуг по оформлению перевозимых грузов.

Комплекс мер компании по оказанию услуг контейнерных перевозок подразумевает подачу порожнего контейнера к месту приемки груза от грузоотправителя, погрузку контейнеров, отправку посредством железнодорожного транспорта в любых направлениях по России, обеспечение охраны грузов, а также расчёт тарифов отправки различных грузов в зависимости от места назначения грузополучателя.[[2]](#footnote-2) Более подробная информация о контейнерных перевозках, контейнерах в качестве универсальной транспортировочной тары приведена в приложениях 1, 2.

Морские контейнерные перевозки ООО «ДЗТ Логистик» осуществляются на судах контейнерной линии Maersk на основе партнерских отношений с линией. Maersk Line представляет собой одну из крупнейших транспортных компаний в мире с базой в 500 контейнерных судов и более 1 400 000 контейнеров. Наличие представительств в 125 странах мира позволяет оперативно реагировать на различные вопросы прямо на месте. Это также предоставляет возможность выстраивать маршруты с заходом в порты разных стран. Линия Maersk обладает большим количеством маршрутов в Азиатско-Тихоокеанском регионе с заходом в ключевые порты Японии, Китая и Южной Кореи, что является преимуществом для клиентов ООО «ДЗТ Логистик», следовательно, и для самой компании.[[3]](#footnote-3)

Отличительной особенностью и, несомненно, весомым преимуществом ООО «ДЗТ Логистик» является собственный контейнерный терминал, позволяющий осуществлять комплекс мер по обработке контейнеров и осуществлению погрузочно-разгрузочных работ. Подробную информацию о контейнерном терминале компании, его возможностях и техническом оснащении можно найти в приложениях 3, 4.

Благодаря наличию в распоряжении терминала, компания может предложить своим клиентам выгодные тарифы на терминальную обработку контейнеров в отличие от ключевых конкурентов.

Основная специализация терминала компании заключается в обработке контейнерных грузов. Имеющаяся в распоряжении территория временного хранения контейнеров вместе с технологическим оборудованием терминала обеспечивает возможность одномоментно размещать до 1440 TEU (единиц в двадцатифутовом эквиваленте), при этом контейнеры штабелируются в 5 ярусов.

Таможенное оформление импортных грузов в некоторых случаях подразумевает процедуры таможенного досмотра. Территория контейнерного терминала компании располагает контрольным пунктом, где осуществляется карантинный фитосанитарный контроль, а также ветеринарно-санитарный досмотр.

На заключительном этапе логистической цепи «ДЗТ Логистик», следующем после импорта, разгрузки и таможенного оформления контейнерных грузов, компания предлагает своим клиентам услуги по доставке контейнеров до конечного пункта назначения на территории России посредством автомобильного или железнодорожного транспорта (в зависимости от географического положения конечного пункта).

Оказание услуг по железнодорожным перевозкам подразумевает приемку грузов, погрузку в вагоны, хранение перевозимого груза, отслеживание статуса в процессе транспортировки и контроль за состоянием товара, выгрузку и выдачу товара грузополучателю, а также оформление сопроводительной документации.[[4]](#footnote-4)

Расчет ставок автомобильных грузоперевозок зависит от протяженности маршрута и времени года.[[5]](#footnote-5) Автопарк компании на сегодняшний день насчитывает 40 единиц тягачей европейского производства, что позволяет оперативно осуществлять как доставку грузов автомобильным транспортом, так и вывозить контейнера с территории терминала по завершению процесса обработки.

ООО «ДЗТ Логистик» предоставляет возможность транспортировки опасных, тяжелых и крупногабаритных грузов.

**Организационная структура ООО «ДЗТ Логистик»**

Организационную структуру экспедиторской компании «ДЗТ Логистик» можно охарактеризовать как функциональную. Наивысшую руководящую позицию в компании занимает генеральный директор, однако, во главе группы компаний, куда вместе с «ДЗТ Логистик» входит также контейнерный терминал, обслуживающий её потребности, находится президент. Уровнем ниже генерального директора находится заместитель генерального директора. Далее подразделения компании формируются по принципу направления их деятельности и области ответственности.

Итак, в компании сформировано три подразделения:

* Морской отдел;
* Отдел портового экспедирования;
* Железнодорожный отдел.

Таким образом, можно заметить, что функциональные подразделения не только детерминированы согласно их направлениям деятельности, но и согласно этапам логистической цепочки компании, покрывая отдельные этапы транспортировки контейнерных грузов.

В задачи морского отдела компании входит первоначальное взаимодействие с клиентами, получение и обработка от них запросов на транспортировку груза. Заявка содержит в себе основную информацию и характеристики перевозимого товара, наименование и объем, а также порт отгрузки и пункт назначения. В процессе обработки заявки специалисты морского отдела осуществляют проверку актуальных ставок на перевозку и пользование контейнером согласно тарифам контейнерной линии Maersk в соответствии с которыми осуществляется расчет фрахта – общих расходов на грузоперевозку. Окончательная сумма фрахта и все условия оказания транспортно-экспедиторских услуг предоставляются на согласование клиенту. В случае согласия клиента на выставленные ему обязательства и условия оказания услуг, специалисты морского отдела согласовывают перевозку заявленного груза с контейнерной линией. В обязанности сотрудников морского отдела входит также осуществления контроля за грузов в процессе транспортировки, отслеживание своевременного достижения им определенных пунктов на пути следование, а также уведомление клиента о возможных отклонениях в сроках доставки контейнера и внесение изменений о статусе заказа в программные средства, используемые компанией.

По факту доставки контейнера клиента в порт Владивосток, на территорию собственного контейнерного терминала, ответственность и обязанности по обработке прибывшего груза возлагаются на отдел портового экспедирования. В задачи специалистов данного отдела входит оформление прибывшего груза, контроль покрытия клиентов всех обязательств перед компанией и перед линий, контроль всех документов, получение релиза на контейнер, а также организацию вывоза контейнера со склада. При назначении таможенного досмотра контейнера обязанности по организации данного процесса также лежат на отделе портового экспедирования. Специалисты данного отдела также поддерживают постоянную связь с клиентом по вопросам сроков вывоза контейнера и его текущего статуса.

При установлении клиентом конечного пункта назначения в других субъектах Российской Федерации кроме Приморского края, отправка контейнеров осуществляется посредством железной дороги, а обязанности по организации перевозок с использованием данного типа транспорта возлагаются на железнодорожный отдел компании. Задачи заключаются в проведении сравнительного анализа ставок на перевозку различных железнодорожных компаний в зависимости от города назначения, выборе поставщика услуг железнодорожных перевозок, так как в данном случае компания сотрудничает с несколькими перевозчиками, и отслеживании контейнера на пути следования.

* 1. Анализ конкурентной среды компании

Анализируя конкурентную среду компании, в первую очередь, необходимо определить, кто является прямыми конкурентами «ДЗТ Логистик»

Учитывая географическое расположение и специфику экономической направленности на внешнеэкономическую деятельность города Владивостока, можно выделить десятки компаний, деятельность которых связана с различными аспектами логистики: с морскими грузоперевозками, таможенным оформлением грузов, организацией других типов перевозок. Кроме того, логистические компании административного центра Приморского Края также можно разделить по специфике грузов, с которыми они работают. Исторически сложилось, что с распадом СССР главным направлением бизнеса в городе стал импорт автомобилей и автомобильной техники из Японии. Вплоть до сегодняшнего дня это направление деятельности является одним из основополагающих для представителей бизнес – структуры города Владивостока. Остальные категории грузов, импортируемые через порт города из стран Азиатско-Тихоокеанского региона, перевозятся в универсальных контейнерах. Таким образом, анализируя конкурентов компании «ДЗТ Логистик», следует рассматривать организации, деятельность которых лежит в области контейнерных перевозок.

Кроме того, многие компании специализируются исключительно на морских контейнерных перевозках и импорте контейнерных грузов, другие – на доставке контейнеров из города Владивостока в другие регионы внутри страны до конечного потребителя. Как уже было отмечено, «ДЗТ Логистик» оказывает полный спектр услуг по доставке груза из-за границы до пункта назначения клиента, таким образом, в качестве конкурентов необходимо рассматривать компании, также осуществляющие организацию перевозки и экспедирование груза на всем пути его следования.

В рамках анализа рынка экспедиторских компаний города Владивостока, отвечающих вышеперечисленным характеристикам, были выявлены следующие организации:

* TFM – транспортно-экспедиторская группа;
* Пасифик Лоджистик;
* ДЭК – Дальневосточная Экспедиторская Компания;
* Фетэксим.

**TFM – транспортно-экспедиторская группа**

Группа компаний TFM, и в частности, ООО «ТФМ»представляет собой транспортно-экспедиторскую компанию, предоставляющую клиентам услуги по организации транспортировки грузов из стран Азиатско-Тихоокеанского региона, их таможенному оформлению, а также доставке до пункта назначение клиента. Таким образом, спектр услуг схож с компанией «ДЗТ Логистик».[[6]](#footnote-6)

ООО «ТФМ» также обладает собственной контейнерной площадкой, однако, её предназначение заключается лишь в хранении контейнеров, а также осуществлении ремонтных работ. Подход судов к площадке компании не возможен. Однако, за счет наличия контейнерной площадки в собственности, клиенты компании не несут издержки по платному хранению на территории других терминалов. К слову, разгрузку контейнеров ООО «ТФМ» осуществляет на терминалах ООО «Владивостокский Морской Торговый Порт» и терминале Соллерс, принадлежащему компании «Пасифик Лоджистик»

**Пасифик Лоджистик**

ООО «Пасифик Лоджистик» - организация, действующая по принципу 3PL, предоставляющую своим клиентам комплекс транспортно-логистических услуг. Специализация компании так же заключается в обработке контейнерных грузов, прибывающих из ключевых портов Китая, Южной Кореи и Японии.[[7]](#footnote-7)

Территориально контейнерный терминал Соллерс, принадлежащий ООО «Пасифик Лоджистик» располагается в том же районе бухты Золотой Рог, что и терминал «ДЗТ Логистик».

Кроме того, назвать терминал ООО «Пасифик Лоджистик» наиболее близким конкурентом возможно не только по географическому признаку: они также схожи по площади, технологическому оснащению и грузообороту. Детальное сравнение приведено ниже в результатах анализа конкурентов.

**Дальневосточная Экспедиторская Компания**

ООО «Дальневосточная экспедиторская компания» также можно причислить к списку конкурентов «ДЗТ Логистик». В спектр услуг компании входят морские, автомобильные и железнодорожные контейнерные перевозки, в том числе каботажные перевозки. Дальневосточная экспедиторская компания также не обладает собственным контейнерным терминалом. Разгрузка судов, нахождение контейнера в процессе портового экспедирование и его временное хранение осуществляются на территории терминала ВМКТ ( ООО «Владивостокский Морской Контейнерный Терминал»).

**ЗАО «Фетэксим»**

ЗАО «Фетэксим» специализируется на транспортно-экспедиторском обслуживании с 1994 года. Компания осуществляет перевозки и экспедирование грузов по экспортным, импортным, транзитным и внутрироссийским направлениям. Терминальная обработка импортных контейнерных грузов осуществляется на базе Владивостокского Морского Торгового Порта.[[8]](#footnote-8)

Сравнительный анализ ключевых показателей деятельности ООО «ДЗТ Логистик» относительно рассмотренных в данном разделе конкурирующих экспедиторских компаний представлен в таблице 1. В качестве отражения общего уровня цен на основополагающие экспедиторские услуги – организацию морских контейнерных перевозок из стран АТР (Азиатско-Тихоокеанского региона), был выбран показатель ставки фрахта (стоимости морской грузоперевозки) на наиболее распространенный типоразмер контейнеров (двадцатифутовый), а также из одного из наиболее распространенных импортных направлений Китая – порт Шанхай. Наиболее распространенные типоразмер контейнеров, а также направление импорта были приняты на основе внутренней статистики грузооборота «ДЗТ Логистик.

1. Сравнительный анализ конкурентов ООО «ДЗТ Логистик»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ДЗТ | Пасифик  Лоджистик | ТФМ | ДЭК | Фетэксим |
| География | АТР + РФ | АТР + РФ | АТР + РФ | АТР + РФ | АТР + РФ |
| Опыт, лет | 3 | 7 | Более 25 | 7 | Более 20 |
| Терминал | есть | есть | хранение | нет | нет |
| Автопарк | есть | нет | есть | нет | есть |
| Ставка фрахта на 20фт Шанхай, долл | 550 | 600 | 680 | 1 150 | 750 |
| Годовой грузооборот, TEU | 60 000 | 120 000 | 35 000 | 40 000 | 30 000 |

* 1. Анализ конкурентной среды по методу 5 сил конкуренции М. Портера

Анализ конкурентной среды по методу 5 сил конкуренции М. Портера предоставит возможность исследовать микросреду компании на текущем рынке на основе пяти структурных единиц, а также оценить положение компании относительно основных конкурентов, уровень зависимости от поставщиков, а также клиентов. Выводы, которые представится возможным сделать на основе анализа 5 сил конкуренции, послужат основой для выявления и анализа сильных и слабых сторон в организации процесса экспедирования грузов в компании «ДЗТ Логистик».

**Угроза появления новых конкурентов**

Оценивая степень вероятности появления новых конкурентов на рассматриваемом рынке, необходимо проанализировать, в первую очередь, масштаб входных барьеров, а также привлекательность рынка в целом.

Высота входных барьеров на рынок экспедиторских услуг города Владивостока определяется, в основном, нематериальными активами, такими как опыт работы в данной сфере, партнёрские отношения с поставщиками транспортных услуг на всех этапах логистической цепи доставки импортных контейнерных грузов, соглашения о терминальной обработке импортируемых контейнеров с одним из контейнерных терминалов города. Кроме того, наличие опыта определяет возможность успешного и гибкого решения непредвиденных проблем в короткие сроки, что особенно ценится клиентами компании-экспедитора, одним из основных факторов для которых является своевременная доставка груза. Входя на рынок экспедиторских услуг, новым игрокам требуется время на установление контактов и партнёрских соглашений, без которых невозможна успешная деятельность в данной сфере, так как процесс экспедирования импортируемых грузов, транспортировка контейнеров конечному получателю, таможенное оформление грузов – сложные и взаимосвязанные между собой процессы, в которые вовлечены множество сторон.

Кроме того, необходимо определить, стоит ли в конечном итоге потраченных усилий вход на рынок экспедиторских услуг для нового игрока. Для достижения данной цели необходимо оценить перспективность рассматриваемого рынка. Опираясь на данные Ассоциации морских торговых портов, по итогам 2017 года грузооборот порта Владивосток составил 17 миллионов тонн.[[9]](#footnote-9) Приведенное значение превышает аналогичный показатель за предыдущий период – 2016 год – на 18,2%. Кроме того, значение общего грузооборота порта Владивосток за 2017 год является рекордным. В частности, грузооборот Владивостокского Морского Торгового Порта – одного из крупнейших комплексов по терминальной обработки импортируемых контейнерных грузов – продемонстрировал рост на 33% в 2017 году относительно 2016. Таким образом, рынок экспедиторских услуг можно назвать привлекательным для вхождения новых игроков, а угрозу появления прямых конкурентов – умеренной.

Угроза возникновения на рынке новых конкурентов была оценена экспертами в 3 балла по пятибалльной шкале. В качестве экспертов выступали представители «ДЗТ Логистик»

**Рыночная сила поставщиков**

Рассматривая деятельность экспедиторской компании, роль поставщиков для нее играют компании, предоставляющие услуги по транспортировке контейнерных грузов. Таким образом, в зависимости от этапа логистической цепи экспедирования, можно выделить несколько групп поставщиков и оценить степень их влияния на деятельность компании.

В области морских контейнерных перевозок – первом этапе логистической цепи компании – в качестве поставщиков выступают контейнерные линии – компании, предоставляющие услуги по транспортировке грузов из порта отправления в странах Азиатско-Тихоокеанского региона до контейнерного терминала компании во Владивостоке, а также по аренде контейнера для использования в последующих этапах логистической цепочки. В ведении контейнерной линии находится установление тарифов и ставок на транспортировку контейнера посредством морского транспорта, на время использования контейнера, необходимое для доставки груза в пункт назначения клиента, а также ставки drop – off, покрывающие расходы линии на возвращение контейнера из места назначения – конечного пункта логистической цепи. Таким образом, уровень зависимость компании от контейнерных линий можно охарактеризовать как высокий, так как поставщики периодически корректируют тарифы на пользование своими услугами, кроме того, затраты, связанные с внешнеэкономической деятельностью также подвержены влияниям курса доллара США и других экономических факторов.

Что касается последующих этапов транспортировки контейнеров по территории России до пункта назначения, при взаимодействии с поставщиками железнодорожных или автомобильных транспортных услуг, отсутствуют факторы, связанные с внешнеэкономической деятельностью, однако, определение тарифов на пользование транспортными услугами также находится в ведении поставщиков.

