

## Как узнать реальную стоимость услуг

В арсенале логистических провайдеров на сегодняшний день накопилось около десятка видов так называемых ценовых политик, которые они применяют в работе с разными клиентами в различных ситуациях. Среди наиболее распространенных можно назвать следующие:

*издержки плюс прибыль* – это когда цена для заказчика состоит из себестоимости услуги и определенной прибыли оператора;

*ценовая дифференциация* – цена формируется в зависимости от спроса. Т.е. если оператор знает, что та или иная услуга срочно необходима клиенту, он может несколько повысить ее стоимость; *следование за лидером* – это равнение приформировании прайсов на одного из крупнейших операторов логистического рынка;

*политика убыточного лидера* заключается в том, что поставщик сервиса, чтобы заполучить от клиента запрос на весь комплекс услуг, делает одну из них (например, хранение) «убыточной» и выравнивает общую рентабельность за счет остальных; *психологическое ценообразование*, в общих чертах, заключается в том, что хранение предлагается, скажем, не за 1 грн., а за 99 коп.;

*повышение цен на услуги с уникальными характеристиками* можно проводить, если компания, допустим, закупит специальные траки для перевозки сжиженного газа или построит специфический склад, которого нет у конкурентов;

*понижение цен* операторы проводят, как правило, с целью привлечь

максимальное количество клиентов; *повышение цен* – применяется в ситуации, когда спрос на рынке существенно превышает предложение. И есть еще то, что можно назвать недобросовестным ценообразованием – это специфичный для украинского рынка вид ценовой политики, когда, при заключении сделки, существует личная заинтересованность сотрудников с той или другой стороны. Исходя из этого многообразия, крупные логистические провайдеры дифференцируют клиентов если не официально, то просто на подсознательном уровне. Так, в нашей компании есть три основные группы заказчиков.



К первой, А, относятся международные фирмы с предполагаемым годовым оборотом более 1 млн. евро, причем они делятся еще и по источнику капитала – зарубежный (AI) или украинский (AU). Группа В – это средние компании (оборот от 100 тыс. евро в год) с зарубежным (BI) или отечественным (BU) капиталом. И к последней группе отнесены предприятия, годовые обороты которых – менее 100 тыс. евро.

Все они перед тем, как определиться с провайдером, запрашивают цены на услуги. Крупные структуры, как правило, организывают тендер (в их понимании этого термина). Они присылают по электронной почте документы, где достаточно четко обозначены основные договорные моменты, и просят направить им ценовое предложение – также по «электронке». Однако, на наш взгляд, это не оптимальный подход, ведь при этом интересы компании, которая организывает тендер, никак не защищены. Это все равно, что опубликовать ценовое предложение в газете. В моей практике и на Украине и в других странах бывшего СНГ я нередко сталкивался с тем, что менеджеры, получающие по электронной почте тендерные предложения, сразу же пересылают их «своим» фирмам для того, чтобы те могли выиграть тендер. Сомнительность выгоды организатора конкурса при такой процедуре на лицо, поскольку за предложенной ценой стоит как правило четкий расчет и, что очень важно, качество. Этим не могут похвастать предложения сделанные по принципу «любой ценой лишь бы «перебить» других конкурсантов».

С тем, чтобы тендерная процедура в иностранной компании проходила соответствующим образом, а именно подача предложений в конвертах и их одновременное распечатывание в присутствии представителей компаний, сталкиваться, к сожалению, не приходилось.

С украинскими клиентами дела обстоят немного иначе: там, где есть цивилизованный менеджмент, тендерные процедуры происходят не редко на очень высоком уровне: с запечатанными конвертами, круглыми столами, с приглашением всех без исключения участников. Хотя существует и другая крайность – когда победителями тендеров, даже проведенных, казалось бы, по всем правилам, становятся родственники или друзья, либо же результаты просто манипулируются. Клиенты группы В, как правило, обращаются либо с тендерными предложениями, либо с запросом, а группы С – работают только через запросы. Запрос же – это, по сути, вопрос: «Почем?» И обычно сразу понятно, что за ним стоит. Поэтому крупные международные логистические провайдеры после такого вопроса почти всегда прекращают переговоры с клиентом, так как не могут предложить уровень качества ниже определенного порога. В итоге клиент, выбирающий самую низкую цену, оказывается вне поля зрения действительно серьезных игроков рынка комплексной логистики. Какой из видов ценовой политики чаще всего реализуется в отношениях с

каждой группой клиентов, видно из Табл. 1. Однако следует учитывать, что и при проведении тендера, и при наличии запроса у логистического провайдера есть возможность схитрить и «навязать» заказчику ту ценовую политику, которую он считает необходимой. Исключение составляет только работа по технологии Open Book, которая является частным случаем ценовой политики *издержки плюс прибыль*.

