



Татьяна Ценина,
к.э.н., доцент,
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет



Екатерина Ценина,
к.э.н., доцент
Российский экономический университет
им. Г.В. Плеханова

РАЗРАБОТКА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА ОКАЗАНИЯ УСЛУГ МОРСКИХ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы использования новых ключевых показателей эффективности менеджеров по работе с клиентами (KPI), что позволит устранить узкие места в организации морских перевозок, обеспечить компании возможность более качественного обслуживания клиентов и завоевать устойчивые позиции на рынке.

Ключевые слова. Морская перевозка, международные перевозки, показатели качества оказания услуг, транспортно-экспедиторская компания, транспортно-экспедиторские услуги, морской транспорт, консолидированные грузы.

Annotation. The article discusses the use of new key performance indicators for working with clients managers (KPI) that will allow to eliminate bottlenecks in the organization of sea carriage, to provide the company the opportunity to serve customers better and to gain the sustainable position in the market.

Key words. Sea carriage, international carriage, key performance indicators, freight forwarding company, forwarding services, sea transport, consolidated cargo.

Объем перевозок грузов морским транспортом увеличивается с каждым годом. Многие транспортно-экспедиторские компании делают акцент на оказание услуг по перевозке морским видом транспорта. В структуре транспортных экспедиторов именно морской отдел приносит наибольшую прибыль компании. Поэтому важно совершенствовать организацию морских перевозок

Разберем возможность оптимизации на примере одной транспортно-экспедиторской компании.

Морской отдел Panalpina CIS Helsinki занимается организацией транспортировки консолидированных грузов, однако в общем объеме перевозок они не занимают большого процента. На данный момент консолидированные отправки являются перспективным направлением развития и более маргинальным бизнесом по сравнению с классическими отправлениями.

Организация транспортировки консолидированных грузов – ответственный и трудоемкий процесс, поэтому важно правильно выявить потенциал каждого сотрудника и распределить нагрузку между всеми менеджерами морского отдела, а также проследить за высоким уровнем сервиса предоставления услуг транспортного экспедитора Panalpina CIS Helsinki, в том числе услуг по контейнерным сборным перевозкам (Less Container Load – LCL).

В морском отделе московского представительства компании существуют определенные показатели и стандарты, по которым учитывается и оценивается работа каждого отдельного сотрудника. Для руководителей и менеджеров по работе с клиентами они разные.

Наиболее значимыми показателями эффективности работы сотрудника являются ключевые показатели

эффективности (KPI, от англ. Key Performance Indicators). Данные показатели свидетельствуют о том, насколько менеджер справился с поставленными задачами, соблюдены ли временные рамки выполняемых заданий. По совокупности всех показателей руководитель отдела делает вывод о компетентности сотрудника и его потенциале.

KPI имеют огромное значение для самих менеджеров по работе с клиентами – от них зависит карьерный рост сотрудников. Важно понимать, что основной задачей использования KPI является контроль уровня предоставляемых услуг. Наряду с другими мерами транспортного экспедитора Panalpina CIS Helsinki они помогают отслеживать качество своего сервиса, что в итоге сказывается на показателях эффективности деятельности компании.

На данный момент основным показателем работы менеджеров мор-

ского отдела по работе с клиентами выступает количество файлов, обработанных в месяц. Руководством компании был разработан норматив, согласно которому каждый сотрудник должен организовать 60 отправок в месяц – соответственно, 720 в год. Невыполнение данного норматива говорит о том, что сотрудник не справляется со своей задачей. Однако помимо этого показателя есть еще 3 ключевых KPI, которые вытекают из норматива о количестве отправок и отслеживаются еженедельно:

- 1) внесение номера контейнера в программу Forwarding Book;
- 2) внесение номера FOS в программу Forwarding Book;
- 3) внесение даты прихода контейнеров.