Таким образом, уровень тарифов на услуги поставщиков по транспортировке контейнерных грузов напрямую влияет на конечную стоимость экспедиторских услуг для клиента, следовательно, уровень рыночной власти поставщиков можно охарактеризовать как высокий.

Уровень влияния рыночной силы поставщиков был оценен в 4 балла из 5.

**Угроза появления услуг – заменителей**

Экспедиторские услуги компании «ДЗТ Логистик» представляют собой комплекс мероприятий по организации транспортировки контейнерного груза и его сопровождению в процессе перевозки. С точки зрения поиска альтернатив – услуг, которыми потенциальный клиент сможет заменить взаимодействие с компанией, можно рассмотреть возможность клиента самостоятельно заняться организацией процесса доставки контейнерного груза из стран Азии во Владивосток или другие регионы Российской Федерации. Однако, процесс самостоятельной организации процесса транспортировки груза для физического лица или организации, основная деятельность которой не сконцентрирована в сфере грузоперевозок, или не имеет к ней прямого отношения, представляет собой крайне трудоемкий процесс. В частности, в том случае, когда потенциальному клиенту требуется организовать разовую перевозку из-за границы одного или нескольких контейнеров, целесообразно обратиться к услугам компании – экспедитора. В противном случае, когда компания – клиент примет решение сэкономить денежные средства пренебрегая экспедиторскими услугами, организовав перевозку самостоятельно и перейдя в интермодальный сегмент перевозок, процесс может занять слишком много времени, что, в конечном итоге, приведет к серьезным задержкам в поставке груза, а также возможной потере прибыли, связанной с поздним прибытием товара.

Таким образом, уровень угрозы появления услуг – заменителей можно охарактеризовать как низкий, так как единственная возможность заменить экспедиторские услуги, связанные с международными мультимодальными перевозками – самостоятельная организация транспортировки клиентом, что чаще всего нецелесообразно во-первых, с точки зрения издержек на установление связи с перевозчиками, а во-вторых, с точки зрения временных затрат и их влияния на эффективность бизнеса клиента.

Угроза появления замещающих сервис компании услуг была экспертным путем оценена в 1 балл.

**Рыночная сила покупателей**

Анализируя уровень рыночной власти покупателей, необходимо оценить издержки переключения клиентов на партнёрство с конкурирующими экспедиторскими компаниями. Стоит отметить, что на сегодняшний день в числе клиентов компании существуют особо крупные клиенты, специально под которых в прайс-листе контейнерного терминала компании существуют особые льготные тарифы на экспедиторские услуги и терминальную обработку контейнерных грузов. Таким образом, такие клиенты будут испытывать высокие издержки переключения на услуги новой экспедиторской компании, нового терминала и контейнерной линии, будут вынуждены устанавливать партнёрские отношения на новых, возможно, менее выгодных условиях. Кроме того, для всех остальных клиентов, объем перевозок и доля в общем контейнерообороте компании менее значительна, переключение повлечет за собой не столько масштабные, но трудоемкие перепланировки бюджета под новые тарифы конкурирующей экспедиторской компании. Однако, нельзя исключать снижение ставок на грузоперевозки и экспедиторские услуги компаниями – конкурентами. В таком случае, появляется вероятность переключения некрупными клиентами компании. Тем не менее, вероятность такого сценария достаточно низкая благодаря тому, что «ДЗТ Логистик», обладая собственным контейнерным терминалом, не несет издержки по терминальной обработке контейнеров у других компаний.

Степень влияния рыночной силы покупателей можно оценить в 2 балла по пятибалльной шкале.

**Интенсивность конкуренции**

Интенсивность внутриотраслевой конкуренции определяется как количеством игроков, присутствующих на рынке, и их относительной долей в общем объеме контейнерных грузоперевозок в регионе, так и стадией развития рассматриваемого рынка, его темпами роста.

Анализируя стадию развития рынка, можно сказать, что рынок перевозок импортируемых контейнерных грузов города Владивостока находится в стадии умеренного роста. Как уже было отмечено при анализе угроз появления новых конкурентов, значение контейнерооборота порта Владивосток в 2017 году продемонстрировало рекордное значение. Этот факт, вместе со статусом свободного порта города Владивостока, позволяет сделать вывод о привлекательности отрасли, что влечет за собой не только появление в перспективе новых игроков на рынке, но и высокий уровень активности уже присутствующих на рынке игроков, стремящихся занять наибольшую долю. Кроме того, на данном рынке присутствует неценовая конкуренция: потребителю важно качество предоставляемой услуги, оперативность ее оказания. Таким образом, при первоначальном выборе экспедиторской компании, клиенту непринципиален выбор партнёра.

Однако, в качестве конкурентов «ДЗТ Логистик» можно рассматривать те компании, который также осуществляют полный цикл доставки груза, сопровождая контейнер на всех этапах транспортировки. Наличие в собственности контейнерного терминала и льготные ставки на терминальную обработку контейнера также является весомым аргументов при выборе экспедиторских услуг. Таким образом, можно сделать вывод об относительно высоком уровне конкуренции для компании «ДЗТ Логистик».

Интенсивность конкуренции может быть оценена в 4 балла.

**Выводы на основании анализа пяти сил конкуренции М. Портера**

1. Лепестковая диаграмма результатов анализа 5 сил конкуренции

Результаты анализа пяти сил конкуренции М. Портера в наглядной форме приведены на лепестковой диаграмме выше. Таким образом, можно сделать выводы о соотношении рассматриваемых при анализе пяти сил конкуренции между собой, а также об областях, требующих наибольшего внимания со стороны менеджмента компании. Итак, наибольшие значения получили угроза появления новых конкурентов, а также степень интенсивности конкуренции на рынке экспедиторских услуг. Таким образом, в условиях конкуренции за долю в возрастающем контейнеропотоке региона, компании необходимо постоянно анализировать рынок и условия работы конкурентов, оптимизировать свои издержки с целью предложения наилучших для клиента условий. Наименьшее значение со стороны угрозы появления услуг – заменителей говорит о том, что отрасль экспедиторских услуг в регионе стабильна, а также данное направление бизнеса будет востребованным со стороны клиентов в долгосрочной перспективе.

* 1. Характеристика организации процесса экспедирования контейнерных грузов в компании «ДЗТ Логистик»

Организация процесса экспедирования грузов в компании «ДЗТ Логистик» включает в себя комплекс мероприятий, в который помимо непосредственно транспортировки контейнера, входит полная ответственность за сохранность груза в пути на всех этапах транспортировки, а также за своевременность доставки контейнерного груза в пункт назначения клиента. Транспортировка грузов под контролем компании осуществляется по мультимодальной схеме. Мульти модальные перевозки подразумевают последовательное взаимодействие с несколькими различными видами транспорта при транспортировке контейнерного груза из пункта отправления в пункт назначения, например, перевозка груза морским транспортом, а впоследствии его транспортировка посредством железной дороги в соседний с портом выгрузки регион. Кроме того, при данной схеме организация перевозок осуществляется самостоятельно экспедитором путём договоров с подрядчиками – операторами морских, железнодорожных, автомобильных или авиаперевозок.[[10]](#footnote-10) Услуги компании оказываются клиентам в соответствии с договором транспортной экспедиции.

Процесс транспортного экспедирования грузов в компании «ДЗТ Логистик» включает в себя прием товара на складе грузоотправителя в сопровождении пакета необходимых документов, осуществление контроля и обеспечение целостности груза, соблюдения требования в отношении условий хранения груза, а также организация его доставки в пункт назначения. Таким образом, материальная ответственность за сохранность груза в процессе транспортировки лежит на компании. Следовательно, услуги «ДЗТ Логистик» позволяют клиенту - собственнику перевозимого груза получить гарантию его сохранности на всем пути следования.

Кроме того, экспедиторские услуги «ДЗТ Логистик» включают в себя документальное сопровождение процесса транспортировки груза. Роль документации в процессе доставки состоит в сопровождении груза в пути, а так же в унификации взаимодействия агентов на различных этапах транспортировки груза. Одним из основных документов, используемых при таможенном оформлении товаров, перевозимых посредством морского транспорта. является коносамент.[[11]](#footnote-11) Основная функция коносамента заключается в том, что он представляет собой право на физически поставленный товар, таким образом, его законный держатель обладает исключительным правом на получение груза по завершению процесса доставки.

Помимо коносамента важную роль играет такой документ как деливери-ордер. Данный документ представляет собой распоряжение владельцем товара в адрес текущего держателя груза, например, перевозчика или владельца склада, о передаче перевозимого товара получателю, указанному в деливери-ордер.

Еще одним необходимым для осуществления отгрузки товара документом является релиз контейнера. Релиз представляет собой внутренний документ, выдаваемый контейнерной линией – перевозчиком, служащий в качестве уведомления о полной уплате всех необходимых обязательств перед линией и разрешения на выдачу груза, указанного в коносаменте.

В общем виде процесс транспортного экспедирования контейнерных грузов в компании «ДЗТ Логистик» можно охарактеризовать следующим образом.

* Начальным этапом являются морские контейнерные перевозки из портов стран Азиатско-Тихоокеанского региона, а также импорт контейнеров в порт Владивосток, на территорию контейнерного терминала компании.
* Следующим этапом является портовое экспедирование грузов, установление факта уплаты клиентом всех необходимых платежей, получение разрешающих документов на отгрузку контейнера с территории терминала и организация отправки контейнера клиенту.
* Финальным этапом является транспортировка груза по территории России, в пределах Приморского края, либо в иные регионы. На данном этапе может применяться как автомобильный транспорт, так и железнодорожный.

На сегодняшний день компания обладает собственным автопарком из 40 единиц автомобильной техники, способных перевозить 40-футовые контейнеры. Перевозка посредством железной дороги осуществляется путем взаимодействия с партнерами – поставщиками услуг железнодорожных перевозок. Общая схема процесса экспедирования грузов в компании «ДЗТ Логистик» представлена на рисунке 3.



1. Процесс экспедирования грузов в ООО «ДЗТ Логистик»
   1. Анализ сильных и слабых сторон процесса экспедирования

С целью более глубокого понимания специфики организации процесса экспедирования контейнерных грузов в компании «ДЗТ Логистик», в частности, этапа доставки груза до пункта назначения клиента , следующего после этапа терминальной обработки контейнера, следует провести анализ сильных и слабых сторон процесса экспедирования грузов в компании. Кроме того, в дальнейшем это позволит выявить и более ясно сформулировать возможные проблемы. В качестве исследовательского инструментария на данном этапе было задействовано глубинное интервью с исполнительным директором терминала компании, а также с генеральным директором «ДЗТ Логистик». К задачам глубинного интервью можно отнести: более отчетливо узнать об интересах компании, ее стратегических целях, узнать, кто является типичным потребителем компании и т.д. Другими словами – получить более полную и более подробную информацию о компании, чем та, что находиться в общем доступе. Для проведения глубинного интервью был разработан сценарий, который приведен в Приложении 6.

1. Анализ сильных и слабых сторон в процессе экспедирования в ООО «ДЗТ Логистик»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| * Контейнерный терминал в собственности * Полный комплекс услуг по терминальной обработке контейнера * Партнерские отношения с крупнейшей контейнерной линией * Широкий географический охват * Наличие лояльных клиентов * Фиксированные тарифы на услуги терминала в рублях РФ | * Временные задержки при вывозе контейнеров с терминала * Перегруженность автопарка * Грузооборот ниже прямых конкурентов * Отсутствие влияния на сроки доставки морским транспортом |

На основании проведенного анализа рынка экспедиторских услуг города Владивостока, анализа пяти сил конкуренции М. Портера, а также анализа сильных и слабых сторон в организации грузоперевозок, можно выявить несовершенства в процессе транспортировки контейнерных грузов.

Прежде всего, главный недостаток заключается во временных задержках на этапе вывоза контейнеров с территории терминала компании по направлению к клиенту, в случае если пункт назначения находится в пределах Владивостока или Приморского края, либо до железнодорожных станций с целью отправки в регионы. Временные задержки в данном случае достигают от 3 до 4 суток, что негативно сказывается на удовлетворенности клиентом сервисом компании, а также приводит невыполнению условия своевременной доставки груза в пункт назначения. Причин для задержки может быть несколько, как зависящих, так и не зависящих от действий компании. К независящим причинам можно отнести опоздание клиента с оплатой всех необходимых обязательств, а также задержки в поступлении требуемых для осуществления факта отгрузки документов. Причины, на которые можно повлиять, кроются в эффективном управлении автопарком компании, целесообразностью его содержания и эффективном использовании.

Таким образом, проблема заключается в временных задержках на этапе вывоза контейнера с территории терминала, а возможные пути решения – в управлении автопарком или поиске альтернативных способов вывоза. Игнорирование этой проблемы может привести к падению уровня удовлетворенности клиентов услугами компании и снижению репутации, что также может негативно сказаться на успехе в будущем, в рамках растущего грузооборота.

Опираясь на проведенный в данной главе анализ рынка и ключевых игроков, можно отметить, что рассмотренные организации во многом схожи между собой, в частности: география маршрутов и спектр услуг. То есть, новым клиентам, не имеющим познаний в тонкостях и иных преимуществах организации экспедирования в компании, будет сложнее сориентироваться. Кроме того, наиболее прямым конкурентом можно назвать именно Пасифик Лоджистик – так как наличие полноценного перегрузочного комплекса выводит компанию на более высокий уровень, преимущество собственного контейнерного терминала недоступно для многих других экспедиторских компаний, вынужденных сотрудничать с другими комплексами. Обращая внимание на главного конкурента – Пасифик Лоджистик решает проблему вывоза контейнеров с территории терминала, прибегая к помощи сторонних профильных компаний, специализирующихся именно на автомобильных контейнерных перевозках в регионе.

Ссылаясь на анализ пяти сил конкуренции М. Портера, при сравнительно высоком уровне конкуренции в отрасли экспедиторских услуг Владивостока, а также умеренной угрозе появления новых конкурентов, компании необходимо поддерживать высокую степень удовлетворенности клиентов сервисом «ДЗТ Логистик» с целью удержания текущей клиентской базы, а также привлечение новых в будущем.

Актуальность рассматриваемой проблемы временных задержек на этапе вывоза контейнеров с терминала подтверждается руководством «ДЗТ Логистик» в рамках проведенного в ходе выполнения данной работы интервью с несколькими сотрудниками: с исполнительным директором контейнерного терминала, а также с заместителем генерального директора ООО «ДЗТ Логистик». Согласно сведениям, полученным от одних из ключевых сотрудников компании, в периоды пиковой загрузки терминала задержка по причине перегруженности автопарка может достигать от 3 до 4 дней, что порой критично для удовлетворения потребностей клиента. Кроме того, возрастает угроза эскалации рассматриваемой проблемы в рамках общей тенденции роста контейнерооборота порта Владивосток с каждым годом, так как все условия благоприятствуют еще большему росту импорта контейнерных грузов.

Кроме того, весной 2018 года в таможенных органах города Владивостока разгорелся коррупционный скандал, в который оказались вовлечены лица, занимающие высокие руководящие должности. В связи с последними событиями, на некоторые контейнерные терминалы города было наложено ограничение на вывоз контейнеров с территории перегрузочного комплекса в ночное время суток. По словам представителей ДЗТ Логистик, такая мера является необходимостью для предупреждения правонарушений, однако, лишь усугубляет рассматриваемую проблему временных задержек, в связи с чем поиск её решения в кратчайшие сроки становится еще более актуален.

Выводы по главе 1

В рамках главы 1 была подробно изучена специфика деятельности экспедиторской компании «ДЗТ Логистик», являющейся объектом исследования данной работы. Были изучен и интерпретирован весь спектр услуг компании, её компетенции в области оказания экспедиторских услуг на рынке города Владивостока, кроме того, было проанализировано положение рассматриваемой компании относительно ближайших конкурентов. С целью определения положения организации на рынке был проведен анализ 5 сил конкуренции М. Портера, а также анализ сильных и слабых сторон процесса организации экспедирования контейнерных грузов и, в частности, этапа автомобильной доставки контейнеров с территории контейнерного терминала компании по территории города Владивостока и Приморского края – предмета исследования данной работы.

На основании проведенного анализа была выявлена и аргументирована управленческая проблема, подлежащая решению в рамках данной работы – несоответствие сроков поставки контейнерных грузов конечному потребителю, иными словами, временные задержки на этапе вывоза контейнеров с терминала, возникающие по причинам, непосредственно зависящим от действий компании.

# ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ИНСТРУМЕНТОВ ВЫБОРА ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОСРЕДНИКА ПО ДОСТАВКЕ КОНТЕЙНЕРНЫХ ГРУЗОВ

В главе 1 в рамках рассмотрения компании ДЗТ Логистик, а также её конкурентной среды была выявлена проблема, на решение которой ориентирована данная работа. Проблема временных задержек при вывозе контейнеров с территории контейнерного терминала компании ставит вопрос об эффективности управления и работы собственного автопарка компании, а также о целесообразности его содержания в рамках общей тенденции роста грузооборота порта Владивосток, а также ограничений, упомянутых в предыдущей главе. В качестве решения данной проблемы предложено отойти от концепции собственного автопарка, установив сотрудничество с профильными компаниями – поставщиками услуг по автомобильным контейнерным перевозкам в Приморском крае. В данной главе будут рассмотрены существующие на сегодняшний день практики и методы выбора логистических посредников, а также оценки эффективности их деятельности с целью заключения партнёрских отношений на наиболее благоприятных условиях.

* 1. Решение о выборе поставщика транспортных услуг

На сегодняшний день вопрос выбора поставщика транспортных услуг является очень острым для многих компаний. Предприятия логистической цепи приходят к осознанию взаимозависимости и ответственности друг перед другом. Отношения с компаниями – поставщиками транспортных услуг, реализуемые в В2В сегменте, приобретают характер партнёрских. Благодаря этому компании достигают снижения транспортных издержек, например, в связи с эффектом экономии от масштаба. На сегодняшний день, именно улучшение условий сотрудничества выносится на первый план, что также позволяет достичь повышения качества оказываемых услуг, реализуя эффект кривой опыта. Стоит отметить, что окончательное решение о выборе логистического посредника принимается руководством компании или лицом, принимающим решение. Таким образом, выбор отобранных и наиболее подходящих поставщиков транспортных услуг по различным критериям, является рекомендацией.

На сегодняшний день существует два подхода выбора логистического посредника:

1. Во-первых, если это возможно, существует альтернатива выбирать поставщика транспортных услуг из тех организаций, которые в прошлом уже являлись партнёрами анализируемой компании, либо с которыми уже установлены отношения иного характера. Такой подход упрощает выбор логистического посредника, так как компания уже обладает информацией о партнёре, а также адаптирована к особенностям ведения с ним дел.
2. Однако, в ситуации, когда компания впервые нуждается в оказании транспортных услуг, а также когда среди текущих и предыдущих поставщиков нет организаций, отвечающих всем требованиям руководства компании, применяется подход, подразумевающий выбор поставщика в результате анализа рынка. Это может быть как рынок, на котором рассматриваемая компания уже присутствует в том или ином виде, а также новый для компании рынок, в том случае, когда было принято решение расширить границы деятельности компании.[[12]](#footnote-12) В этом случае, для проведения процедур оценки и проверки потенциального логистического посредника требуются значительные издержки, как временные, так и материальные. Таким образом, тщательную проверку целесообразно проводить только в отношении тех предприятий, шанс которых потенциально стать партнёром компании наивысший среди отобранных поставщиков.

Принятие решения о заключении сделки с размещением заказа на транспортировку определенного объема груза следует принимать на основе обоснованной совокупности критериев. Зачастую данное решение обеспечивается анализом способности потенциального логистического посредника обеспечивать требуемый уровень качества оказываемых услуг, достаточную пропускную способность для перевозки всего необходимого объема груза за период времени, условия транспортировки, а также рациональный уровень соотношения издержек на организацию транспортировки и уровня сервиса. К базовым факторам, влияющим на выбор поставщика транспортных услуг можно отнести опыт его работы в данном регионе, а также его историю, репутацию, наличие собственного автопарка и положение на рынке. Кроме того, специфика перевозимого груза, а также объем заказа на транспортировку оказывают влияние на приоритетность факторов.

**Источники информации о поставщиках транспортных услуг**

Первоначальным этапом отбора организаций – поставщиков транспортных услуг в качестве потенциального партнера является сбор информации о компаниях и о рынке предоставляемых услуг. Практика анализа рынков поставщиков позволяет выявить наиболее распространенные сегодня источники информации:

* Каталоги и прайс-листы;
* Торговые журналы;
* Интернет-сайты;
* Рекламные материалы (от компаний, а также в СМИ);
* Банки и финансовые институты официальных органов;
* Выставки и мероприятия;
* Торги и аукционы;
* Торговые директории;
* Торговые представительства;
* Собственное исследование;
* Внутренние бизнес-партнёры;
* Личные контакты с потенциальными посредниками;
* Конкуренты потенциального поставщика услуг;
* Специализированные информационные агентства;
* Открытая информация от государственных ведомств.

На сегодняшний день одними из самых распространенных источников информации о поставщиках транспортных услуг являются общедоступные информационные справочники, такие как каталоги организаций, официальные прайс-листы или профильные отраслевые журналы. Однако, помимо традиционных источников информации, все большее внимание уделяется онлайн-источникам. Признается роль Интернета в качестве безграничного хранилища информации. Последние годы организации в России также активно прибегают к использованию Интернет-ресурсов при поиске партнёров по бизнесу.

Можно сказать, что от грамотного отбора информации о потенциальном логистическом посреднике, а также от полноты собранных в ходе исследования рынка данных может зависеть успешность принятия решения на окончательном этапе отбора кандидатур. Таким образом, существует вероятность, что наиболее выигрышный по всем параметрам вариант не будет рассматриваться в качестве потенциального партнера на окончательном этапе отбора в результате ошибочных действий на первом этапе, в результате которых об этой организации просто не будет собрано достаточно сведений. Это еще раз подчеркивает важность этапа сбора информации и анализы рынка поставщиков транспортных услуг, а также созданий полной базы знаний о рассматриваемых в качестве кандидатов организациях.

Анализируя перечисленные выше источники информации о поставщиках услуг, можно определить их в несколько значимых групп, которые наиболее широко используются сегодня при анализе рынка интересующих компанию услуг и поиске информации о его игроках. Таким образом, чаще всего используются такие цифровые инструменты как интернет-источники информации, электронные каталоги, а также непосредственно веб-сайты интересующих компаний, в большинстве случаев позволяющие получить информацию о спектре услуг компании и о порядке цен. К другим часто используемым источникам можно отнести профессиональные журналы, рекламные объявления, директории поставщиков, переговоры с представителями компаний, коллегами, профессиональные контакты, а также собственные учетные документы.

**Внутренние бизнес – партнеры**

Еще одним источником информации о потенциальных логистических посредниках могут являться рекомендации коллег. Компании других этапов логистической цепочки, а также организации, связанные иными партнёрскими отношениями с анализируемой компанией, могут порекомендовать лицу, принимающему решение, свои профессиональные контакты в области оказания транспортных услуг, а также делиться опытом работы с рекомендуемой организацией. Преимуществом такого метода является надежность рекомендаций, при условии хороших отношений с источником сведений о поставщике услуг. Однако, при оценке источника как ненадежный, компании следует подвергать проверке полученные рекомендации.

**Собственное исследование**

Еще одним источником информации о возможных поставщиках логистических услуг, заслуживающим внимания, является собственное исследование, проводимое сотрудниками компании. Такой подход как собственное исследование включает в себя все существующие методы и источники, которые не являются формальными, а также не требуют организации официальных документальных запросов. В первую очередь, примером собственного исследования можно назвать неформальные личные контакты с коллегами, знакомыми, а также конкурентами компании. Кроме того, к методам собственного исследования относятся неформальные контакты с возможными поставщиками, а также связь с конкурентами потенциального партнера.

* 1. Понятие и классификация логистических посредников

Логистический посредник, также известный как провайдер, представляет собой компанию – поставщика транспортных услуг. Анализируя необходимость привлечения логистического посредника, компания – грузовладелец должна принять во внимание следующие моменты: во-первых, уровень собственной компетенции в сфере логистики и грузоперевозок, а во-вторых – свою стратегию в отношении логистики. Таким образом, в случае если компания не владеет техникой для перевозки груза различными видами транспорта, навыками, знаниями и умениями организации грузоперевозок, а также если компания концентрируется на своей основной деятельности, например, производстве продукции, то организация транспортировки своими силами потребует значительных инвестиций в инфраструктуру и новый персонал. В таком случае целесообразно прибегнуть к помощи логистического провайдера.

Таким образом, удельные затраты компании на единицу продукции или единицу перевозимого груза снижаются при взаимодействии с логистическим провайдером благодаря следующим аспектам:

* Отлаженная деятельность поставщиков логистических услуг, выгоды, получаемые от эффекта экономии от масштаба как результат единовременной перевозки множества грузов;
* Обширный спектр услуг логистического провайдера, перевозка различными видами транспорта, а также качество их исполнения;
* Более низкие издержки по сравнению с самостоятельной организацией процесса грузоперевозки.

Кроме того, к причинам обращения к услугам поставщиков логистических услуг можно отнести более высокий уровень гибкости и адаптации провайдера к непредвиденным изменениям окружающей логистической среды, так как его деятельность сосредоточена в данной сфере. Обращение к логистическим провайдерам также связано с возможностью принятия с его стороны системных интегрированных решений, со снижением рисков и продолжительности операционных и логистических циклов, а также с возможностью минимизации транспортных издержек.

В случае промышленного предприятия, система сбыта готовой продукции включает в себя каналы распределения, которые также можно воспринимать в качестве маршрута следования товара от производителя до пункта назначения потребителя. Принимая участие в распределительной деятельности компании, логистические провайдеры также становятся участниками каналов сбыта. Основные функции поставщиков логистических услуг в рамках выполнения этой роли заключаются в следующем:

* Распределение и доставка готовой продукции;
* Переговоры с потребителями, заключение договоров и контроль их исполнения;
* Складирование продукции, сортировка, формирование и комплектование заказов, упаковка;
* Формирование товарного ассортимента;
* Принятие участия в установлении цен на продукцию, реализация ценовых стратегий;
* Сервисное обслуживание;
* Принятие рисков торговых сделок.

На сегодняшний день существует несколько различных классификаций поставщиков транспортных услуг. В первую очередь, в случае компании, производящей какой-либо продукт, логистические провайдеры различаются по признаку имени, от которого действует посредник, а также за чей счет осуществляются транспортные операции.

Раскрывая данную классификацию, для начала стоит рассмотреть несколько типов и комбинаций логистических операций, различающихся по приведенным выше признакам. Действия провайдера, осуществляемые от его собственного имени, а также за свой счет, носят название дилерских операций. Логистические посредники, осуществляющие операции за свой счет, однако, от имени или же под торговой маркой производителя товара, осуществляют дистрибьюторские операции. Действия посредника, осуществляемые от своего имени, но за счет других лиц, являются комиссионными. Последний тип операций, включающий в себя деятельность за чужой счет, и при этой от чужого имени, является операциями по договорам поручения.

Различают два вида услуг, которые оказывают логистические посредники своим клиентам. Во-первых, организационно – правовые услуги, к примеру, услуги организации грузоперевозок и экспедирования, а также консультирование клиентов по логистическим аспектам их деятельности. Особенность такого типа услуг заключается в том, что для их оказание логистическому провайдеру не требуется наличие материально – технической базы. Ко второй категории услуг логистических посредников относятся оперативно – производственные услуги, наличие материально – технической базы для оказания которых обязательно. Среди услуг этой категории непосредственно осуществление грузоперевозок различными видами транспорта, а также погрузочно – разгрузочные работы.

Наиболее наглядный вариант классификации логистических посредников разделяет их на несколько уровней в зависимости от степени комплексности оказываемых ими услуг. Согласно принятой в Западных странах классификации различают пять уровней логистического сервиса PL (Party Logistics). 1PL провайдер – самый первый уровень в данной классификации. Понятие логистического посредника первого уровня обычно применимо непосредственно к компании или лицу, являющемся грузовладельцем. Вся логистика предприятия, все операции, связанные с погрузкой и доставкой груза планируются и осуществляются его владельцем на собственном транспорте. Таким образом, провайдер уровня 1PL представляет собой полностью автономную логистику предприятия, реализуя стратегию логистического инсорсинга.

Уровень 2PL представляет собой стратегию частичного логистического аутсорсинга. При этом компания – грузовладелец самостоятельно осуществляет планирование и формирование логистической цепочки, однако, за неимением материально – технической базы, обращается за помощью к сторонним организациям. То есть, логистический провайдер уровня 2PL – транспортная компания, нанимаемая грузовладельцем для транспортировки его товара на определенном участке логистической цепочки.

На уровне 3PL компания – грузовладелец уже не занимается логистическими аспектами своей деятельности, реализуя стратегию комплексного логистического аутсорсинга. Провайдеры уровня 3PL являются высококвалифицированными поставщиками логистических услуг, покрывающими большинство логистических функций. В спектр услуг 3PL провайдеров входит, в первую очередь, транспортировка груза на нескольких или всех этапах логистической цепочки, складирование товара, погрузочно – разгрузочные работы, дополнительные услуги со значительной добавленной стоимостью, а также привлечение субподрядчиков. 3PL провайдерами являются экспедиторские компании[[13]](#footnote-13).

Уровень 4PL представляет собой стратегию интегрированного логистического аутсорсинга. Такая стратегия подразумевает более глубокий уровень взаимодействия компании с логистическим посредником. На уровне 4PL в его задачи входит не только полный комплекс транспортных услуг для грузовладельца по аналогии с 3PL уровнем, но также планирование и проектирование логистических цепей, а также контроль и управление бизнес – процессами в компании, относящимся к логистике. Таким образом, провайдер уровня 4PL сочетает в себе услуги консалтинговой компании в области логистики и оператора уровня 3PL, предоставляя своим клиентам наиболее рациональные решений в области транспортной логистики благодаря высокому уровню компетенции и надежным подрядчикам. Основным преимуществом взаимодействия с посредниками уровня 4PL является сокращение операционных издержек, затрат трудовых ресурсов, а также повышение эффективности деятельности компании.

* 1. Критерии выбора логистического посредника

Принятие решения о выборе конкретного поставщика логистических услуг осуществляется на основе набора тех или иных критериев. Основополагающими критериями выбора логистического посредника, справедливыми как для промышленного предприятия, так и для компании сферы торговли, являются стоимость предоставляемой услуги, её качество, а также надежность и своевременность её оказания. При осуществлении первоначального отбора потенциальных поставщиков транспортных услуг, необходимо отталкиваться от политики компании в области маркетинга, а также от её логистической стратегии. Кроме того, с учетом особенностей различных корпоративных стратегий организаций, наиболее приоритетные позиции могут принимать такие критерии как наименьшее время доставки груза, возможность провайдера предоставлять транспортные услуги в кредит и другие.

Стоит отметить, что система отбора провайдеров транспортных услуг носит динамичный характер, а также подвержена влиянию нестабильной экономической ситуации в стране или в регионе. В случае, когда предъявляемым руководством компании критериям к будущим партнерам, отвечают несколько поставщиков логистических услуг, выбор нужного количества компаний из них осуществляется на основе рейтинговой оценки соответствия их параметров и показателей заданным критериям. Помимо основополагающих критериев, приведенных выше, компанией, находящейся в поиске логистического посредника могут предъявляться следующие требования:

* Опыт работы провайдера, измеряемый во времени присутствия на рынке;
* Опыт работы на непосредственно требуемом этапе логистической цепи;
* Количество клиентов логистического посредника;
* Степень удовлетворенности клиентов услугами провайдера;
* Степень оперативности реагирования поставщика на изменения во внешней среде;
* География маршрутов логистического посредника;
* Степень развитости материально – технической базы поставщика;
* Обладание сертификатами соответствия стандартам;
* Доля сотрудников в компании – посреднике, обладающих высшим образованием;
* Наличие услуги страхования перевозимых грузов;
* При наличии услуги страхования: степень ответственности перевозчика;
* Наличие опыта успешного партнерства с рассматриваемым логистическим посредником.

Помимо рассмотренных выше распространенных критериев, предъявляемых к потенциальным логистическим посредникам, стоит обратить внимание на шкалу критериев, представленную в своем исследовании Майклом Р. Линдерсом и Харольдом Е. Фироном. Представленные критерии расположены от наиболее приоритетного к наименее значимому показателю:

* Качество предоставляемых логистических услуг;
* Своевременность доставки (по версии авторов, необходимо составить рейтинг логистических посредников на основе степени соблюдения ими сроков);
* Стоимость услуг (необходимо провести сравнение реальной стоимости услуг с желаемыми показателями, а также с минимально возможными по рынку)
* Обслуживание (в рамках этого показателя рассматриваются скорость реагирования провайдера на запросы клиента, а также качество технической помощи);
* Повторные предложения по разработке услуг или снижению их стоимости;
* Технические и производственные мощности (пропускная способность поставщика транспортных услуг);
* Оценка дистрибьюторских возможностей логистического посредника (при выполнении им роли дистрибьютора продукции клиента);
* Детальной оценка финансовой составляющей и управленческой политики логистического посредника.

Рассмотренная выше система критериев широко распространена в зарубежных компаниях при выборе логистического посредника. Стоит заметить, что в данной системе стоимость оказания транспортных услуг не занимает первое место. Это связано с тем, что цена услуги – такой показатель, о величине которого можно договориться впоследствии, а на величину отклонения цены от изначального значения может повлиять объем заказа на транспортировку, размещаемый компанией у логистического провайдера. Однако, во многих российских компаниях в условиях ограниченного количества оборотных средств, зачастую цена становится основным критерием выбора поставщика транспортных услуг. То есть, существует риск низкого качества оказания услуг по грузоперевозке.

