

КОНТРАКТНАЯ ЛОГИСТИКА И АУТСОРСИНГ В РОССИИ

Рубрика «Проблемы и суждения» теперь будет специализироваться на обсуждениях и дискуссиях насущных проблем в области логистики, нашедших свое отражение в нашем журнале. Так, в прошлом номере журнала («Логистика». — 2012. — № 7. — С. 18—23) был опубликован материал о маркетинговом исследовании «Контрактная логистика и аутсорсинг в России» Р. Джермейна и А. Гюнтера. Там же свои комментарии дали руководители логистических ассоциаций и общественных организаций (Там же. — С. 24—27).

После выхода журнала из печати редакция обратилась к непосредственным участникам процесса — логистическим операторам, которые берут логистические операции промышленных компаний на аутсорсинг. Мы попросили их ответить на два вопроса:

1. Выделите логистические операции, наиболее часто передаваемые компаниями на аутсорсинг. Оцените, какие из них требуют наиболее специфичных активов (активы, требуемые для выполнения данной логистической функции для одной компании, не применимы для других компаний).

2. Какие, на Ваш взгляд, существуют барьеры для аутсорсинга логистических процессов у промышленных компаний в России?

Ниже вы найдете ответы представителей компаний — логистических операторов.



ЭМЗАР ГИМАЕВ
ООО «ЛогИнУрал»,
генеральный директор

1. Наша компания «ЛогИнУрал» является 3PL-оператором. Мы предоставляем компаниям-заказчикам услуги всего логистического цикла на аутсорсинге: начиная от приемки и обработки грузов, предоставления услуг складирования и ответственного хранения товаров и заканчивая до-

ставкой конечному потребителю. Также мы оказываем услуги ко-пакингу хранимых товаров и в настоящее время можем отметить активный рост этого направления. Это как раз показатель того, что определенной группе заказчиков — тем, кто пользуется ко-пакингом и активно применяет трейд-маркетинговые инструменты в рознице, — удобнее передать эту функцию на аутсорсинг своему логистическому оператору, чем организовывать все своими силами. Такими заказчиками являются многие компании-производители и дистрибьюторы парфюмерно-косметической продукции, алкогольных и безалкогольных напитков, продуктов питания и т.д. Можно прогнозировать, что и в дальнейшем эти услуги будут более чем востребованы. Также хотелось бы отметить, что у нас в целом растет число клиентов, которые готовы не просто отдать логистику на аутсорсинг, а создавать на нашей базе распределительные центры, которые обеспечивают поставку продукции на весь УрФО или Урало-Сибирский регион. Екатеринбург — это и удобная географическая точка на карте страны, откуда можно осуществлять дистрибуцию на другие регионы, и очень емкий рынок сбыта.

Тем не менее на рынке УрФО, как и в целом по России, сегодня преобладают «короткие» логистические услуги: чем услуга короче, тем легче производитель соглашается передать ее на аутсорсинг. Например, самой распространенной является транспортировка грузов, затем следует складской провайдинг. В последнее время наблюдаются тенденции по развитию объединенной услуги склада и доставки товара до потребителя: грузовладельцы поняли, что объединение услуг в пакет дает значительное снижение затрат. При этом производители научились контролировать качество услуг своих логистических партнеров и успешно используют эти навыки для повышения качества логистики

и снижения затрат, используя это как собственное конкурентное преимущество.

А вот «длинные» услуги, такие как управление запасами, потоками и цепью поставок, пока не развиты. В частности, этому препятствует нестабильность производственного процесса самих грузовладельцев. Например, отсутствие понятия структурирования потоков товаров, дефицит оборотного капитала, сбои в собственном производстве, обязывающие менять тактику и требования в краткосрочном периоде, — все это формирует опасения производителей.

Специфичными являются все операции, которые производятся с неуниверсальным товаром, который нельзя разместить на паллете. Как следствие, все, что связано с движением этого товара как на складе, так и на транспорте, требует дополнительного оборудования, приспособлений или механизмов. В эту категорию попадают металлопрокат, крупногабаритные детали, продукты машиностроения и станкостроения и т.д. Отдельно в специфичную категорию товаров следует выделить обработку опасных и пожароопасных грузов, взрывчатых и других подобных веществ.