Первый показатель отображает номер контейнера в программе. Все морские перевозки московского офиса Panalpina CIS Helsinki фиксируют в программе Forwarding Book. После подтверждения клиентом заказа менеджер создает новый файл на перевозку в Forwarding Book. Вначале в него вносят первичную информацию о перевозке (номер заказа, отправитель, получатель, плательщик, порты погрузки и выгрузки, количество товара и, возможно, еще какие-то полученные сведения). При дальнейшем контакте с клиентом оговариваются желаемая дата погрузки груза на судно, а также транзитное время. На основании полученных данных сотрудник по работе с клиентами подбирает судоходную линию

« KPI количества перевозок имеет существенный недостаток: он не учитывает сложность перевозки. Это значит, что, формально соблюдая установленный норматив, все сотрудники имеют разную нагрузку.

с расписанием, соответствующим требованиям заказчика. Если ставки данной судоходной линии устраивают клиента, менеджер резервирует место на судне и заносит в Forwarding Book предполагаемую дату прибытия судна в порт назначения (estimated time of arrival – ETA). На следующем этапе номера контейнера вносят в Forwarding Book. Номер контейнера важен для отслеживания хода перевозки и получения груза в порту прибытия. Зная номер, на сайтах судоходных линий в режиме реального времени можно узнать, где находится груз клиента. Кроме того, если возникают форс-мажорные ситуации, выяснить состояние груза можно также по номеру контейнера. Именно поэтому информация о нем должна быть вовремя зафиксирована менеджером по работе с клиентами в соответствующей программе.

Не менее важным этапом является внесение номера FOS в программу Forwarding Book. Программа FOS разработана в первую очередь для удобства выставления счетов. После получения менеджером всей

необходимой информации от заказчика и судоходной линии сотруднику по работе с клиентами в одноименной программе необходимо создать FOS-файл, в котором указывают номер контейнера, информацию об отправителе, получателе и фактическом плательщике (его название, юридический адрес), перевозчике, портах отправления и прибытия, всех датах и информация о типе перевозки. С помощью этой программы и на основании разработанной в компании классификации типов отправок сотрудник вносит информацию, необходимую для правильного распределения прибыли между участвующими в перевозке офисами Panalpina. Поэтому все необходимые данные для заведения файла в FOS должны быть получены в течение 10 дней, которые отсчитываются от предполагаемой даты отхода судна (estimated time of departure – ETD). Такое число дней было выбрано не случайно, оно связано с тем, что в среднем транзитное время большинства отправок превышает 10 дней. При соблюдении такого гра-



Таблица 1.
Вес перевозок по типам

№	Тип перевозки	Вес
1	До порта Котка	1
2	До порта Калининград/Прибалтика	1
3	До порта Новороссийск/Санкт-Петербург	1,5
4	До порта Восточный	1,5
5	Европейские грузоперевозки	1,5
6	Экспортные грузоперевозки	2

фика все счета в компании будут выставлены вовремя.

Третий важный KPI – внесение информации о дате прибытия судна. Этот, на первый взгляд второстепенный, показатель помогает компании сохранить огромную часть бюджета. Отсутствие контроля прибытия судна в порт назначения влечет большие денежные потери для транспортно-экспедиторской компании. Судноходные линии очень редко оповещают своих клиентов в лице тех же транспортно-экспедиторских компаний о прибытии судна в порт выгрузки, так как это не входит в сферу интересов самой линии. В связи с этим часто складывается ситуация, когда груз выгружается с судна, отвозится на склад временного хранения (СВХ), где он может находиться длительное время. По истечении этого срока компания получает счет за хранение на внушительную сумму, учитывая объемы перевозок транспортно-экспедиторской компании. Поэтому менеджеры по работе с клиентами должны внимательно отслеживать статус перевозки грузов их заказчиков.

KPI количества перевозок имеет существенный недостаток: он не учитывает сложность перевозки. Это значит, что, формально соблюдая установленный норматив, все сотрудники имеют разную нагрузку. Поэтому для более эффективной работы морского отдела московского офиса Panalpina CIS Helsinki необходимо учитывать перевозки в баллах, оставив прежний норматив (равный 60), но уже не перевозкам, а баллам. Для этого предлагается ввести следующую классификацию перевозок, согласно которой можно выделить 6 основных типов перевозок:

- 1) перевозки в порт Котку;
- 2) перевозки в Новороссийск и Санкт-Петербург;

3) перевозки в Прибалтику и Калининград;

4) перевозки в порт Восточный;

5) европейские грузоперевозки;

6) экспортные перевозки;

Для каждого типа перевозки целесообразно задать соответствующий вес, значения которого приведены ниже, в таблице 1.