Кроме того, зарубежные компании обращаю внимание на оценку финансовой составляющей потенциального провайдера логистических услуг, а также на степень развитости его материально – технической базы. В условиях российского рынка, этому также следует уделять особо пристальное внимание с целью обеспечения гарантии стабильности и долговечности устанавливаемых с поставщиком партнерских отношений.

* 1. Оценка деятельности логистических посредников

Оценка деятельности поставщиков транспортных услуг представляет собой непрерывный процесс. Данное утверждение справедливо как для текущих провайдеров – партнеров, так и для новых и потенциальных. Оценка текущих поставщиков услуг производится с целью установления соответствия их деятельности и уровня сервиса ожиданиям и запросам компании. Что касается новых для компании логистических провайдеров, цели оценки заключаются в определении целесообразности организации сотрудничества с ними, то есть, позволяет ли их потенциал всерьез рассматривать возможности перспективного сотрудничества.

Прежде всего, стоит отметить, что большинство компаний имеют тенденцию к делению уже существующих поставщиков на две категории:

* Новые провайдеры, надежность которых пока не подтверждена;
* «Установившиеся поставщики», уже успевшие зарекомендовать себя в качестве надежных партнёров.

Обе группы поставщиков логистических услуг могут быть оценены как с формальной, так и с неформальной точки зрения. Стоит отметить, что оценка новых партнёров, пока не подтвердивших свою надежность и качество услуг, требует особого внимания.

Неформальная оценка «установившихся» поставщиков транспортных услуг содержит, в первую очередь, оценку личных контактов сотрудников компании различных отделов и уровней с представителями логистического посредника. Зачастую это выражается в ответе на вопрос «Как идут дела с таким-то поставщиком?» от коллег из других отделов и других уровней иерархии. Такой способ оценки особенно актуален в компаниях с небольшим штатом сотрудников. Это объясняется тем, что почти все сотрудники разных отделов и уровней ежедневно поддерживают личные контакты друг с другом. Таким образом, такой метод оценки позволяет без задержек получить актуальную информацию, и потому является целесообразным для некрупных организаций. Однако, при большом штате сотрудников в компании возрастает необходимость в формализации оценки деятельности поставщиков.

Формальная оценка «установившихся» логистических посредников подразумевает учет по мере выполнения заказа на транспортировку определенного количества груза таких данных как соответствие выполнения данного заказа критериям качества, количества, стоимости, доставки и обслуживания, а также другим срокам и условиям, оговоренным в контракте с посредником. Подобные методы формальной оценки логистического провайдера служат отражением его деятельность за период времени. Следовательно, по завершению временного промежутка руководством компании могут быть предприняты корректирующие действия. Также по завершению временного периода и моменту размещения нового заказа компания имеет возможность дать оценку целесообразности партнёрства с конкретным поставщиком транспортных услуг, ссылаясь на собранные данные о качестве выполнения посредником предыдущего заказа на грузоперевозку.

Что касается оценки потенциального поставщика транспортных услуг, процедуры оценки его деятельности несколько сложнее, чем оценка посредника, уже являющегося партнёром организации ввиду более высоких затрат в отношении времени и ресурсов на организацию оценки. Следовательно, оценка потенциальных поставщиков транспортных услуг должна проводиться только в отношении тех организаций, шанс которых получить заказ на транспортировку груза наиболее высок, в том числе и в случае, когда потенциальный поставщик может составить конкуренцию текущему.

Одним из наиболее распространенных способов оценки потенциального логистического посредника является проведение пробных заказов на транспортировку груза. Однако, успешное выполнение пробного заказа все ещё не гарантирует надежность логистического посредника в долгосрочной перспективе. Таким образом, осуществляя пробные заказы у поставщика, необходимо также оценить перспективы работы с рассматриваемым логистическим посредником, а также уровень мотивации поставщика оказывать услуги в соответствии с ожиданиями и запросами компании – покупателя, в том числе и в долгосрочной перспективе.

* 1. Методы выбора поставщика транспортных услуг

На сегодняшний день целью использования различных методов выбора поставщиков, в том числе и поставщиков транспортных услуг, стоит получение ответов на два основополагающих вопроса:

1. Может ли потенциальный поставщик удовлетворять требования организации не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе?
2. Имеется ли у поставщика достаточный объем мотивации для удовлетворения в полной мере запросов организации в соответствии с ее ожиданиями?

Ответ на первый вопрос в большей степени основывается на технических показателях поставщика, таких как качество предоставляемых услуг или продукции. Суть положительного ответа на второй вопрос, скорее, кроется в человеческих качествах руководства потенциального поставщика.

Современная практика располагает несколькими широко распространенными методами выбор логистического посредника. Спектр способ выбора поставщика транспортных услуг обширен и включает в себя как методы, реализация которых требует значительных усилий и издержек, так и более простые методы, основным преимуществом которых является простота использования и высокая скорость представления результатов. Кроме того, существующие методы выбора поставщика транспортных услуг можно разделить на две категории:

* Аналитические методы. Выбор посредника происходит с использованием формул, которые описывают параметры выбираемого посредника;
* Экспертные методы. Основаны на оценках, которые выставляют для каждых параметров, характеризующих логистических посредников, специалисты-эксперты, в следствие чего вычисляются интегральные экспертные оценки (рейтинги).

Аналитический подход признан универсальным, однако в литературе они не подкреплены примерами, а это ведет к невозможности проверить аккуратность и достоверность расчетов. Более того, данный подход требует большого количества данных, разработки аналитики, что затрудняет процесс выбора поставщика транспортных услуг.

В настоящее время популярным подходом к выбору поставщика услуг является экспертный, для данного подхода разработано множество различных методов, которые основаны на системе взвешивания критериев.

В данной работе с теоретической точки зрения будут рассмотрены следующие методы выбор логистического посредника:

* Метод оценки затрат;
* Метод доминирующих характеристик;
* Метод рейтинговых оценок;
* Метод категорий предпочтений;
* Метод аналитической иерархии.

**Метод доминирующих характеристик**

Среди рассматриваемых в данном разделе методов выбора логистических посредников, метод доминирующих характеристик отличается простотой применения, а также скоростью проведения анализа и предоставления результатов данным методом. Суть метода доминирующих характеристик заключается в выборе одного наиболее приоритетного критерия, которому потенциальный логистический посредник должен отвечать лучше своих конкурентов, и последующей концентрации на данном критерии. В качестве такого критерия применяется, например, стоимость оказания услуги, скорость или качество. Основным недостатком метода доминирующих характеристик является то, что никакие другие критерии отбора не учитываются.

**Метод оценки затрат**

Суть метода оценки затрат, также известного как затратно - коэффициентный метод, состоит в рассмотрении каждого потенциального поставщика транспортных услуг в качестве возможного варианта. Следующим шагом является анализ каждого из предложенных вариантов с подробным расчетом выгод и издержек от его реализации. Расчет экономического эффекта от реализации варианта осуществляется с учетом логистических рисков. Результатом применения метода оценки затрат обычно является массив данных о каждом из предполагаемых вариантов действий. Завершающим этапом служит выбор наиболее благоприятного варианта из всех рассматриваемых. Критерием выбора логистического посредника в по методу оценки затрат является критерий общей прибыли.

**Метод категорий предпочтения**

Метод категорий предпочтения, применяемый для выбора логистического посредника имеет много общего с принципами неформальной оценки поставщика, описанными в разделе «Оценка деятельности логистических посредников». Согласно данному методу, оценка поставщиков осуществляется путем анализа информации, получаемой от сотрудников организации из разных сфер её деятельности, разных отделов и уровней иерархии. Результатом применения метода категорий предпочтения является консолидированная информация от сотрудников о степени удовлетворенности качеством предоставляемых логистическим посредником услуг, своевременностью их оказания. В зависимости от характера полученных результатов, можно сделать вывод о целесообразности продолжения сотрудничества с текущим логистическим посредником.

**Метод рейтинговых оценок**

Метод рейтинговых оценок является одним из наиболее распространенных методов выбора логистического посредника ввиду своих преимуществ, таких как простота реализации метода и комплексность в учете критериев к логистическим провайдерам. Первым шагом в применении метода рейтинговых оценок является выявление критериев отбора поставщика транспортных услуг непосредственно для анализируемой компании. На следующем этапе экспертным путем выявляется и устанавливается значимость каждого из критериев с таким условием, что сумма удельных весов каждого критерия, то есть его показателя значимости, должна составлять 1 (единицу). После этого осуществляется анализ каждого из рассматриваемых потенциальных логистических посредников по каждому из критериев, параллельно каждому претенденту выставляется оценка по каждому фактору. Оценка может выставляться, например, по десятибалльной шкале, главным условием является единообразие этой шкалы на протяжении оценки всех рассматриваемых организаций. По мере определения удельных весов критериев, а также оценки всех потенциальных логистических посредников, производят умножение значение удельного веса каждого критерия на соответствующее значение соответствия критерию поставщика. Таким образам, получаемое значение отражает рейтинг поставщика конкретному критерию. Сумма рейтингов одного поставщика по всем рассматриваемым критериям формирует общий рейтинг потенциального логистического посредника. Завершающим этапом применения метода рейтинговых оценок является выбор наиболее подходящего посредника на основании наивысшего рейтинга. Возникают случаи, когда рейтинг нескольких логистических посредников по результатам применения метода одинаков. В такой ситуации, вводятся дополнительные критерии.

**Метод аналитической иерархии**

Метод аналитической иерархии осуществляется с использованием знаний и профессионального опыта лица, принимающего решение. Суть данного метода заключается в попарном сравнении альтернативных логистических посредников по заранее определенным критериям – факторам. Результатом применения метода является подсчет итогового показателя для каждой альтернативы по всем критериям, и впоследствии принятие решения о выборе той или иной альтернативы с наибольшим значением итогового показателя.

Первым этапом в реализации метода аналитической иерархии является структурирование рассматриваемой проблемы по принципу трёхуровневой иерархии: цель – критерии – альтернативы. На следующем этапе осуществляется попарное сравнение выявленных для анализа критериев при помощи построения матрицы попарного сравнения. Приоритетность критериев, а также степень превосходства их значимости друг над другом определяется экспертным путем при взаимодействии с ЛПР. Вес каждого из критериев определяется при помощи собственного вектора для каждой из строк таблицы, который, в свою очередь, является результатом подсчета среднего геометрического для строки матрицы попарного сравнения. На третьем этапе применения метода аналитических иерархий осуществляется попарное сравнение рассматриваемых альтернативных логистических посредников по каждому критерию. При этом, предварительно экспертным путем должны быть определены показатели степени соответствия каждого поставщика транспортных услуг всем выявленным критериям. Принцип попарного сравнения альтернатив идентичен принципу попарного сравнения критериев, описанному в предыдущем этапе метода. Завершающим этапом является подсчет итоговых показателей для каждой альтернативе по следующей формуле:

где wi — вес i-того критерия, а Vi — значения альтернативы по данному критерию[[14]](#footnote-14).

Согласно методу аналитической иерархии наиболее приоритетной альтернативой считается вариант с наибольшим итоговым показателем.

**Сравнительный анализ методов выбор логистического посредника**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод | Преимущества | Недостатки |
| Метод оценки затрат | * Предоставление стоимостной оценки потенциальных посредников. | * Метод требует доступ к большому объему информации. |
| Метод доминирующих характеристик | * Высокая скорость получения результатов; * Простота использования метода. | * Непринятие во внимание всех критериев, кроме избранного; * Возможна необъективность. |
| Метод категорий предпочтения | * Скорость получения информации. | * Субъективность мнений сотрудников разных уровней. |
| Метод рейтинговых оценок | * Широкая распространенность метода; * Простота использования; * Наглядность результатов. | * Метод требует доступ к большому объему информации; * Субъективность оценки весов критериев. |
| Метод аналитической иерархии | * Комплексная оценка всех возможных альтернатив с учетом человеческого фактора; * Возможность разбить трудоемкий процесс на ряд более мелких; * Наглядная демонстрация влияния факторов. | * Вероятность субъективности со стороны ЛПР; * Высокие временные издержки по реализации метода. |

Выводы по главе 2

Во второй главе данной работы было детально изучено, проанализировано и представлено теоретическое сопровождение работы, необходимое для разработки дальнейших практических рекомендаций по выбору логистического посредника для ООО «ДЗТ Логистик». Были рассмотрены источники информации о потенциальных поставщиках транспортных услуг, каждый из которых обладает своими преимуществами и недостатками. Следом было рассмотрено понятие логистического посредника, выявлены его роль, функции и задачи при взаимодействии с заказчиком. Представленная классификация логистических провайдеров впоследствии позволить правильно определить категорию поставщика услуг для ООО «ДЗТ Логистик», исходя из спектра предоставляемых услуг, а также степени взаимодействия погружения посредника на деятельность компании.

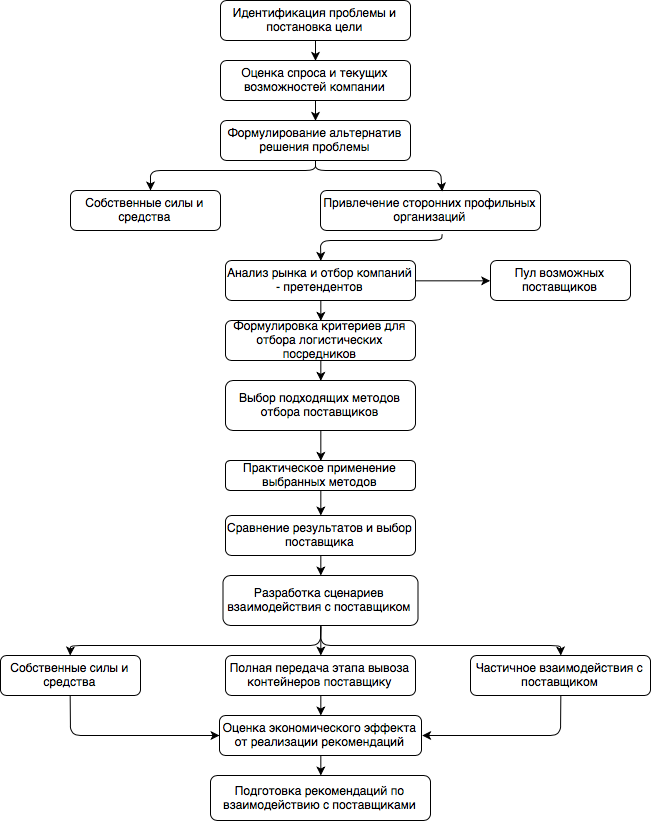
Кроме того, в данной главе были рассмотрены существующие в современной практике критерии отбора логистических посредников. Изученный материал позволит в дальнейшем выявить наиболее релевантные критерии при проведении анализа поставщиков транспортных услуг метолом рейтинговых оценок, а также методом аналитических иерархий. Следует отметить, что в данной главе были также детально рассмотрены методы выбор логистического посредника, а также проведен сравнительный анализ изученных методов, их преимуществ и недостатков. Методы различной степени сложности реализации и скорости применения в будущем позволят получить разностороннюю картину в отношении анализа поставщиков транспортных услуг для ООО «ДЗТ Логистик».

# ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ДОСТАВКИ ИМПОРТНЫХ КОНТЕЙНЕРНЫХ ГРУЗОВ КОМПАНИИ «ДЗТ ЛОГИСТИК»

3.1 Общий порядок выбора логистического посредника

Сформулированная в главе 1 проблема, включающая в себя временные задержки на этапе вывоза контейнеров с территории терминала компании «ДЗТ Логистик» в краткосрочной перспективе требует выявления комплекса мер по её решению. Актуальность рассматриваемой проблемы подтверждается как в целом ежегодно растущим контейнерооборотом в области импорта грузов морским транспортом, так и временными законодательными ограничениями, суть которых более подробно раскрыта в главе 1, являющихся актуальными по состоянию на весну 2018 года. Таким образом, были сформулированы три возможных альтернативных сценария, направленных на решение проблемы, то есть, на сокращение и, в идеале, ликвидацию временных задержек при вывозе контейнерных грузов с терминала компании, возникающих непосредственно по вине экспедитора в результате нехватки материально – технических ресурсов.

В общем виде порядок выбора логистического посредника, реализуемый в данной главе, можно представить следующим образом:



1. Порядок выбора логистического посредника

По большому счету, различие предлагаемых альтернатив заключается в наличии факта взаимодействия со сторонними поставщиками транспортных услуг на рассматриваемом этапе логистической цепочки компании. Таким образом, первая альтернатива заключается в решении данной проблемы собственными силами, а вторая – в привлечении поставщика транспортных услуг – логистического посредника, специализирующегося именно на автомобильных контейнерных перевозках в рамках Владивостока и Приморского края. Суть третьей альтернативы заключается в комбинировании преимуществ, предоставляемых первыми двумя сценариями. Таким образом, в рамках анализа будут рассмотрены варианты по различным соотношениям объема контейнерооборота компании, передаваемого в ведение сторонней организации, а также определение численности собственного автопарка в новых условиях.

