

# Роль 3PL-посредников в логистических системах компаний

**В.И. Сергеев**

д.э.н., профессор,  
президент МЦЛ ГУ-ВШЭ

Формирование эффективных логистических систем (ЛС) связано с использованием партнеров и контрагентов в логистике. Клиенты, партнеры и контрагенты образуют так называемые «три стороны» в логистике фирмы, причем, компанию, которая формирует ЛС, иногда называют центральной компанией или «хозяйном» логистического процесса.

Эти три стороны (для промышленных и торговых компаний) следующие:

- 1-я сторона – поставщики материальных ресурсов и готовой продукции;
- 2-я сторона – потребители готовой продукции;
- 3-я сторона – логистические посредники.

В зарубежной практике логистического менеджмента даже появился специальный термин «Third Party Logistics» (3PL) – «третья сторона в логистике» – логистический посредник.

Основными логистическими посредниками, для фирмы-производителя товаров или торговой компании являются перевозчики, экспедиторы, грузовые терминалы, склады общего пользования и другие юридические или физические лица, осуществляющие основные логистические функции или комплекс таких функций. К числу вспомогательных логистических посредников обычно относят страховые и охранные фирмы, таможенных брокеров, сюрвейеров, банки другие финансовые учреждения, осуществляющие расчеты за логистические функции/операции, предприятия информационно-компьютерного сервиса и связи и т.д. В последнее время компании, осуществляющие комплексное логистическое обслуживание потребителей, получили название *логистических операторов* или *провайдеров логистических услуг*. К ним относятся, прежде всего, крупные международные экспедиторские компании и экспресс-доставщики (такие, например, как TNT, DHL, Shenker/BTL, UPS, FedEx и другие).

Транспортный логистический посредник (экспедитор, агент, перевозчик) призван обеспечить доставку товаров из пункта отправки в нужное место, в оговоренные сроки, в неповрежденном состоянии и с наилучшими затратами.

Большинству фирм, пользующихся услугами таких посредников, требуется тесное сотрудничество с экспедиторами, агентами и перевозчиками в каждом виде транспорта: автомобильном, железнодорожном, морском и воздушном. Экспедиторы постоянно ведут работу по оптимизации затрат на перевозку, сравнивая затраты транспортировки грузов по различным маршрутам, используя различные виды транспорта для разработки наилучшего варианта доставки грузов, нахождения компромисса между низкими затратами, высокой скоростью доставки и надежностью.

Транспортные компании, вовлекаемые в процесс перевозки, мотивированы уже потому, что не бывает двух одинаковых перевозок при условии разнообразия грузов и увеличения количества новых рынков в условиях глобализации мировой торговли.

Обязанностью экспедитора становится обеспечение доставки груза согласно запланированному маршруту и графику, как только его рекомендации и предложения касательно перевозки принимаются отправителем. Экспедитор берет все организационные вопросы на себя, что позволяет компании-клиенту сосредоточиться на так называемых ключевых компетенциях («core activities»). Экспедиторские компании в транспортном бизнесе получили «звание» архитекторов транспортировки; причиной этому является тот факт, что разработка маршрутов, выбор транспорта, формирование структуры логистических каналов и цепей компании-клиента являются их (экспедиторов)

основными обязанностями, а также представляются важнейшим фактором конкурентоспособности экспедитора.

Важным условием ведения успешной торговли на глобальном рынке является соответствие каждого действия множеству государственных предписаний и соответствующих процедур, особенно если они имеют отношение к таможене. Именно в такие моменты все способности и знания экспедитора выходят на первый план. Без этих качеств и знаний деятельность международных трейдеров будет в значительной степени отвлечена от их непосредственных обязанностей – реагировать на материальные потребности мирового бизнеса. В любой транзакции в международной торговле существует доля риска, и возрастающая сложность международных торговых отношений требует, чтобы риски управлялись гораздо более сложными инструментами. Например, для глобальных компаний (ТНК) необходимо, чтобы экспедитор мог предупредить и помочь избежать рисков, возникающих во время передвижения товара – утеря, порча и уничтожение, хотя возможность экспедитора оказать содействие в избежании других рисков, связанных с международной торговлей, таких как риск кредитования, риск изменения валютного курса, практически отсутствует.

