

# МЕТРО

# ЦЕ

## ВХОД



# ПРОЦЕДУРА ВЫБОРА ПЕРЕВОЗЧИКА НА ПРИМЕРЕ МЕТРО

Из двенадцати основных секторов в России транспортный находится на шестом месте и составляет 95 млрд долл., порядка 7,3% российской экономики. По данным МВФ, ВВП России в 2017 г. составил \$ 1,3 трлн. Согласно сведениям того же источника, в России зарегистрировано около 6,5 млн грузовых автомобилей, но около 4 млн из них принадлежат частным лицам и лишь порядка 2,4 млн – транспортным компаниям или индивидуальным предпринимателям.

В 2017 г. с учетом всех видов транспорта по России перевезено 8 071 млн т груза, автомобильным транспортом – 5 404 млн т, что составляет почти 67% от общего объема перевозок. Дешевле всего в России осуществлять внутренние перевозки грузовыми автомобилями. Если мы посмотрим на железнодорожные и авиационные поставки и сравним их с автомобильными перевозками, то увидим огромную конкуренцию на этом рынке в отличие от первых двух, которые практически мо-

нополизованы. Такая ситуация дает МЕТРО хорошую возможность проводить тендеры и находить подходящие транспортные компании для нашего бизнеса.

Решить, с какой транспортной компанией будет заключен договор, не так просто, поскольку это может оказать огромное влияние на нашу деятельность и результат. Транспортный рынок очень диверсифицирован, и в доступе к нему нет никаких ограничений, поэтому здесь оперируют индивидуальные предприниматели, юридические лица, а также нигде незарегистрированные частные перевозчики.

МЕТРО получает предложения от компаний, имеющих собственный парк из тысяч грузовиков, причем в одном тендере могут быть также экспедиторы без собственных транспортных средств. Именно поэтому надежность транспортной компании очень важна для МЕТРО и тщательно проверяется. Но есть несколько дополнительных рисков, которые необходимо учитывать при поиске

транспортных компаний. Далее я остановлюсь на некоторых из них и покажу, как MGL METRO Group Logistics их минимизирует.

**Налоговый риск.** Исторически транспорт является одной из наиболее закрытых отраслей российской экономики. За последние 4 года правительство предприняло ряд шагов, чтобы сделать этот рынок прозрачнее (Платон, изменения в налоговой политике, электронная налоговая декларация, уменьшение количества серых банков), но все же нельзя просто выбрать лучшее предложение и быть уверенным, что после очередной налоговой проверки вам не придется снова платить НДС, так как выбранная вами транспортная компания оказалась недобросовестным налогоплательщиком.

К сожалению, налоговые органы не могут дать четких рекомендаций, как распознать добросовестного налогоплательщика, поэтому мы в компании сами четко определили критерии.

Каждая транспортная компания, которая хочет участвовать в тендере MGL, должна выполнить ряд требований, которые, по нашему мнению, помогают определить добросовестного налогоплательщика:

- организационно-правовая форма – ООО, АО, ПАО;
- возраст компании – не менее 3 лет;
- рекомендательные письма – не менее трех;
- транспорт должен находиться на балансе предприятия, принадлежать учредителям или приобретаться в лизинг;
- минимальный оборот компании за год;
- максимально возможный оборот компании по договору с MGL;
- доля экспедиторских перевозок;
- экспедирование возможно, если привлекаются владельцы грузовиков.

Кроме того, компания должна предоставить набор бухгалтерских документов, которые проверяются отделом безопасности, также исследуется доступная онлайн-информация: судебные дела и их результат, имеющиеся данные в СМИ, обратная связь с другими компаниями и т.д.

В ходе тендера мы просим ответить потенциальных партнеров на ряд вопросов:

- Как вы работаете с НДС?
- Кто является вашими партнерами?
- Как вы оцениваете добросовестность налогоплательщиков (какова методика оценки)?

- Как вы рассчитываете свою себестоимость и маржу?
- Какова ваша ожидаемая маржа?
- Насколько обширна сеть компаний-партнеров, с которыми вы работали? Это позволяет нам легко распознавать подозрительные компании из-за поведения их представителей, которые не могут или просто не хотят отвечать на такие вопросы.