Альтернатива, подразумевающая самостоятельное решение проблемы временных задержек, подразумевает расширение автопарка, найм и обучение новых водителей. Кроме того, в данном случае необходимо учитывать риски по возникновению новой потребности в расширении штата и материально – технической базы, а также риски, связанные с человеческим фактором новых сотрудников.

Иные же две альтернативы, более предпочтительные по мнению представителей ООО «ДЗТ Логистик», подразумевают установление партнёрских отношений с профильными поставщиками услуг по автомобильной перевозке контейнерных грузов, и впоследствии передачу осуществления данного этапа логистической цепочки компании в ведение логистического посредника. В данной главе будет подробно рассмотрен порядок отбора поставщиков транспортных услуг для ДЗТ Логистик, выявлены критерии, предъявляемые к потенциальным поставщикам, проведен анализ рынка контейнерных грузоперевозок города Владивостока, а также применены методы выбора логистического посредника, суть которых подробно раскрыта в предыдущей главе.

Предполагаемым итогом станет формулировка практических рекомендаций по выбору потенциальной компании – партнера, задачами которой станет этап вывоза контейнеров с терминала компании, а также рекомендации по оценке его деятельности и условиям сотрудничества. Кроме того, будет оценен экономический эффект от реализации предложенных рекомендаций.

3.2 Оценка спроса и пропускной способности автопарка «ДЗТ Логистик»

С целью определения целесообразности расширения собственного автопарка компании «ДЗТ Логистик» или передачи этапа автомобильного вывоза грузов с контейнерного терминала, иными словами, инвестиции в расширение пропускной способности на данном этапе логистической цепи компании, необходимо прежде всего оценить перспективы роста контейнерооборота порта города Владивостока. На графике ниже представлены значения совокупного контейнерооборота всех морских транспортно-перегрузочных комплексов города Владивостока, исчисляемая в единицах двадцатифутового эквивалента TEU (Twenty-foot Equivalent Unit).

1. Значения контейнерооборота порта Владивосток

|  |  |
| --- | --- |
| TEU | Год |
| 850797 | 2014 |
| 685022 | 2015 |
| 674899 | 2016 |
| 836200 | 2017 |

В таблице 3 приведены значения контейнерооборта порта Владивосток с 2014 по 2017 год. На вышеприведенном графике сформирована линия тренда, обозначающая общую тенденцию изменения показателя годового контейнерооборота. Кроме того, на графике приведено уравнение линии тренда. Наибольшее значение коэффициента детерминации обеспечивается при полиномиальном характере линии тренда.

Используя уравнение линии тренда, приведенное на графике, представляется возможным определить прогнозируемые значения контейнерооборота на 2018 и 2019 год, приняв их за 5 и 6 периоды соответственно.

1. Прогнозируемые значения контейнерооборота

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период | TEU | Год |
| 1 | 850797 | 2014 |
| 2 | 685022 | 2015 |
| 3 | 674899 | 2016 |
| 4 | 836200 | 2017 |
| 5 | 973045 | 2018 |
| 6 | 1458268 | 2019 |

На основе полученных прогнозируемых значений заметно, что в уже 2018 году можно ожидать существенный прирост показателя годового контейнерооборота порта Владивосток. Отсюда следует, что при игнорировании проблемы временных задержек, происходящих на этапе вывоза контейнерных грузов с территории терминала, происходящих по вине экспедитора, приведет к еще большим показателям задержек, снижению удовлетворенности сервисом и потенциальной потере клиентов, что особенно критично при растущем контейнерообороте и появлении на рынке новых клиентов, внимание которых важно привлечь качеством оказания услуг.

На сегодняшний день, исходя из внутренней статистики компании, один тягач в среднем может обслужить от двух до трех заказов ежедневно. В таких условиях, задержки составляют в среднем от 2 до 3 суток. Таким образом, при среднегородском росте грузооборота на прогнозируемые 16%, ситуация может лишь усугубиться, что может негативно сказаться на лояльности клиентов.

3.3 Критерии выбора логистического посредника для ООО «ДЗТ Логистик»

Представители компании «ДЗТ Логистик», отвечая на вопрос об обязательных критериях, которым должен отвечать потенциальный поставщик услуг по автомобильной транспортировке контейнерных грузов по территории города и региона, отмечали следующие аспекты:

* Надежность поставщика;
* Возможность отслеживания грузов на протяжении маршрута;
* Возможность перевозки всех типов контейнеров;
* Услуги по страхованию грузов;
* Техническое состояние автопарка;
* Численность автопарка не менее 50;
* Успешный и продолжительный опыт работы в отрасли;
* Стоимость транспортировки 20-ти футового контейнера в пределах города;
* Наличие системы скидок.

Основополагающим критерием, ожидаемо, стал критерий надежности поставщика, измеряемый в своевременности срока доставки, так как успешное выполнение именно этого критерия обеспечивает решение проблемы временных задержек на этапе вывозка контейнерных грузов с терминала компании. В случае невыполнения данного критерия рассматриваемую управленческую проблему нельзя будет считать решенной.

Кроме того, в качестве наиболее значимых критериев можно выделить возможность перевозки основных типов контейнеров, то есть как 20-ти футовых, так и 40-ка футовых моделей, а также ограничение по минимальному значению численности автопарка потенциального логистического посредника. Остальные критерии, выявленные экспертным методом, позволят компании подобрать надежного и стабильного логистического посредника, способного обеспечивать потребности организации по транспортировке необходимого количества контейнеров в полном объеме и минимизировать риск возникновения необходимости повторного поиска поставщика логистических услуг вследствие неудовлетворения качеством услуг поставщика, отобранного изначально. Потенциальный поставщик услуг должен обладать успешным и как можно более богатым опытом работы на рынке, так как предполагаемые объемы перевозок могут быть невыполнимыми для новой на рынке компании.

Критерий стоимости перевозки контейнера определяется стоимостью транспортировки стандартного двадцатифутового контейнера в пределах города Владивостока, так как это один из наиболее распространенных вариантов. Согласно данным «ДЗТ Логистик», 75% импортируемых контейнерных грузов после этапа терминальной обработки направляются в пункт назначения, будь то местоположение конечного потребителя, или железнодорожная станция для последующей отправки контейнеры в регионы Российской Федерации, находятся в пределах города Владивостока.

3.4 Анализ рынка контейнерных автоперевозок г. Владивостока

В рамках процесса поиска потенциальных логистических посредников для ООО «ДЗТ Логистик», был проведен анализ рынка транспортных услуг города Владивостока, в частности, в категории автомобильных контейнерных грузоперевозок. Стоит отметить, что в рамках первоначального этапа было выявлено 23 транспортных компании. Однако, многие из них категорически не соответствовали основополагающим критериям. Так, часть выявленных организаций не предоставляла услуг по транспортировке контейнеров всех необходимых типоразмеров. С другой стороны, многие компании не обладали материально – технической базой, в частности – автопарком достаточной величины, а некоторые – могли предоставить лишь ограниченную границами города Владивостока географию маршрутов. Подобное несоответствие в любом случае не обеспечивало бы компании решение поставленной управленческой проблемы, исходя из этого, такие организации были исключены из списка.

Таким образом, для более глубокого анализа были выбраны следующие 6 поставщиков услуг по автомобильным контейнерным перевозкам, отвечающие всем основополагающим критериям, обеспечивающим обязательным требования руководства организации к потенциальному посреднику:

1. АзияЛог
2. Дальневосточная Экспедиторская Компания – ДЭК
3. Miles Logistics
4. Контэк-ДВ
5. ТКМ
6. Гамбург

Стоит отметить, что «Дальневосточная Экспедиторская Компания», отобранная в качестве потенциального логистического посредника под номером 2, уже была рассмотрена в данной работе в качестве конкурента «ДЗТ Логистик» в области экспедирования и организации транспортировки грузов. Однако, в рамках обращения к ООО «ДЭК» с целью организации непосредственно автомобильных перевозок по территории города, профильная деятельность организаций не пересекается, таким образом, нельзя заявлять, что конкуренты могут негативно влиять на объемы контейнерооборота друг друга. Кроме того, установление партнёрских отношений может принести потенциальную выгоду для обоих сторон в будущем.

В таблице 5 приведен сравнительный анализ отобранных выше потенциальных поставщиков транспортных услуг по ранее выявленным экспертным путем критериям, а также представлена оценка анализируемых организаций по каждому критерию.

1. Сравнительный анализ отобранных логистических посредников

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | АзияЛог | ДЭК | Miles | КонТЭК-ДВ | ТКМ | Гамбург |
| Надежность | 8 | 8 | 6 | 7 | 8 | 7 |
| Отслеживание | есть | частично | частично | нет | есть | есть |
| Все типы контейнеров | да | да | да | да | да | да |
| Страхование | нет | есть | есть | частично | есть | частично |
| Техническое состояние | 7 | 9 | 8 | 6 | 9 | 7 |
| Автопарк не меньше 50 ед. | да | да | да | да | да | да |
| Опыт работы, лет | 6 | 7 | 4 | 10 | 20 | 4 |
| Стоимость 20фт по городу, руб | 7 300 | 5 200 | 7 500 | 8 000 | 6 500 | 7 000 |
| Система скидок | нет | нет | да | нет | да | нет |

3.5 Реализация методов выбора логистических посредников

**Метод рейтинговых оценок**

Метод рейтинговых оценок подразумевает установление весов критериев, то есть распределения рассмотренных выше критериев в порядке приоритета. Кроме того, представленные выше критерии интерпретированы в различных единицах измерений, например, значение таких критериев как, например, наличие системы скидок может быть только «да», «нет» или «частично», в то время как критерий стоимости транспортировки контейнера измеряется точной суммой в денежном выражении, а критерий технического состояния измерен по шкале от 1 до 10 на основании отзывов о работе конкретных поставщиков транспортных услуг. Кроме того, значение таких критериев, как стоимость, необходимо минимизировать, а, к примеру, опыт работы – максимизировать. Все вышесказанное приводит к выводу о том, что значения критериев необходимо нормализовать. Таким образом, лучшее значение по каждому критерию среди потенциальных логистических посредников будет принято за единицу, а остальные – меньше единицы в соотношении показателей друг к другу.

Откорректированная таблица вместе с установленными экспертным путем весами критериев представлена ниже. Кроме того, из данной таблицы были исключены критерии, которым положительно и одинаково отвечают все потенциальные поставщики транспортных услуг для ООО «ДЗТ Логистик» для наиболее точного отображения результата, так как рассмотрение таких критериев не повлияет на итоговый рейтинг рассматриваемых организаций.

1. Нормализованные значения критериев

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Вес критерия** | АзияЛог | ДЭК | Miles | КонТЭК-ДВ | ТКМ | Гамбург |
| Надежность | **0.2** | 1 | 1 | 0.75 | 0.875 | 1 | 0.875 |
| Отслеживание | **0.09** | 1 | 0,5 | 0,5 | 0 | 1 | 1 |
| Страхование | **0.15** | 0 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 |
| Техническое состояние | **0.12** | 0,78 | 1 | 0,89 | 0,67 | 1 | 0,78 |
| Опыт работы, лет | **0.14** | 0.3 | 0.35 | 0.2 | 0.5 | 1 | 0.2 |
| Стоимость 20фт по городу, руб | **0.18** | 0.71 | 1 | 0.69 | 0.65 | 0.8 | 0.74 |
| Система скидок | **0.12** | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| **Итого** | **1** | **0,5534** | **0,744** | **0,724** | **0,5174** | **0,964** | **0,5948** |

**Метод аналитической иерархии**

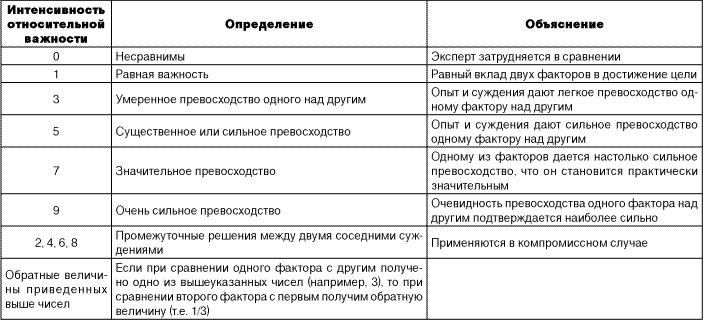
Первым этапом в реализации метода аналитической иерархии выбора поставщиков транспортных услуг, является построение схематической иерархии, представленной в виде трех уровней:

* 1 уровень – выбор лучшего поставщика (цель);
* 2 уровень – критерии, применяемые при отборе потенциальных логистических посредников
* 3 уровень – альтернативы рассматриваемого выбора, поставщики транспортных услуг. В дальнейшем сокращены с целью удобства отображения расчетов как: «АзияЛог» - S1, «ДЭК» - S2, «Miles Logistics» - с3, «КонТЭК-ДВ» - S4, «ТКМ» - S5, «Гамбург-ДВ» - S6.

/Users/evgenykurban/Downloads/Untitled Diagram-2.png

1. Иерархия выбора поставщика услуг

Следующим этапом в реализации рассматриваемого метода после построения трехуровневой иерархии, отражающей структуру решаемой задачи, является составление матрицы попарных сравнений критериев, то есть соотношение превосходства выявленных ранее критериев относительно друг друга. Значения соотношений в таблице были заполнены на основании шкалы оценивания, представленной на рисунке 6.



1. Шкала оценивания для матрицы попарного сравнения критериев

При составлении матрицы попарных сравнений критериев, процедура сравнения приоритетности критериев между собой была проведена сотрудниками отдела портового экспедирования ООО «ДЗТ Логистик». При составлении таблицы названия выявленных ранее критериев были сокращены как: 1 – Надежность поставок, 2 – Возможность отслеживания грузов, 3 – Наличие услуги страхования грузов, 4 – Техническое состояние автопарка, 5 – Опыт работы поставщика, 6 – Стоимость перевозки 20-ти футового контейнера в пределах города и 7 – Наличие системы скидок.

1. Матрица попарных сравнений критериев

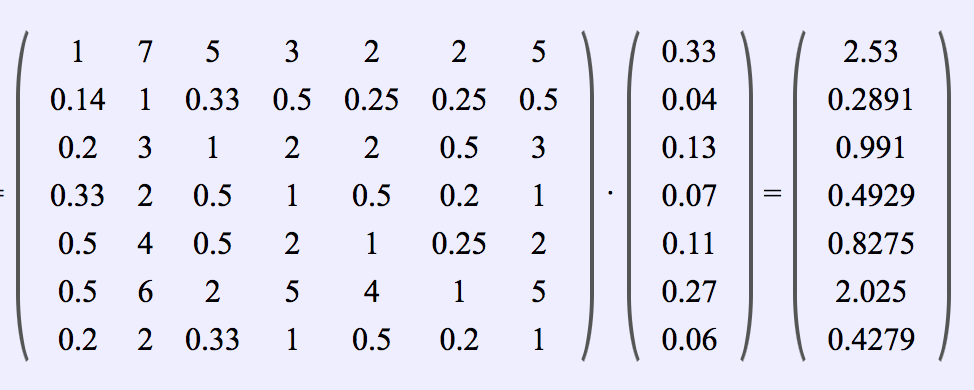
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **Собственный вектор** | **Вес критерия** |
| **1** | 1 | 7 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | **2,98** | **0,33** |
| **2** | 0,14 | 1 | 0,33 | 0,50 | 0,25 | 0,17 | 0,50 | **0,34** | **0,04** |
| **3** | 0,20 | 3 | 1 | 2 | 2 | 0,50 | 3 | **1,20** | **0,13** |
| **4** | 0,33 | 2 | 0,50 | 1 | 0,5 | 0,20 | 1 | **0,62** | **0,07** |
| **5** | 0,50 | 4 | 0,50 | 2 | 1 | 0,25 | 2 | **1,00** | **0,11** |
| **6** | 0,50 | 6 | 2 | 5 | 4 | 1 | 5 | **2,49** | **0,27** |
| **7** | 0,20 | 2 | 0,33 | 1 | 0,50 | 0,20 | 1 | **0,54** | **0,06** |

В представленной таблице по завершению процесса оценки соотношений превосходства критериев друг над другом, был рассчитан собственный вектор для каждой строки. Значение собственного вектора вычисляется как среднее геометрическое для i-строки и необходимо для дальнейшего расчета веса критерия. Собственный вектор для каждой строки был вычислен по формуле:

Вес каждого критерия был рассчитан как соотношение собственного вектора соответствующей строки к сумме всех собственных векторов данной таблицы при помощи Microsoft Excel по следующей формуле:

По результатам расчетов можно сделать вывод о доминирующей позиции критерия надежности транспортировки контейнерных грузов, на втором месте близко к которому расположен критерий стоимости перевозки, что коррелирует с весами критериев, оцененных сотрудниками компании ранее в рамках применения метода рейтинговых оценок, при котором первое и второе места по значимости принадлежат этим же критериям с аналогичными позициями.