Одним из важнейших аспектов экспедирования является содействие через консалтинговые услуги входу на международный рынок новых импортеров и экспортеров. Часто экспедиторам удается предложить и обосновать альтернативные методы финансирования операций, связанных с международной торговлей, которые позволяют новым участникам рынка использовать методы платежа выгодные для всех участников. Роль экспедитора будет все более возрастать по той причине, что компании в процессе адаптации своих межфункциональных интеграционных связей будут стремиться максимально снизить количество операций, выполняемых в процессе производства и доставки продукции клиентам и не относящимся к основному бизнесу, переложить таковые на логистических посредников. Способность обеспечить эффективную международную транспортировку товара в режиме «от дверей до дверей» с момента получения заказа от клиента и до доставки товара конечному потребителю, позволяет экспедитору внести уникальный вклад в повышение эффективности функционирования цепей поставок фирм и удовлетворению потребностей конечных покупателей.

В настоящее время сформировался институт так называемых *международных канальных логистических посредников*<sup>1</sup>, к которым относятся:

#### 1. Международные экспедиторские компании.

Грузоотправитель пользуется услугами экспедиторской фирмы в случае, когда грузоотправителю не выгодно брать на себя выполнение логистических операций, связанных с подготовкой и передачей груза и сопроводительной документации перевозчику для транспортировки. Это может быть связано с слишком малыми, либо слишком большими объемами грузопотока, когда найм персонала не оправдан экономически. Кроме того, имеет значение разносторонний опыт экспедитора – в этом случае найм специалистов из различных областей транспортной логистики также будет не выгоден.

#### 2. Транспортные агенты.

К функциям, выполняемым транспортными агентами для грузоотправителей, относятся консолидация контейнеров в международных перевозках, имеющих в качестве места назначения территорию одной страны. Услуги такого рода особенно востребованы в случае необходимости возврата контейнера в страну отправления после разгрузки на складе получателя, поскольку перевозчики взимают одинаковый тариф за транспортировку полных и порожних контейнеров. Для сокращения затрат на «двойную» транспортировку, агенты находят грузы, следующие до того же порта назначения что и

---

<sup>1</sup> Сергеев В.И., Кизим А.А., Эльяшевич П.А. Глобальные логистические системы. / Под общей редакцией В.И. Сергеева. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2001. 240с.

возвратные контейнеры, в которые эти грузы и помещаются для дальнейшей транспортировки.

### 3. Брокерские и агентские фирмы.

Таможенные брокеры предоставляют услуги по декларированию и таможенному оформлению товаров в различные таможенные режимы, являясь своеобразными посредниками между компаниями-участниками внешнеэкономической деятельности и государственными таможенными органами. Содержание новых нормативных актов доводится до сведения таможенных брокеров, которые затем передают информацию о требованиях к оформлению и предоставлению документации для таможенного оформления грузов своим клиентам, что значительно облегчает работу таможенных органов. Кроме обладания подобной рода информацией и опытом работы с таможней, таможенные брокеры, действуя в интересах своих клиентов, готовы обеспечить минимальный размер таможенных пошлин, что позволяет существенно снизить затраты при импортных операциях (при экспорте пошлины не взимаются).

### 4. Компании по упаковке товаров в экспортно-импортных операциях.

Использование услуг упаковочных компаний экспортируемых товаров имеет два преимущества. Первое заключается в возможности снижении суммы пошлин, выплачиваемых получателем импортируемого груза. Таможенное законодательство многих стран предписывает определять размер пошлин для некоторых видов товаров исходя из общего веса груза, включающего упаковку. Упаковочные компании, принимая во внимание специфику таможенного оформления в различных странах, производят подбор материала и технологии для наиболее полного заполнения пространства контейнера, вида и способа паллетизации, материала паллет и т.п.

