

ЛОГИСТИКА ПО КОНТРАКТУ

В результате движения экономики от рынка продавца к рынку покупателя стала формироваться концепция бизнеса, требующая выявления индивидуальных нужд потребителей и направления ресурсов организации на их полное удовлетворение. Решающим инструментом маркетинга и средством усиления конкурентных позиций предприятия на рынках товаров и услуг становится обслуживание потребителей в процессе реализации их заказов. Сегодня большинство предприятий не только производит готовую продукцию, но и оказывает сопутствующие услуги. Поэтому все большее значение в современной экономике приобретает совокупное предложение «товара–услуги», когда покупателю предлагается не только товар как материальный объект, но и услуги, связанные с его приобретением (комплектация, маркировка, транспортировка, доставка товара в точном соответствии с требованиями заказа, гарантийное обслуживание и т.п.). Таким образом, предприятия помимо собственно производства все в большей степени занимаются продвижением продукции, обслуживанием потребителей и другими логистическими операциями, стоимость которых не только приближается к производственным затратам, но и может многократно превосходить их.

Например, крупная американская компания «*Dow Chemical*», являясь известным производителем разнообразных химических продуктов, разработала собственную сервисную программу и создала для ее реализации специальное подразделение — «*Diamond Service*»¹. Если клиент фирмы проектирует разработку своего нового продукта, то он может обратиться к «*Dow Chemical*» с заказом на производство исходного сырья для этого продукта. Компания проведет детальную диагностику потребности клиента, создаст новую «подходящую молекулу» и будет развивать собственные производственные мощности для того, чтобы в полном объеме выполнить поступившую заявку. В том случае, когда транспортировка требуемого сырья является опасной, компания предоставит клиенту участок земли около завода с тем, чтобы данное сырье можно было отправлять по трубопроводу. Помимо непосредственной поставки сырья «*Dow Chemical*» при необходимости будет также заниматься сертификацией, связанной с требованиями по охране окружающей среды, помогать фирме-клиенту в получении необходимых разрешений на строительство и консультировать по возникающим вопросам.

Таким образом, деятельность предприятий становится все более многосторонней. Это требует разнообразных ресурсов и широкой квалификации персонала, что в значительной степени усложняет при этом процесс управления и организационную структуру. В связи с этим одной из тенденций в современном бизнесе стали пересмотр фирмами, осуществляющими многофункциональную деятельность, собственных

приоритетов и сосредоточение ресурсов на ограниченном количестве избранных процессов и активностей. Функции, определенные как не относящиеся к базовой деятельности, постепенно (частично или полностью) передаются другим фирмам, для которых данные процессы являются основными. Такая тенденция к аутсорсингу (от англ. *outsourcing*) представляет собой, по-видимому, одну из особенностей современного этапа общественного разделения труда, характеризующегося углублением и расширением интеграционных процессов.

В буквальном смысле аутсорсинг означает «использование внешних источников» (*out* — внешний, *source* — источник). В современном бизнесе аутсорсинг — это способ оптимизации деятельности предприятий путем передачи определенных функций сторонним организациям, специализирующимся на их выполнении и имеющим соответствующее оборудование и квалифицированный персонал.

Аутсорсинг можно разделить на два вида, граница между которыми достаточно условна: производственный аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов. Производственный аутсорсинг, или аутсорсинг производственных функций, предполагает передачу отдельных или всех производственных функций специализированным организациям. Он позволяет повысить качество продукции, уменьшить потребность в капитальных вложениях, сосредоточиться на разработке новых перспективных продуктов, увеличить гибкость производства, снизить издержки за счет использования более дешевой рабочей силы. Такой процесс имеет давнее и широкое распространение в экономике многих стран. Так, по данным журнала «*Wired*», в корпорации «*Ford Motors*» более двух третей комплектующих производится сторонними организациями. Еще более впечатляющи масштабы современного аутсорсинга в производстве компьютеров, где, как сообщает журнал «Эксперт», 40% компаний передали девять десятых собственного производства другим фирмам. Например, компания «*Hewlett-Packard*» практически не имеет собственного производства, т.е. является почти полным аутсорсером (экспортером) производственных функций.

