

МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В ЛОГИСТИКЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Машковцев Александр Васильевич

студент, Уральский Государственный Экономический Университет, РФ, г. Екатеринбург

Аннотация. Автор затрагивает тему использования предприятиями аутсорсинга в логистике и предлагает варианты её оптимизации под изменившиеся условия рынка.

Ключевые слова: предприятие, логистическая система, услуга аутсорсинга.

Интерес данной темы заключается в текущем соотношении нестандартного положения экономического рынка и исторического значения понятия логистика - оно возникло в интендантских службах вооруженных сил Франции, в России же термин появился благодаря барону Антуану-Анри Жомини, пребывающему на службе у императора Александра I. [1]

Исходя из совокупности исторических значений, логистика определяется как наука о процессах товародвижения, по значительной части событий – именно в военное время, что предполагает наличие инструментов функционального аппарата данной структуры в ограниченности условий, в которых может производится большинство необходимых операций без потери весомой доли результативности.

В продолжении, система логистики претерпевала множественные изменения за прошедшие временные периоды, и с учетом научно-технологического прогресса достигла стадии процесса интеграции в каждую сферу деятельности, став в определенной степени «обыденностью». [2]

Однако данное утверждение не в полной мере характерно для развивающихся стран. Уровень интеграции не достиг уровня западных государств и не может конкурировать по вариативности и качеству внутренней логистики со многими из остальных ведущих мировых держав – что на данный момент приводит к такой проблеме как ограниченность качественного распространения продукции и услуг малого предпринимательства, которое не в состоянии соперничать с наиболее развитыми фирмами и корпорациями. Это является следствием недостаточного уровня контроля над ситуацией как со стороны государства, так и со стороны самих предпринимателей.

Реформирование структур, ставших нерентабельными – естественный процесс, различие наблюдается в большинстве случаев только в масштабах реформирования – модификация отдельных частей или полное изменение механики действия.

Однако, масштабы реформирований влияют на непосредственно время внедрения и общие расходы, т. е. процесс замены механики действия не является достаточно оптимальным в условиях, имеющих существенные ограничения и требующих оперативности.

В процессе совершенствования структуры логистики сложились решения, удовлетворяющие определенным требованиям. Существуют методы оптимизации логистики, некоторые из которых почти не влекут за собой финансовых и/или трудовых затрат со стороны предприятия. При этом, в частности, содержание полноценного штата отдела логистики

бизнесу определенных предприятий может быть невыгодно. В данной ситуации прибегают к услугам аутсорсинга.

Существует современная терминология для определения уровня интеграции системы логистики и общих объема и качеств предоставляемых услуг. Ниже представлен классификатор:

1PL — автономная логистическая система, при которой грузовладелец выполняет необходимые операции самостоятельно. При этом интеграция может практически полностью отсутствовать.

2PL – логистическая система, предполагающая минимальную интеграцию, в частности стандартные операции по транспортировке продукции и управлению складом;

3PL – логистическая система, включающая среднюю интеграцию и расширенный набор стандартных операций (перегрузка, складирование, обработка груза и т.д);

4PL – логистическая система, предполагающая интеграцию фирм, участвующих в процессе, в единую цепь поставок. При данном виде интеграции поставщик логистических услуг выполняет роль самой логистической структуры;

5PL – логистическая система, включающая управление всеми связанными структурами в цепи поставок, включающая современные наработки и средства обработки информации. [3]

Все уровни, за исключением 1PL предусматривают определенную интеграцию услуг в логистической структуре, что подтверждает распространенность идеи аутсорсинга логистики.

Однако, несмотря на интеграцию и наличия поставщика услуг логистики, выстроенная система может быть неэффективной либо полностью, либо отчасти. Нерентабельность предполагает полную перестройку, но в действительности достаточно замены контрагента. Неэффективность же конкретного функционала позволяет решить проблему, не используя кардинальных мер в виде отказа от сторонних услуг и формированию собственной системы с нуля. В качестве возможных вариантов развития событий для предприятий, использующих аутсорсинг в логистике, описаны варианты решения проблем, которые могут быть использованы под конкретные ситуации.

Для принятия определенных решений рекомендуется начать с проведения целевого совещания с целью выявления слабых сторон.

Данная процедура не имеет определенных отрицательных сторон, кроме трудозатрат на проведение совещания, поэтому рекомендуется как первоочередная операция. Информация, полученная в ходе планерки, позволит понять, какие действия следует пересмотреть и внести соответствующие корректировки в планах отдела логистики. Вариантами для дальнейших действий являются:

1. Поиск новых логистических организаций. Стандартный метод расширения воронки предприятий, которые могут осуществлять доставку на таких же или более лучших условиях позволит скорректировать объем издержек и определить наиболее оптимальный вариант. Вариант удобен при условии, что предприятие изначально пользовалась услугами аутсорсинга. Воронка предназначена скорее для поэтапного планирования, сам же переход в большинстве расценивается как крайняя оперативная мера.