Второе преимущество заключается в обеспечении необходимого уровня защиты груза. Упаковка грузов, предназначенных к международной перевозке, должна иметь высокие прочностные характеристики и выдерживать все воздействия, производимые при погрузочно-разгрузочных операциях, воздействия внешней среды, а также обезопасить внешнюю среду от свойств содержимого грузов, если груз является опасным. В последнем случае существуют международные требования к упаковке грузов всех классов опасности; упаковку опасных грузов могут осуществлять лишь компании, имеющие лицензию на работу с опасными грузами.

Таким образом, выгоды от уменьшения затрат времени и количества повреждений значительно превосходят затраты, связанные с использованием упаковщика экспортных грузов.

### 5. Порты.

При международной транспортировке может потребоваться хранение груза в местах перегрузки на другой вид транспорта или при таможенном оформлении, как в режиме международного транзита, так и в случае импортного оформления. Хранение может быть необходимым в случае, когда груз ожидает погрузку на корабль, а также при ожидании дальнейшей транспортировки после прибытия в порт назначения, а также в случае прохождения таможенной очистки товара. Контейнеры могут храниться на открытых площадках, однако во всех других случаях грузы хранятся в портовых транзитных ангарах; подобные терминалы в аэропортах называются складами временного хранения (СВХ). На терминалах подобного рода осуществляется обработка грузов с соблюдением необходимых условий хранения (температурный режим, влажность воздуха и т.п.).

Необходимо выделить наиболее важные функции, выполняемые большинством логистических посредников во всем мире, качество которых является определяющим фактором при выборе логистического посредника. К функциям международных транспортно-экспедиторских компаний относятся<sup>1</sup>:

- Квотирование грузовых отправок.

---

<sup>1</sup> Сергеев В.И., Кизим А.А., Эльяшевич П.А. Глобальные логистические системы. / Под общей редакцией В.И. Сергеева. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2001. 240с.

- Бронирование места на транспортном средстве.
- Оформление таможенных документов, содействие в подготовке сертификатов и получении экспортных лицензий.
- Оформление деклараций (в РФ – ГТД, ДТС, КТС, ДКД, временная декларация и т.д.) оформление и содействие в получении консульских фактур.
- Подготовка транспортных накладных, коносаментов и других сопроводительных документов согласно инструкциям клиента.
- Погрузка/разгрузка, обработка грузов, сортировка по направлениям, взвешивание, упаковка согласно международным требованиям перевозки для каждого вида транспорта.
- Страхование грузов на всем маршруте перевозки, либо на конкретном отрезке пути.
- Предоставление складских услуг в порту, грузовом терминале.
- Предоставление услуг интермодальной (мультимодальной) перевозки.
- Предоставление собственных транспортных средств и транспортной тары (поддоны, контейнеры).
- Получение наличных денег с получателя груза для последующей передачи/перечислению отправителю.

В настоящее время большинство логистических посредников - экспедиторских компаний своей стратегической целью ставят развитие предоставляемых услуг, позволяющее компании стать глобальным логистическим партнером для своих клиентов. В список дополнительных услуг, связанных с этим, входят ниже перечисленные функции:

- управление логистическими цепями товаропроизводителей;
- предоставление многопользовательских складских комплексов и терминалов для хранения, сортировки и грузопереработки широкого ассортимента товаров;
- услуги по распределению продукции со специализированных региональных распределительных центров;
- возврат товаров и ремонт транспортных средств;
- прямое пополнение производственных запасов производителей к началу рабочего дня;
- многопрофильное снабжение запасными частями и др.