Из таблицы 1 следует, что наибольший вес (2) имеют экспортные грузоперевозки. Данный вид перевозок является самым сложным среди прочих, поскольку отправляющим офисом выступает московский офис Panalpina CIS Helsinki, а это значит, что он и будет принимать наибольшее участие в организации транспортно-экспедиторской работы. Для менеджера это будет проявляться в дополнительной работе по оформлению документов и наиболее тщательном согласовании отправки со всеми участниками транспортно-экспедиторской работы. К примеру, организация экспорта требует от сотрудника подачи документов в таможенную службу, а если груз направляется, например, в Америку или Индию, необходимо получить также разрешение на ввоз, в противном случае даже погрузка контейнеров на судно будет невозможна.

Далее по сложности идут европейские грузоперевозки (1,5). Такой большой вес присвоен потому, что данный вид отправок не является специализацией морского отдела. Наземными грузоперевозками в компании занимается отдел с одноименным названием. Однако среди крупных клиентов морского отдела, пользующихся услугами морской перевозки в больших объемах, есть и те, которые имеют определенный процент наземных перевозок. Такие заказчики предпочитают сотрудничать с уже знакомыми менеджерами по работе с клиентами и организовывать автоперевозки только с их

помощью. Так как политика компании направлена на удовлетворение запросов своих клиентов и улучшение предоставляемого сервиса, было принято решение отдать часть наземных перевозок менеджерам морского отдела. Данное решение принесло положительные результаты, и подобная практика существует по сей день. Нужно понимать, что такие отправки весьма трудоемкие и ими может заниматься не каждый менеджер: необходимо знать организацию и специфику автоперевозок, а также уметь оформлять соответствующие документы. Очевидно, если менеджеру поручают вести клиента, в том числе с наземными перевозками, это для него более высокая нагрузка, нежели организация перевозок морем, включая дополнительное время на поиск надежных субподрядчиков, так как сама Panalpina владеет ограниченным числом транспортных средств.

Из таблицы 1 видно, что вес перевозки зависит от порта назначения. Если это российский порт, вес приравнивается к 1,5, если порт европейский, то к 1. Подобное разделение объясняется разной сложностью документооборота. В таких портах, как Котка или порты Прибалтики, законодательством разрешено не использовать оригиналы коносаментов, а работать по Waybill. Это сильно облегчает работу менеджерам, так как исключает работу по контролю своевременного отправления коносаментов отправляющего офиса и их последующего получения в порту выгрузки груза. Российским законодательством не предусмотрена работа без оригиналов транспортных документов, поэтому перевозка до российского порта более трудоемкая, нежели до Клайпеды, Риги, Котки или другого европейского порта. Более того, чаще всего в портах Санкт-Петербурга и Новороссийска требуют оформления именно ордерного коносамента с указанием в нем реального грузополучателя, что также увеличивает затрачиваемое время и усилия на выполнение грузоперевозки. А если рассматривать, например, перевозку до порта Восточный, взаимодействие и координация между сотрудником московского офиса и участниками перевозки, которые находятся в этом порту, будут затруднены в связи с большой разницей во времени.

Помимо типов перевозки необходимо учитывать дополнительные опции, которые чаще всего организуют менеджеры по работе с клиентами. Баллы за рассматриваемые опции приведены в таблице 2.