Следующим этапом необходимо определить Индекс Согласованности матрицы попарного сравнения критериев. В первую очередь, для этого необходимо умножить матрицу попарных сравнений на нормированный собственный вектор – столбец, как это представлено на рисунке 7 ниже.



1. Расчеты для дальнейшего вычисления ИС

После этого необходимо найти соотношения (yi/xi), дающие приближение к λmax, после чего найти среднее арифметическое из полученных значений.

По результатам проведенных расчетов среднее арифметическое рассчитанных выше значений составляет 7,71. Более подробно порядок расчета раскрыт в приложении. Полученное значение позволяет вычислить индекс согласованности матрицы по формуле:

Индекс согласованности матрицы данной матрицы составляет 0,06, что обеспечивает необходимое условие диапазона допустимых значений индекса согласованности ИС < 0,1.

Следующим этапом является построение матриц попарных сравнений по каждому анализируемому критерию. При построении матриц, экспертным путем были оценены значения превосходства рассматриваемых альтернатив друг над другом. По каждому критерию аналогично с ранее рассмотренным способом будет рассчитан вес каждой из альтернатив – поставщиков транспортных услуг. Более подробно этапы попарного сравнения рассматриваемых альтернатив представлены в приложении. Кроме того, каждая из матриц попарного сравнения потенциальных логистических посредников также соответствует необходимому значению допустимого диапазона индекса согласованности.

После проведения этапа попарных сравнений альтернативных поставщиков транспортных услуг по каждому предъявляемому критерию, требуется рассчитать итоговый рейтинг каждого логистического посредника путем суммы произведений веса каждого критерия на рейтинг конкретного поставщика услуг по данному критерию по следующей формуле:

где wi — вес i-того критерия, а Vi — значения альтернативы по данному критерию.

Результаты расчетов итоговых рейтингов всех рассматриваемых альтернатив – поставщиков услуг по автомобильным контейнерным перевозкам приведены в таблице 8.

1. Итоговый рейтинг поставщиков по метода аналитической иерархии

|  |  |
| --- | --- |
| **Альтернатива** | **ИТОГ** |
| S1 | 0,122 |
| S2 | 0,208 |
| S3 | 0,091 |
| S4 | 0,074 |
| S5 | 0,241 |
| S6 | 0,091 |

Подводя итоги анализа рассматриваемых поставщиков услуг по автомобильной перевозке контейнеров во Владивостоке следует отметить безоговорочное лидерство альтернативы №5. Кроме того, стоит отметить, что результат, полученный путем реализации метода аналитической иерархии совпадает с результатом, предоставленным уже примененным выше методом рейтинговых оценок.

**Метод доминирующих характеристик**

Метод доминирующих характеристик основывается на выборе одного наиболее приоритетного критерия, которому потенциальный логистический посредник должен отвечать лучше своих конкурентов, и последующей концентрации на данном критерии.

В данной работе при реализации метода доминирующих характеристик в качестве главного критерия был выдвинут критерий надежности поставщика транспортных услуг, измеряемый в своевременности срока доставки, так как успешное выполнение именно этого критерия обеспечивает решение проблемы временных задержек на этапе вывозка контейнерных грузов с терминала компании. В случае невыполнения данного критерия рассматриваемую управленческую проблему нельзя будет считать решенной. Кроме того, в рамках экспертной оценки весов критериев, примененной ранее в этой главе с целью реализации метода рейтинговых оценок, наибольший вес был присвоен сотрудниками компании именно критерию надежности потенциального поставщика услуг по автомобильным контейнерным перевозкам. Согласно оценкам, присвоенным экспертами рассматриваемым в данной работе логистическим посредникам, по критерию надежности первое место делят компании АзияЛог, ДЭК и ТКМ, или же альтернативы S1, S2 и S5.

**Метод оценки затрат**

Метод оценки затрат подразумевает проведение расчета стоимости услуг по автомобильной перевозке контейнеров потенциальными логистическими посредниками. Таким образом, необходимыми данными для реализации метода оценки затрат служат расценки анализируемых организаций на удовлетворяющий компанию спектр логистических услуг. Кроме того, для успешной реализации данного метода необходимо знать среднемесячный грузооборот «ДЗТ Логистик», а также приближенные значения доли количества заказов от общего контейнерооборота, пункт назначения которых находится в пределах города Владивостока, а также в географическом пространстве Приморского края.

Прежде всего, среднемесячный контейнерооборот компании составляет 5 000 единиц в двадцатифутовом эквиваленте (далее – TEU). Параметр TEU подразумевает меру пространства, занимаемого одним стандартным двадцатифутовым контейнером. Таким образом, сорокафутовый контейнер с этой перспективы будет составлять две единицы TEU. Реже встречающиеся 45-ти футовые контейнеры также обычно принимают за 2 TEU. Соотношение импортируемых типоразмеров контейнеров подразумевает приблизительно 65% двадцатифутовых контейнеров.

По данным представителей «ДЗТ Логистик», зачастую порядка 75% импортируемых контейнерных грузов имеют свой пункт назначения в пределах города Владивостока, при этом среди них есть как конечные точки маршрута, в случае если клиент также находится в городе, так и железнодорожные станции, с которых осуществляется отправление контейнеров в отдаленные города Приморского края, а также в другие регионы РФ. Что касается автомобильной транспортировки контейнеров за пределы Владивостока, зачастую осуществляются автомобильные рейсы не далее чем в город Артём (50 километров от Владивостока). Остальные наиболее востребованные населенные пункты края находятся дальше, следовательно, отправка контейнеров осуществляется уже посредством железной дороги.

В таблице 9 представлена оценка затрат на пользование услугами рассматриваемых в рамках анализа поставщиков транспортных услуг. Данные в таблице приведены исходя из приведенных выше соотношений маршрутов, а также типоразмеров контейнеров, импортируемых компанией «ДЗТ Логистик» из расчета на один месяц.

1. Оценка затрат на услуги поставщиков

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Альтернатива** | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S5** | **S6** |
| **Затраты** | 30218750 | 24687500 | 30781250 | 36875000 | 28281250 | 29218750 |

**Выводы по результатам реализации методов выбора логистического посредника**

Подводя итоги реализации различных методов выбора поставщика логистических услуг для ООО «ДЗТ Логистик», стоит отметить лидерство альтернативы №5 – транспортной компании «ТКМ». Более того, «ТКМ» занимает лидирующие позиции как согласно экспертным критериям, так и согласно аналитическим. Однако, заслуживает внимания тот факт, что согласно методу оценки затрат, альтернатива №5 проигрывает альтернативе №2 – «Дальневосточной Экспедиторской Компании». При этом, ссылаясь на реализованный метод оценки затрат, разница в величине затрат на транспортные услуги поставщика из расчета на один месяц составляет более 3,5 миллионов рублей. Однако, по критерию наличия системы скидок, компания «ДЭК» - вторая в списке альтернатив – обладает отрицательным значением. Таким образом, можно сделать вывод о вероятном укреплении позиций альтернативы №5 по критерию оценки затрат в долгосрочной перспективе, принимая во внимания заказы на транспортировку, исчисляемые тысячами контейнеров.

Что касается альтернативы №2, транспортная компания «ДЭК» занимает вторые места по методам рейтинговых оценок и аналитической иерархии, а также аналогичную с альтернативой №5 позицию согласно методу доминирующих характеристик. Таким образом, наилучшие условия сотрудничества будут достигнуты при осуществлении выбора поставщика услуг по автоперевозке контейнерных грузов в пользу альтернативы №5 – компании «ТКМ».

3.6 Экономическая оценка и итоговые рекомендации

Как уже было отмечено, в качестве одного из возможных альтернативных сценариев поиска решения проблемы временных задержек при вывозе контейнерных грузов с территории терминала может быть рассмотрено решение проблемы собственными силами и средствами. Таким образом, единственным возможным вариантом является пополнение автопарка. Однако, по статистике ежегодно наблюдается неравномерный рост импортного контейнерооборота города Владивостока, которое также сказывается на показателе грузооборота «ДЗТ Логистик» в сторону увеличения. Таким образом, при осуществлении выбора в пользу решения выявленной проблемы самостоятельно, компании необходимо будет регулярно пополнять свой автопарк, а также нанимать дополнительный штат водителей, также неся издержки на их обучение.

Таким образом, по мнению представителей «ДЗТ Логистик», в данных условиях целесообразнее обратиться к сторонней организации, специализация которой заключается непосредственно в автомобильных контейнерных перевозках по городу Владивостоку и Приморскому краю.

Исходя из полученных результатов исследования, компании «ДЗТ Логистик» могут быть предложены три альтернативных сценария по взаимодействию с логистическим посредником – транспортной компанией «ТКМ».

1. Полная передача этапа автомобильной доставки контейнерных грузов от территории контейнерного терминала до пункта назначение в пределах Владивостока и Приморского края в ведение логистического посредника
2. Передача сторонней транспортной компании деятельности по доставке контейнерных грузов только в пределах города Владивостока
3. Передача поставщику услуг по автоперевозке деятельности по доставке контейнеров только в пункты назначения за пределами города

Выявленные выше альтернативы предлагается оценить с точки зрения общего экономического эффекта от реализации. Кроме того, оценку затрат предлагается проводить из расчета на 6 месяцев. По истечению полугода лицо, принимающее решение в компании «ДЗТ Логистик», сможет оценить эффективность пробного периода в поставщиком автотранспортных услуг, а также при необходимости принять корректирующие стратегию компании решения. Это обусловлено также тем, что опыт взаимодействия со сторонними поставщиками логистических услуг именно на этапе доставки контейнерных грузов на территории города и края, является новым для «ДЗТ Логистик». Ранее компания свои потребности на данном этапе исключительно собственными силами и средствами.

Сценарий, подразумевающий полную передачу этапа автомобильной доставки контейнерных грузов от территории контейнерного терминала до пункта назначение в пределах Владивостока и Приморского края в ведение логистического посредника подразумевает, во-первых, продажу части собственной материально – технической базы в виде автопарка, состоящего из 40 единиц седельных тягачей, а также прицепов, по своим габаритам позволяющих перевозить сорокафутовые контейнеры. К затратам на организацию данного сценария помимо стоимости услуг логистического посредника по транспортировке контейнерных грузов, стоит также отнести компенсации сотрудникам – водителям тягачей, ранее содержавшихся в штате.

Иные два сценария, подразумевающие частичную передачу этапа автомобильного вывоза контейнеров с территории контейнерного терминала, с точки зрения затрат могут быть оценены как стоимость услуг логистического посредника, а также компенсации частично расформировываемого водительского штата. Два сценария из этой категории будут сравнены с точки зрения экономической эффективности. Аргументом в пользу подобных сценариев является тот факт, что при наличии хотя бы небольшого собственного автопарка, у компании всегда будет возможность самостоятельно выполнить доставку особо приоритетных, или же особо срочных партий контейнерных грузов.

Итоговый экономический эффект от реализации трех рассмотренных сценариев приведен в таблицах ниже. Данные о выручке от продажи части материально – технической базы в виде автопарка в полном объеме или частично основаны на текущих рыночных ценах на аналогичные позиции седельных тягачей и прицепов, способных перевозить сорокафутовые контейнеры, исходя из года выпуска, состояния техники и пробега.

1. Сценарий полной передачи автодоставки посреднику

|  |  |
| --- | --- |
| Продажа автопарка | 288000000 |
| Компенсации | 2500000 |
| Услуги поставщика | 169687500 |
| **ИТОГО** | **115812500** |

1. Сценарий передачи посреднику загородных операций

|  |  |
| --- | --- |
| Продажа автопарка | 36000000 |
| Компенсации | 350000 |
| Услуги поставщика | 54375000 |
| **ИТОГО** | **-18725000** |

1. Сценарий передачи посреднику операций по доставке в пределах города

|  |  |
| --- | --- |
| Продажа автопарка | 252000000 |
| Компенсации | 2500000 |
| Услуги поставщика | 115312500 |
| **ИТОГО** | **134187500** |

Что касается сценария решения проблемы временных задержек на этапе автомобильного вывоза контейнерных грузов с территории терминала собственными силами и средствами, при ежемесячном контейнерообороте в 5000 TEU, что актуально на 2017, исходя из того, что в среднем обрабатывается порядка 2500 двадцатифутовых контейнеров, и около 1250 сорокафутовых, в общей сложности 3750 единиц контейнеров. Исходя из данных, что один тягач в среднем в заданных условиях может обслужить от двух до трех заказов в день, получим, что при текущем объеме грузооборота компании необходимо располагать автопарком в 50 единиц седельных тягачей и прицепов. На сегодняшний день при совокупном ежедневном вывозе 125 контейнеров, один тягач гарантированно вывезет 3 контейнера, при этом среднее значение составит 3,125. Расширение автопарка до 50 единиц понизит это значение до 2,5. А при прогнозируемом 16% росте контейнерооборота в 2018 году, потребность в количестве единиц автопарка возрастет до 58.

Экономическая оценка сценария решения проблемы собственными силами и средствами в первую очередь упирается в закупку 18 единиц седельных тягачей и прицепов. Опираясь на среднерыночные цены на новую технику и прицепы, позволяющие перевозить сорокафутовые контейнеры, осуществление данного сценария обойдется в 176,4 миллиона рублей при среднерыночной цене тягачей в 8 миллионов рублей, и прицепов – в 1,8 миллиона рублей. Кроме того, при реализации данного сценария могут возникнуть дополнительные издержки, связанные, например, с затратами на обучение или повышение квалификации набранный сотрудников. Стоит также отметить, что при несоответствии прогнозируемых значений грузооборота реальным, дополнительно закупленная техника и нанятые сотрудники могут оказаться невостребованными. Существует также вероятность обратной ситуации – недооценки прогнозируемого значения и превышения реального над предполагаемым, вследствие чего потребуется срочная корректировка бюджета с учетом дополнительной закупки техники и найма сотрудников.

Таким образом, итоговой рекомендацией по совершенствованию процесса доставки импортных контейнерных грузов на этапе автомобильного вывоза контейнеров с территории контейнерного терминала компании «ДЗТ Логистик», становится сценарий №3, подразумевающие взаимодействие со сторонник поставщиком транспортных услуг. На основании расчетов можно заметить, что сценарий №2 экономически нецелесообразен, так как выгода от продажи малой части собственного автопарка не покрывает расходы на услуги логистического посредника в перспективе шести месяцев. Кроме того, даже при условии вероятного предоставления скидки на услуги транспортной компании, привлекательность других сценариев только возрастет, так как в сценарии №2 объем заказов на транспортировку, размещаемый у логистического посредника, не достигает объемов, предусмотренных в других сценариях.

Что касается сценариев №1 и №3, общий экономический эффект от последнего более привлекателен. При этом, как уже было отмечено, при сохранений малой части собственного автопарка, у компании будет возможность самостоятельно исполнять особо срочные заказы.

Выводы по главе 3

В главе 3 данной выпускной квалификационной работы был сформирован комплекс практических рекомендаций по совершенствованию процесса доставки импортных контейнерных грузов на этапе автомобильного вывоза контейнеров с контейнерного терминала компании «ДЗТ Логистик» и доставки в пункт назначения в пределах города Владивостока и Приморского края.

Решение основной управленческой проблемы – временных задержек, возникающих по причинам, непосредственно зависящим от компании, возможно благодаря взаимодействию со сторонним логистическим посредником, профиль деятельности которого заключается в автомобильных контейнерных перевозках в Приморье.

В данной главе экспертным путем были выявлены критерии, предъявляемые руководством «ДЗТ Логистик» к транспортной компании – потенциальному партнеру, которые стали основой для реализации метода аналитической иерархии, а также метода рейтинговых оценок при отборе поставщиков.

Однако, в первую очередь, был проведен анализ рынка и первичный отбор компаний, а также исследование на предмет их соответствия основополагающим критериям, соответствие которым обязательно для обеспечения решения поставленной управленческой проблемы. В результате для подробного анализа было отобрано 7 компаний.

Окончательный выбор поставщика транспортных услуг был осуществлен на основе практической реализации рассмотренных в главе 2 методик. Наилучшим по доминирующему числу результатов методов была признана организация под номером 5, транспортная компания «ТКМ».

Впоследствии были рассмотрены сценарии взаимодействия с выбранным логистическим посредником, отличающиеся степенью выполнения поставщиком этапа автодоставки контейнеров. В конечном итоге были сформированы рекомендации, основанные на оценке экономического эффекта от реализации каждого из сценариев.

