

РОЛЬ И МЕСТО СКЛАДСКОГО ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОПЕРАТОРА ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С УЧАСТНИКАМИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

Статья посвящена разностороннему анализу статусов складского логистического оператора и его взаимоотношениям с клиентами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: склад, логистический оператор, коммерческая логистика, аутсорсинг, складская обработка

Сегодня, когда лозунгом дня становится экономное ведение бизнеса, все большее число производителей и дистрибьюторов ищут пути сокращения логистических издержек. Разумеется, полностью избавиться от логистических операций при производстве или дистрибуции невозможно. Они являются неотъемлемыми звеньями в цепях поставок, как производственных, так и торговых. Однако можно попытаться сократить долю логистических издержек в общих затратах. Например, применить аутсорсинг, переложив данные издержки или какую-то их часть на логистического оператора — компанию, для которой коммерческая логистика — это основной бизнес. Предполагается, что логистический оператор именно в силу своей специализации, наличия передовых логистических технологий и высокопрофессионального персонала сможет обеспечить клиентам необходимые логистические услуги за наименьшую цену.

Наиболее часто производители и дистрибьюторы обращаются к аутсорсингу услуг по таможенному оформлению, грузоперевозке, складскому хранению и складской обработке. В этой



Теклин Борис Владимирович — технический директор ООО «ЮрФинКонсульт» (торговая марка Tablogix) (г. Москва)

статье мы постараемся подробно рассмотреть самые распространенные варианты взаимодействия производителей или дистрибьюторов и других участников логистического процесса именно со складскими логистическими операторами (СЛО).

Складской логистический оператор по определению не является владельцем (собственником) хранящихся на складе товаров. Собственниками товаров могут быть их производители (непосредственно в процессах производства либо хранения готовой продукции), дистрибьюторы или дилеры (в процессе дистрибуции) и, наконец, их потребители.

Владельцы товаров могут выступать в роли поставщиков, передавая свой товар на ответственное хранение складскому логистическому оператору. Тот, в свою очередь, является хранителем товаров поставщика. Если же собственники товаров не станут передавать товары на ответственное хранение СЛО, то они будут вынуждены самостоятельно заниматься всеми складскими операциями со своим товаром, а, как уже было сказано выше, это может оказаться экономически нецелесообразным.

Существует множество взаимосвязей между СЛО и их клиентами и контрагентами, а также множество ролей, в которых выступают СЛО. Их можно попытаться классифицировать по различным критериям:

- по виду оказываемых логистических услуг;
- по праву собственности на складские помещения;
- по праву собственности на складскую инфраструктуру;
- по типу и принадлежности систем складского учета и управления складом;
- по отношению к клиентам второго порядка;
- по отношению с провайдерами услуг.

Мы попытаемся взглянуть на роль и место СЛО в логистическом процессе с различных точек зрения, рассмотрим виды логистических услуг, отношение с клиентами и персоналом, особенности права собственности и т.д.

ВИД ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

Складская обработка нетаможенных товаров

Для складской обработки товаров, находящихся в свободном обращении, лицензирование не требуется, исключения составляют склады химически опасных веществ, аптечные склады и склады алкоголя и спиртосодержащей продукции. Вследствие этого складской обработкой товаров могут заниматься как сами владельцы товаров (поставщики), так и СЛО (хранители). На практике встречаются оба варианта. Для подавляющего большинства СЛО именно складская обработка является основной сферой деятельности, она включает такие логистические операции, как погрузо-разгрузочные работы, приемка, сортировка, размещение, комиссионирование, пополнение, инвентаризация, отгрузка, отправка и инвентаризация.

Иногда говорят и об операции хранения, но это не совсем корректно, ведь, для того чтобы товар хранился на складе в течение какого-то времени, с ним, как правило, не нужно производить никаких операций, разве что инвентаризацию. При этом время хранения товаров на складе может быть достаточно длительным в зависимости от оборачиваемости товарных запасов. Следовательно, правильнее было бы считать хранение не отдельной операцией, а скорее стадией складской обработки между размещением и комиссионированием.

К этому же типу услуг можно отнести обеспечение не торговых, а промышленных предприятий хранящимся на складе сырьем и полуфабрикатами для производства.

Таможенное оформление

Таможенное оформление включает перевозку товаров под таможенным контролем, таможенный транзит, хранение товаров на таможенных складах (ТС) и складах временного хранения (СВХ), декларирование и некоторые другие действия.