2. Барьеры пока что существуют лишь в сознании самих компаний: принято считать, что логистика на аутсорсинге — это дорого, малоуправляемо и рискованно. На самом деле наш опыт убеждает наших клиентов в обратном: профессиональная логистическая компания может значительно снизить затраты на логистику компании-заказчика за счет того, что у нее уже успешно выстроены технологии работы, установлена современная WMS, обновлен парк грузовых автомобилей и т.д. Кроме того, в периоды резкого роста спроса на продукцию компании-клиента (например, летние пики продаж напитков или предновогодний подъем продаж парфюмерно-косметической продукции) бывает непросто найти резервные помещения под склад или дополнительный транспорт, не говоря уже о квалифицированном складском персонале. Логистический оператор полного цикла готов к таким волнам, так как знает специфику работы клиентов, а в качестве дополнительных инструментов оптимизации имеет эффект масштаба, асинхронности потребления товаров и свои резервные ресурсы.

В целом хотелось бы отметить положительную динамику в том, что касается готовности компаний отдавать логистику на аутсорсинг: это самый яркий показатель эффективности данной технологии. Будем надеяться, что благодаря общим усилиям количество компаний, убедившихся в том, что логистика на аутсорсинге — это выгодно и удобно, будет расти и дальше.



РОМАН ГУЗИКОВ
Логистическая компания
МОЛКОМ,
руководитель отдела
продаж

1. Емкость рынка логистического аутсорсинга в России составляет около \$50 млрд, из них около 3—4 млрд приходится на аутсорсинг складских функций, 43—45 млрд — на рынок перевозок и около

3 млрд — на экспедиционные услуги. Чаще всего компании передают на аутсорсинг транспортную логистику. Для этого есть несколько причин. Во-первых, рынок транспортных услуг — высококонкурентный, поэтому практически любая компания может найти поставщика, предложения которого будут подходить ей и по цене, и по качеству сервиса. Во-вторых, покупка и содержание собственного транспортного парка нецелесообразны даже для крупных компаний, поскольку требуют значительных капитальных вложений.

Несмотря на то что складской бизнес также требует значительных инвестиций в инфраструктуру, функции складской логистики передают на аутсорсинг реже (20—30%), чем транспортной (в среднем — 60%).

Необходимость специфичных активов (специальные модели грузовиков, оборудования, индивидуальные проекты складов), как правило, диктуется особенностями обрабатываемых грузов или модели бизнеса.

Например, обслуживание розничных сетей требует определенной топологии склада, большого количества ворот. Для хранения и обработки фармацевтической продукции необходимы холодильные камеры, специальная система вентиляции, пластиковые контейнеры и термоконтейнеры для перевозки, автофургоны с термобудками и кондиционерами и т.д. Для работы с одеждой понадобятся специальные системы хранения, WMS, позволяющие осуществлять широкий спектр операций по предпродажной подготовке, дополнительное оборудование, персонал, специальные контейнеры для перевозки одежды на вешалах и т.п. Для хранения и обработки опасных грузов необходимые требования и характеристики инфраструктуры должны быть предусмотрены уже на этапе проектирования и строительства. Перевозка опасных грузов также требует особых транспортных средств.

2. Можно выделить три основных препятствия для развития логистического аутсорсинга.