# Заключение

В рамках выполнения данной выпускной квалификационной работы были выполнены все поставленные перед её выполнением задачи.

* анализ существующей в компании практики поставки контейнерных грузов конечному потребителю и выявление проблемной ситуации;
* анализ внешней среды и рыночных возможностей минимизации сроков доставки грузов;
* рассмотрение моделей и методов, используемых в рамках транспортной логистики;
* определение возможных альтернатив доставки импортных контейнерных грузов в компании;
* разработка обоснованных рекомендаций по совершенствованию процесса доставки импортных контейнерных грузов по территории РФ.

Во-первых, была изучена специфика деятельности компании «ДЗТ Логистик», а также особенности оказания экспедиторских услуг в Приморском крае. Была проанализирована существующая на сегодняшний день практика доставки импортных контейнерных грузов конечному потребителю по территории Российской Федерации, то есть, после этапа таможенного оформления и терминальной обработки контейнера. Выявлению проблемной ситуации поспособствовало проведение анализа сильных и слабых сторон организации процесса автомобильной доставки контейнеров в компании. Кроме того, анализ рынка с последующим анализом конкурентной среды компании «ДЗТ Логистик», а также проведение анализа пяти сил конкуренции М. Портера поспособствовало выявлению рыночных позиций компании, а также условия внешней среды, в которой она ведет свою деятельность. Это позволило убедиться, что выявленная управленческая проблема требует решения в краткосрочной перспективе. Игнорирование выявленной проблемы, как показал анализ внешней среды, может привести к потере позиций относительно конкурентов, а также снижению уровня лояльности клиентов компании.

В рамках поиска возможностей к решению поставленной проблемы были выявлены и проанализированы рыночные возможности совершенствования процесса автомобильной доставки импортных контейнерных грузов по территории города Владивостока и Приморского края. В процессе работы по выявленным направлениям – возможности передачи анализируемого этапа логистической цепи компании стороннему логистическому посреднику, была выявлена классификация существующие в современной практике типов поставщиков транспортных услуг, источников информации о них, а также критериях, которые могут предъявляться к потенциальным логистическим посредникам. Были рассмотрены и проанализированы методы выбора поставщиков транспортных услуг, благодаря которым впоследствии были сформированы практические рекомендации.

Рекомендации для «ДЗТ Логистик» были сформированы на основе анализа рынка поставщиков автомобильных контейнерных перевозок города Владивостока с последующим применением изученных методов, и в дальнейшем отбора поставщика, наилучшему по большинству критериев. Анализ был проведен на основе установленных экспертным путем критериев.

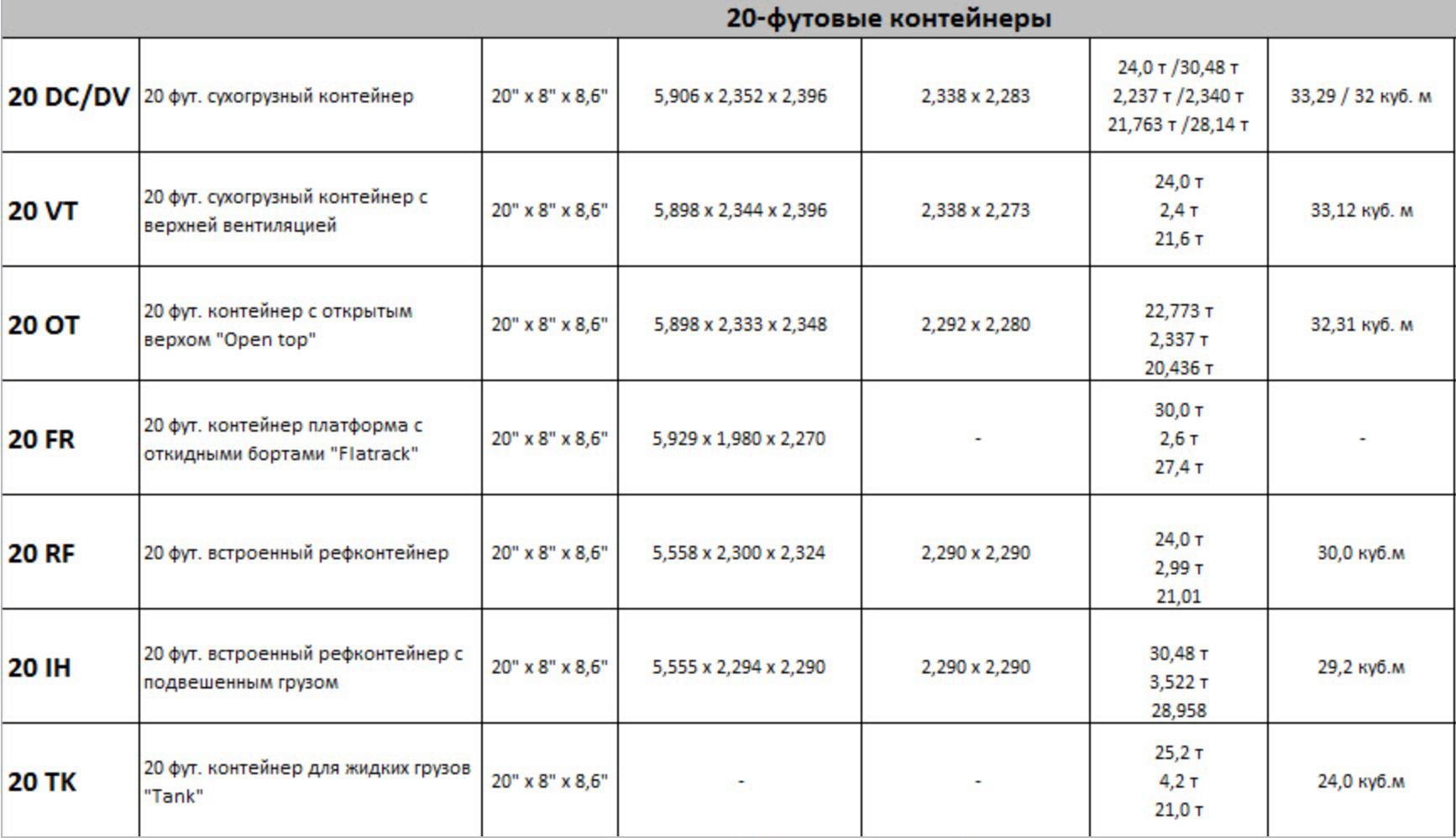
После этого были сформированы три различных сценария, подразумевающие различную степень взаимодействия с выбранным поставщиком транспортных услуг, оцененные с точки зрения общего экономического эффекта.

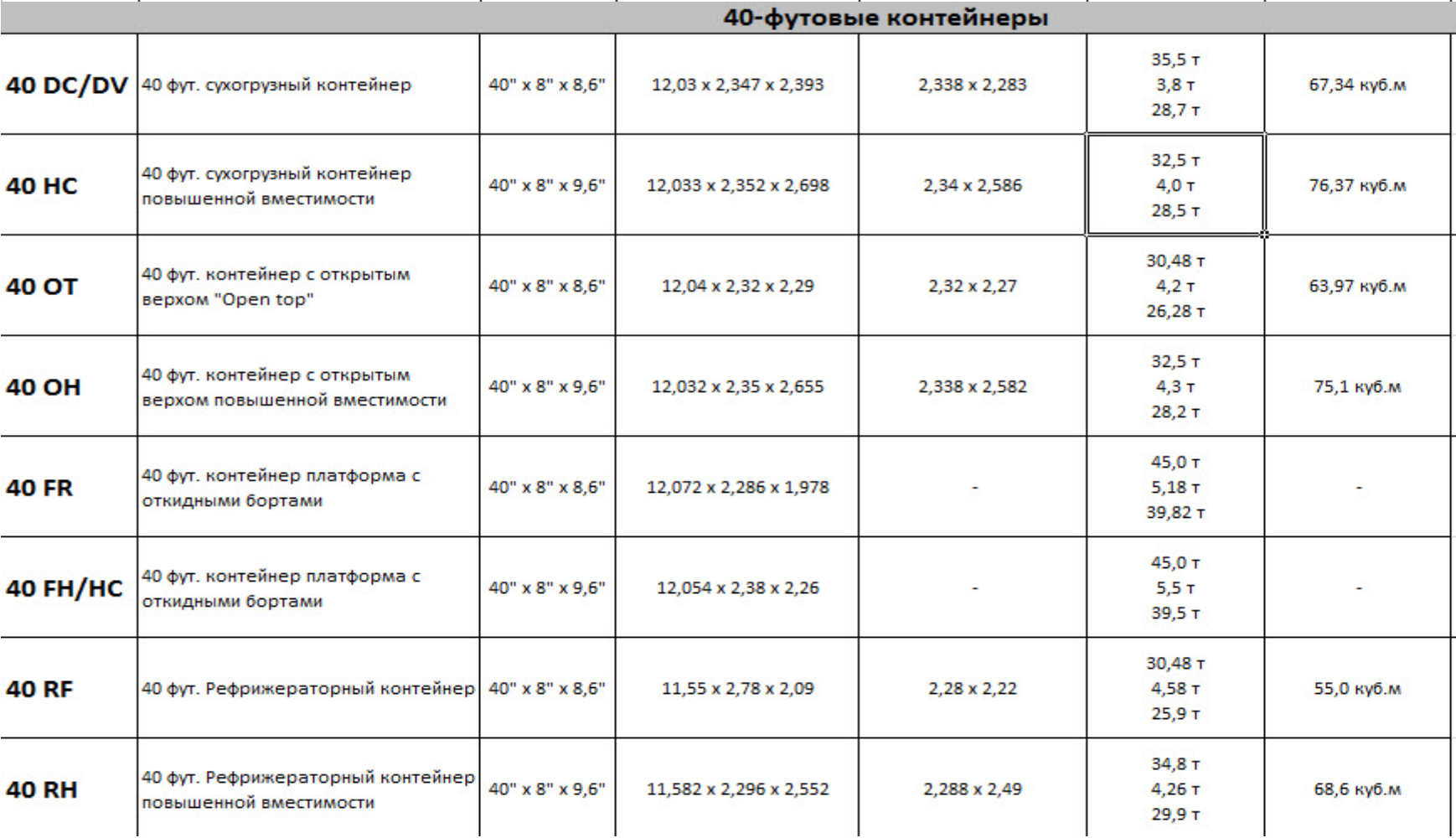
В качестве результата работы были сформированы практические рекомендации для ООО «ДЗТ Логистик» по взаимодействию с поставщиком автотранспортных услуг, ООО «ТКМ», на первые 6 месяцев. Сценарий частичной передачи посреднику этапа автомобильного вывоза контейнерных грузов с территории терминала был выбран наиболее экономически целесообразным. Условиях частичного сохранения собственного автопарка для обслуживания пригородных, а также в качестве исключение особо срочных заказов на автомобильную доставку контейнера.

# список используемых источников

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, // ― 2005. — 454 с.;
2. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. Пер. с англ. — М: ЮНИТИ-ДАНА, // ― 2003. - 503 с.;
3. Вагнер М. Штефан. Управление поставщиками / Пер. с нем. Под ред. А.Г. Ахметзянова. — М.: КИА центр, // ― 2006. — 128 с.;
4. Дыбская В.В. Логистика Складирования / Инфра – М. // ― 2015. ― С. 27-51.
5. Клемина Т.Н. Компендиум по дисциплине «Менеджмент». ― 2014
6. Бродецкий Г.Л. Системный анализ в логистике / М.: Академия, // ― 2010
7. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. / М.: Издательство ЛКИ, // ― 2008. — 360 с.
8. Сергеев В.И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / М.: ИНФРА-М, // ― 2004
9. Шикин Е.В., Шикина Г.Е. Исследование операций / М: Проспект, // ― 2006
10. Саати Т. Л. Об измерении неосязаемого. Подход к относительным измерениям на основе главного собственного вектора матрицы парных сравнений // Журнал "Cloud Of Science". 2015. Т. 2. № 1
11. Саати Т. Л. Относительное измерение и его обобщение в принятии решений. Почему парные сравнения являются ключевыми в математике для измерения неосязаемых факторов // Cloud of Science". 2015. Т. 3. № 2. C. 171-262
12. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. — М.: Радио и связь, 1989. — 316 с.
13. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 464 с.
14. Donovan, Arthur & Bonney, Joseph «The Box That Changed The World», East Windsor, New Jersey, Commonwealth Business Media, 2006
15. Intermodal Marine Container Transportation: Impediments and …, Issue 236: «The container revolution» // National Research Council, page 17-18
16. International Organization for Standardization (ISO), *Freight containers*, Volume 34 of ISO standards handbook, International Organization for Standardization, 4th edition, 2006
17. LogisticsTime [Электронный ресурс] // Экспедирование грузов — Режим доступа: http://logisticstime.com/transportnaya-logistika/ekspedirovanie-gruzov/
18. NordFraht [Электронный ресурс] // Экспедирование грузов — Режим доступа: http://nordfraht.ru/uslugi.html
19. Searates [Электронный ресурс] // Судоходная линия Maersk — Режим доступа: https://www.searates.com/ru/sealine/maersk.htm
20. Wesp [Электронный ресурс] // Особенности контейнерных терминалов — Режим доступа: http://www.wesp.pro/ru/news/osobennosti-konteynernyh-terminalov
21. Транспортный бизнес [Электронный ресурс] // Типы и размеры контейнеров — Режим доступа: http://www.tnspb.ru/uslugi/morskie-perevozki/tipy-kontejjnerov.html
22. Терминал [Электронный ресурс] // Идентификация и маркировка контейнров — Режим доступа: http://1terminal.ru/articles/news-block1/ident\_i\_mark\_cont
23. ДЗТ Логистик [Электронный ресурс] // О компании — Режим доступа: https://dztlogistic.ru/about\_company/
24. ДЗТ Логистик [Электронный ресурс] // Железнодорожные перевозки — Режим доступа: https://dztlogistic.ru/services/10/
25. ДЗТ Логистик [Электронный ресурс] // Контейнерные перевозки — Режим доступа: https://dztlogistic.ru/services/11/
26. ДЗТ Логистик [Электронный ресурс] // Автомобильные перевозки — Режим доступа: https://dztlogistic.ru/services/9/
27. Дальзавод Терминал [Электронный ресурс] // О компании — Режим доступа: http://dzterminal.ru/services/
28. Дальзавод Терминал [Электронный ресурс] // Услуги — Режим доступа: http://dzterminal.ru/about/
29. Пасифик Лоджистик [Электронный ресурс] // О компании — Режим доступа: http://www.pacific-logistic.ru/about/
30. ВМТП [Электронный ресурс] // О компании — Режим доступа: http://www.vmtp.ru/o-kompanii
31. Дальневосточная Экспедиторская Компания [Электронный ресурс] // Автоперевозки — Режим доступа: http://www.forwardingcompany.ru/index.php/features/avtoperevozki
32. Gamburg – DV [Электронный ресурс] // Автомобильные контейнерные перевозки — Режим доступа: http://gamburg-dv.ru/avtoperevozki/
33. L-Stream Logistics Company [Электронный ресурс] // Автомобильные перевозки — Режим доступа: http://ls-logist.ru/services/auto
34. ЗАО «Фетэксим» [Электронный ресурс] // Логистическая компания Фетэксим — Режим доступа: http://fetexim.ru/ru/content/логистическая-компания-фетэксим
35. ASIALOG [Электронный ресурс] // Автоперевозки от компании «АзияЛог» — Режим доступа: http://asia-log.ru/avto-perevozki.html
36. HecnyGroup [Электронный ресурс] // Автоеревозки — Режим доступа: http://www.hecny.ru/ru/avto
37. Pan Pacific Lines [Электронный ресурс] // Автомобильные перевозки — Режим доступа: http://www.paplis.com/services/auto-perevozki/
38. ЛОГ ИСТ [Электронный ресурс] // Таможенное оформление, ВЭД, Логистика — Режим доступа: http://logeast.su/?utm\_source=iprim#about
39. MILES Logistics and Customs Services [Электронный ресурс] // Автоперевозки — Режим доступа: http://www.miles-logistic.ru/transport-i-logistika/avtoperevozki/
40. Дальневосточный Центр Логистики [Электронный ресурс] // Услуги — Режим доступа: http://двцл.рф/services/avtoperevozki/
41. КонТЭК-ДВ [Электронный ресурс] // Тарифы на автоперевозки — Режим доступа: http://contecdv.ru/tarify-na-perevozki/tarify-na-avtodostavku-kontejnerov
42. Компания ТКМ [Электронный ресурс] // Автотранспортный отдел — Режим доступа: http://tkmvlad.ru/автотранспортный-отдел.html
43. БЕРГ Транспортная компания [Электронный ресурс] // Перевозка контейнеров — Режим доступа: http://berg.vl.ru/pages/?idnews=30
44. FESCO [Электронный ресурс] // Контейнерные перевозки — Режим доступа: http://www.fesco.ru/clients/container/
45. TFM Транспортно – экспедиторская группа [Электронный ресурс] // Автомобильные перевозки — Режим доступа: https://tfm.su/uslugi/perevozki-po-rossii/avtomobilnye-perevozki.php
46. Ростовская Школа Логистики [Электронный ресурс] // Методы Выбора Поставщиков — Режим доступа: http://rostov-logist.ru/teoriya-logistiki/metody-vybora-postavshhikov/
47. Logistics.Ru Отраслевой портал [Электронный ресурс] // Услуги — Режим доступа: http://www.logistics.ru/club/blog/2014/09/upravlenie-kachestvom-i-srokami-postavok
48. РЖД Партнёр информационное агентство [Электронный ресурс] // Грузооборот торгового порта Владивосток — Режим доступа: http://www.rzd-partner.ru/wate-transport/news/gruzooborot-torgovogo-porta-vladivostok-v-2017-godu-pobil-rekord/
49. Таможня.Ру [Электронный ресурс] // 5 уровней логистического сервиса — Режим доступа: http://www.tamognia.ru/people/articles/detail.php?ID=1603442&PRINT=Y