Хотя различия в организации производства в России и на Западе существенны, передача части производства другим организациям была характерна и для советской экономики. Многие комплектующие для крупных предприятий производились не в их собственных цехах, а на заводах, расположенных в разных регионах Советского Союза. Так, карданные валы для грузовиков, выпускаемых автозаводом им. Лихачева (г. Москва), производились за тысячи километров специализированным заводом в г. Иркутске. Однако масштабы производственного аутсорсинга в отечественной экономике продолжают отставать от зарубежных. Многие заводы нередко и сегодня производят все необходимое самостоятельно, имея в своей структуре многочисленные, часто низкоэффективные, собственные вспомогательные подразделения.

Аутсорсинг бизнес-процессов предполагает передачу сторонним организациям функций, не относящихся к бизнес-образующим, но

необходимых для осуществления основной деятельности. Предметами такого вида аутсорсинга могут быть бухгалтерский учет, управление персоналом, логистика, маркетинг, информационно-компьютерное обслуживание производства, снабжения и сбыта, а также другие бизнес-процессы.

В промышленно развитых странах все более популярными становятся разнообразные услуги, оказываемые хозяйствующим субъектам (консультативные, посреднические, страховые, информационные). Приобретение этих услуг становится одним из источников повышения эффективности деятельности, роста прибыли и расширения доли рынка.

Характерным примером передачи части ранее выполняемых самостоятельно бизнес-процессов за пределы компании является аутсорсинг логистических функций и услуг. Стремление многих предприятий снизить накладные расходы и повысить качество осуществления логистических активностей посредством их передачи более опытным в этой области профессионалам вызвало появление на товарных рынках специализированных логистических фирм. Рост числа таких фирм, а затем и возникновение целых отраслей, занятых оказанием логистических услуг, стали характерными чертами современной экономики и особенностями третьего этапа развития логистики².

Аутсорсинг логистических функций иногда называют контрактной логистикой или логистикой по контракту, что, как представляется, наглядно отражает суть рассматриваемого процесса — привлечение сторонней фирмы для выполнения всех или части функций по управлению материальными потоками. Концепция аутсорсинга сегодня все чаще обсуждается в отечественных исследовательских и деловых кругах. Однако данное понятие нередко используется как термин, означающий самые разнообразные формы сотрудничества. Так, рассмотрение логистического аутсорсинга как разновидности субподрядных отношений вряд ли может считаться правомерным. Субподряд предполагает, как правило, разовые взаимодействия со сторонней организацией для выполнения отдельных, часто не связанных между собой по содержанию и разорванных во времени, работ в локальных областях.

Логистика по контракту, наряду с другими видами аутсорсинга, — это не традиционные отношения между организациями, строящиеся по схеме «сделка за сделкой», а, скорее, управленческая стратегия, предполагающая на долгосрочные партнерские контакты с целью выполнения комплекса взаимосвязанных логистических функций. По мнению П. Мурфи и Р. Пойста, логистика с участием третьего партнера имеет два ключевых признака — осуществление сложных логистических активностей и поддержание долгосрочных взаимовыгодных отношений³. Такие отношения включают предложения, больше приближенные к требованиям клиентов, охватывают широкий круг сервисных функций и основываются на длительных взаимосвязях⁴. Как утверждают Г. Синк и Дж. Ланглей, «логистика вообще предусматривает интегрирование двух и более услуг, например, хранение готовой продукции и ее транспортирование клиенту. Для того чтобы

соответствовать большинству интерпретаций этого термина, данные действия должны выполняться интегрированным и скоординированным способом»⁵. Затрагивая широкий ряд выполняемых функций, логистический аутсорсинг предполагает определенную реструктуризацию как внешних отношений компании-аутсорсера, так и ее внутренних процессов.

Еще 10–15 лет назад большинство фирм во всем мире осуществляло распределение готовой продукции и другие логистические функции самостоятельно, силами собственных специализированных подразделений. Руководители даже не рассматривали возможность доверить важнейшие работы по управлению материальными потоками сторонним организациям. Однако сегодня в промышленно развитых странах многие предприятия прибегают к услугам специализированных логистических фирм, а оплата этих услуг составляет значительную часть общих логистических издержек фирм-аутсорсеров.

