

РОЛЬ 4PL-ПРОВАЙДЕРОВ В УПРАВЛЕНИИ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ЦЕНТРАМИ



ВЛАДИМИР КЛИМЕНКО
банк
«Миллениум»,
советник
председателя
правления

Рынок логистических услуг в России бурно растет и представляет собой очень привлекательный сектор бизнеса. Его развитие проявляется не только в классических областях контрактной логистики в плане операционной деятельности. Рынок также усилился и в новых направлениях предоставления логистических услуг, в частности, в системной интеграции в цепях поставок, которую осуществляют так называемые 4PL-провайдеры.

Концепция 4PL-аутсорсинга была впервые предложена компанией Accenture в середине 1996 года в ответ на запросы клиентов в США, которые хотели получать гораздо более высокие операционные показатели по сравнению с показателями, достигнутыми 3PL-провайдерами. При этом Accenture дала следующее определение 4PL-провайдера¹: «4PL (Fourth Party Logistics), т.е. четвертая сторона в логистике, — это интегрирующая структура, которая собирает ресурсы, характеристики и технологии в своей организации и других структурах для разработки современных решений для цепей поставок и для их последующей реализации»².

Классификация рынка аутсорсинга логистических посредников до 3-го уровня представлена на рис.1.

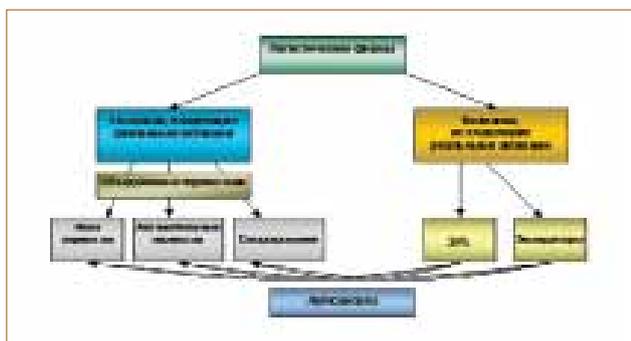


Рисунок 1
Классификация логистических компаний

В отличие от 3PL-провайдеров, имеющих мало свободных активов для инвестирования в технологические приложения мирового уровня для цепей поставок, 4PL-провайдеры активно используют технологии (в частности, информационные), считая их своим основным инструментом. Организация, которую действительно можно отнести к категории 4PL, появляется при решении сложной проблемы или реализации стратегических перспектив интеграции бизнес-процессов в цепях поставок клиентов. Поле 4PL-провайдеров (системных логистических интеграторов) образуется путем качественного расширения выполняемых функций, системного подхода к управлению ключевыми логистическими бизнес-процессами, интеграции и координации действий фокусной компании и ключевых контрагентов в цепи поставок, включая формирование эффективной цепи поставок и обмен данными между контрагентами цепи в реальном времени с помощью современных информационных систем и технологий.

В типовой перечень услуг 4PL-провайдеров входят следующие:

- Контроллинг, проектирование и оптимизация цепей поставок.
- Разработка и управление конфигурацией логистической сети.
- Интеграция IT-систем и приложений контрагентов цепи поставок.
- Мониторинг выполнения заказов в цепях поставок.
- Планирование оптимальных схем доставки грузов/оптимизация маршрутов транспорта.
- Мониторинг товарно-транспортных потоков.
- Интегрированное управление запасами в цепи поставок.
- Управление добавленной стоимостью в цепи поставок.
- Ведение общего документооборота (в электронном виде).
- Управление качеством логистического сервиса.
- Лизинг логистических мощностей.
- Консалтинг по логистике и SCM.

Из этого списка следует, что функционал 4PL-компаний качественно отличается от спектра услуг 3PL-провайдеров, включая стратегически важные бизнес-процессы (причем, не только логистические) для участников цепей поставок.

Отличия основных типов логистических посредников по ключевым параметрам, включая провайдеров 3-го и 4-го уровней, приведены в табл.1.

Особая роль принадлежит сегодня 4PL-провайдерам в логистических центрах (ЛЦ).

