

Аутсорсинг в логистике транспорта как метод повышения эффективности и конкурентных преимуществ

Авторы: конф.университар, д.э.н. Г.ВОЛОЩЕНКО,
ст. преподаватель Н.ШЕСТЕНКО-ДЯЧЕК

Universitatea Tehnică a Moldovei

***Резюме:** Зачастую компании тратят значительные суммы на содержание штата сотрудников, занимающихся организацией транспортировки грузов, не получая при этом качественных результатов. Оптимальным способом решения данного вопроса является аутсорсинг транспортной логистики, позволяющий уменьшить издержки и повысить рентабельность предприятия.*

***Ключевые слова:** логистика, транспортный аутсорсинг, бизнес-процессы, критерии предпочтений, расхождение в ожиданиях*

Возникновение и развитие рынка, в рамках которого осуществляется кругооборот ресурсов, доходов и продуктов, происходит при выполнении нескольких обязательных условий :

- общественное разделение труда, которое неизбежно приводит к обмену продуктами и услугами;
- экономическая обособленность производителей – как непереносимое условие эквивалентного обмена;
- свобода предпринимательской деятельности.

Все субъекты хозяйственной деятельности во взаимосвязи составляют единое экономическое пространство, где на каждом предприятии производственные факторы взаимодействуют друг с другом и обеспечивают выпуск продукции (т.е. товаров и услуг). При этом в любом случае предприятие функционирует в условиях ограниченных ресурсов.

В соответствии с экономическими законами оно может действовать так, чтобы:

- а) максимизировать свои результаты (т.е. при заданном объеме производственных ресурсов, стремиться к наибольшему выпуску продукции);
- б) минимизировать расход производственных ресурсов при определенном объеме выпуска продукции;
- в) оптимизировать результаты (т.е. затраты и результаты должны находиться в определенном оптимальном сочетании).

Кроме того, любое предприятие должно находиться в состоянии финансового равновесия, иными словами, своевременно выполнять свои платежные обязательства перед бюджетом, работниками и поставщиками материальных ресурсов. В рыночных условиях предприятие в значительной степени автономно выявляет спрос потребителя, увязывает ресурсы с требованиями рынка, реализует свою продукцию по рыночным ценам. Однако, находясь в составе экономической системы более высокого порядка, предприятия, производящие продукцию, не могут обойтись без взаимодействия с другими организациями, составляющими инфраструктуру рынка. Именно экономические и организационные связи предприятий-производителей товаров и услуг дают возможность осуществить обменные процессы и довести изготовленную продукцию до потребителя. Необходимой составляющей этих процессов служит логистика. Организация логистики сегодня является одной из важных задач для компаний, желающих обеспечить эффективную организацию бизнеса, повышение его эффективности и конкурентоспособности. Ведь основной функцией логистики является грамотное управление финансовыми, производственными и другими ресурсами предприятия, включая транспортировку товара от продавца к потребителю.

Существует несколько вариантов решения этой задачи: открытие собственного транспортного отдела или передача всех логистических, транспортных и смежных функций профессиональной экспедиторской компании, способной предоставить как отдельные, так и комплексные транспортные услуги. Т.е. возникает вопрос: заниматься доставкой товара самостоятельно или отдать транспортную логистику на аутсорсинг?

Вложения средств в собственный автопарк для грузовладельцев - это вывод денег из оборота, это недополученная прибыль на вышедшие из бизнеса деньги. **Во-первых**, ежемесячные затраты, которые в совокупности включают выплату зарплаты рабочим, грузчикам, водителям, логистам и другому персоналу, аренда помещений, создание приемлемых условий для работы, а также поддержка автопарка в стабильном рабочем состоянии, неизбежный ремонт транспорта, техобслуживание. **Во-вторых**, покупка грузовиков и прицепов, пускай даже в лизинг – весьма дорогостоящее удовольствие, обойдется от 50000 до 100000 евро и более. На вторичном рынке можно найти и дешевле, но нужно иметь в виду, что грузовик качественной сборки требует подобающего сервисного обслуживания, использования исключительно высококлассного топлива, регулярной замены масла, смены шин, регулярной замены запчастей и ремонта - и все это находится на содержании компании, на плечах руководства. Это вообще другой уже бизнес, и он требует внимания, знаний и капиталовложений. **В-третьих**, необходимо учитывать множество макроэкономических факторов, грамотно оценивать положение дел как на рынке, в котором работает компания, так и во внутренней и внешней экономике в целом. Представьте себе, что объем продаж, сократился, в регионе экономический спад, а цены на топливо продолжают расти – привычная картина последних лет в большинстве стран Европы и постсоветского пространства, и надо очень постараться, чтобы предприятие не работало в убыток. А если нет, что делать в критической ситуации, когда финансовые затраты превышают прибыль? Закрывать транспортный отдел, распродавать транспорт, оборудование и увольнять сотрудников? Грамотный руководитель должен предусмотреть подобное развитие событий, тем более что для качественной и эффективной организации транспортных операций может применяться транспортный экспедиционный аутсорсинг : организация международных грузоперевозок.