- **Традиционное предпочтение внутреннего развития аутсорсингу.** Развитие собственной логистики и инвестиции в инфраструктуру, по мнению менеджеров производственных компаний, повышают капитализацию бизнеса. Это не всегда так. Складская логистика требует отвлечения значительных финансовых ресурсов: на строительство склада и его последующее обслуживание, покупку и внедрение WMS, расширение штата сотрудников и их обучение, компенсацию простоя в низкий сезон. Построенный сегодня склад может перестать отвечать потребностям динамично развивающейся компании уже через 2—3 года. Арендовать площадку с необходимыми параметрами и по адекватной цене для самостоятельного управления тоже непросто: ставки растут, а процент свободных площадей составляет не более 2—3%. Развивая собственную логистику, производители пытаются застраховать себя от рисков, связанных с повышением стоимости услуг провайдеров, аренды склада. Однако при внимательном изучении особенностей строительства и эксплуатации собственного склада или самостоятельного управления арендованными складскими площадями уровень затрат компании оказывается сопоставим, а зачастую превышает расходы на услуги профессионального логистического оператора. Кроме того, компания самостоятельно несет все нетипичные для ее основной деятельности логистические риски.
- **Ограниченный набор услуг и качество сервиса.** Логистические операторы предлагают качественный сервис, но зачастую достаточно стандартный. Не так много логистических провайдеров, которые бы специализировались на сложной обработке определенных видов продукции. Универсальность позволяет сокращать издержки и риски провайдеров, поэтому специализированные логистические операторы — большая редкость на рынке.

Большинство логистических провайдеров хорошо справляются с паллетным хранением отдельных категорий товаров (пива, зеленого горошка, стирального порошка), но когда речь

заходит об обслуживании клиентов с обширным ассортиментом и сложным процессом предпродажной подготовки (продукты питания, DIY, электроника), то качественных предложений не так много.

Сюда же можно отнести нежелание операторов приобретать специфические активы без длительного партнерского договора. В свою очередь производители не хотят связывать себя такими длительными договорами.

- **Низкий уровень доверия.** Решение о передаче функций на аутсорсинг наталкивается на традиционное предубеждение против передачи каких-либо значимых функций сторонним компаниям: «Если хочешь что-то сделать хорошо, сделай это сам».



ЭДВИН ЛУКАНОВ

ООО «СПСР-ЭКСПРЕСС»,
коммерческий директор

1. Опираясь на многолетний опыт, могу выделить несколько направлений, которые чаще всего передают компаниям на аутсорсинг:

- доставка документов и грузов по территории России.

Для того чтобы предоставлять конкурентные цены и качественный сервис, необходимо создать собственную разветвленную филиальную сеть, поскольку большинству клиентов нужна доставка по всей стране, а не только в пределах конкретного региона;

- доставка за рубеж. Доставка за пределы России подразумевает крепкие партнерские отношения с представителями лидирующих западных компаний, наличие лицензии таможенного брокера и достаточные производственные мощности;
- складская логистика. Очевидно, что в процессе развития компания расширяется и требуются большие складские помещения, специализированное оборудование и обученный персонал.

2. Я вижу проблемные места в желании предприятия задействовать существующие производственные мощности и возможности. Например, использовать производственное помещение под склад или же собственный автопарк для доставки. Непрофессиональное управление активами приводит к тому, что весь логистический процесс становится неэффективным.



СЕРГЕЙ ХИМЧЕНКО

ООО «ДАКСЕР»,
коммерческий директор

1. Аутсорсинг логистических операций — распространенный инструмент повышения эффективности бизнеса. Логистический аутсорсинг направлен на снижение рисков, связанных с реализацией логистических процессов, поскольку они перекладываются на фирму, которая предоставляет услуги аутсорсинга. Набор услуг, предлагаемых логистическими компаниями, достаточно широк. Тем не менее можно выделить несколько наиболее часто передаваемых на аутсорсинг логистических операций.

Во-первых, это складское хранение товарно-материальных ценностей клиента плюс дополнительные услуги по комплектации партий, упаковке, маркировке и т.д. У клиента отпадает необходимость содержать складское помещение, заниматься организацией работы склада, эксплуатацией технического оборудования.

Второй очень важной операцией является таможенное оформление грузов и все функции по взаимодействию с таможенной службой. Клиент может воспользоваться квалифицированными услугами таможенного представителя и получить подробную консультацию.