В работе [1] приведена перспективная операционная модель функционирования ЛЦ с участием 4PL-провайдера (рис. 2).

¹ Accenture (2001), 'A program to transform the way a business works, enabled by outsourcing to achieve a rapid, sustainable step change in enterprise-led performance', White Paper, Institute for Strategic Change.

² Сегодня распространенное определение 4PL-провайдера — системный интегратор цепей поставок.

АННОТАЦИЯ

В статье дан сравнительный анализ 3PL-провайдера и 4PL-провайдера. Составлен типовой перечень услуг 4PL-провайдера, обозначены его функции по управлению логистическим центром.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

4PL-провайдер, аутсорсинг, логистический центр, системный логистический интегратор, цепь поставок.

ANNOTATION

Comparative analysis of 3PL-provider and 4PL-provider is given. The list of 4PL-provider services is made up, its functions to control the logistic centre are highlighted.

KEYWORDS

4PL-provider, outsourcing, logistic centre, system logistic integrator, supply chain. логистический центр, системный логистический интегратор, цепь поставок.

Таблица 1

Характеристика основных видов логистических провайдеров

Параметр	Традиционный логистический посредник	3PL-провайдер	4PL-провайдер
Услуги	Единственная функция	Многофункциональность	Интегрированная многофункциональность. Комплексность услуг
Доступ к рынкам сбыта	Местный, региональный	Межрегиональный	Глобальный. Доставка "от двери до двери"
Взаимоотношение в цепи поставок	Разовые сделки (контракт на год)	Долговременные отношения (3—5 лет)	Стратегическое партнерство
Конкурентоспособность	Разрозненная	Кооперация логистических посредников, формирование альянсов	Несколько крупных альянсов на рынке
Компетентность компании	Много активов, выполнение отдельных операций	Смещение от владения активами к владению информацией	Акцент на управлении информацией, интеграция на основе IT-решений
Ценность компании для клиентов	Снижение издержек благодаря оптимизации отдельных функций	Снижение издержек благодаря комплексной оптимизации бизнес-процессов	Снижение издержек и оптимизация всех бизнес-процессов благодаря интеграции цепи поставок

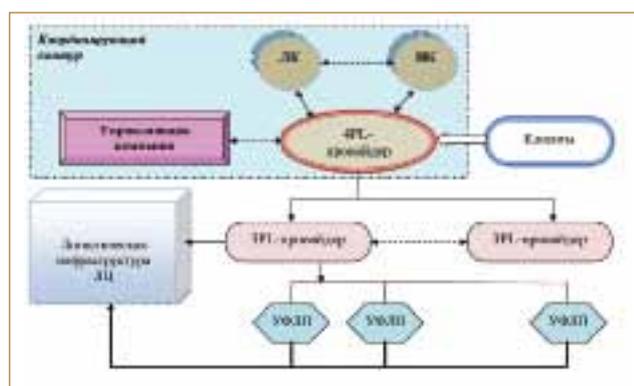


Рисунок 2

Операционная модель ЛЦ с участием 4PL-провайдера

ЛК — логистический консультант
ИК — информационная компания

Реально действующее управление и синхронизация логистических процессов поставок товаров и услуг между клиентами, УК, поставщиками и посредниками в ЛЦ (рис. 2) встречается на практике очень редко. Включение логистических компаний 4-го уровня в общую цепочку поставок (например, если фокусная компания является промышленным предприятием) идет непоследовательно и недостаточно активно. В будущем специальные технологии и информационная поддержка функционирования ЛЦ должны устранять такие затруднения. В рамках этого образуются новые возможности в поле деятельности логистических компаний 4PL-уровня.

При оперативном планировании работы ЛЦ на первый план выходит планирование и управление заказами для основных клиентов на уровне УФЛП. Сферой применения тактического планирования является, например, планирование распределения и загрузки логистических мощностей для согласования между задействованными контрагентами ЛЦ планов закупок, складирования, управления запасами и транспортировки. В рамках стратегического планирования с подключением 4PL-провайдера решаются следующие вопросы: планирование конфигурации логистической сети клиента, местонахождения и выбора поставщиков, определение технологий перевозок для реализации транспортных и складских услуг, оптимизация уровней запаса в цепи поставок клиента и т.п.