Положительные стороны:

- Повышение информированности. При поиске новых перевозчиков техническая информация, собранная об организациях, предоставляет лучшую осведомленность о логистике на локальном рынке;

- Качественно новые услуги. При переговорах с новым перевозчиком имеется возможность заключить договор на иных условиях, более выгодных для предприятия;

- Демпинг цен у имеющих перевозчиков. Пустив соответствующий слух, или напрямую сообщить, что предприятие нашло перевозчика, способного доставлять на более выгодных условиях. Иными словами, замены может не производиться, предприятие продолжит пользоваться услугами имеющегося поставщика логистических услуг. В большинстве случаев, производятся корректировки тарифов, чтобы не потерять клиента, а в ряде ситуаций, внедрение требуемых предприятием изменений.

Негативные стороны:

- Повышение оперативных трудозатрат. Поиск перевозчика, выборка, расторжение текущего договора/составление нового требует дополнительного времени и юридических усилий;

- Неточный вектор ожиданий. Не представляется возможным определить, что новый поставщик гарантированно будет соблюдать все условия после подписания договора;

- Специфичность продукции. Выбор поставщика логистических услуг зависит от производимой продукции. Например, по полученной информации, рыба и рыбная продукция являются неприоритетной из-за специфического запаха, который может оставаться после отгрузок в транспорте и требует рефрижераторов. Что касательно овощей – продукция тоже не является приоритетной, так как тоже требуются особые условия по маршрутам перевозки, которые позволят избежать механических повреждений и сохранить товарный вид.

2. Логистический тендер. Возможно использовать услуги государственного тендера для организации выбора предприятия-поставщика услуг на основании его конкурентных преимуществ. В отличие от воронки, это менее время- и трудо- затратный способ, так как организацию торгов передают ответственным лицам.

Положительные стороны:

- Экономия трудозатрат. Поиск новых поставщиков логистических услуг передается узкоспециализированному специалисту, который будет проводить аукцион;

- Определенность критериев. Подбор осуществляется по выбранным критериям и уровню их соответствия из проверенных компаний, процесс достаточно прозрачен для клиента.

Негативные стороны:

- Уровень заинтересованности. При передаче части полномочий выбора тендеру невозможно определить полноту заинтересованности лица в партнерских отношениях вне контракта;

- Условия контракта. Для привлечения большего количества поставщиков услуг и проведения эффективных торгов необходимо будет идти на больший компромисс по некоторым условным критериям, чем при личных договоренностях;

- Дополнительные денежные затраты. Услуги тендера и проведение торгов требует определенных финансовых обязательств со стороны клиента.

3. Изменение условий договоренностей. Основных поставщиков услуг можно не менять, достаточно произвести изменения договоренностей. Например, использовать определенного перевозчика под конкретные ситуации на специальных условиях.

Положительные стороны:

- Отсутствие необходимости в замене. Изменение условий позволит не затрачивать дополнительные ресурсы на воронку, но юридические правки потребуются при любых обстоятельствах;

- Определенность. Поскольку данный поставщик является на данный момент текущим, заранее известно о качестве оказываемых услуг и имеется понимание о качестве выполняемых работ;

- Улучшение условий. Проведение успешных переговоров изменят ситуацию касательно оговоренных пунктов в необходимую для клиента сторону.

Негативные стороны:

- Сохранение неосведомленности. Имеется вероятность, что, получив лучшие условия, ввиду отсутствия информированности, по факту они будут незначительно отличаться от рыночных предложений;

- Необходимость обоснования. Изменение условий предполагает наличие определенных аргументов, достаточно убедительных для обеих сторон. Это так или иначе потребует знания текущих рыночных условий функционирования логистических предприятий и потребует человеческие ресурсы на сбор этой информации.

4. Понижение уровня интеграции. Неоднозначный вариант, предполагающий снятие части ответственности поставщика логистических услуг с определенных веток операций - формально понижение PL ранга предоставляемых услуг и сокращение финансовых обязательств. Объективно работает только для переходных форм (2PL, 3PL), в поздних интеграция более интенсивная и может навредить действующей структуре.

Положительные стороны:

- Более детализированный мониторинг. Повышение автономности собственной логистической структуры позволяет получать больше информации о части операций, ставших автономными;

- Сокращение издержек. В определенных случаях, выполнение некоторых веток операций собственными усилиями может оказаться выгоднее, особенно, если это простые операции.