Из табл. 2 видно, что наибольшее число баллов (2) можно присвоить организации консолидированных отправок. Перевозки типа LCL (less container load) требуют от менеджеров наибольшего внимания и трудозатрат: необходимо вести переговоры сразу с несколькими поставщиками, что отнимает много времени. Кроме того, нужно правильно оформить консолидацию. Часто в промежуточных портах контейнеры перегружают, что затрудняет контроль груза на протяжении маршрута. Нередки случаи, когда консолидированные грузы доставляются от различных отправителей разным получателям. В таких случаях необходимо обеспечить ответную реакцию на запросы нескольких получателей.

Сложными считаются отправки из стран, где Panalpina не имеет офиса, есть только агент. Подобные перевозки требуют наибольшего контроля всех операций, поэтому и оцениваются в 1 балл. Перевозка опасных грузов подразумевает большую ответственность, наличие соответствующих документов для транспортировки, в том числе страховки, которая зачастую оформляется сотрудниками Panalpina CIS Helsinki (1 балл). 1 балл дается и за дополнительную услугу вывоза контейнеров из порта выгрузки до склада получателя. Для осуществления операции

« Разделять перевозки было бы очень эффективно, так как на период отпуска, командировки или болезни один менеджер подменяет другого и зачастую его вклад в перевозку никак не учитывается.

менеджеру необходимо найти надежного перевозчика и подготовить автодорожную накладную (CMR), транзитную накладную (T1), книжку МДП (TIR Carnet). Перевозки, организованные из США и Европы, обладают своей спецификой, которая добавляет балл к общему весу всей отправки.

Очень часто встречаются отправки вида «оплачена поставщиком». Для представительства Panalpina в Москве это значит, что отправляющий офис постфактум оповещает менеджера морского отдела московского офиса, что на определенном судне уже плывет конкретный контейнер, который необходимо с их помощью и содействием выгрузить в порту назначения. У сотрудника морского отдела есть ограниченное время на принятие необходимых действий, поэтому данная опция оценивается в 0,5 балла.

Компанией также предусмотрено изменение порта выгрузки контейнеров (change of destination – COD). Если груз уже находится в пути на судне, а получатель осознает, что ему неудобно получить его в том порту, который он заранее обговаривал с менеджером, сотрудник согласует

и меняет порт прибытия, выбирая оптимальный для клиента. Подобная опция возможна только в том случае, если позволяет маршрут: например, груз идет на Котку через Клайпеду и может быть выгружен или перегружен в Клайпедде, чтобы доплыть до Котки, если так будет удобнее получателю. Это подразумевает дополнительные расходы, поскольку необходимо доплачивать за довоз груза либо оплачивать расходы, связанные с работой лифтов в порту перегрузки и перетарки. Для менеджеров по работе с клиентами это приводит к решению дополнительных организационных вопросов, требующих быстрого реагирования и решения, поэтому данная опция оценивается в 0,5 балла.

У компании Panalpina CIS Helsinki существует еще одна дополнительная услуга – страхование груза. Безусловно, отправитель сам может застраховать груз в страховой компании, которую выберет. Но если клиент поручает страховку транспортному экспедитору, Panalpina обязуется оформить страховку посредством своего зарегистрированного лица. За оказание услуг по страхова-

Таблица 2.

Баллы за дополнительные опции перевозки

Дополнительная опция	Баллы за опцию
Перевозка из США	1
Перевозка из Европы	1
Вывоз груза из порта	1
Консолидация	1–2 (в зависимости от количества поставщиков)
Перевозка из стран с агентами (Индия, Пакистан и др.)	1
Опасные грузы	1
Перевозка, оплаченная отправителем (prepaid)	0,5
COD (change of destination)	0,5
Страхование груза	0,5



Таблица 3.
Процентное отношение отрезков перевозки

Отрезок перевозки	Процент перевозки
Создание файла	20
Внесение номера FOS или номера контейнера	20
Получение документов	20
Получение телекс-релиза	20
Получение релиза	5
Заказ машины	15

нию перевозки менеджеру добавляется 0,5 балла.

Рассмотрим, как данная система работает на практике.

Пример: консолидационная отправка из Америки в Котку с вывозом на Preraid.

Тип перевозки: до порта Котка (№ 1).

Исходные опции:

- перевозка из США;
- консолидация;
- вывоз груза из порта;
- предоплата.