4PL-провайдер в ЛЦ должен быть обязательно задействован в области стратегического планирования, так как это является необходимым условием для достижения оптимальных результатов деятельности бизнес-структуры ЛЦ.

4PL-провайдер должен быть в состоянии объединить все многообразие IT-систем предприятий, задействованных в ЛЦ. Для этой всеобъемлющей коммуникации необходимо определить интерфейс между системами, обеспечить стандартизированный электронный обмен соответствующих партнеров ЛЦ и клиентов. Следующей функцией 4PL-провайдера в ЛЦ является обеспечение отслеживания заказов во всех звеньях цепей поставок клиентов. Необходимо своевременно выявлять перебои в транспортировке, перевалке, складской грузопереработке, отследить факты затягивания времени в обработке заказов и сигнализировать об этом по цепочке. В кратчайшие сроки необходимо разработать и согласовать подходящие пути решения проблем со всеми контрагентами ЛЦ.

Транспортное планирование, выполняемое 4PL-провайдером в ЛЦ, включает такие классические задачи, как выбор транспортных средств, планирование сроков отгрузок, планирование загрузки транспортных средств и учет их простоев. Оптимизация и планирование маршрутов движения также должны входить в обязанности логистической компании уровня 4PL. Все грузоперевозки на протяжении всей цепи поставок клиента должны проходить с оптимальным подключением к ним грузоотправителей и перевозчиков, чтобы не нарушать циклов выполнения заказов клиентов в ЛЦ. К примеру, к стандартным услугам 4PL-компаний ЛЦ в Германии относится отслеживание отправок и готовность сообщать клиенту состояние товаров и транспортных средств в процессе транспортировки; всеобъемлющий складской менеджмент и управление товарными запасами по всей цепи поставок. Решения для минимизации складских расходов при одновременной гарантии наличия необходимых запасов в складских мощностях ЛЦ рассматриваются как минимальные требования клиентов к 4PL-провайдеру.

Одной из важнейших и наиболее сложных задач 4PL-провайдера в ЛЦ является учет прибылей и убытков отдельно взятых партнеров ЛЦ, которые затем обобщаются УК с дальнейшим распределением доходов среди контрагентов ЛЦ.

Сегодня 4PL-провайдер в ЛЦ должен представлять собой сочетание стратегического управления цепями поставок клиента и координации деятельности логистических посредников низших уровней (см. рис. 2), т.е. сочетать функции УК и консалтинговой компании. Более того, высокий уровень услуг для конечного клиента ЛЦ достигает

ся за счет повышения технологического уровня консультантов, провайдеров информационных технологий, взаимодействующих с 4PL-провайдером.

Основное отличие между 4PL-подходом и существующими подходами к логистическому аутсорсингу в ЛЦ состоит в уникальной способности несколькими путями увеличивать добавленную ценность для клиента. В отличие от традиционного аутсорсинга, который предоставляет преимущества, в основном, на отдельных участках логистической цепи, 4PL-подход призван оптимизировать цепь поставок в целом за счет влияния на четыре ключевые составляющие: увеличение сервиса, сокращение операционных затрат, сокращение времени выполнения заказа и увеличение оборачиваемости основного капитала.

Рост доходов ЛЦ достигается за счет улучшения качества сервиса, его доступности и улучшения работы клиентской службы за счет применения лучших технологий. Так как 4PL-провайдеры концентрируют свое внимание на управлении всей цепью поставок, может быть достигнуто значительное улучшение качества услуг для конечного клиента в ЛЦ. А с повышением удовлетворенности покупателей повышается, соответственно, и доход контрагентов ЛЦ. Сокращение операционных затрат может быть достигнуто за счет повышения операционной эффективности, расширения технологий и сокращения расходов на доставку путем полного аутсорсинга функций цепи поставок. Синхронизация деятельности контрагентов ЛЦ, информационных потоков и технологий между участниками цепи приведет к сокращению операционных затрат, снижению цены товара благодаря интеграции процессов, упрощению планирования и выполнения логистических задач.