Возникающий в разных странах рынок логистических услуг характеризуется постоянным ростом, расширением спектра выполняемых операций и все большим числом участников. 1980-е год является началом бурного роста логистических союзов и альянсов. Реализация концепции интегрированной логистики позволяет постепенно избавляться от традиционного для рынка недоверия и ожесточенной конкуренции, переходить к продуктивному совместному управлению запасами, поставками сырья и материалов, движением готовой продукции.

Особенно высокими темпами происходит развитие аутсорсинга логистических услуг в США. Истоки этого процесса можно отнести к началу 1980-х гг. До 1978 г. все виды грузовых перевозок, осуществляемых по найму, были объектом государственного регулирования. Вопросы о транспортных тарифах, и вхождения новых участников в рынок перевозок выхода и с него, уровне обеспечиваемого клиентам сервиса находились в компетенции Комитета по транспорту и торговле (для автомобильных и железнодорожных перевозок) и Совета по гражданской авиации (для воздушных перевозок). Результатом такого регулирования стало сдерживание развития рынка логистических услуг. Удовлетворение возникающего спроса на комплексный интегрированный пакет услуг было практически невозможно из-за ограничений, накладываемых государственными органами. Отказ в 1978 г. от регулирования воздушных перевозок и в 1980 г. — железнодорожных и автомобильных привел к снятию большинства ограничений и к расширению процессов закупок логистических услуг. Их приобретение стало постепенно привычной практикой и приблизилось по многим параметрам к традиционным закупкам внешних ресурсов (сырья, материалов, комплектующих, энергии, топлива и др.).

Какие же причины заставляют фирмы идти на серьезные изменения организационной структуры, численности и состава персонала, допускать вмешательство сторонних организаций в собственную производственно-сбытовую деятельность, нередко повышая при этом собственные логистические издержки? Что вынуждает их увеличивать степень зависимости от других

компаний, брать на себя дополнительный риск неопределенности, неизбежно возникающий в результате передачи «в чужие руки» важных функций?

Среди нескольких причин, приводящих фирмы к заключению длительных контрактов по выполнению логистических функций, можно выделить три основные:

– возможность повышения эффективности собственной деятельности посредством освобождения от разнообразных вспомогательных неприбыльных для компании работ и бизнес-процессов, сосредоточения в результате этого на «ключевой компетенции», т.е. на основных наиболее прибыльных функциях;

– необходимость укрепления конкурентных позиций посредством повышения качества обслуживания собственных потребителей, предоставления им услуг, для оказания которых у предприятия-аутсорсера отсутствуют необходимые мощности и достаточная квалификация персонала;

– стремление снизить расходы на логистические операции, которые специализированными фирмами выполняются с более высокой производительностью и точностью за счет их опыта и масштабов деятельности, имеющих у них специальных технологий и оборудования и т.п.

Действительно, эффективность выполнения логистических операций специализированными фирмами, как правило, выше, чем фирмами, в «ключевую компетенцию» которых не входят эти функции. Так, средние трудозатраты на выполнение операций, связанных, например, со складированием и транспортировкой, в фирмах-поставщиках логистических услуг на 20–30% ниже, чем в неспециализированных фирмах⁶. Значительные различия наблюдаются и в показателях скорости и качества работ (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительные характеристики операций, выполняемые в процессе складирования специализированными и неспециализированными фирмами

| Характеристика | Специализированные фирмы | Неспециализированные фирмы |
|---|--------------------------|----------------------------|
| Среднее время, затрачиваемое на операцию, ч | | |
| Обработка поступающих товаров | 2,0 | 11,5 |
| Изъятие товаров | 2,7 | 5,2 |
| Частота повреждений и ошибок, % от числа поставок | 0,64 | 0,79 |

Обобщение опыта компаний, использующих услуги специализированных логистических фирм, позволяет выделить и другие причины, побуждающие такие компании вступать в данные контрактные отношения. К ним относятся:

- стремление избежать инвестиций в здания, сооружения, оборудование и программное обеспечение, необходимые для совершения логистических операций, и расходов на их последующую техническую поддержку;
- потребность в сокращении или стабилизации размеров организации;
- отсутствие у собственного персонала достаточного опыта и квалификации для оказания некоторых, особенно новых для данного предприятия, услуг;
- стремление использовать для повышения собственной конкурентоспособности высокую репутацию или популярную марку избранного поставщика логистических услуг;
- возможность ликвидации проблем, связанных с варьированием численности персонала при изменении ситуации на рынке;
- предоставляющаяся свобода выбора для реализации собственных экономических соображений и удовлетворения требований потребителей при наличии на рынке нескольких поставщиков логистических услуг;
- возможность сокращения числа контактов производителя с вероятными потребителями и др.