Сотрудничество с логистическим посредником позволяет фирмам получить конкурентные преимущества за счет:

1. Сокращения операционных логистических издержек, общего повышения эффективности функционирования логистической системы, и как следствие, снижения себестоимости продукции.
2. Повышения уровня гибкости и способности к адаптации фирмы к постоянным изменениям окружающей среды.
3. Уменьшения рисков.
4. Уменьшения длительности операционных и логистических циклов.

Некоторые аспекты функционирования логистических посредников в ЛС раскрывает следующая ниже рубрика.

Компания ЗАО «Консулейт Карго Интернешнл» функционирует на российском рынке логистических услуг с 1990г. Одно из подразделений «Консулейт Карго» занимается срочной доставкой по Москве, России и странам СНГ. В зону обслуживания входит около 1000 российских городов и областных центров, а также около 100 населенных пунктов в странах СНГ и Балтии. В регионах компания представлена агентами, являющимися сотрудниками предприятия, в странах ближнего зарубежья – партнерскими курьерскими службами. Курьерская служба «Консулейт Карго» имеет торговую марку «Деск Ту Деск» и предоставляет услуги международным курьерским компаниям TNT (курьерская служба №1 в Европе) Airborne Express (курьерская служба №2 в США), что свидетельствует о высоком стандарте качества предоставляемых услуг. Работа с TNT ведется следующим образом: все посылки TNT растамаживает самостоятельно и передает на доставку партнерам. Работа с Airborne Express ведется

несколько по другой схеме, поскольку с Airborne Express было подписано эксклюзивное партнерское соглашение по доставке всех посылок в России и странах СНГ: Airborne Express высылает посылки на имя «Консулейт Карго», которая растамаживает посылки самостоятельно и передает в Деск Ту Деск для дальнейшей доставки по Москве, России и в страны СНГ.

К доставке принимаются корреспонденция и все виды товаров, разрешенных к авиаперевозке. Вес доставляемого товара ограничивается лишь ограничениями вместимости самолета. В регионы России и страны СНГ посылки доставляются авиатранспортом. Все посылки сортируются по направлениям в Московском офисе, доставляются в аэропорт, помещаются на рейс. Затем, по прибытии груза в аэропорт назначения консолидацию встречает сотрудник компании и доставляет посылки по городу и району согласно своей зоне покрытия. После доставки в главный офис агентами передается информация и дата, времени получения посылки и фамилии получившего. Всего в регионах работает около 100 человек, которые находятся в областных центрах, имеющих аэропорты. Посылки, направляющиеся в более мелкие населенные пункты, расположенные в зоне покрытия агента, агент доставляет в день прибытия консолидации в аэропорт.

Уже 3 года работает проект «Деск Ту Деск» по сотрудничеству с интернет-магазинами. Около пятой части всех доставок курьерского отдела компании приходится на доставку клиентам интернет-магазинов.

«Консулейт Карго» является лицензированным таможенным брокером, занимается декларированием и таможенным оформлением грузов в Шереметьевской таможне и осуществляет оформление ввоза и вывоза грузов в различных режимах, предоставляет услуги международных авиаперевозок и доставки грузов в режиме «от дверей до дверей». Таможенную очистку грузов проводят высококвалифицированные декларанты и экспедиторы, имеющие многолетний опыт работы с Шереметьевской таможней, а также другими таможнями и таможенными постами, что позволяет наиболее быстро и эффективно решать проблемы таможенного оформления.

Являясь членом IFA (International Forwarders' Association) компания «Консулейт Карго» входит в международную агентскую сеть небольших компаний - логистических посредников, что позволяет осуществлять перевозки тяжелых грузов, не соответствующих ограничениям курьерской службы из / в большое количество городов по всему миру, а также предоставлять услуги по доставке грузов в режиме «от дверей до дверей».

Клиентами компании являются российские представительства транснациональных корпораций, большинство из которых пользуется полным комплексом предоставляемых услуг. Также услугами компании пользуются менее крупные компании. У курьерского отдела насчитывается около 250 клиентов, у отдела таможенного оформления – около 70.

