

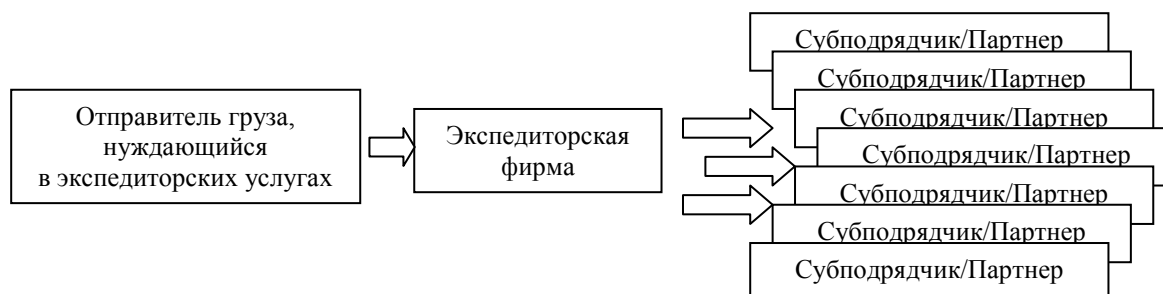
УДК 656.073.7

Т. Бонк, З. Цекановский**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКСПЕДИТОРСКИХ УСЛУГ
КРУПНЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОПЕРАТОРОВ
НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКИХ УСЛУГ ПОЛЬШИ**

В статье описывается сетевая модель функционирования крупного экспедиционного предприятия в реальных хозяйственных условиях. Показаны практические приемы формирования сетевых структур различного уровня в дистрибуции, транспорте, контрактной деятельности, использование которых, позволит ускорить становление логистических операторов в Беларуси. В рамках данной работы осуществлена попытка моделирования деятельности крупных экспедиторских фирм в Польше.

Введение

В рамках развитой и совершенной логистики поставщик логистических услуг является необходимым и значимым элементом цепи поставок. Логистические услуги, представленные на польском рынке можно поделить на группы перевозочных услуг, экспедиторских услуг и группу логистических услуг [4]. В классическом представлении функции экспедитора заключаются, прежде всего, в обслуживании объектов перевозки в разнообразных транспортных процессах [5]. Рост конкуренции на рынках транспортных услуг, новые эффективные организационные решения в рамках функционирования цепи поставок, а также рост требовательности клиентуры в отношении экспедиторских фирм потребовали поиска новых возможностей, обеспечивающих большую долю продаж на рынке транспортно-экспедиторских и логистических услуг в Польше. Логистические операторы эволюционируют, расширяя гамму предоставляемых услуг от обычной транспортировки и складирования (3 PL), до развитых логистических проектов «с одной руки» (LLP), и даже до особенных форм обслуживания с установленным сроком действия (4 PL) [7]. На польском рынке транспортно-экспедиторских и логистических услуг функционирует значительное число фирм, предоставляющих экспедиторские услуги. Классифицировать эти предприятия можно на основе принципа численности занятых работников: экспедиторы, работающие на дому, малые экспедиторские предприятия, средние и большие экспедиторские фирмы [3]. Сущность функционирования экспедиторских предприятий, по нашему мнению, представляет рисунок 1 [3]. Как следует из данного рисунка, экспедиторская фирма действует, опираясь на свою партнерскую сеть и сеть исполнителей, с которыми имеет подписанные контракты о хозяйственной деятельности.

**Рисунок 1 – Окружение экспедиторской фирмы**

На рынке транспортно-экспедиторских и логистических услуг с некоторого времени начали активно использовать понятие «логистического оператора», к которому относят транспортные фирмы, например, железнодорожную – PKP Cargo S.A. Однако, с нашей точки зрения, логистический оператор должен иметь возможности реализовывать в ос-

новном мультимодальные перевозки, обладать собственной сетью транспортных связей, которая может состоять из представительств фирмы – логистического оператора – как в собственной стране, так и за рубежом, а также обзавестись надежными системами связи между ними [8].

В настоящей статье авторы, используя практические примеры функционирования логистических операторов в Польше, попытаются описать модель функционирования экспедиторско-логистических фирм на рынке таких услуг и обосновать организационные решения по реализации логистических услуг клиентам.