**Риск доступности.** С одной стороны, для минимизации налогового риска мы могли бы принять решение о сотрудничестве только с транспортными компаниями, имеющими собственный автопарк и не прибегающих к услугам сторонних экспедиторов, но такое решение будет работать при наличии стабильных объемов в течение года, что, конечно, не всегда возможно. Именно поэтому мы отдаем предпочтение компаниям, которые имеют собственный автопарк, но в то же время они хороши в экспедиции. Предпочтительная доля 60% собственного флота и 40% экспедиции. Такое решение помогает нам в покрытии пиковых объемов в высокий сезон. Минимизации риска доступности мы добиваемся так же, назначая не менее 4 компаний по каждому направлению. Это дает нам возможность быть гибкими в перевозке переменных объемов и лучше понимать реальную ситуацию на рынке. Например, если у всех экспедиторов есть проблемы с выполнением заказов на одном направлении, это означает, что мы должны проверить



**Марчин Муха,**  
руководитель дивизиона транспорта и ПЛУ,  
Metro Cash & Carry Russia

и принять корректирующие меры.

После каждого тендера мы подписываем контракты не только с победителями, но и со всеми компаниями, прошедшими внутреннюю проверку, которые становятся резервными.

**Риск качества.** Один из самых простых рисков для минимизации, но как всегда мы должны быть осторожными, принимая решения. При подготовке RFP (request for proposal – запрос предложений) к тендеру мы можем лег-





ко зафиксировать там все наши требования и запросить только новые грузовики и прицепы, оснащенные GPS, FRC-сертификатами, датчиками контроля веса и телематическими решениями, которые должны позволить осуществлять онлайн-контроль температуры перевозки. Единственный минус такого решения в том, что полученные предложения будут значительно выше рыночного уровня из-за отсутствия на рынке таких транспортных средств, поэтому важно иметь правильное понимание наших требований, запрашивая только необходимое. При минимизации рисков качества мы должны четко понимать свои потребности и то, как будем контролировать их выполнение.

Как правило, все нестандартные требования порождают дополнительные расходы со стороны экспедитора и дальнейшее увеличение стоимости перевозок. Вы должны уметь управлять ими и иметь возможность контролировать их использование вашим транспортным отделом. В противном случае это может привести к неконтролируемому росту затрат за счет человеческого фактора или целенаправленной деятельности по завышению расходов.

В транспортных компаниях распространена практика, что на этапе тенде-

ра сотрудники, отвечающие за формирование предложения, не прорабатывают тщательно озвученные требования, а на этапе реализации у сотрудников оперативных отделов, организующих перевозки, возникает удивление, поскольку они не были проинформированы обо всех тендерных требованиях к перевозкам. Поэтому во время проведения тендера мы должны быть уверены, что разговор состоится не только с представителями отдела продаж или генеральным директором, но и с представителями транспортного отдела экспедитора. В большинстве случаев мы сможем увидеть реальные возможности участника торгов и не потеряем времени на очередные встречи с ненадежным экспедитором.

**Демпинг цен.** Лицо, ответственное за проведение тендера, должно быть в состоянии оценить полученные предложения, ведь часто новые компании, которые хотели бы заключить с вами контракт, готовы снизить цены ниже рыночных и даже ниже уровня рентабельности. Можно было бы сказать, что нас не волнует, готов ли кто-то работать в убыток. Но в действительности это предложение окажется недолговечным, после которого компания попытается

увеличить согласованные тарифы. Если своевременность отгрузки с РЦ не является обязательным показателем, то в таком случае вы сможете попытаться найти экономию. Но это очень рискованно, особенно если вы проводите тендер до высокого сезона, а в горячий период трудно найти новых экспедиторов. Надежные компании не станут рисковать своим долгосрочным сотрудничеством с другими клиентами, чтобы покрыть ваши объемы в пиковый период, тем более что их предложение было выше, и убедить их в том, что вы продлите сотрудничество после высокого сезона, будет непросто.