Ниже представлен список наиболее крупных клиентов компании.

Intel Technologies Inc. (полный комплекс услуг)  
Pepsico Holdings (полный комплекс услуг)  
BASF (услуги по таможенному оформлению)  
Ericsson (курьерские услуги)  
NESTLE FOODS (полный комплекс услуг)  
BARCO (услуги по таможенному оформлению)  
Schlumberger Logelco Inc. (полный комплекс услуг)  
Vogue magazine (полный комплекс услуг)  
Yudashkin Trade House (услуги по таможенному оформлению)  
ELLE (полный комплекс услуг)  
L'OREAL (услуги по таможенному оформлению)  
SIEMENS MEDICAL (услуги по курьерской доставке)  
COLGATE PALMOLIVE (полный комплекс услуг)  
British-American Tobacco (полный комплекс услуг)

Pharmacia & Upjohn (услуги по таможенному оформлению)  
PRICEWATERHOUSE COOPERS (услуги по курьерской доставке)  
ABB (услуги по таможенному оформлению)  
S.C.Johnson (услуги по таможенному оформлению)  
Engelhard (полный комплекс услуг)  
Aventis Pharma (Rohne-Puelenk) (полный комплекс услуг)

Наиболее перспективными направлениями развития логистического сервиса компании являются:

1. Предоставление услуг международных перевозок другими видами транспорта (в частности, автоперевозки). На данном этапе это представляется наиболее интересным и наименее капиталоемким проектом, поскольку большинство клиентов компании нуждаются не только в услугах авиаперевозок, но и авто, причем большая часть клиентов недовольна работой автоперевозчиков, с которыми заключены контрагентские соглашения, и готова отдать весь грузопоток, идущий автотранспортом, «Консулейт Карго». Большинство европейских агентов компании также занимаются автоперевозками и готовы сотрудничать в этой области. Более того, лицензия таможенного брокера «Консулейт Карго» является общероссийской и позволяет осуществлять таможенное оформление на любом таможенном посту и любой таможне России товаров, пришедших в Россию любым видом транспорта. Это означает, что с самого начала работы отдела автоперевозок компания будет получать прибыль.
2. Таможенное оформление в Домодедово. Данный проект можно считать развитием уже существующей услуги по таможенному оформлению в Шереметьево. Однако, поскольку Домодедово на данном этапе является более дешевым аэропортом (более низкая цена на услуги по обработке грузов, хранению), а также в аэропорт Домодедово летают недорогие авиакомпании, перешедшие из Шереметьево (Swissair, TransAero), «Консулейт Карго» имеет реальную возможность сократить свои расходы на перевозке и обработке грузов, что позволит снизить тарифы для существующих клиентов компании, а также заинтересовать большее количество потенциальных потребителей логистических услуг.
3. Заключение контрактов на обслуживание с другими крупными западными курьерскими службами. Для привлечения крупных международных служб необходимо еще более улучшить качество предоставляемого логистического сервиса. Лучшим выходом является внедрение системы управления качеством и получение сертификата ISO 9001, свидетельствующего о высоком уровне качества оказываемых услуг.
4. Сотрудничество с почтовыми ведомствами. Очевидно, что скоро российская почта начнет более активно действовать и менять свою ценовую политику. Альянс с почтовыми ведомствами вынудит компанию снизить цены на свои услуги, но в то же время позволит значительно увеличить объемы услуг. Наиболее интересным проектом можно считать взаимовыгодное сотрудничество с Международным Почтамтом. Так как международные бандероли не доставляются на дом, а получатель должен самостоятельно забирать их из Почтамта, курьерская служба могла бы заниматься доставкой до дверей по очень низким ценам, но при этом значительно увеличить свои объемы и получить популярность уже у частных лиц, что означает выход на совершенно новый рынок.
5. Развитие доставки для интернет-магазинов. Необходимо привлечение все большего числа интернет-магазинов в качестве клиентов, тем более, что компания уже широко известна среди фирм, занимающихся интернет-коммерцией. «Консулейт Карго» считается наиболее дорогой службой, но при этом услуги компании считаются высококачественными. Компании доверяют доставку дорогостоящих товаров, таких как видео камеры, видео плееры, сдди вокмены, ноутбуки,

