

ЛОГИСТИКА

Голодные игры

Глобальный рынок морских контейнерных перевозок переживает, пожалуй, худший год за последнее десятилетие. Пока аналитики прогнозируют общий убыток линий в \$5 млрд и надеются на улучшение ситуации в 2017–2018 годах, шипинговые компании пытаются выжить с помощью гибкой ценовой политики и создания альянсов с конкурентами либо заполняют заявления о банкротстве. Причина бедствия не столько в дисбалансе спроса на перевозки и предложения провозных мощностей, сколько в ценовых войнах на истребление.

— конкуренты —

В конце октября южнокорейская компания Hanjin, седьмой по величине морской контейнерный перевозчик с восьмипроцентной долей в грузовом трафике между Азией и США и оператор перегрузочных терминалов, объявила о закрытии всех своих европейских подразделений. Чуть раньше, в конце августа — начале сентября, Hanjin подала заявления о банкротстве в десятке стран, где есть его подразделения.

По всему миру остановилось 80 судов Hanjin с грузом на борту общей стоимостью \$14 млрд, без работы останутся больше 1,2 тыс. человек: от моряков, боцманов и капитанов до докеров контейнерных терминалов. В контейнерах на морских судах были в том числе товары для розничных сетей, заказанные под Рождество. Не доставленные конечным пользователям ящики заняли в США так много трейлеров, что ситуация начала угрожать нехваткой подвижного состава для перевозок контейнеров других линий. И теперь ритейлеры США и Европы спешно дозаказывают игрушки, елочные украшения и бытовую технику для главного торгового события года. Корейцы тоже не сидят сложа руки. Korean Air Lines, основной акционер Hanjin, вместе с Банком развития Кореи одолжили перевозчику \$99 млн, чтобы оперативно доставить застрявший груз клиентам. Времени у них, однако, осталось совсем немного, и банкротство Hanjin, возможно, еще отзовется громкими увольнениями в главных офисах розничных сетей.

Многим судам Hanjin было отказано во входе в порты, некоторые контейнеровозы, находившиеся в лизинге, были возвращены лизингодателям или собственникам.

Пять убыточных лет подряд обернулись для Hanjin долгом в \$5 млрд. И сама линия, и аналитики указывают на то, что погубила компанию не только недальновидная коммерческая политика, но и плохая конъюнктура — финансовый кризис 2009 года и замедление роста китайской экономики.

Стоит ли ожидать новых банкротств? И если да, то кто следующий?

Умри ты сегодня, а я — никогда

По оценке аналитического агентства Drewry, высказанной в последнем отчете Container Forecaster and Review 2016/2017, второе полугодие 2016-го окажется лучше первого, но тем не менее не спасет отрасль от убытков: они составят около \$5 млрд. Общий доход оценивается примерно в \$143 млрд. Для сравнения: в 2012-м было \$218 млрд. Как же так получилось?

Контейнерные перевозчики в последние годы играли в нехитрую войну на выживание: яростно наращивая флот, а именно делая акцент на более вместительные, чем раньше, суда, они тем самым опускали ставку на транспортировку грузов до невероятно низкого уровня. Разумеется, пагубность последствий такой стратегии они понимали, но, во-первых, у них не было выбора: либо ты делаешь как все, либо теряешь долю рынка; во-вто-



Контейнерные перевозчики в последние годы играли в нехитрую войну на выживание: яростно наращивая флот, а именно делая акцент на более вместительные, чем раньше, суда, они тем самым опускали ставку на транспортировку грузов до невероятно низкого уровня

рых, сильные игроки ждали, что слабые начнут тонуть и тут их можно либо поглотить, либо отправить в историю. Что, собственно, сейчас и происходит.

По данным ассоциации BIMCO, в 2005–2015 годы размер всего контейнерного флота, если считать в TEU (эквивалент 20-футового контейнера), вырос в 3,4 раза, достигнув перед началом 2016 года 19,7 млн TEU. Очевидно, что объемы мировой торговли увеличились не столь значительно.

Причем если общая вместимость судов росла ежегодно в среднем на 9%, то количество контейнеровозов — лишь на 3,7%. Это означает, что спускаемое со стапелей новое судно было значительно вместительнее, чем то, которое отправлялось на утилизацию. Если в 2007 году доля ULCS (ultra large container ship — сверхбольшое контейнерное судно, может перевозить около 18 тыс. TEU) составляла всего 0,5%, то в 2015-м — уже 18%.

Гонка размеров привела к тому, что летом 2016 года цена на перевозку 40-футового контейнера из Азии в порты Западного побережья США достигла исторического минимума в \$800, что составляло менее трети ставки 2010-го.

Приплыли

Впрочем, здравого смысла даже в ценовых войнах никто не отменял. Перевозчики, многие из которых являются публичными компаниями, связанными к тому же множеством финансовых отношений с банками, страховщиками, лизингодателями, владельцами судов, не могут позволить себе коммерческого беспредела на море даже в обмен на перспективу уменьшения числа конкурентов. Они прекрасно понимают, что хотя избыток предложения не удастся ликвидировать, но им можно управлять.