Складской логистический оператор может выступать как в роли оператора ТС и СВХ, обеспечивая хранение товаров под таможенным контролем, так и в роли таможенного представителя, помогая участникам ВЭД с таможенным оформлением и декларированием. Каждый из указанных видов деятельности подлежит лицензированию. Для большинства предприятий — владельцев товара получение лицензии на тот или иной вид таможенной деятельности часто является экономически нецелесообразным, поэтому они вынуждены прибегать к услугам СЛЮ, имеющего соответствующие лицензии.

Оперируя таможенными складами или складами временного хранения, СЛЮ выполняет в числе прочих и такие стандартные для складской логистики операции, как погрузка и разгрузка, приемка, размещение, коммиссионирование и отгрузка. Однако на ТС и СВХ эти операции происходят под контролем таможни, поэтому они могут иметь свою специфику. Например, на таких складах присутствуют подразделения таможни (таможенные посты), производятся таможенные досмотры импортируемых или экспортируемых товаров и отбор образцов для сертификации. Режим доступа на эти склады ограничен таможенными правилами. Отличаются и наборы документов, которые должны быть оформлены. Есть и другие специфические особенности.

С технологической точки зрения между складской обработкой таможенных товаров и товаров, находящихся в свободном обращении, много общего. Многие бизнес-процессы на ТС и СВХ и на свободных складах идентичны. Тем не менее есть и различия, связанные с упомянутой спецификой таможенного оформления.

Доработка и переработка товара

Иногда поклажедателям требуется произвести доработку товара, например скомплектовать из нескольких косметических товаров подарочный набор, нанести на импортированный товар дополнительную маркировку на русском языке, заменить

в агрегате отозванную производителем деталь и т.п. Такого рода операции не могут существовать сами по себе, они сопряжены с типовыми операциями, упомянутыми в предыдущем подразделе: погрузка-отгрузка, приемка, коммиссионирование и т.д. Правильнее сказать, что они являются дополнительными видами необходимых владельцу товаров услуг, создающих дополнительную стоимость (Value Added Services, VAS).

Переотправка

Некоторые склады работают в режиме терминалов. Можно сказать, что на них нет стадии хранения, когда товар размещается на стеллажи или в штабели и лежит на складе некоторое время, иногда длительное, до момента коммиссионирования. Терминал служит местом сортировки товаров для их дальнейшего отправления в конечные пункты назначения. Партии товаров попадают на терминал транзитом, при этом грузовые пакеты обычно не переформируются, а отправляются дальше в том же виде, в каком пришли на терминал. Обычно в логистике, где принято пользоваться англоязычными терминами, это называют кросс-докингом (Cross-Docking, X-Docking) или траншипментом (Transshipment). По-русски это можно было бы назвать переотправкой либо терминальной или транзитной обработкой.

Существует и более сложный вариант такой обработки, называемый брейк-балк (Break Bulk), когда партия товаров, поступающая на терминал, содержит в себе несколько более мелких партий, предназначенных не для одного, а для нескольких конечных адресатов. В таком случае СЛЮ должен разделить входящую партию на несколько партий и отгрузить их по соответствующим адресам.

ПРАВО СОБСТВЕННОСТИ НА СКЛАДСКОЕ ЗДАНИЕ

Как известно, расценки на услуги СЛЮ и в конечном счете экономическая эффективность его

деятельности зависят от таких факторов, как затраты на владение зданием склада, затраты на инфраструктуру склада, заработную плату складского производственного, управляющего и вспомогательного персонала, текущие эксплуатационные расходы. Обычно именно первый из этих факторов имеет наибольший удельный вес, поэтому важно знать и понимать все достоинства и недостатки различных вариантов владения складским зданием. Рассмотрим эти варианты более подробно.

1. Складское здание может находиться в собственности компании, его построившей или приобретшей с целью последующего предоставления владельцам товаров или складским логистическим операторам в аренду. Это наиболее распространенный в современной логистике вариант. Владелец здания становится профессиональным арендодателем и может в известной степени свободно назначать тарифы арендной платы, ориентируясь лишь на ситуацию на рынке складской недвижимости и собственные аппетиты. Разумеется, тарифы на складскую недвижимость заранее оговариваются в договоре аренды и меняются не часто, тем не менее возможность их пересмотра существует. СЛО в этом случае является арендатором и потому находится в зависимости от арендодателя. Своим же клиентам-поклажедателям СЛО выставляет счета, в том числе за пользование складскими площадями, необходимыми для хранения их товаров и операций с ними. Получается, что и поклажедателя находятся в зависимости от собственников складских зданий.

2. Складское здание принадлежит непосредственно СЛО. В этом случае складской логистический оператор строит новое или приобретает в собственность готовое здание для хранения товаров поклажедателя и осуществления операций с ними. Такой вариант требует от СЛО значительных начальных капиталовложений на строительство здания, а также на его дальнейшую эксплуатацию. При этом СЛО избегает зависимости от стороннего арендодателя.