Следует отметить, что логистический аутсорсинг является областью, которую еще только предстоит изучить специалистам. Первые отдельные исследовательские работы по контрактной логистике, или логистике по контракту, предполагающей привлечение для выполнения ряда функций третьего участника, были начаты в середине 1980-х гг. Новизна рассматриваемых процессов, отсутствие достаточного объема информации и статистически значимых динамических рядов показателей затрудняют изучение контрактной логистики, ее преимуществ и проблем. Большая часть современных знаний в этой области основана на исследованиях, проведенных на фокус-группах в некоторых странах. Эти группы состояли преимущественно из крупных производственных организаций. Особенно часто используются материалы 500 компаний — участников рейтинга «*U.S. Fortune 500 manufacturers*». Основным инструментом получения информации из-за отсутствия других возможностей являются почтовые опросы. Поэтому анализ и выводы по аутсорсингу в логистике основываются главным образом на экспертных оценках менеджеров по логистике, работающих на различных организационных уровнях и принимавшим участие в опросах.

Сосредоточение внимания исследователей на крупных производственных фирмах, по-видимому, не является случайным, поскольку именно они в наибольшей степени передают для исполнения свои логистические функции другим организациям. По данным П. Мурфи и Р. Пойста, среди компаний, имеющих годовой доход менее 75 млн дол., только треть прибегает к логистическому аутсорсингу, тогда как среди компаний с большим доходом таких пользователей около двух третей⁷ (табл. 2). Производственные фирмы чаще торговых приобретают логистические услуги, хотя в данном случае различие менее заметно, чем при сравнении фирм разных размеров.

Таблица 2

Сопоставление фирм разных размеров и сфер деятельности по степени использования ими логистических услуг, предоставляемых другими организациями

| Характеристика | Доля фирм, % | |
|-----------------------------|-----------------------|--------------------------|
| | Пользующиеся услугами | Не пользующиеся услугами |
| Размер фирм (годовой доход) | | |
| Менее 75 млн дол. | 33 | 67 |
| От 75 млн до 5 млрд дол. | 67 | 33 |
| Свыше 5 млрд дол. | 64 | 36 |
| Тип фирм | | |
| Производственные | 67 | 33 |
| Торговые | 44 | 56 |
| Размер фирм (годовой доход) | | |
| Менее 75 млн дол. | 33 | 67 |
| От 75 млн до 5 млрд дол. | 67 | 33 |
| Свыше 5 млрд дол. | 64 | 36 |
| Тип фирм | | |
| Производственные | 67 | 33 |
| Торговые | 44 | 56 |

Что касается численности персонала организаций-аутсорсеров, то около трети таких фирм имеет от 100 до 500 работников, более половины — свыше 500 работающих (табл. 3).

Таблица 3

Структура фирм-аутсорсеров по численности персонала⁸

| Численность работников, чел. | Доля фирм, % |
|------------------------------|--------------|
| Менее 100 | 5,4 |
| 100–499 | 33,5 |
| 500–999 | 13,7 |
| 1 000–4 999 | 20,6 |
| 5 000–9 999 | 8,2 |
| 10 000 и более | 11,2 |
| Нет данных | 7,5 |
| <i>Всего</i> | 100,0 |

Наиболее активными пользователями услуг специализированных логистических фирм являются промышленные предприятия. Они составляют почти четверть клиентов фирм-поставщиков логистических услуг (табл. 4). Компании, осуществляющие оптовую торговлю, чаще передают логистические

функции специализированным предприятиям, чем розничные продавцы. В наименьшей степени к контрактной логистике прибегают строительные фирмы и предприятия добывающей промышленности.