Механизм такого управления существует давно, но в 2016-м он обрел особенную актуальность: компании

стали создавать альянсы, внутри которых могут совместно делить суда, коллективно договариваться о выгодных ставках на портовую перевалку, регулировать предложения на отдельных сервисах, чтобы не возить «воздух» и так далее. Сейчас практически все крупные операторы объединены в четыре союза, один из которых, впрочем, пока в стадии создания. По мнению экспертов, независимым перевозчикам также придется рано или поздно примкнуть к какой-то группе, чтобы не повторить судьбу Hanjin.

Событием года стало решение ряда крупных игроков, в частности Evergreen, CMA CGM, Cosco Group, сформировать мощный Ocean Alliance, который займет ключевые позиции на ряде направлений, в том числе в перевозках между Азией и США. Если регулирующие органы Китая и Евросоюза не будут возражать, группа начнет работать в апреле 2017 года, что окажет на отрасль серьезное влияние — в направлении улучшения баланса спроса и предложения.

Классика пикирующего рынка — слияния и поглощения — также имеет место. Глава AP Moller-Maersk A/S Михаэль Расмуссен, заявил, что Maersk Line меняет стратегию: от наращивания нового флота переходит к приобретениям существующих компаний. После этого заявления рынок тут же стал прочить в кандидаты на поглощение Hanjin и его соотечественника Hyundai Merchant Marine, который сейчас проходит через реструктуризацию своих долговых обязательств.

Ранее третий по величине перевозчик французская CMA CGM приобрела линии Neptune Orient Lines и APL, а немецкий Harap-Lloyd сливается с United Arab Shipping Company из ОАЭ.

Maersk от комментариев воздерживается, но понятно, что кто-то кого-то купит.

Как пишут аналитики агентства Drewry в Container Forecaster and Review 2016/2017, уход южнокорейской линии обозначил дно, ниже которого опуститься уже невозможно. Отраслевой экстремум отрасли нащупан, и теперь стоит ожидать только роста, несмотря на сомнения относительно увеличения объемов перевозок и имеющийся избыток флота.

В 2017-м можно ожидать восстановления рентабельности контейнерных линий благодаря увеличению ставок и хоть и слабому, но все же росту товарооборота. Перевозчики, по прогнозам Drewry, в будущем году могут рассчитывать на скромную операционную прибыль в \$2,5 млрд. Тучные времена вернутся нескоро: еще несколько лет ставки будут значительно ниже тех, которые радовали компании в 2015-м.

С одной стороны, обнадуживает то, что рост заказов новых судов практически прекратился, а количество отправляемых на утилизацию увеличивается, с другой стороны, в ближайшие два года флот тем не менее пополнится на 5–6%, причем во многом за счет сверхкрупных судов.

Отрасль быстро консолидируется скорее по необходимости, чем по предварительному расчету, говорят аналитики. Перевозчики, которые смогут пережить этот длительный шторм, имеют все шансы занять более высокие позиции в 2019–2020 годах.

Директор по контейнерным исследованиям Drewry Нейл Деккер отмечает, что ключевым вопросом выживания остается все же не столько баланс спроса и предложения, а также состояние мировой торговли, где все более или менее прогнозируемо, а коммерческая политика операторов. И здесь можно ждать сюрпризов, как показала практика последних лет. «Банкротство Hanjin — это кульминация неверных коммерческих решений и плохого управления не только самой компании, но и отраслью в целом. Однако я не уверен, что это станет переломным моментом», — говорит господин Деккер.

Дальнейшая консолидация возможна, но это вовсе не обязательно тот путь, который приведет к желаемой цели — восстановлению доходности и выходу на приемлемый уровень прибыли. Объединение активов позволяет сэкономить сотни миллионов долларов, но все это окажется напрасным, если менеджеры перевозчиков в погоне за удержанием или ростом доли рынка будут продолжать предлагать клиентам низкие ставки. Выравнивайте доходы — и тогда хорошие времена вернутся, уверен аналитик.

Иван Смирнов

У вас интернет не работает

— тест-драйв —

Если компании из сегмента B2C, например службы экспресс-доставки, уже давно принялись за разработку максимально удобных для посетителей сайтов, то до B2B новые тенденции пока не добрались. Корпоративные клиенты транспортных компаний жалуются, что разобраться в порядке действий на сайтах большинства компаний трудно — для специалистов по юзабилити здесь огромное поле работы.

Юзабилити (usability) означает удобство сайта в использовании. «Речь не просто о том, чтобы обеспечить пользователю комфортное пребывание в интернет-представительстве, а о том, чтобы повысить конверсию. Иными словами, сделать так, чтобы посетитель принял те или иные целевые действия — в данном случае заказал у транспортной компании услугу или хотя бы задал ее представителям интересующие вопросы», — объясняет генеральный директор агентства по продвижению сайтов TextForce Александр Жуков.

Вот типичные ошибки, которые допускают поставщики логистических услуг: в стремлении выделиться перемудрили с дизайном, не учли последних тенденций, не продумали структуру, и в результате навигация получилась запутанной.