Дополнительно, в зависимости от требований компании-заказчика в транспортный аутсорсинг могут быть включены: таможенно-брокерские услуги, складские и логистические услуги, консультирование, поиск попутных грузов и другие. Таким образом, вместо того, чтобы содержать собственный транспортно-логистический отдел, предприятие нанимает профессионалов в организации международных грузоперевозок и сопутствующих услуг, передает им логистические функции и получает нужный результат. По сути транспортный аутсорсинг - это грамотный и эффективный менеджмент в логистике, складском управлении, перевозке грузов со стороны, от которого можно отказаться по истечении договора о сотрудничестве, или заказать услуги вновь при необходимости, например, увеличении промышленных, торговых оборотов, росте производства и увеличении заказов. Удобство данной схемы сотрудничества заключается в том, что компании-заказчику не нужно покупать и содержать дорогостоящий транспорт на собственном балансе, а также нанимать сотрудников и нести ежемесячные затраты на оплату их труда. Более того, солидная транспортно-экспедиторская компания с большим опытом и связями, сможет организовать доставку грузов любыми видами транспорта, включая мультимодальные перевозки, перевозки сборных грузов, перевозку негабаритного груза, перевозку груза в контейнерах ж.д. и морским транспортом, авиа-доставку грузов.

Логистический аутсорсинг – это услуга относительно новая, но уже стремительно набирающая популярность. Чтобы понять, что она собой представляет, для начала нужно выяснить, что такое аутсорсинг вообще. Этим термином (от англ. outsourcing: (outer-source-using) называется передача какой-либо организацией части процессов или функций на обслуживание другой организацией, которая специализируется в данной области. Аутсорсинг отличается от прочих услуг по поддержке и сервису тем, что он осуществляется на основании договора, заключенного на длительный срок, другая характерная черта – это наличие бизнес-процесса. Услуги сервиса и поддержки обычно используются разово и носят случайный, эпизодический характер, в отличие от них аутсорсинг, на который передаются функции по поддержке всей инфраструктуры или возлагаются задачи по поддержанию бесперебойной работы отдельных систем,

осуществляется на основании длительного договора. Отличительная черта аутсорсинга, позволяющая выделить его из других форм оказания услуг и абонентского обслуживания, - наличие бизнес-процесса.

Таким образом, логистический аутсорсинг транспорта – это принятие тех или иных транспортных структур клиента под правление предприятия, занимающегося указанной деятельностью. Он оказывается крайне полезным для тех предприятий, которые собираются расширяться, или же для тех, которые собираются реализовать какие-то новые проекты. Ведь эта услуга позволит уменьшить материальные затраты, экономия может достигать 30% от всех средств, которые тратятся на логистику.

Основные параметры аутсорсинга транспорта:

- Заключение долгосрочного Контракта на 3-5 лет;
- Перевод персонала в штат компании аутсорсера;
- Передача Заказчиком в аренду Подрядчику основных средств (недвижимое имущество и подвижной состав);
- Подписание «регламента качества обслуживания» для возможности контроля Заказчиком предоставляемых услуг.

Целесообразность перехода компании на аутсорсинг в логистике:

- необходимость концентрации на том, что штатные сотрудники могут делать наиболее хорошо («компетентная концентрация»), в то время как аутсорсинг персонала возьмет на себя все остальное;
- руководство компании понимает, что фирма нуждается в преобразованиях, конкретность которых может определить лишь организация, предоставляющая услуги аутсорсинга;
- появление новых идей, для реализации которых компания должна «пережить» некоторые изменения, помощь в их осуществлении может оказать аутсорсинг персонала;
- ощущение дефицита управляемости в развитии, необходимо навести порядок в организации при его значительном отставании от эффективности бизнеса и темпов его роста;
- потребность в получении более интересного опыта, который можно получить, только используя аутсорсинг персонала, который волеет в компанию новые идеи;
- необходимость быстрой и качественной оптимизации логистического отдела без каких-либо потерь на обучение новых сотрудников, услуги аутсорсинга позволят избежать снижения общей производительности предприятия;
- желание перевода второстепенных затрат из постоянных в переменные, самым эффективным способом будет аутсорсинг в логистике.

Как показывает практика, фирма, которые оказывает услуги аутсорсинга, отличается более высокой мотивацией для повышения эффективности, чем собственные отделы компании. Ведь аутсорсинг в логистике, как и в любой другой сфере производства, характеризуется тем, что организация-исполнитель несет прямые финансовые обязательства за качество работ, которые выполняются.