Почему это так важно? Потому что в этом случае у логистического оператора появляется возможность при необходимости уменьшить расценки на свои услуги за счет временного частичного или полного отказа от возмещения расходов на амортизацию здания, что дает СЛО, владеющему складским зданием, преимущество перед конкурентами — логистическими компаниями, вынужденными арендовать чужие складские здания и регулярно выплачивать арендную плату. Так, во время последних экономических кризисов 2008–2009 гг. и 2014–2015 гг., когда спрос на складскую недвижимость резко упал, именно собственники зданий получили преимущество в привлечении клиентов, поскольку имели возможность демпинговать.

3. Складское здание принадлежит компании — владельцу товаров (поклажедателю) на правах собственности или аренды. Владелец товаров поручает СЛО осуществлять операции на своем складе. В этом случае СЛО получает возможность исключить из своих статей затрат самую весомую. Соответственно, расценки на услуги СЛО, допущенного к работе на складе владельца товаров, будут существенно ниже, чем у логистических операторов, имеющих собственные здания или арендуемых их.

Достаточно часто такие склады оборудованы в непосредственной близости от завода, на котором производятся товары поклажедателя, и являются складами готовой продукции производителя. Одновременно на том же складе могут храниться товары, произведенные на других заводах и даже импортированные из-за рубежа. При этом на складе оперирует СЛО, а на заводе — собственные работники владельца склада.

4. СЛО арендует складские площади у собственников зданий, причем неважно, профессиональные это арендодатели или владельцы товаров, которым нужны услуги СЛО, и сдает их в субаренду. Этот вариант прямо вытекает из вариантов 1 и 3, рассмотренных выше, и в настоящее время является основным для большинства СЛО. Он подразумевает возможность использования

арендованных (субарендованных) площадей для обслуживания иных поклажедателей. Владелец складов может быть выгодно допускать сдачу своих площадей в субаренду, т.к. это позволяет наиболее рационально использовать имеющиеся площади склада, особенно в случаях, когда склад загружен товарами поклажедателя — владельца здания не в полной мере. Таким образом, СЛО получает возможность сдавать арендованные площади в субаренду своим клиентам или другим логистическим операторам. Часто в аренду сдаются офисные помещения при складах. В них размещаются не только представители компаний клиента — поклажедателей, но и представители транспортных компаний, которые организуют транспортное обслуживание склада. Кроме того, в таких помещениях могут находиться и сервисные центры по ремонту товаров поклажедателей, возвращенных их конечными покупателями.

Получается, что складские логистические операторы могут сами арендовать складские площади и предоставлять их поклажедателям либо другим СЛО в субаренду.

ПРАВО СОБСТВЕННОСТИ НА СКЛАДСКУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ

Для нормальной работы современного склада необходима определенная инфраструктура. Он должен быть оборудован:

- системами хранения (стеллажами, полками и т.п.);
- автономными подъемно-транспортными машинами (ПТМ), включая погрузчики, штабелеры, электрические и гидравлические тележки;
- стационарными подъемно-транспортными механизмами (конвейерами, тельферами, кран-балками и др.);
- системами энерго- и теплоснабжения, горячего и холодного водоснабжения;
- вентиляцией;
- освещением;

- автоматическими или автоматизированными системами пожаротушения;
- информационно-коммуникационными сетями, в том числе и беспроводными;
- системами видеонаблюдения и контроля доступа.

По своему характеру некоторые элементы инфраструктуры органически привязаны к конкретному зданию склада. К ним относятся, например, подъемные грузовые ворота, уравнивательные площадки (доклевеллеры), уплотнительные шторы ворот (докшелтеры), а также упомянутые выше инженерные системы. Обычно такие системы находятся в собственности владельца складского здания. Другие же, такие как стеллажи, ПТМ, информационные системы, к складу не привязаны. При необходимости погрузчики и штабелеры могут быть перевезены в другое место или проданы, а те же стеллажи можно демонтировать, вывезти и установить на другом складе.

В случае работы СЛО на арендованном у собственника (не поклажедателя) складе логистический оператор использует существующие неотъемлемо от здания системы, принадлежащие собственнику здания, но при этом самостоятельно и за свой счет приобретает стеллажное оборудование и подъемно-транспортные машины, системы видеонаблюдения и контроля доступа, информационно-коммуникационное оборудование, мебель для офисов и т.д.

В случае работы СЛО на складе поклажедателя возможны два варианта: вся инфраструктура, включая стеллажи и ПТМ, предоставляется оператору для работы владельцем склада либо СЛО должен обеспечить наличие недостающей части элементов инфраструктуры самостоятельно.