«Сегодня продвинутые компании идут по максимально простому пути: функциональный дизайн без излишеств, на первом экране четкое и короткое описание услуг, контакты, заказ обратного звонка, форма онлайн-заявки. Минимум элементов, максимум смысла. В идеале у пользователя на поиск нужной ему кнопки должно уходить всего несколько секунд», — говорит Александр Жуков.

В числе самых распространенных ошибок — отсутствие формы для онлайн-заявки на



В числе самых распространенных ошибок сайтов логистических компаний — отсутствие формы для онлайн-заявки на видном месте

видном месте. «Наши сотрудники почти всегда пользуются такими формами, это удобно: отправил запросы и ждешь информацию», — говорит Роман Вдовенко, генеральный директор интернет-магазина Maestra.ru. — Однако часто эту форму могут запрятать куда-то вниз, поставить в левое вертикальное меню вместе с другими разделами. Один раз наш менеджер и вовсе нашел ее в самом низу главной страницы под длиннющей таблицей с тарифами на доставку. Причем называлась она как-то по-другому вроде «задайте вопрос нашим менеджерам». Нашли мы ее случайно». При этом, от-

мечает господин Вдовенко, на сайте компаний, которые «прячут» от посетителя онлайн-заявку, может красоваться огромный логотип или развернутое обращение генерального директора, то есть информация, которая потенциальному клиенту не нужна.

К этой же категории ошибок можно отнести и непродуманное меню. Генеральный директор группы компаний «Северсити» Елена Жукова рассказывает, что порой у логистического провайдера имеется сразу два меню на сайте — горизонтальное и вертикальное, причем их разделы пересекаются, а не дополняют друг друга: «В горизонтальном, например, перечислены способы доставки, а в вертикальном просто свалено все в кучу, включая другие услуги вроде страхования».

Многие транспортные компании злоупотребляют лишними элементами вроде меняющегося фона, огромных фотогалерей, выезжающих баннеров, которые приводят лишь к потере времени и замедляют загрузку. «Мы искали поставщика для доставки оборудования для производства железобетонных изделий, нашли компанию с приличными условиями. На ее сайте на трех слайдерах (сменяющихся друг друга картинок) были указаны маршруты и сроки доставки из китайских городов в Петербург. Но остановив слайдер, который менялся быстро, чтобы посмотреть информацию, было нельзя», — говорит госпожа Жукова.

Генеральный директор интернет-магазина «Азимут-С.РФ» Геннадий Попов вспоминает, как его подчиненные разглядывали сайт поставщика логистических услуг, который в разделе «Контакты» поместил нарисованную дизайнером карту и отметил на ней свой офис, в чем, конечно, не было ничего необычного. Фишка заключалась в том, по улицам на карте катался красный шарик, который невозможно было остановить. «Мы очень внимательно смотрим на сайты других компаний, оцениваем новинки, поскольку для интернет-магазина веб-представительство — это канал продаж и взаимодействия с клиентом. Но так и не поняли, зачем нужен лишний элемент, который мешает сосредоточиться на информации и который нельзя отключить», — удивляется господин Попов.

О хорошем

Впрочем, грамотное оформление сайтов транспортных компаний также встречается. В стилистике интернет-магазинов — телефон, заявка, услуги и конкурентные преимущества — выполнено веб-представительство, например, одного из крупнейших железнодорож-

ных операторов — «РЖД-Логистика». На первом экране владельцу груза предложено ввести точку отправки, пункт назначения, а также объем и вес партии — и все, дальше можно переходить к оплате. Это даже проще, чем покупка билета на «Сапсан». Нет вопросов и к сайту компании «Рейл Континент», которая на главной странице удобно разместила большое количество элементов, позволяющих клиенту сделать заказ или получить ответы на часто задаваемые вопросы. При этом сайты и «РЖД-Логистики», и «Рейл Континента» содержат и информацию, которая грузоотправителю не нужна, скажем, о компании или новости рынка, но она отображена так, что не занимает много места и убрана либо на второй экран, либо в специализированные разделы.

Наконец, на сайте компании GlobalPost нашел бы все, что нужно, даже школьник, настолько просто и четко выстроены элементы. Для оформления заказа надо заполнить четыре поля и нажать три кнопки — и можно ждать звонка от менеджера или ответа по электронной почте. Без слайдеров, занудных текстов-простыней о компании, приветствия генерального директора и прочих не добавляющих смысла вещей.

Значительная часть ошибок случается из-за того, что логистические провайдеры стремятся сделать сайт о своей компании, а не для клиента — а это совсем разные задачи, объясняет господин Жуков. Кроме того, они не тестируют несколько вариантов, не собирают фокус-группы, чтобы выбрать наиболее удачный, и не следят за новинками в интернет-сфере, которые при относительно небольших вложениях денег и времени могут дать значительный прирост конверсии, а следовательно, и прибыли. Но, похоже, ситуация хоть и медленно, но все же начинает меняться.

Федор Демьянов