компьютерные запасные части. Поскольку интернет-коммерция развивается, «Консулейт Карго» имеет хорошую возможность расти и развиваться вместе с ней.

### **Пример проекта «Консулейт Карго» по вхождению в логистическую систему компании клиента**

Представительство компании «Интел Текнолоджис, Инк.» получает некоммерческие грузы и посылки из-за рубежа, преимущественно из США, Великобритании, Германии и Ирландии для маркетинговых и PR-акций, проведения выставок, а также в исследовательских целях и для внутренних нужд представительства, т.е. не для продажи на широком рынке. «Интел Текнолоджис, Инк.» находится в подчинении у менеджмента «Интел Корпорейшн» региона Europe, Middle East & Asia (EMEA). В районе Восточной Европы «Интел Корпорейшн» представлена в Польше, Чехии, Венгрии и России (Россия является базой также для торговых представителей, находящихся на Украине, Белоруссии и Казахстане; в ближайшем будущем планируется открытие самостоятельного офиса в Киеве). В районе Восточной Европы «Интел Корпорейшн» не имеет производств, офисы «Интел Корпорейшн» занимаются лишь маркетинговой и другой подобной деятельностью, связанной с продвижением продукции компании на рынке.

Вышеописанные грузы перевозятся только авиатранспортом. Для доставки всех грузов «Интел Корпорейшн» пользуется услугами компании AEI-DANZAS, с которой заключен контракт на международное обслуживание. Такой же международный договор подписан с DHL Worldwide Express, но уже для доставки небольших посылок и корреспонденции. При этом условие использования только этих компаний не является обязательным. В целях повышения эффективности различные офисы «Интел Корпорейшн» пользуются некоторыми другими логистическими посредниками. Все грузы идут в режиме «от дверей до дверей». Все посылки и грузы являются достаточно срочными, и, в случае, если таможенное оформление затягивается более чем на две недели, надобность в посылке отпадает, что, в свою очередь, инициирует принятие решения об отправке грузов назад отправителю.

До 1998 года компания «Интел Текнолоджис, Инк.» пользовалась услугами таможенного оформления, предоставляемыми компанией «Транслогсервис»<sup>1</sup>, в обязанности которой входило проведение таможенной очистки всех грузов, пребывающий для компании «Интел Текнолоджис, Инк.», в том числе оформление грузов в режиме временного ввоза, а также осуществление экспорта. Сроки таможенного оформления грузов в некоторых случаях превышали два месяца; средний срок таможенного оформления составлял 20 дней. Это происходило частично по вине таможенного брокера, который достаточно медленно реагировал на прибывающие грузы, частично - по вине получателя, так как часто приходили грузы, о которых отправитель не уведомлял заранее получателя об отгрузке, и процесс выяснения характера груза затягивался. Смысл использования авиаперевозок при сроке доставки грузов в режиме «от дверей до дверей» более одного месяца, соответственно, терялся.

Расходы, связанные с хранением составляли достаточно внушительную сумму по сравнению со стоимостью грузов и прочими расходами по транспортировке. Кроме того, таможенными органами взимались штрафы за превышение сроков, отводимых на регистрацию декларации по грузу с момента его прибытия. Также происходило аннулирование некоторых деклараций, оформление по которым проходило в течение более чем 15 дней с момента подачи. Продвижение новых продуктов на российский рынок, а также на рынки стран СНГ, постоянно оказывалось на грани срыва в связи с задержками в поставках. Под вопрос ставилась эффективность проведения PR-акций «Интел Текнолоджис, Инк.» в стране, поскольку прямым следствием неэффективной PR-

---

<sup>1</sup> Название компании изменено.