В случае работы СЛО на собственном складе вопрос о принадлежности элементов инфраструктуры не возникает — вся инфраструктура склада принадлежит ему.

Важно учесть: когда мы говорим о праве собственности на элементы инфраструктуры, мы имеем в виду не только приобретение оборудования, но и получение его в лизинг. Инфраструктура —

вещь дорогостоящая, и не всегда имеется смысл выкупать ее в начале эксплуатации нового склада, в то время как лизинг позволит не только выкупать оборудование постепенно и небольшими траншами, но и при необходимости отказаться от дальнейшего лизинга оборудования, ставшего по тем или иным соображениям ненужным. Кроме того, СЛО освобождается от обязанности платить налоги на собственность, полученную в лизинг.

ТИП И ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ СИСТЕМ СКЛАДСКОГО УЧЕТА И УПРАВЛЕНИЯ СКЛАДОМ

Использование автоматизированных систем складского учета и управления складом является обязательным для современных складов классов А и В.

Основной и наиболее распространенный тип этих систем — так называемые WMS (Warehouse Management System). В большинстве случаев складские логистические операторы владеют собственной WMS и, соответственно, лицензией на ее использование. Функционала большинства WMS обычно вполне достаточно для осуществления системного учета товарного запаса, причем они предполагают точное указание складских ячеек, где хранится запас того или иного товара. Большинство WMS также позволяют не только регистрировать все операции с товарами, но и управлять ими. Возможна реализация самых разных стратегий размещения, отбора товаров и пополнения запаса. Такие системы могут передавать команды непосредственно исполнителю складских операций в виде текстовых сообщений через радиотерминалы или голосовых сообщений через радиогарнитуры. Безусловно, в плане обеспечения управления складскими операциями WMS являются наиболее приспособленными по сравнению с любыми другими системами.

В своем базовом функционале WMS обычно не содержат модулей управления складскими запасами, но это складскому логистическому оператору

и не требуется, его основная задача — обеспечить правильное выполнение складских операций, а не управлять размерами товарных запасов. Обычно эту функцию берет на себя владелец товара.

Однако у поклажедателей — клиентов СЛО часто имеется необходимость отслеживать свои товары на протяжении всей цепи поставок, в том числе во время нахождения товара на складе или в дистрибуционном центре. Для этого они используют собственные системы класса ERP. Эти системы способны решать большой круг задач, но в управлении складом им, разумеется, далеко до WMS. Такие клиенты ставят СЛО перед необходимостью управлять складом непосредственно в ERP-системе клиента, предоставляя авторизованный доступ в свою систему работникам логистического оператора. В других случаях СЛО имеет возможность работать в собственной WMS, которая интегрирована через автоматизированные интерфейсы обмена данными с ERP-системой клиента. Этот вариант представляется более эффективным.

Отметим также, что существуют полностью или частично автоматизированные склады, на которых большинство операций выполняется без участия производственного персонала. Для таких складов нужны специализированные системы управления. Как правило, они принадлежат собственнику склада (кто бы ни выступал в его роли).

ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ ВТОРОГО ПОРЯДКА

Разумеется, главными для СЛО являются клиенты первого порядка, т.е. компании-поклажедатели, которые передают свои товары на хранение и оплачивают услуги СЛО. Однако складскому логистическому оператору часто приходится вступать во взаимодействие и с клиентами второго порядка. Клиенты второго порядка — это прежде всего юридические лица, либо сами выступающие конечным потребителем товара, либо обслуживающие таких потребителей. Например, это могут быть автодилеры известного бренда —

производителя автомобилей, получающие автомобильные запасные части и комплектующие из дистрибуционного центра, принадлежащего владельцу этого бренда. Они используют полученные со склада автозапчасти для ремонта поступающих к ним автомобилей. Также это могут быть магазины мелкооптовой или розничной торговли, получающие со склада промтовары или продукты питания. Кроме клиентов — получателей товаров у клиентов первого порядка есть и другие клиенты второго порядка, например поставщики, перевозчики и прочие контрагенты. Проще говоря, клиенты второго порядка — это клиенты клиентов первого порядка. Взаимодействуя с поставщиком, СЛО вынужден взаимодействовать и с обслуживающими его клиентами второго порядка.