Сокращение рабочего капитала возможно благодаря эффективному управлению запасами и их снижению, а также уменьшению времени цикла «заказ — деньги». Технологии управления заказами и отслеживания грузов в ЛЦ приведут к минимизации необходимых запасов, а также увеличат доступность грузов, что в свою очередь будет способствовать сокращению цикла «заказ — деньги».

Сокращение основного капитала будет следствием передачи управления 4PL-провайдеру, а также более эффективным использованием средств. Передача физических активов 4PL-провайдеру в ЛЦ позволит освободить ресурсы для инвестиций в объекты профильной деятельности ЛЦ, например, сопутствующее производство, маркетинг и пр.

Процессы глобализации, интеграции и кооперации, а также возрастающие запросы потребителей побуждают компании, которые хотят быть конкурентоспособными на рынке, использовать услуги ЛЦ в своем бизнесе, а также применять в своей деятельности такой инструмент, как логистический аутсорсинг 4PL-провайдера.

Библиографический список:

1. Дыбская В.В., Сергеев С.И. Модели операционной деятельности логистических центров // *Логистика и управление цепями поставок*. — 2012. — № 1. — С. 6—18.
2. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. *Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева*. — М.: Эксмо, 2008. — 944 с. (Полный курс MBA).



8-й международный форум Института Адама Смита

ТРАНСПОРТНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА РОССИИ 2012

29 - 31 мая 2012 г., отель «Нарвитек Санкт-Петербург»



Как воспользоваться потенциалом сектора:
партнерства, инвестиций, возможности развития

ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ ДО 4 МАЯ И СЭКОНОМЬТЕ £100!

Специальный фокус-день: «Развитие проектов транспортной инфраструктуры в регионах России», 29 мая 2012г.

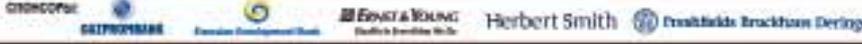
ПОЧЕМУ ЭТОТ ФОРУМ НЕЛЬЗЯ ПРОПУСТИТЬ В 2012 ГОДУ?

- **ТРАНСПОРТНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА В РОССИИ СЕГОДНЯ:** Планы стратегии, приоритеты.
- **ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА:** Инновационные проекты развития транспортной инфраструктуры.
- **ИНТЕРВЬЮ НА СЦЕНЕ:** Сергей Кельбаков, Президент ПАО «Трансмашина», Государственная компания «Ирбис», «Ирбис» и автомобильные дороги.
- **«ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ»:** Реализация проектов на территории ЦП.

- **СПЕЦИАЛЬНЫЙ ФОКУС:** Опыт развития транспортной инфраструктуры. Большой город - вызовы времени.
- **СПЕЦИАЛЬНАЯ СЕССИЯ:** Анализ инвестиционной привлекательности инфраструктурных проектов в России.
- **УТРЕННИЙ БРИНГ:** Мировые тенденции в развитии и инфраструктура России. Эксклюзивно авторитетная дискуссия, ведущий профессор Павел Буровский. Международные эксперты: Проблемы и стратегические тенденции развития. Таиланд/Италия.

50+ ДИВЕЛДЧЕНТОВ, СПОНСОРОВ:

 <p>Алексей Чиризов Генеральный директор по инвестициям и стратегическим проектам Правительство Санкт-Петербурга</p>	 <p>Максим Лиситсин Руководитель Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы</p>
 <p>Денис Мурдаков Генеральный директор Севоросийские магистрали</p>	 <p>Максим Шаров Генеральный директор Компания Усть-Луга</p>
 <p>Любовь Инас Эстрада Генеральный директор Северо-западная железнодорожная компания</p>	 <p>Сергей Лиситсин Генеральный директор Базис Азия</p>

SPONSORS: 

Tel: +44 (0) 20 7017 7444 | Fax: +44 (0) 20 7017 7447 | events@adamsmithconferences.com
www.russian-transport.com