компания могло стать снижение уровня продаж, а точнее удержание уровня продаж на прежнем уровне, но при условии роста рынка потребления.

Имиджу компании наносился урон с точки зрения взаимоотношений с дилерами и представителями масс-медиа, поскольку многие промоушн-акции и презентации переносились или отменялись в связи с задержками в поставках рекламных материалов и образцов новой продукции.

Среди причин задержек доставки можно назвать следующие:

1. Неспособность таможенного брокера быстро реагировать на срочные грузы, справляться с существующим объемом поставок, низкое качество предоставляемых услуг, и как следствие, невозможность интеграции в логистическую систему «Интел Корпорейшн».
2. Частые случаи неправильного оформления документов.
3. Несоответствие содержимого проформы инвойсу.

Кроме срывов сроков доставки и дополнительных расходов, связанных с хранением грузов и оплатой различных штрафов, необходимо упомянуть о формировании нелицеприятного имиджа компании «Интел Текнолоджис, Инк.» в глазах таможенных органов:

1. Постоянные просрочки времени подачи деклараций (задержка более 15 дней после прибытия груза).
2. Наличие в посылках и грузах товаров, не указанных в инвойсе, что после подачи декларации расценивается как недостоверное декларирование.
3. Путаница с получателями (ЗАО Интел А/О, Интел Текнолоджис, Инк.), отсутствие четких инструкций касательного того, какие грузы должны прибывать в какой адрес какой компании.

Таким образом, компания «Интел Текнолоджис, Инк.» стояла перед проблемой, касающейся как смены таможенного брокера, так и оптимизации всей логистической сети поставок в целом, поскольку в случае смены таможенного брокера сложности, связанные с некорректным оформлением сопроводительных документов, снова послужат причиной задержек в таможенном оформлении.

Необходимо было осуществить интеграцию «Интел Текнолоджис, Инк.» в логистическую сеть «Интел Корпорейшн» для облегчения осуществления управления. «Интел Корпорейшн» необходимо было найти решение сложившейся проблемы, учитывая тот факт, что не только российское представительство, но и другие офисы, расположенные в Восточной Европе, сталкивались с идентичными проблемами. Выбор был сделан в пользу предложения АЕИ об использовании перегрузочно-распределительного центра компании в Амстердаме (Нидерланды), интегрированный с системой авиаперевозок DANZAS и включающий склад для хранения транзитных грузов. Основным принципом осуществления выбора явилась оптимизация логистических издержек компании «Интел Корпорейшн» в рамках реализации стратегии повышения эффективности функционирования и увеличения продаж в регионе ЕМЕА. Теперь все перевозки, пунктом назначения которых являлась какая-либо из стран Европы, осуществлялись через Амстердам. Склад служит для контроля оформления документации, содержимого грузов, отправляемых по воздуху (за исключением посылок, транспортируемых DHL). На складе создана команда логистиков-координаторов, получившая названия Help Desk Amsterdam (HDA). В HDA вошли как сотрудники авиакомпаний АЕИ, так и «Интел Корпорейшн».

Интеграция «Интел Текнолоджис, Инк.» в европейскую логистическую сеть стала возможной благодаря смене таможенного брокера и грузового агента компании в Москве. Среди требований к новому таможенному брокеру были не только высокое качество оказываемых услуг, но и ряд других условий:

- наличие лицензии общероссийского таможенного брокера с правом работы в Шереметьевской таможне;



- поддержание потока информации в логистической сети «Интел Корпорейшн», быстрое реагирование на запросы любого из субъектов сети;
- четкое выполнение инструкций и процедур сети, соблюдение сроков таможенного оформления и доставки;
- максимальное облегчение работы персонала «Интел Текнолоджис, Инк.», связанной с координацией грузов, подготовкой документов, составлением статистических отчетов;
- предоставление консультаций в случае формирования новых логистических сетей на территории России и стран СНГ;
- приверженность цели оптимизации общих издержек клиента, связанных с транспортировкой и таможенным оформлением.