Еще один вид демпинга сочетается с налогами и может привести к увеличению расходов из-за необходимости возврата неуплаченного НДС бизнес-партнером, а ваша компания может попасть в черный список недобросовестных налогоплательщиков. Помимо этого, может существенно пострадать имидж компании, отчего вред может быть еще больше. Чтобы избежать риска, необходимо научиться распознавать такое предложение (которое нетрудно заметить на фоне других) и разобраться с предложением совместно с участником торгов, который должен объяснить предпосылки его расчета. С помощью совместного обсуждения можно понять, включил ли он все ваши требования и правильно ли он понял ваш RFP. Дополнительно он, вероятно, объяснит, что у него есть обратные рейсы со всех указанных направлений или какие-то дополнительные контракты с другими компаниями, которые позволяют оптимизировать расходы на круг. Все это легко проверить, попросив участника торгов назвать эти компании.

**Тендер.** Важнейшая часть – подготовка правильного тендерного запроса. Это главный документ, в котором необходимо тщательно описать все запросы и ожидания от транспортных компаний. Ниже можно найти список основных тем, которые должны быть включены в RFP.

- Основное содержание заявки на участие в тендере.
- Предмет договора об оказании транспортных услуг.
- Логистические предпосылки для тендера.
- Возможности для транспортных компаний в результате сотрудничества с MGL.
- Основные требования к участникам торгов.

- Условия сотрудничества.
- Ожидаемые результаты от транспортных компаний.
- Основные критерии тендера.
- Порядок участия в тендере.

Каждая компания после анализа этого документа должна иметь возможность подготовить предложение, которое включает все ваши требования, и иметь представление о том, каковы правила сотрудничества, начиная от заказа транспорта, ключевых показателей эффективности транспорта, оборота документов, включая условия оплаты и правила индексации.

Подготовка вашего RFP – отличная возможность включить «мертвую рыбу» по требованиям, которые вы сможете использовать во время переговоров, чтобы снизить предложения участников торгов. Если вы хотите использовать такую тактику переговоров, то должны подготовить список пунктов, по которым готовы внести несущественные изменения. В то же время подобные изменения для другой стороны будут привлекательны настолько, насколько приятен запах мертвой рыбы. Когда другая сторона заявляет о несогласии с этими изменениями, вы предлагаете отказаться от них, но заявляете это как уступку, за которую можно попросить что-то взамен.

Есть много возможностей повлиять на уровень цен, и далее рассмотрим

наиболее критичные моменты для экспедиторов:

- условия оплаты;
- оборот документов – возврат ТТН и других сопроводительных документов;
- управление претензиями – вид страхования и размер страхового покрытия, выплата страховых возмещений;
- индексация – метод и предпосылки для расчета.

Вы должны помнить: все, что не учтено в RFP, используют против вас, чтобы увеличить цену.

Период проведения тендера не менее важен, чем подготовка хорошего RFP. Первый квартал года – лучший период, если вам нужна краткосрочная победа, которая будет получена из-за дефицита транспортных заказов на рынке. В середине второго квартала уже можно столкнуться с проблемами доступности грузовиков, и появится необходимость поднять цены выше нормальной индексации на конец третьего и четвертого кварталов. С точки зрения долгосрочного сотрудничества и стабильного уровня сервиса лучший период – конец третьего квартала, так мы получим относительно стабильную цену на ближайшие 12 месяцев (индексации будет достаточно).

**Начало сотрудничества.** После успешного тендера не менее важно начало сотрудничества с новыми экс-

педиторами. Наилучшим решением является подготовка вводного тренинга вашим транспортным отделом для перевозчиков. Это дает возможность новому экспедитору понять, как вы работаете и каковы внутренние правила сотрудничества. Вам это даст дополнительную возможность посетить все склады, разобраться с трафиком и подъездными путями. Хорошо проработанное вводное обучение позволяет снизить количество вопросов, которые могут возникнуть в начальный период. Большую часть вопросов может решить обученный менеджер нового экспедитора, а не ваша команда. В период совместной работы важно измерять основные KPI деятельности для нового перевозчика для мониторинга слабых мест.

В зависимости от вида транспорта, который вы предложили, может потребоваться обучение водителей экспедитора. В случае нашей компании такое обучение обязательно для всех новых компаний, работающих на внутригородских доставках из магазинов МСС своим клиентам. Каждый водитель, не прошедший обучение в MGL, должен сдать экзамен менеджеру экспедитора.

Правильно подготовленные транспортные компании и водители – это лицо вашей компании и лучшая реклама.