Основные выгоды и преимущества, которые дает аутсорсинг в логистике:

- улучшение качества и оперативности поставок, поскольку профессиональная логистическая компания обладает опытом и необходимой компетенцией для управления грузопотоками
- снижение рисков, связанных с реализацией логистических процессов, поскольку они перекладываются на фирму, которая предоставляет услуги аутсорсинга;
- уменьшение процентной доли капитальных инвестиций, которые чаще всего также переходят на компанию-исполнителя;
- высвобождение ресурсов и времени на профильные направления: отдав логистику профессионалам, руководство предприятия может заниматься ключевыми бизнес-процессами.

Условно можно выделить 5 групп логистических услуг, которые являются востребованными на рынке:

Транспортно-экспедиционные услуги. Здесь можно выделить 2 самостоятельные услуги - транспортные и экспедиционные услуги. Как правило, транспортную услугу заказывают те компании, в которых уже существует отдел экспедирования. В этом случае транспортная компания выполняет только перевозку груза, а подготовку документов и т.д. компания осуществляет собственными силами. Чаще более востребованной является транспортно-экспедиционная услуга, поскольку включает в себя полную координацию грузоперевозки в целом;

Услуги по таможенному оформлению. Таможенное оформление - достаточно специфическая сфера логистической деятельности. Она подразумевает работу непосредственно с таможенными

органами в регламентированном правовом поле. Это обуславливает наличие в компании аттестованных специалистов по таможенному оформлению, досконально знающих таможенное законодательство, а также обеспечение уплаты таможенных платежей. В большинстве случаев достаточно трудно организовать работу по таможенному оформлению внутри компании, так как это требует больших финансовых и трудовых затрат. Кроме того, при возникновении разногласий с таможенными органами, проблем в части декларирования товаров вся ответственность, как юридическая, так и финансовая в виде штрафов, ложится непосредственно на компанию;

Услуги склада. Организация складского комплекса (либо просто складских помещений) внутри компании достаточно дорогостоящее мероприятие, подразумевающее большие финансовые инвестиции, как в покупку либо аренду помещения, так и в оборудование склада в соответствие с требуемыми нормами;

Координация процесса закупок, упаковка/переупаковка товаров, складирование и т.д.

Данный вид услуг востребован чаще всего компаниями, имеющими в своей организационной структуре достаточно разветвленные филиальные (торговые) сети. В данном случае заказ такого рода логистических услуг будет целесообразен и оправдан;

Комплексные услуги (комплексный аутсорсинг). Здесь в роли компании-подрядчика выступает единый логистический оператор. Как правило, это крупные логистические компании, имеющие в своем распоряжении все ресурсы, необходимые для реализации логистических бизнес-процессов по всей логистической цепочке компании-клиента. Данная комплексная услуга востребована, как уже было отмечено, компаниями, алгоритм поставок которых достаточно сложен и имеет несколько промежуточных этапов. По сути, это услуга по товаропродвижению от производителя к потребителю.

Таким образом, при решении вопроса о том, какие логистические функции доверить логистическому посреднику необходимо ориентироваться на возможности компании в части организации собственной логистики, корпоративную стратегию в части дальнейшего развития бизнеса (концентрация либо диверсификация), частоту и сложность поставок и т.д.

Для того чтобы выбрать, чьими именно услугами воспользоваться, следует сравнить эффективность работы двух или нескольких логистических операторов. Для этого необходимо принимать во внимание ряд факторов, параметры которых у различных компаний могут значительно отличаться.

Первый критерий - ценовая составляющая. Зачастую клиенты оценивают эффективность оператора по ценовому предложению, т.е. по стоимости стандартных логистических услуг, опубликованных на вебсайте оператора, или полученных от него в виде «предварительных» тарифов. Это не всегда верный критерий.

Например, указана сумма за подбор коробки — это много или мало? Ответ зависит от характеристик конкретного товара — совершенно разные трудозатраты при подборе. Товар разный, технология подбора разная, но и в том, и в другом случае единица измерения одинакова — это коробка.

Если логистическая компания позиционирует себя как 3PL оператор, то она должна уметь грамотно учитывать трудозатраты при обработке разных типов грузов. Любой оператор запросит у клиента подробную информацию о грузе, характеристику грузопотока, частоту прихода машин, структуру поставок и отгружаемых заказов. И только досконально изучив все параметры, можно точно подсчитать свои затраты и сформировать тарифы, персонально под конкретного клиента. Профессиональный оператор никогда не будет делать общего фиксированного прайса на свои услуги именно потому, что нельзя учесть всего многообразия применяемых технологий. А между тем многие клиенты логистического оператора хотят видеть в открытых предложениях, в том числе и на сайтах, информацию о ценах, об уровне и качестве обслуживания, о количестве ошибок в заказе. Если подобная информация отсутствует, потенциальные заказчики чаще всего недовольны.