2. Сейчас многие компании привлекают сторонние фирмы к осуществлению логистических операций. Но пока еще немало сложностей, которые не позволяют назвать аутсорсинг в России обычной практикой. Такими препятствиями на пути развития аутсорсинга логистических процессов можно назвать:

- нежелание/неготовность отказаться от собственной логистики;
- отсутствие на рынке достаточно компетентных и надежных логистических операторов, которые могли бы управлять всей логистикой или хотя бы отдельными функциями крупной сети;
- низкий уровень доверия к сторонним компаниям.



GERMAN СУВОРОВ
GEFCO Россия,
коммерческий директор

1. Принимая решение о передаче логистики на аутсорсинг, компании прежде всего руководствуются собственной бизнес-стратегией. Определяющим фактором также является доступность предложений необходимого уровня, то есть присутствие на локальных

рынках логистического оператора, обладающего подходящим профилем и необходимыми компетенциями. На аутсорсинг передаются как относительно простые операции (например, перевозка из пункта А в пункт Б в стандартных грузовиках), так и более сложные — от составления и отслеживания транспортных планов, выбора оптимального транспорта в зависимости от номенклатуры товара (клиент заказывает доставку конкретного товара в указанные сроки, а не вид транспорта) до полного управления всеми логистическими потоками крупных производственных компаний. Также оператору часто поручают управление складом и таможенное сопровождение. Основной объем операций в России GEFCO осуществляет в рамках полного управления логистикой клиентов.

Правильно организованная логистика позволяет существенно сократить издержки за счет единого управления потоками, объединения потоков и организации кругорейсов. При этом преимущества логистического аутсорсинга заключаются в более глубоком понимании провайдером специфики рынка, наличии большего штата квалифицированных сотрудников со специализацией по различным операциям, возможности более тщательно отслеживать и быстрее реагировать на любые изменения в отрасли.

Правильно организованный аутсорсинг позволяет изолировать логистические затраты на единицу выпускаемой продукции (например, на один автомобиль, включая логистику компонентов для сборки и доставку собранного автомобиля до дилера) и контролировать их. В случае внутренней организации логистики сделать это гораздо сложнее.

Специфическими являются преимущественно операции на складах хранения или складах подготовки партий к сборочной линии (например, при поставках just-in-sequence). В качестве примера можно привести операции под сборки (sub-assembly), требующие специальной оснастки и оборудования. GEFCO осуществляет подсоборочные операции для ряда производителей автокомпонентов, например, подготовку пластиковых бамперов в зависимости от комплектации собираемых автомобилей: подготовку отверстий, установку противотуманных фар и декора-

тивных накладок. Такие операции производятся на специальном полуавтоматическом оборудовании, которое устанавливается по долгосрочному соглашению с клиентом. Организация под сборки позволяет значительно сократить ассортимент и количество хранимых позиций (хранятся только заготовки бамперов нескольких цветов), а подготовка бампера к конкретной комплектации производится непосредственно перед сборкой очередной партии на сборочный конвейер (за 2–3 часа до установки на автомобиль).

Для обслуживания производственных потоков некоторых клиентов GEFCO организует специальные транспортные парки и управление ими. Под такие проекты закупается подвижной состав определенного типа. Например, в автомобильной промышленности часто используются мегатрейлеры с подъемными крышами. Этот парк может быть задействован и под другие проекты, но использовать его для обычных перевозок, как правило, дороже и сложнее.

2. В России уже накоплен большой опыт управления логистикой. Есть логистические компании, имеющие опыт в различных отраслях, как заимствованный из других стран, так и чисто российский. Для успешного функционирования аутсорсинговой логистической схемы с широким диапазоном функций прежде всего необходимо достичь высокого уровня доверия между партнерами. Клиент полностью полагается на компетентность логистического оператора, ожидая, что его работа будет максимально нацелена на оптимизацию затрат. Такое партнерство возможно только при схожести корпоративных культур, одинаковом понимании ценности для клиента, привносимой логистическим провайдером, в соотношении с уровнем затрат; общей оценке операционного и экономического эффекта от такого сотрудничества.

Одним из серьезных барьеров является недостаточно развитая практика высокоуровневого логистического аутсорсинга в России: в нашей стране логистику на аутсорсинг, как правило, отдают только западные компании.