Таким образом, только выбрав Open Book как форму взаимоотношений, клиент может быть уверен, что он не станет целью различных маркетинговых хитростей.

Теперь давайте посмотрим, каким же образом логистический провайдер может вклиниться в цепочку поставок например между владельцами грузов с одной стороны, и поставщиками транспортных услуг и владельцами складов – с другой? Какую добавочную стоимость он предоставляет в идеале?

Если в развитых странах аутсорсинг достигает по отраслям 45–50% от всех логистических операций, то в руках комплексного оператора концентрируется мощный спрос, и он может более жестко разговаривать с поставщиками ресурсов – теми же собственниками складских площадей, рабочей силы и пр. Поэтому в идеальных условиях, т.е. при отсутствии «серых» и «черных» схем и массовом уходе от налогов мелких и средних операторов логистического рынка, такой провайдер, даже включив в себестоимость услуги собственную рентабельность, может предложить цену ниже той, которая существует на рынке для владельца груза. При этом его добавочная стоимость формируется за счет:

- эффекта масштаба;
- силы позиции в переговорах;
- ответственности;
- нивелирования сезонности;

**Табл. 1 Реализации различных видов ценовой политики в отношении разных групп клиентов**

Политика ценообразования	AI	AU	BI	BU	C
«издержки плюс прибыль»	X	X	X	X	X
ценовой дифференциации			X	X	X
следования за лидером	X	X	X	X	X
убыточного лидера	X	X	X	X	X
психологического ценообразования	X	X	X	X	X
повышенных цен на товары с уникальными хар-ками					X
понижения цен	X	X	X	X	X
повышения цен					
недобросовестного ценообразования		X		X	

иному соотношению постоянных и переменных затрат для клиента; наличия развитой международной сети; know-how и пр.

И тогда, даже реализуя Open Book, т.е. полностью открывая свою себестоимость и абсолютно прозрачно добавляя например 10% рентабельности, оператор может спокойно работать. Но это – если рынок действительно цивилизованный. Для заказчика преимущества технологии Open Book вполне прозрачны. Ведь он может без проблем видеть все затраты логистического оператора, а последний лишен при этом возможности решать вопросы на эмоциональном уровне. При этом оба, и провайдер, и заказчик услуг, получают возможность планировать свою работу на долгосрочную перспективу. Каждый из них получает достоверную информацию, понимает проблемы партнера и может оценивать ситуацию и перспективы, что называется, с открытыми глазами. При этом не исключается оптимизация структуры затрат. Например, провайдер, желая заработать, как правило, предлагает широкий спектр услуг. Зная их себестоимость, клиент может от некоторых отказаться – скажем, выбрать не стеллажное, а напольное хранение. Кроме того, если известна себестоимость услуг партнера, ее всегда можно сравнить с тем, во что обошлось бы компании самостоятельное выполнение аналогичной работы, т.е. легко сделать выбор make or buy. И наконец, Open Book не позволит логистическому оператору перейти к любой другой ценовой политике. Резюмируя касательно системы ценообразования по принципу

Open Book, хочется сказать, что эта одна из самых распространенных форм заключения крупных логистических договоров в Западной Европе. Однако, не смотря на массу перечисленных выше преимуществ как для заказчика, так и для провайдера логистических услуг, этот инструмент строительства долгосрочных отношений, к сожалению, остается terra incognita на Украине. Ни для кого не секрет, что логистический рынок Украины на данный момент находится в критическом состоянии и вопрос на данный момент стоит не о проценте прибыльности, а о минимизации убытков. Одним из ответов на вопрос, почему мы оказались в подобной ситуации может послужить следующий пример: Например, среднестатистическая себестоимость обработки одного ящика на складе составляет 1,20 грн. Получаете запрос от клиента и видите, что его объемы составят 50% от возможности склада, а платить он при этом настроен по 1,0 грн. Как быть? Очевидно, логистический рынок сегодня находится в такой сложной ситуации по рентабельности, поскольку каждый новый клиент, как правило, покрывает переменные затраты, а постоянные идут в убыток. Поэтому, на мой взгляд, в рамках данного примера необходимо настаивать на первоначальной цене услуги, основанной на полной себестоимости.

На сегодняшний день в стране присутствуют практически все международные логистические

операторы, и конкуренция между ними идет очень жесткая. Поэтому появления новых игроков в ближайшее время ожидать не приходится, а существующие будут вынуждены налаживать конструктивный диалог с настоящими и потенциальными клиентами.

Open Book при этом может стать солидным фундаментом для переговоров. Да и в любом случае за аутсорсингом большое будущее – необходимо только набраться терпения.

*Олег Вержбицкий*  
*к.э.н,*  
*Директор компании*  
*ДП «Шенкер»*