Негативные стороны:

- Затраты на организацию. Внедрение собственных разработок с целью замены компонентов работающей системы логистики требует времени, определенных усилий, подготовленного плана действия и, с высокой долей вероятности, финансовых затрат. Необходимо определить, кто и в каком количестве будет выполнять заменяемые функции;

- Разгон эффективности. При перестройке, новая система не будет работать максимально эффективно со старта - подготовленному шаблону в любом случае потребуются правки, некоторые процессы придется перестраивать.

5. Попутный довоз. Является нестандартным вариантом, которым могут воспользоваться малые и средние предприятия, зачастую приносящим ожидаемый эффект, но при этом не является гарантированным решением. Тем не менее, здесь предоставляется возможность использовать услуги других компаний для доставки мелких партий в отдаленные места. Предполагаются существенные ограничения и имеется множество минусов.

К положительным сторонам данного метода относится только экономия затрат на перевозку. Значительно снижаются финансовые и трудовые издержки на довоз малых объемов продукции в определенные места, так как основная поставка осуществляется совместно с другим предприятием. Особенностью является то, что экономия затрат проявится, если регион, куда доставляют данную продукцию, является нецелевым. Потенциальный партнер, как правило, может иметь часть свободного пространства в машине - это может быть транспорт из собственного автопарка, арендованный или принадлежащий другой компании, оказывающей услуги перевозок. Соглашение на довоз продукции означает сокращение определенного вида затрат на логистику для предприятия, которое может перевезти данный объем, особенно, если оно тоже пользуется аутсорсингом. Таким образом, ситуация будет относительно выгодной для обеих сторон.

Негативные стороны:

- Крайне ограниченный объем продукции. Так или иначе, предприятие, согласившееся на

услуги довоза имеет определенный свободный объем на каждую конкретную поставку. Этот вариант не получится использовать для крупных партий;

- Строгое соблюдение товарного соседства. При небольшом объеме и должной упаковке возможны некритичные товарные соседства. Однако, при условии, что продукция предприятия не специфична, особенно это касается продуктов питания. Например, рыбу категорически запрещено перевозить с другими типами пищевой продукции из-за запаха;

- Нестандартный температурный режим. В продолжении к пищевой продукции - если продукция перевозчика и предприятия не принадлежит к одному типу, температурные воздействия на товар последнего будут негативны. Это требует соблюдения дополнительных условий по упаковке для минимизации эффекта;

- Нелинейность поставок, т.е. данный вид невозможно использовать в качестве основного, так как график развоза определяет другое предприятие. Данный минус возможно устранить, заранее договорившись на нелинейную поставку с клиентом – в данном случае, это будет зависеть от сложившегося уровня партнерских отношений;

- Отсутствие защиты при форс-мажорах. Технически, перевозчик несет ответственность за сохранность товара, но при условии заключения договора. При его отсутствии предприятие будет не защищено. Также не следует исключать возможность отправки брака - осуществить замену в ближайшие сроки, не понеся существенных затрат при разовом найме машины или использовании одной из своих, не предназначенных для данного маршрута, не представляется возможным;

- Отсутствие приоритета. Перевозчик другого предприятия не может быть достаточно заинтересован в гарантировано исправной доставке не основного клиента. Доставка будет осуществляться по заранее определенному маршруту на строго отведенное время. Водитель не имеет права долго задерживаться на точке, не касающейся основного Заказчика, так как с фактической точки зрения это не входит в его прямые обязательства.

Предложенные меры могут иметь разную эффективность на каждом конкретном предприятии, пользующимся услугами аутсорсинга в логистике, но в целом полностью описывают возможные ожидания от их применения. На данный момент применение любых методов оптимизации издержек логистики с упором на качественные изменения позволит многим предприятиям оставаться рентабельными – часть компаний прекратили свое функционирование, рынок существенно сократился, быстро восстановить собственную структуру в состоянии только крупные игроки на рынке, вследствие чего поиск новых клиентов будет сложнее, чем это производилось ранее.

Список литературы:

1. Wikipedia. Жомини, Генрих. — Текст : электронный // wikipedia.org : [сайт]. — URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Жомини_Генрих

2. Eurostatica. Состояние и тенденции рынка международных транспортно-логистических услуг РФ в 2019-2022 г. — Текст : электронный // eurostatica.com : [сайт]. — URL: <http://eurostatica.com/news/499/>

3. Cargolink. Аутсорсинг в логистике: что он собой представляет, и как выбрать наилучшего оператора — Текст : электронный // cargolink.ru : [сайт]. — URL: <https://cargolink.ru/ls/blog/538.html>