Таблица 4

Структура фирм-аутсорсеров по отраслевым сегментам⁹

| Отраслевой сегмент | Доля фирм, % |
|--|--------------|
| Добывающая промышленность | 1,0 |
| Строительство | 0,2 |
| Обрабатывающая промышленность | 73,5 |
| Транспорт, коммуникации, электроэнергетика, газоснабжение, коммунальные услуги | 4,4 |
| Оптовая торговля | 7,2 |
| Розничная торговля | 5,7 |
| Сервис | 3,6 |
| Нет данных | 4,4 |
| <i>Всего</i> | 100,0 |

Передаваемые специализированным организациям логистические функции разнообразны и многочисленны. Можно выделить около 30 логистических функций, которые в той или иной степени выполняются с помощью специализированных фирм. К наиболее часто приобретаемым у таких фирм услугам относятся складирование, управление поступающими грузами, оформление и оплата транспортных документов, управление исходящими материальными потоками, таможенная очистка, проведение переговоров и заключение контрактов с перевозчиками, консолидация грузов, оптимизация маршрутов, экспедирование грузов и др. При этом частота использования тех или иных услуг во многом зависит от вида деятельности фирмы-заказчика. Так, по данным П. Мурфи и Р. Пойста, услугами хранения пользовалось 77% производственных компаний и 40% торговых фирм. Однако по услугам вывоза и доставки грузов соотношение между ними было обратным — 35 и 65% соответственно¹⁰.

Количество логистических услуг, приобретаемых отдельными заказчиками, колеблется от одной до пятнадцати. При этом среднее значение составляет четыре-пять наименований услуг. В 2003 г. приблизительно 19% фирм пользовалось единственной логистической услугой, а десять и более услуг приобретало около 7% компаний¹¹.

Контрактная логистика, как и другие виды аутсорсинга, служит мощным средством повышения конкурентоспособности. Практика подтверждает, что при определенных условиях можно снизить затраты и повысить качество обслуживания потребителей, разделяя функции на основные и второстепенные с целью передачи последних специализированным фирмам. Однако особого внимания заслуживает тот факт, что около двух третей проектов по аутсорсингу не реализуется на практике, а более трети заключенных контрактов не возобновляется. Причины такой ситуации состоят в высокой вероятности возникновения конкуренции между поставщиками и

потребителями услуг, в отсутствии взаимопонимания между сторонами и прозрачности операций. Сам контракт нередко является источником внутренних конфликтов интересов. Ведь потребитель заинтересован прежде всего в выполнении выдвигаемых им требований по качеству обслуживания, в то время как поставщик сосредоточен на финансовой выгоде заказа. К сожалению, стороны, участвующие в таких контрактах, не часто сообщают о неудачах аутсорсинга. Существенное преобладание в литературе сведений о получаемых выгодах нередко создает неправомерное впечатление об аутсорсинге как об универсальном средстве решения проблем организации. Поэтому переход к логистике по контракту должен основываться на тщательном качественном и количественном анализе сложившейся ситуации, рисков, предложений поставщиков, возможных выгод и неудач.

Примечания

- ¹ Davis F.W, Manrodt K.B. Service logistics: An Introduction // International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. 1994. Vol. 24, iss. 4. P. 59–68.
- ² Гаджинский А.М. Логистика. М., 1998.
- ³ Murphy P.R., Poist R.F Third party logistics usage: An assessment of propositions based on previous research // Transportation Journal. 1998. Summer. Vol. 37, iss. 4. P. 26–35.
- ⁴ Africk J.M., Calkins C.S. Does Asset Ownership Mean Better Service? // Transportation and Distribution. 1994. May. P. 49–61.
- ⁵ Sink H.L., Langley C.J. A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services // Journal of Business Logistics. 1997. Vol. 18, iss. 2. P. 163–189.
- ⁶ Neumann C.-S., Ringbeck J., Schwegmann V. Best practice in logistics // McKinsey Quarterly. 2000. Iss. 3. P. 19–22.
- ⁷ Murphy P.R., Poist R.F. Opt. cit.
- ⁸ Knemeyer A.M. Corsi T.M., Murphy P.R. Logistics outsourcing relationships: customer perspectives // Journal of Business Logistics. 2003. Vol. 24, iss. 1. P. 77–109.
- ⁹ Knemeyer A.M. Corsi T.M., Murphy P.R. Opt. cit.
- ¹⁰ Murphy P.R., Poist R.F. Opt. cit.
- ¹¹ Knemeyer A.M. Corsi T.M., Murphy P.R. Opt. cit.