Общая характеристика сетевых структур крупнейших логистических операторов польского рынка транспортно-экспедиторских и логистических услуг

1. *Группа Raben*. Деятельность этой группы, начавшаяся в 1990-х гг., основывается на реализации услуг с помощью специализированных предприятий. В широкой гамме этих услуг находятся контрактная логистика, складирование, международный автомобильный транспорт, дистрибуция товаров в рамках таможенной территории, морская и воздушная экспедиция и некоторое другое. Используя постоянно действующее маятниковое сообщение в международных перевозках, группа *Raben* постоянно увеличивает объем перевозимых грузов в мелкой и средней таре. В рамках логистической услуги осуществляется также таможенное оформление процедуры налогообложения, деконсолидация груза, а также дистрибуция товаров к местам их окончательного потребления (например, в розничный магазин, минуя его собственный склад). Физическая дистрибуция осуществляется также путем консолидации грузов, получаемых от различных поставщиков с последующей отправкой совокупного логистического объекта (например, контейнера) в страну назначения. Фирма имеет собственные таможенные агентства, что сокращает последовательно-параллельный характер логистического процесса и длительность общего цикла в днях [11].

Еще одним видом деятельности фирмы является складирование. Логистический оператор располагает современными видами складских площадей и оказывает широкий спектр услуг: например, имеются площади высокого складирования с возможностями хранения товаров с различными потребительскими характеристиками, требующими определенной температуры. Дополнительно в процессе комплектации фирма может осуществить упаковку, укрепление упаковки пленочным материалом, размещение этикеток, в том числе логистических, переупаковку *co-packing*, *co-manufacturing*, управление возвратами, что позволяет осуществлять слежение за выпускаемым логистическим объектом в режиме реального времени. Действующая модель внутригосударственной дистрибуции основывается на сети собственных терминалов, находящихся на расстоянии, преодолеваемом в течение 24–48 ч. Группа *Raben* располагает также филиалами, размещенными еще в 10 странах и является собственником совместных предприятий, предназначенных для реализации специальных функций и логистических заданий, например, логистическое обслуживание свежих продуктов, перевозка опасных товаров, морская и воздушная экспедиция. В логистическую сеть группы *Raben* включены также различные бюро, агенты и пр., что позволяет фирме успешно реализовывать свои услуги на рынках центральной и восточной Европы.

2. *Группа PEKAES S.A.* Эта фирма образовалась в Польше в 1950-х гг. С 2004 г. ее акции котируются на Варшавской бирже ценных бумаг, а в 2006 г. начался процесс соединения обособленных предприятий данной группы в единую фирму PEKAES. В состав всей группы фирм как логистического оператора входили предприятия: PEKAES – услуги автомобильного, грузового и воздушного транспорта; Expolco – услуги морского транспорта; Spedcont – услуги железнодорожного фрахта; On Road Truck Services – продажа и сервис грузовых автомобилей; ATB Truck – продажа и сервис ав-

томобильных покрышек для грузового транспорта; De Point – девелоперская фирма (юридическое лицо или частный предприниматель (девелопер), одновременно осуществляющее строительство и реализующее (продающее) на рынке возведенные объекты недвижимости). Предлагаемые услуги формируются в рамках перемещения мелких и средних логистических объектов, а также курьерских доставок посылок различных размеров.

Главную область деятельности составляет автомобильные грузоперевозки и экспедиция, для чего фирма создала свой автомобильный парк различного назначения. Грузоперевозки осуществляются также с привлечением постоянных автоперевозчиков из других фирм, включенных в сетевую структуру группы PEKAES S.A. Обслуживание морского фрахта осуществляется с использованием экспедиторских бюро, расположенных в городах Гданьск, Гдыня и Щецин. В рамках морской экспедиции фирма выполняет поставки «door to door» с использованием автотранспорта, организует перегрузочные работы в морских портах, таможенное обслуживание, страхование груза на время его транспортировки. Услуги, реализуемые группой PEKAES в данном сегменте рынка перевозочных услуг, включают в себя все необходимые элементы процесса перевозки и обеспечивают сокращение цикла поставки. Главными географическими направлениями деятельности в морской экспедиции являются страны Северной Америки, Дальний и Ближний Восток, а также вся Европа. В рамках экспедиции воздушным транспортом обслуживание клиентов также осуществляется по системе «door to door» с неизменным страхованием посылок и таможенным оформлением с использованием собственных таможенных агентств. PEKAES не имеет собственных филиалов за границей, поэтому такую работу выполняют агентства других фирм, действующие в рамках договоров о партнерской деятельности. В сумме PEKAES располагает 17 логистическими центрами, обеспечивающими необходимыми услугами всю сетевую структуру группы.