Поставщики (т.е. клиенты первого порядка) являются, как правило, крупными международными корпорациями, бизнес которых держится не только на высоких потребительских качествах их товаров, но и на высоком уровне услуг, оказываемых дилерам или предприятиям розничной торговли (т.е. клиентам второго порядка). Поскольку клиенты второго порядка обслуживаются на складе (дистрибуционном центре), то клиенты первого порядка делегируют СЛО обязанность обеспечивать необходимый высокий уровень сервиса. Наиболее часто СЛО предоставляет клиентам второго порядка следующие услуги:

- коммиссионирование и отгрузка заказов, поступивших от дилеров, отправка дилерам уведомлений об исходящей поставке;
- приемка и отправка поставщикам подтверждения о поступлении товара на склад;
- получение и обработка претензий от дилеров;
- проведение опросов степени удовлетворенности дилеров предоставленным сервисом.

ОТНОШЕНИЯ С СОБСТВЕННЫМИ КОНТРАГЕНТАМИ

Кроме клиентов первого и второго порядка СЛО взаимодействует с собственными контрагентами.

Это могут быть различного рода поставщики товаров, необходимых логистическому оператору для его деятельности, например тары и упаковочных материалов, спецодежды, ПТМ и запчастей для ремонта, компьютеров и радиотерминалов, горячих обедов для персонала и т.п. Кроме того, это могут быть поставщики разного рода услуг, таких как аутсорсинг складского персонала и рекрутмент, техническое обслуживание и ремонт оборудования, вывоз отходов, поддержка информационных систем, грузоперевозки, перевозка персонала, медицинское обслуживание, охрана, клининг и т.д.

Наиболее важным для СЛО контрагентом является управляющая компания, обслуживающая складское здание. Она осуществляет управление работой всех систем энерго-, тепло-, водоснабжения и пожаротушения, обеспечивает пропускной режим логпарка, организует ремонт поврежденных элементов инфраструктуры, убирает прилегающую к складу территорию и вывозит снег. Управляющей компанией может выступать и та же самая организация, которая владеет складским зданием, и другая, зависимая или независимая от нее компания.

Таким образом, СЛО сам является клиентом для своих контрагентов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Складской логистический оператор может использовать собственный штат складских работников и заемный персонал, предоставляемый кадровыми агентствами. Собственный штат включает как постоянных работников, т.е. работающих по бессрочному трудовому договору, так и временных работников, работающих по срочному трудовому договору. Обычно в целях экономии фонда заработной платы СЛО предпочитает держать в штате ограниченное количество постоянного персонала, которому регулярно нужно предоставлять необходимый объем работ. Доля постоянного персонала в общем числе работающих зависит от стабильности загрузки склада, на нее

вливают и скачки потребительского спроса, в том числе сезонные, и срывы сроков поставок по вине контрагентов. Временные сотрудники — свои и заемные — привлекаются к работе тогда, когда постоянный персонал не в состоянии выполнить весь объем работ.

Разумеется, собственный постоянный персонал и временные сотрудники работают по-разному. От постоянных работников логично ожидать более высоких производительности и качества выполняемого труда в силу того, что они лучше обучены, знают специфику своего склада, имеют большой опыт работы. Обычно обучение и стажировка постоянного работника требует не менее полугода. Кроме того, такой работник более лоялен к своей компании. Временные же сотрудники часто заменяются, приходят не подготовленными к работе должным образом, в результате их производительность и качество труда ниже.

Как правило, затраты на один час работы постоянного сотрудника ниже, чем у временного, в зарплате которого заложена маржа кадрового агентства. Однако затраты на штатный персонал носят постоянный характер, а затраты на заемный персонал — временный, поэтому для оптимизации затрат СЛО на работников следует искать золотую середину, совмещая постоянно необходимое количество собственных сотрудников с изменяющимся во времени количеством заемного персонала.

Как можно увидеть, работа складского логистического оператора зависит, с одной стороны, от прав собственности, а с другой — от взаимоотношений СЛО с его партнерами. Они определяют организационную структуру самого логистического оператора, состав затрат и, в конце концов, способность СЛО удовлетворять потребности своих клиентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика. — М.: Проспект, 2020.
6. Ван ден Берг И.П. Склад как конкурентное преимущество. Что делать, чтобы стать лучшим. — М.: AXELOT, 2016.
4. Волгин В.В. Склады, логистика, управление, анализ. — М.: Пашков и К, 2005.
7. Киладзе А.Б. Логистика в таможенном деле: Учебное пособие. — М.: Проспект, 2016.
3. Киреева Н.С. Складское хозяйство. — М.: Академия, 2012.
2. Левкин Г.Г. Коммерческая логистика: Учебник. — М.: Берлин: Директ-Медиа, 2016.
8. Маликов О.Б. Склады и грузовые терминалы. Справочник. — М.: Огни, 2013.
5. Ричардс Г. Управление современным складом. — М.: AXELOT, 2017.