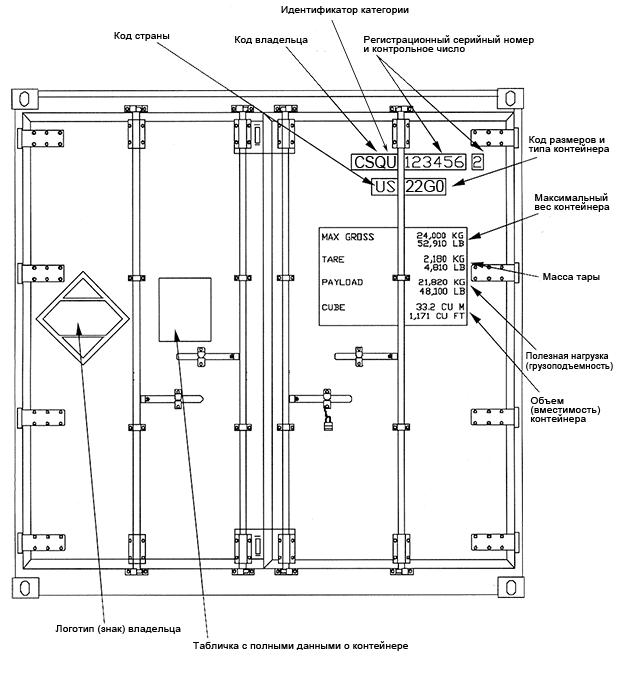
Приложение 1. Классификация стандартных контейнеров

****

****

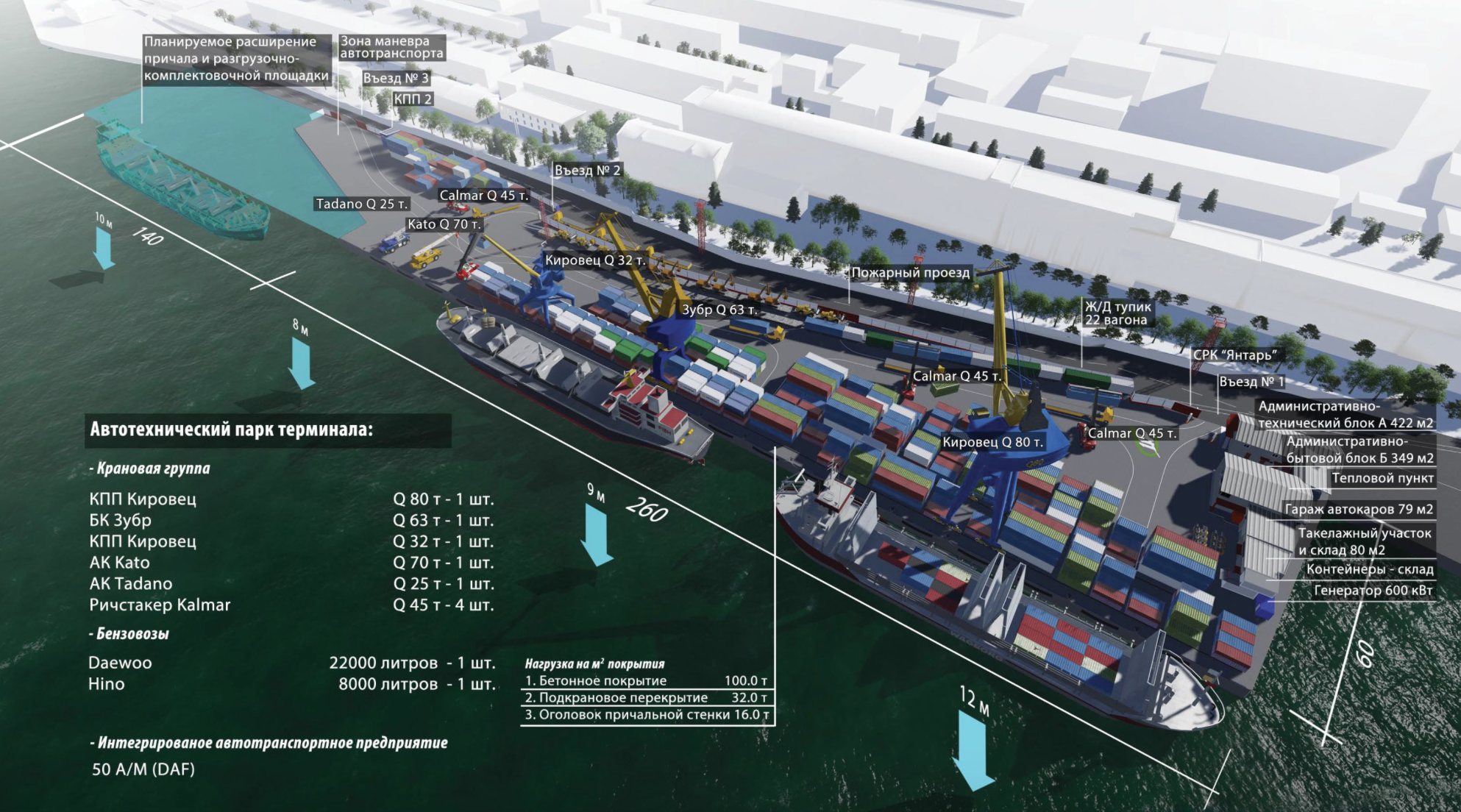
Приложение 2. Идентификатор категории оборудования и маркировка контейнера

Идентификатор категории оборудования (equipment category identifier) состоит из одной прописной буквы латинского алфавита:  
  **U** - для всех грузовых контейнеров;  
  **J** - для съемного оборудования, относящегося к грузовым контейнерам;  
  **Z** - для трейлеров и шасси;  
  **R** - для рефрижераторных контейнеров.



1. Маркировка контейнера

Приложение 3. Схема контейнерного терминала компании «ДЗТ Логистик»



Приложение 4. Перечень технологического оборудования контейнерного терминала «ДЗТ Логистик»

* Два портальных крана «Кировец» грузоподъемностью 80 и 20 тонн
* Портальный кран «ЗУБР» грузоподъемностью 63 тонны
* Автокран «КАТО» грузоподъемностью 70 тонн
* Автокран «TADANO» грузоподъемностью 25 тонн
* 3 Ричстакера «KALMAR» грузоподъемностью 45 тонн
* 3 кантовочных тягача «KALMAR» грузоподъемностью 45 тонн
* Парк из десяти автопогрузчиков грузоподъемностью от 1,5 до 13 тонн

Приложение 5. Расчеты по методу аналитической иерархии

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Надежность** | | | | | | | | |
|  | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S5** | **S6** | **Собственный вектор** | **Вес альтернативы** |
| **S1** | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 3 | **1,89** | **0,21** |
| **S2** | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 3 | **1,89** | **0,21** |
| **S3** | 0,2 | 0,2 | 1 | 0,5 | 0,2 | 0,5 | **0,35** | **0,04** |
| **S4** | 0,33 | 0,33 | 2 | 1 | 0,33 | 1 | **0,64** | **0,07** |
| **S5** | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 3 | **1,89** | **0,21** |
| **S6** | 0,33 | 0,33 | 2 | 1 | 0,33 | 1 | **0,64** | **0,07** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Отслеживание** | | | | | | | | |
|  | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S5** | **S6** | **Собственный вектор** | **Вес альтернативы** |
| **S1** | 1 | 5 | 5 | 7 | 1 | 1 | **2,37** | **0,26** |
| **S2** | 0,2 | 1 | 1 | 3 | 0,2 | 0,2 | **0,54** | **0,06** |
| **S3** | 0,2 | 1 | 1 | 3 | 0,2 | 0,2 | **0,54** | **0,06** |
| **S4** | 0,14 | 0,33 | 0,33 | 1 | 0,14 | 0,14 | **0,26** | **0,03** |
| **S5** | 1 | 5 | 5 | 7 | 1 | 1 | **2,37** | **0,26** |
| **S6** | 1 | 5 | 5 | 7 | 1 | 1 | **2,37** | **0,26** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Страхование** | | | | | | | | |
|  | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S5** | **S6** | **Собственный вектор** | **Вес альтернативы** |
| **S1** | 1 | 0,2 | 0,2 | 0,33 | 0,2 | 0,33 | **0,31** | **0,03** |
| **S2** | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | **1,89** | **0,21** |
| **S3** | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | **1,89** | **0,21** |
| **S4** | 3 | 0,33 | 0,33 | 1 | 0,33 | 1 | **0,69** | **0,08** |
| **S5** | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | **1,89** | **0,21** |
| **S6** | 3 | 3 | 0,33 | 1 | 0,33 | 1 | **1,00** | **0,11** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Техническое состояние** | | | | | | | | |
|  | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S5** | **S6** | **Собственный вектор** | **Вес альтернативы** |
| **S1** | 1 | 0,33 | 0,5 | 2 | 0,33 | 1 | **0,69** | **0,08** |
| **S2** | 3 | 1 | 2 | 7 | 1 | 3 | **2,24** | **0,24** |
| **S3** | 2 | 0,2 | 1 | 4 | 0,2 | 2 | **0,93** | **0,10** |
| **S4** | 0,2 | 0,14 | 0,25 | 1 | 0,14 | 0,5 | **0,28** | **0,03** |
| **S5** | 3 | 1 | 2 | 7 | 1 | 3 | **2,24** | **0,24** |
| **S6** | 1 | 0,33 | 0,2 | 2 | 0,33 | 1 | **0,59** | **0,06** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Опыт работы** | | | | | | | | |
|  | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S5** | **S6** | **Собственный вектор** | **Вес альтернативы** |
| **S1** | 1 | 0,5 | 2 | 0,33 | 0,14 | 2 | **0,67** | **0,07** |
| **S2** | 2 | 1 | 2 | 0,33 | 0,17 | 2 | **0,88** | **0,10** |
| **S3** | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,25 | 0,11 | 1 | **0,44** | **0,05** |
| **S4** | 3 | 3 | 4 | 1 | 0,2 | 4 | **1,75** | **0,19** |
| **S5** | 7 | 6 | 9 | 5 | 1 | 9 | **5,07** | **0,55** |
| **S6** | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,25 | 0,11 | 1 | **0,44** | **0,05** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стоимость** | | | | | | | | |
|  | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S5** | **S6** | **Собственный вектор** | **Вес альтернативы** |
| **S1** | 1 | 0,33 | 2 | 2 | 0,5 | 0,5 | **0,83** | **0,09** |
| **S2** | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | **2,75** | **0,30** |
| **S3** | 0,5 | 0,25 | 1 | 2 | 0,5 | 0,5 | **0,63** | **0,07** |
| **S4** | 0,5 | 0,25 | 0,5 | 1 | 0,33 | 0,5 | **0,47** | **0,05** |
| **S5** | 2 | 0,33 | 2 | 3 | 1 | 2 | **1,41** | **0,15** |
| **S6** | 2 | 0,33 | 2 | 2 | 0,5 | 1 | **1,05** | **0,11** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Система скидок** | | | | | | | | |
|  | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S5** | **S6** | **Собственный вектор** | **Вес альтернативы** |
| **S1** | 1 | 1 | 0,2 | 1 | 0,2 | 1 | **0,58** | **0,06** |
| **S2** | 1 | 1 | 0,2 | 1 | 0,2 | 1 | **0,58** | **0,06** |
| **S3** | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | **2,92** | **0,32** |
| **S4** | 1 | 1 | 0,2 | 1 | 0,2 | 1 | **0,58** | **0,06** |
| **S5** | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | **2,92** | **0,32** |
| **S6** | 1 | 1 | 0,2 | 1 | 0,2 | 1 | **0,58** | **0,06** |

Приложение 6. Сценарий глубинного интервью

1. Как бы вы оценили темпы роста отрасли контейнерных грузоперевозок города Владивостока?
2. По вашему мнению, соответствует ли «ДЗТ Логистик» образу компании, преуспевающей в отрасли?
3. Какие, на ваш взгляд, показатели компании выделяют «ДЗТ Логистик» на фоне конкурентов?
4. Контейнерный терминал компании занимается обслуживанием грузов других экспедиторов, или же находится в полном распоряжении «ДЗТ Логистик»?
5. Каковы преимущества от обладания собственным контейнерным перегрузочным комплексом в сравнении с обращением за услугами терминальной обработки контейнеров к другим компаниям, к примеру, к Владивостокскому Морскому Торговому Порту?
6. Какие преимущества получают клиенты компании от вашего партнерства с линией Maersk?
7. Какова география маршрутов «ДЗТ Логистик»?
8. Как бы вы оценили уровень лояльности клиентов?
9. Какие факторы, по вашему мнению, сдерживают показатель уровня удовлетворенности клиентов услугами компании?
10. Не могли бы вы привести примеры причин, по которым клиент не получает свой груз вовремя?
11. С чем связаны задержки во времени в процессе доставки груза в пункт назначения клиента?
12. Согласны ли вы, что с увеличивающимися темпами роста контйнерооборота портов города Владивостока, актуальность данной проблемы будет возрастать?

Приложение 7. Прогнозирование объемов контейнерооборота

В качестве первого периода выбран 2014 год, а в качестве шестого – 2019.

Интервал между периодами составляет 1 год.

1. ДЗТ Логистик [Электронный ресурс] // О компании — Режим доступа: https://dztlogistic.ru/about\_company/ [↑](#footnote-ref-1)
2. ДЗТ Логистик [Электронный ресурс] // Контейнерные перевозки — Режим доступа: https://dztlogistic.ru/services/11/ [↑](#footnote-ref-2)
3. Searates [Электронный ресурс] // Судоходная линия Maersk — Режим доступа: https://www.searates.com/ru/sealine/maersk.htm [↑](#footnote-ref-3)
4. ДЗТ Логистик [Электронный ресурс] // Железнодорожные перевозки — Режим доступа: https://dztlogistic.ru/services/10/ [↑](#footnote-ref-4)
5. ДЗТ Логистик [Электронный ресурс] // Автомобильные перевозки — Режим доступа: https://dztlogistic.ru/services/9/ [↑](#footnote-ref-5)
6. TFM Транспортно – экспедиторская группа [Электронный ресурс] // Автомобильные перевозки — Режим доступа: https://tfm.su/uslugi/perevozki-po-rossii/avtomobilnye-perevozki.php [↑](#footnote-ref-6)
7. Пасифик Лоджистик [Электронный ресурс] // О компании — Режим доступа: http://www.pacific-logistic.ru/about/ [↑](#footnote-ref-7)
8. ЗАО «Фетэксим» [Электронный ресурс] // Логистическая компания Фетэксим — Режим доступа: http://fetexim.ru/ru/content/логистическая-компания-фетэксим [↑](#footnote-ref-8)
9. РЖД Партнёр информационное агентство [Электронный ресурс] // Грузооборот торгового порта Владивосток — Режим доступа: http://www.rzd-partner.ru/wate-transport/news/gruzooborot-torgovogo-porta-vladivostok-v-2017-godu-pobil-rekord/ [↑](#footnote-ref-9)
10. http://goodlogistics.ru/smeshannye-multimodalnye-intermodalnye-perevozki/ [↑](#footnote-ref-10)
11. ICC [Электронный ресурс] // Коносамент — Режим доступа: http://www.iccwbo.ru/blog/2016/chto-takoe-konosament/ [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.galaxylogistics.ru/novosti/vyibor-postavschika.html [↑](#footnote-ref-12)
13. 1. Таможня.Ру [Электронный ресурс] // 5 уровней логистического сервиса — Режим доступа: http://www.tamognia.ru/people/articles/detail.php?ID=1603442&PRINT=Y

    [↑](#footnote-ref-13)
14. Саати Т. Л. Об измерении неосязаемого. Подход к относительным измерениям на основе главного собственного вектора матрицы парных сравнений // Журнал "Cloud Of Science". 2015. Т. 2. № 1 [↑](#footnote-ref-14)