Расчет конечного веса перевозки:

1 (Котка) + 1 (Америка) + 1 (Консолидация) + 0,5 (Preraid) + 1 (вывоз) = 4,5 балла.

Таким образом, обработанные перевозки получают реальное значение.

Кроме того, целесообразно разделить перевозку на 6 частей:

- 1) создание файла;
- 2) внесение номера FOS или номера контейнера;
- 3) получение документов;
- 4) получение телекс-релиза;
- 5) получение релиза;
- 6) заказ машины.

Так каждому отрезку присваивается определенный процент от перевозки, что иллюстрирует таблица 3.

Разделять перевозки было очень эффективно, так как на период отпуска, командировки или болезни один менеджер подменяет другого и зачастую его вклад в перевозку никак не учитывается. Таким образом, к примеру, если заменяющий сделал по файлу 2 ключевых обновления, он дополнительно получает к своим перевозкам еще 0,4 балла, если сделал 4 позиции, 0,8 балла. Умножая количество исправленных файлов на количество внесенных по каждому файлу изменений, получаем количественную оценку работы заменяющего сотрудника.

Расчет KPI по новой методике помог бы оценить реальную загрузку каждого менеджера, что позволило бы обеспечить компании развитие перспективного направления сборных отправок (LCL) и более качественно обслуживать клиентов компании, оказывая им транспортно-экспедиторские услуги высшего уровня.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гвилия Н. А. Логистический функционал государственных корпораций в развитии евразийского экономического пространства / Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей в двух частях. – Ч. 2. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – С. 450–455.
2. Евсеева А. А. Международные перевозки: практ. пособ. – Ростов н/Д.: Феникс, 2011. – 413 с.
3. Зеркалов Д. В., Тимощук Е. Н. Международные перевозки грузов: учебное пособие. – К.: Основа, 2009. – 523 с.
4. Каплан Роберт Р. С., Нортона Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016. – 302 с.
5. Парфенов А. В., Смирнова Е. А. Таможенное посредничество: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 120 с.
6. Смирнова Е. А. Организация процедуры таможенного транзита на территории таможенного союза // Логистика: современные тенденции развития: тез. докл. XII международной науч.-практич. конф., апрель, 2013 г. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – С. 374–376.

7. Ценина Е. В., Коробейников Ю. В. Риски в логистике снабжения (на примере компаний, работающих на российском рынке) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. – № 2. – С. 73–78.
8. Ценина Е. В., Панасенко С. В. Классификация и управление операционными рисками в маркетинге // Практический маркетинг. – 2012. – № 11. – С. 13–17.
9. Ценина Е. В., Ценина Т. Т. Влияние инноваций в логистике на уровень риска в цепи поставок // Логистика: современные тенденции развития: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. 24–25 апреля, 2014 г. – СПб.: ГУСРФ имени адмирала С. О. Макарова, 2014. – 386 с.
10. Ценина Е. В., Ценина Т. Т. Стратегия смягчения рисков в глобальных цепях поставок // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. – № 5. – С. 69–74.
11. Ценина Т. Т. Бизнеса круг, риски вокруг, диверсификация рисков в сфере бизнеса // Российское предпринимательство. – 2005. – № 2. – С. 125–130.
12. Ценина Т. Т., Ценина Е. В. Организация и регулирование внешне-торговой деятельности: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 230 с.
13. Ценина Т. Т., Ценина Е. В. Процесс управления риском в цепях поставок // Коммерция и маркетинг в инновационном развитии России. Научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2012 г. март-апрель, 2013 г. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 271 с.
14. Ценина Т. Т., Ценина Е. В. Развитие транспортно-логистических схем доставки внешнеторговых грузов // Логистика. – 2016. – № 5. – С. 14–15.
15. Ценина Т. Т., Ценина Е. В. Уровни сложности операций в цепях поставок и риск-менеджмент // Логистика: современные тенденции развития: материалы XIV Международной научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во ГУМРФ им адм. С. О. Макарова, 2015. – С. 367–369.