3. *Грунна Rohlig Suus Logistics S.A.* Эта фирма является правопреемником появившейся еще в 50-х гг. XIX века в Германии транспортно-экспедиторского предприятия. Развившись на европейском рынке, фирма *Rohlig Suus Logistics S.A.* переместилась на рынок Северной Америки. В 1950–60-х гг. XX века фирма стала лидером продаж на немецком рынке транспортных услуг, а в 1990-х гг. немецкая фирма *Rohlig Suus Logistics S.A.* открыла свое бюро в Польше и первой из немногих фирм, представленных тогда на рынке, получила лицензию на осуществление экспедиторской деятельности. Польское отделение вскоре стало членом международной группы *Rohlig Suus Logistics S.A.*, состоящей из примерно 200 отделений во всем мире. Общий набор экспедиторских услуг включает в себя обслуживание различных видов фрахтов: автомобильного, морского, воздушного, железнодорожного, – а также таможенные и складские услуги. В этих целях фирмой создана сеть регулярных транспортных связей во всей Европе, в том числе и в Польше. Система воздушного сообщения, функционирующая на межгосударственном уровне, действует по методу «24 плюс», включая в себя около 60 партнеров, благодаря чему сфера обслуживания фирмы распространилась не только на Европу, но и на Ближний Восток. В Польше фирма *Rohlig Suus Logistics S.A.* создала интегрированную систему внутренней физической дистрибуции, основанной на регулярных ночных сообщениях между терминалами, размещенными в различных районах страны, с использованием перевозок по методу «дверь в дверь», реализуемых с помощью привлеченных на основе контрактов перевозчиков.

Услуги воздушного сообщения для перевозки курьерских грузов осуществляются также на основе метода «door to door», который подкрепляется услугами складского, таможенного, упаковочного и страхового характера. Основными географическими направлениями деятельности в этом сегменте являются Китай, США, Бразилия, Канада. Фирма *Rohlig Suus Logistics S.A.* использует законтрактованные воздушные сообщения у специализирующихся в грузоперевозочных услугах авиапредприятий.

Обслуживание морского фрахта осуществляется силами терминала *Rohlig Suus Logistics S.A. – BCT*, расположенного в Гданьске. Главными географическими направлениями являются Китай, Тайвань, Гонконг, Северная, Центральная и Южная Америка, а также ЮАР. Для связи с уже упоминавшейся внутрипольской дистрибутивной сетью используется также морской терминал в Гамбурге. Грузы, обслуживаемые *Rohlig Suus Logistics S.A.* с помощью железнодорожного транспорта, имеют в основном европейское происхождение и перемещаются в Восточную Европу и Среднюю Азию. В рамках логистических услуг осуществляются интермодальные перевозки, которые обеспечиваются собственными складскими площадями, таможенными агентствами. Это способствует осуществлять хранение товаров как на короткий, так и длительный срок. Складские площади *Rohlig Suus Logistics S.A.* построены по принципу высокого складирования и исполняют функции центров дистрибуции, где распространен также *cross docking*.

Моделирование деятельности крупных экспедиторских фирм в Польше

В рамках организации перевозок мелкофасованных и мелкопаковочных товаров и их дистрибуции по розничным предприятиям внутри государства консолидация грузов, как правило, в виде паллеты, обозначенной логистической этикеткой, осуществляется в терминалах, где происходит и сама перегрузка. Поставка товара в розничный магазин или другую точку осуществляется чаще всего привлеченными перевозчиками, действующими на основе контрактного соглашения. Таким образом, осуществляется координация внутри сети (рисунок 3), исходящая от действующего логистического оператора, а обращение к логистической этикетке позволяет пользоваться глобальной координацией, исходящей от системы GS1 (*Rohlig Suus Logistics S.A.*, *PEKAES*).