В посткризисный период компаниями чаще применяется политика снижения прямых издержек при игнорировании среднесрочного результата. Некоторые компании предпочитают сэкономить «здесь и сейчас», самостоятельно выбрав перевозчика, дающего самые низкие краткосрочные ставки. Однако впоследствии выясняется, что оператору не хватает логистических компетенций, он использует старый подвижной состав, не соответствующий современным требованиям и эксплуатируемый с нарушением режима труда и отдыха водителей. При такой стратегии компания-заказчик теряет общий контроль над издержками и замыкает все риски на себя.

Не развита инфраструктура — во многих регионах России нет современных складов и качественных помещений для организации кросс-доковых и подсоборочных операций.



АННА МИЛОВАНОВА
ООО «Жеодис
Кальберсон Рус»,
директор по развитию

1. Чтобы более точно дать ответ на поставленные вопросы, для начала будет правильно определить, что есть аутсорсинг вообще и аутсорсинг в логистике в частности. На мой взгляд, в современном

понимании слишком много путаницы.

Аутсорсинг — это результат начавшегося еще сотни лет назад процесса разделения труда. А процесс этот весьма естественен для любого общества, где существует торговля или обмен. Еще Адам Смит объяснял разделение труда склонностью людей к обмену. Склонность к обмену «породила первоначально и разде-

ление труда». Разделение труда происходит потому, что каждый занимается тем, что получается у него лучше. Благодаря концентрации на чем-то одном возрастает и эффективность труда. Аутсорсинг — это и есть разделение труда, только не между индивидами, а между компаниями.

Когда мы говорим о логистике, то аутсорсинг — это не только обращение к экспедитору, который организует перевозку от двери до двери, проведет определенный анализ и выполнит другие операции. Аутсорсинг — это в том числе и заказ перевозки со склада в Московской области в Москву у обычного частника.

Логистические провайдеры делятся на 1PL–4PL-провайдеров, причем большинство экспедиторов относятся к 3PL. Следующий уровень, 4PL, подразумевает намного более полную интеграцию провайдера в информационные, документальные и (иногда) финансовые потоки, идущие параллельно с самой перевозкой.

Поэтому на вопрос: «Какие операции передаются на аутсорсинг?» — я отвечаю: «Все, начиная от простой перевозки на небольшое расстояние и заканчивая полным комплексом услуг с финансовым и специализированным информационным обеспечением».

Если же вопрос относился скорее к 3PL-провайдеру, тут чаще всего речь идет о более сложных и комплексных услугах: перевозках негабаритного и тяжеловесного груза, сложных мультимодальных перевозках, складских услугах с высоким уровнем переработки груза на складе. Для большинства таких услуг не нужно обладать особыми активами — перевозку делает тот, кто обладает определенным уровнем надежности и знаний.

2. Первое, что приходит в голову — это страх и нежелание что-либо менять. Эта причина существовала и 3 года назад, и 5, и ничего с тех пор особенно не поменялось. В России люди не хотят что-то менять в своем бизнесе, не доверяют тем, кто делает это за них, не понимают, как будет распределяться ответственность, если фактически компания не входит в их структуру, им совершенно не ясно, как можно контролировать провайдера. Можно говорить и о том, что многие крупные промышленные компании часто имеют дочерние предприятия, которые занимаются логистикой, или определенные активы, связанные непосредственно с их деятельностью. Они обеспечивают себя сами, и в этом нет ничего странного: только им можем быть нужна определенная железнодорожная станция или крановое оборудование около места, где происходит, предположим, разработка определенных ресурсов. Большинство логистических компаний вряд ли будут в этом заинтересованы: вложения огромные, а клиент всего один.



АЛЕКСАНДР СОБОЛЕВ

Транспортно-логистическая компания «Транссертико», генеральный директор

1. Наиболее часто передаваемая на аутсорсинг логистическая операция — это, безусловно, ВЭД. Также довольно часто передают доставку груза и работы, связанные с хранением товара (складские услуги).