Второй критерий эффективности — скорость исполнения. И этот критерий неоднозначен.

Опять зададим вопрос: 2 часа на приемку фуры с товаром — много или мало? Можно с гордостью заявить, что в нашей компании фура разгружается за 30 минут. И это заявление будет соответствовать истине, если осуществляется разгрузка и приемка монопаллет, когда все, что требуется — это погрузчиками переместить паллеты из кузова автомобиля в зону приемки склада. Но потребуются значительно больше времени, если под разгрузку придет фура с ноутбуками, груженными не на паллетах, а в навал. Этот товар потребует ручной поштучной разгрузки, проверки и регистрации номеров партии и серии. Времени на приемку такого товара уйдет значительно

больше, но сказать, что это неэффективно – нельзя. Здесь скорее можно сравнивать нормативы на разные виды операций, и у каждого уважающего себя логистического оператора такие нормативы должны быть.

Третий критерий— точность подбора заказа. Но довольно трудно определить ту тонкую грань, за которой точность подбора заказа становится недопустимой.

Скажем, 99% — это хороший показатель. А 98% допустимо? Или уже нет? Тут тоже все индивидуально, зависит от многих факторов.

Так, в некоторых торговых сетях достаточной и приемлемой считается точность в 70-80%. Для других компаний точность поставок клиентам ниже 95% ставит под удар весь бизнес.

Четвертый критерий - качество работы

Всем известен треугольник «Скорость — Качество — Цена». Хотите быстро и качественно — цена будет высокой. Хотите быстро и дешево - качество будет прихрамывать. Хотите качественно и дешево — ну, тогда не торопите... Как же все-таки понять, насколько эффективно работает логистический оператор?

Удовлетворенность от работы оператора для каждого клиента сугубо индивидуальна. Она зависит от расхождений между ожиданиями заказчика и той реальностью, которую он получает. Причем, даже не тем, какие именно услуги и какого качества ему оказывают, а тем, как сам клиент воспринимает весь сервис. Чем меньше расхождения между желаемым и действительным, тем выше удовлетворенность клиента. Клиент воспримет качество услуг как высокое, если логистический оператор минимизирует эти расхождения, а для этого он должен сосредоточиться на решении нескольких задач. Необходимо минимизировать «расхождения», лежащие в нескольких областях:

Расхождение 1 — ожидания клиента и оценка потребительских ожиданий оператором.

В идеале между сторонами должно быть четкое взаимодействие и четкое понимание. Клиент должен четко сформулировать, что он хочет от логистического оператора, последний, в свою очередь, должен это правильно понять, и дать клиенту однозначный ответ: да, это мы можем, это — не можем выполнять. А дальше — искать какой-то компромисс. В противном случае, если не удастся достичь взаимопонимания на начальном этапе, через какое-то время будет очень трудно удержать клиента, который рассчитывал, что его груз будут обрабатывать несколько иным образом. Объяснения логистического оператора о том, что он даже не догадывался о том, что именно нужно клиенту, приняты не будут.

Расхождение 2 — ожидания клиента и установленные стандарты обслуживания.

Зная ожидания клиента, логистический оператор должен установить у себя на производстве стандарты обслуживания, которые будут соответствовать этим требованиям. Если клиент хочет 99 % точности подбора заказа, значит, надо сосредоточиться на том, чтобы обеспечить их. Если клиент хочет определенную скорость при разгрузке и выгрузке, значит, надо разработать процессы и выработать стандарты, которые позволяют этого добиться.

Расхождение 3 — стандарт обслуживания и реальный процесс обслуживания.

Это тоже абсолютно внутреннее дело логистического оператора. Заявлять клиенту, что в компании действуют высокие стандарты качества, можно только в том случае, если реальный процесс соответствует декларациям.

Расхождение 4 — несоответствие действий обещаниям.

Это самое печальное расхождение. Нельзя обещать клиенту того, чего вы не можете сделать. Обман клиента ведет в тупик. Лучше наоборот, дать чуть больше того, что вы обещаете, и тогда клиент будет доволен.

Какими бы не были расхождения между ожиданиями заказчика и фактически получаемыми услугами, все равно можно сказать, что без аутсорсинга в логистике транспорта на современном рынке уже не обойтись. Будущее логистики за аутсорсингом, который обеспечивает эффективное развитие предприятия, укрепляя его конкурентные преимущества.

Библиография

1. *Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций.* / Под редакцией Аникина Б.А., М.: Инфра, 2003
2. Бауэрокс Доналд Дж., Клосс Дэвид Дж. *Логистика: интегрированная цепь поставок*, М.: ЗАО Олимп- Бизнес, 2001