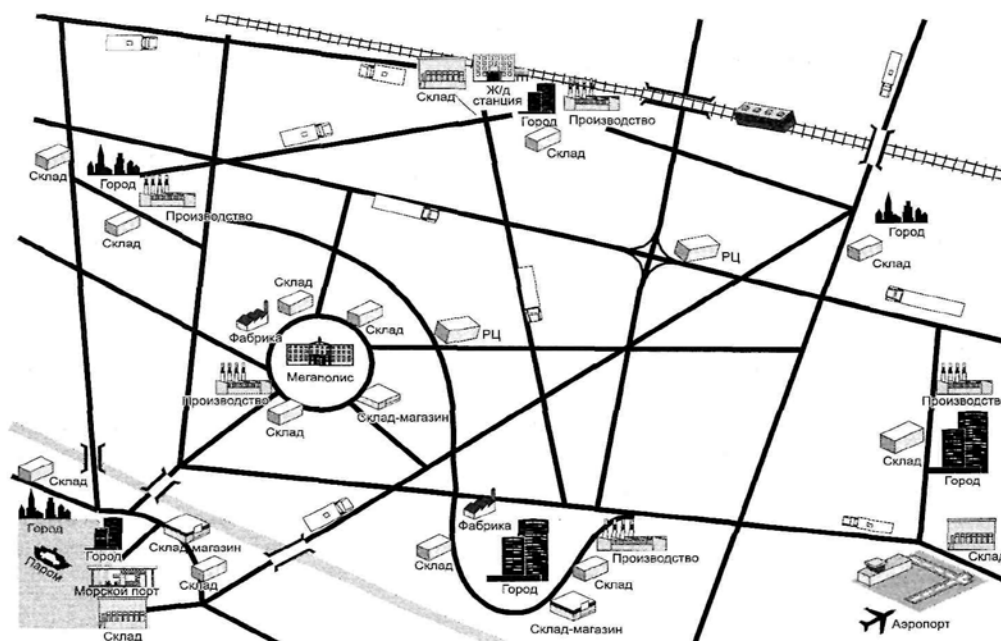


Рисунок 2 – Основные места размещения складов

Как показывает практика работы рассмотренных фирм, перегрузочные терминалы размещаются в логистических центрах, которые располагаются вблизи главных дорожных артерий (при окружных дорогах, автострадах), возле значительных рынков сбыта продуктов (мегаполисов) и недалеко от европейских транспортных коридоров (рисунок 2). Так формируются сети, основанные на технических связях и географичес-

ком месторасположении (рисунок 3). Именно на этой основе осуществляется процесс дистрибуции у анализируемых логистических операторов, когда в виде элементов сети включаются терминалы и межтерминальные транспортные связи, реализуемые привлеченными перевозчиками с соответствующими техническими характеристиками их автотранспорта. Такие организационные решения дают оптимальные результаты с экономической точки зрения, а также реализуют ожидаемые требования клиентов, имеющих отношение к времени поставки продукции (*Grupa Raben*).



Рисунок 3 – Разновидности конфигураций логистических сетей

Особое место в деятельности анализируемых фирм занимает дистрибуция свежих продуктов. Тут применяются технологии, несколько отличные от технологий физической дистрибуции мелкопакованных товаров. Этот процесс отличается и используемым складским оборудованием, и другими процедурами и технологиями приемки и хранения товаров. Потребность в развитии услуг по складированию, хранению и дистрибуции свежих продуктов, требующих контроля за температурой хранения, является результатом экспансии логистических операторов на рынок сетей супер- и гипермаркетов, а также динамичного развития в Польше системы дисконтов. В данном случае, с точки зрения классификации видов деятельности в сети, мы имеем координацию, реализуемую торговым предприятием (рисунок 1). Расширение границ операторской деятельности потребовало также внимательного отношения к общим логистическим затратам фирмы оператора, что непосредственно реализовалось в распространении метода бизнес-планирования новых цепей поставок.

Далее следует отметить сложность процессов, происходящих в складских помещениях логистических центров. Кроме непосредственно хранения к логистическим услугам активно добавляются производственные (трансформационные) процессы, происходящие в зоне комплектации: это *co-packing* (упаковка и переупаковка) и *co-manufacturing* (дополнительная переработка и доработка продукта).

Co-manufacturing основывается на трансформации логистической услуги в часть производственно-технологического процесса производителя, но осуществляющейся в рамках сетевой координации на территории логистического центра (рисунок 1) [1].

В состав услуги co-packing включаются следующие работы: соединение подарочных и продуктовых наборов товаров субститутов (новогодние и рождественские подарки), упаковка составных комплементарных товаров (зубная паста и щетка), включение в состав упаковки рекламных буклетов и прочих маркетинговых атрибутов для продвижения товара. Co-packing – это также нанесение товарных и логистических штрих-кодов, рекламных наклеек (в рамках маркетинговых программ), которые содержат информацию о фирме производителе или импортере/экспортере, а также инструкцию по пользованию товарами бытовой техники. Все анализируемые логистические операторы используют в своей деятельности услугу co-packing (*Grupa Raben, PEKAES S.A., Rohlig Suus Logistics*).