Почему аутсорсинг выгоден? Рассмотрим этот вопрос подробно на примере аутсорсинга склада. Имея собственный склад, вы получаете не только преимущества, но и проблемы.

Компаниям, имеющим свои складские комплексы, необходимо постоянно содержать собственный штат сотрудников (кладовщиков, операторов-учетчиков, грузчиков, водителей погрузчиков и т.п.) со всеми вытекающими из этого последствиями (невысокая квалификация персонала, выплаты заработной платы, невыход некоторых работников на работу на следующий день после

ее получения, больничные листы и т.п.). Складывается абсурдная ситуация: вроде как все свое, вроде как контролируется, а на деле компания сильно зависит от человеческого фактора, от конкретных сотрудников.

Если же у вас привлеченный склад, вас не беспокоят подобные проблемы: есть договор со складом, есть обязательство, что они должны производить отгрузку, например, в течение двух часов после поставки машины. И над складом постоянно висит дамоклов меч в виде подписанного договора, условия которого нужно выполнять. Если склад адекватный — они будут стараться выдерживать свои обязательства и сроки. Если нет — ну что же, вам ничто не мешает найти другой склад, выполняющий свои обязательства, благо на рынке много предложений по сдаче склада ответственного хранения. И методом проб и ошибок или этот неадекватный склад делают адекватным, или же находят другой, устраивающий вас склад.

Безусловно, собственный склад тоже требует наличия собственной погрузочно-разгрузочной техники, которую нужно приобретать (часто в лизинг) и содержать (а это ежемесячные расходы). А если склад не в собственности, прибавьте расходы на аренду и коммунальные расходы. И все эти затраты полностью ложатся на вас. Еще момент: на складе один погрузчик может перекидать, например, десять тонн, а необходимости в этом нет — товара всего одна тонна. Но погрузчик все равно нужен, так как вручную груз тоже не особенно разместишь. Таким образом, складская техника будет работать неэффективно и не будет отбивать затраченные на ее покупку деньги.

Особенно актуальна эта проблема для компаний, у которых ярко выражена сезонность или нерегулярные поставки. Получается, если у них имеются свои склады, они будут какое-то время загружены, а остальное время простаивать. А что делать с сотрудниками склада, состоящими в штате, но не загруженными работой в межсезонье? Оставлять их в штате, но без работы, увольнять, отправлять в отпуск «по собственному желанию»?..

Даже если у вас хороший объем складированного груза, и работа на складе прекрасно налажена, все расходы ложатся на вашу компанию. Надо следить и за техникой, и за людьми, есть складская программа учета, требующая расходов... Не забудьте, что нужен штат сотрудников, который будет из офиса отслеживать движение по складу. Нужно проводить штрихкодирование для грамотного учета грузов, чтобы не было воровства. Кстати, о воровстве: если на чужом складе можно предъявить претензию (обнаружил, сфотографировал, предъявил претензию, что груз поврежден или украден), то на своем складе можно подозревать всех грузчиков и даже периодически устраивать им разгон, но чего этим можно добиться? Практика показывает, что в плане возврата средств шансов здесь еще меньше, чем у склада, который предоставляет складские услуги.

И основное, на чем происходит экономия: на большом комплексе, принадлежащем компании, которая оказывает услуги склада, вся затратная часть (амортизация, заработная плата и другие расходы) не ложится полностью на ваши плечи, а равномерно рассеивается по себестоимости на всех клиентов.

2. Основной барьер для передачи на аутсорсинг таможенного оформления и доставки груза — это существующие на таможенные системы рисков.

Второй барьер, если мы говорим об аутсорсинге ВЭД — сложность контроля аутсорсинговой компании. Компании-заказчики, помня лихие девяностые, боясь столкнуться с недобросовестными партнерами и стать частью не вполне законных операций. Борьба с этим сложно, но можно. Наиболее эффективно — своей работой. Когда заказчик после первой поставки получает подтверждение, что все операции по таможенному оформлению груза проведены аутсорсинговой компанией законно, с соблюдением всей необходимых процедур, тогда он готов работать с вами и в дальнейшем.