Обобщая изложенное, можно заключить, что все рассматриваемые польские логистические операторы используют в организации своей деятельности управленческий метод VAS (value-added service (англ.) – дополнительная услуга) и включают услуги co-packing и co-manufacturing в структуру логистического складского прайс-листа.

Реализуя мультимодальные и интермодальные контейнерные перевозки с использованием морского транспорта, анализируемые фирмы-операторы применяют одинаковую модель сетевого функционирования и похожие организационные решения. Получение и отправление контейнеров осуществляется на основе включения в свою сеть представительств в морских портах Польши (Гдыня, Гданьск, Щецин), а также крупнейших европейских портах (Гамбург, Роттердам, Бремерхафен). Таможенные процедуры осуществляются при помощи собственных таможенных агентств или с привлечением партнерских организаций, включенных в сеть. Для последующего перемещения контейнеров автомобильным транспортом вглубь европейского континента и на восток используется либо собственный автопарк, либо привлеченные перевозчики. Еще хочется отметить, что логистические операторы в рамках логистической складской услуги все больше используют метод build-to-suite, означающий отказ от строительства собственных складских помещений в пользу аренды уже существующих.

Заключение

1. Анализируемые фирмы – логистические операторы – можно отнести к организационной модели, обозначаемой нами как *4 PL*. С организационной точки зрения, это крупные фирмы, объединенные совместным капиталом либо действующие в рамках определенной сетевой организации.

2. Как видно из результатов моделирования деятельности крупнейших логистических операторов Польши (что подтверждено исследованиями, проведенными *Deutsch Post DHL*), важнейшим аспектом деятельности логистических фирм становится технологическая и организационная эластичность и немедленное получение услуги, необходимой клиенту, а также прозрачность финансовых потоков и постоянный доступ к информации в режиме on-line.

3. Логистические фирмы-операторы в Польше, заботясь о своем положении на рынке транспортно-экспедиторских и логистических услуг, вместе со своими основными клиентами обречены на выработку нестандартных инновационных решений в целях обеспечения индивидуализации своих услуг и предложения гарантированно оперативной работы.

Наконец, следует отметить, что основу и перспективы своего развития логистические операторы Польши связывают с эластичной сетевой организацией, управленческая модельность которой будет основываться на постоянно действующих инновациях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Sieci logistyczne / Ciesielski, M. [red.]. – Poznań, 2002.
2. Marciniak-Neider, D. Podręcznik Spedytora / D. Marciniak-Neider, J. Neider [red.]. – Gdynia, 2003.
3. Technologie transportowe XXI w. / M. Mindur [red.]. – Warszawa – Radom : Wyd-wo IteE-PIB, 2008.
4. Rydzkowski, W. Usługi logistyczne. Biblioteka Logistyka / W. Rydzkowski – Poznań, 2007.
5. Rydzkowski, W. Transport / W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król – Warszawa. : Wyd-wo Naukowe PWN, 2005.
6. Rydzkowski, W. Transport / W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król – Warszawa. : Wyd-wo Naukowe PWN, 2009.
7. Rutkowski, K. Rola operatorów logistycznych w restrukturyzacji globalnych łańcuchów dostaw / K. Rutkowski // Gospodarka Materialowa i Logistyka. – 2005. – № 12.
8. Transport i spedycja w hadlu zagranicznym / T. Szczepaniak [red.]. – Warszawa : Polskie Wyd-wo Ekonomiczne, 2002.
9. Черновалов, А.В. Логистика в институциональной экономике / А.В. Черновалов, В.Л. Ключня / Веснік Брэсц. ўн-та. Сер. 2. Гісторыя. Эканоміка. Права. – 2012. – № 1. – С. 75–85.
10. Ключня, В.Л. Логистика / В.Л. Ключня, А.В. Черновалов. – Минск, БГУ, 2012. – 330 с.
11. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.etransport.pl/wiadomosc9282.html/>.
12. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rzeczposoplita.pl/>.
13. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.raben-group.com/pl/>.
14. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fmlogistic.com/>.
15. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pekaes.com.pl/>.
16. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.suus.com/>.

Bonk T., Tsekanovski Z. The Organizing Solutions Used in Forwarding Services on the Example of Several Leaders in TSL Branch in Poland

The article is an attempt of showing the model of large forwarding company in practice. In the framework of this article selected large companies with this profile from Polish TSL market has been analysed. The analysis of organisation of forwarding services, offers as well as solution models has been conducted.

Рукапіс паступіў у рэдкалегію 19.02.2013