Новым логистическим посредником компании «Интел Текнолоджис, Инк.» стала компания ЗАО «Консулейт Карго Интернешнл». Кроме предоставления полного комплекса логистических услуг по международным авиаперевозкам, таможенному оформлению, доставке грузов в режиме «от дверей до дверей», «Консулейт Карго» предоставляет услуги по курьерской доставке по Москве, России и странам СНГ и Балтии, что позволяет «Интел Текнолоджис, Инк.» иметь одну компанию – логистического провайдера всего спектра услуг по доставке. Это является причиной более свободного прохождения информационных потоков между двумя компаниями, более быстрому обмену информацией, а также облегчает работу бухгалтерии и финансового отдела компании «Интел Текнолоджис, Инк.». «Консулейт Карго» постоянно повышает уровень сервиса, а также внедряет все новые и новые услуги. Политика компании нацелена на предоставление высококачественных услуг с учетом оптимизации расходов и сроков доставки.

Изменения, произошедшие после включения ЗАО «Консулейт Карго Интернешнл» в логистическую сеть «Интел Корпорейшн».

#### 1. Изменения схемы товарного потока.

Система международной транспортировки была организована таким образом, что все грузы, прибывающие (отправляемые) из региона ЕМЕА должны направляться в Амстердам в адрес авиакомпании AEL. HDA проводит полную проверку документации и груза согласно инструкциям, а затем груз отправляется фактическому получателю – одному из офисов «Интел Корпорейшн».

#### 2. Изменения схемы информационного потока.

Больше не вовлекается в схему работы высший логистический менеджмент Европы. Операционная работа вполне налажена, консультации предоставляются по ввозу новых товаров, либо по усовершенствованию существующих схем работы с DHL.

#### 3. Схема финансового потока.

Выставляются отдельные счета за комплекс услуг по таможенному оформлению за каждый груз, поскольку это позволяет отслеживать затраты на перевозку грузов согласно номерам ГТД. Курьерские услуги по доставке в страны СНГ и по России выставляются одним счетом один раз в месяц за все сделанные доставки с перечислением номеров накладных и сумм за каждую доставку.

Преимуществом новой схемы работы явилось оптимизация издержек: снижение локальных издержек в различных офисах «Интел Корпорейшн» при незначительном росте затрат на HDA. Кроме этого, наличие HDA позволяет также облегчить работу сотрудников «Интел Корпорейшнл», занимающихся отправкой и поступлением посылок в офисах представительств, где отдел логистики не предусмотрен, а также позволяет облегчить поиск информации о той или иной посылке, и избежать большинства сложностей, связанных с контролем грузопотоков на местах.

Во всех офисах региона ЕМЕА была проведена большая работа по обучению новой схеме работы всех сотрудников, отвечающих за доставку посылок и грузов.

Результаты совместной работы «Интел Текнолоджис, Инк.» и «Консулейт Карго»:

- сроки доставки грузов «от дверей до дверей» снизились от 3 недель до 1 недели;
- срок таможенного оформления, исчисляющийся с момента прибытия груза в аэропорт Шереметьево, снизился от 2 недель до 1 недели;
- таможенные органы более доверительно относятся к «Интел Текнолоджис, Инк.» как к участнику внешнеэкономической деятельности;
- максимально снижены дополнительные расходы на хранение;
- сотрудники «Интел Текнолоджис, Инк.» менее загружены бумажной и операционной работой.

Совместная логистическая координация работы «Консулейт Карго» и HDA позволяет кроме вышеперечисленных преимуществ также достичь следующих целей:

- быстрота получения и доступность информации о каждом грузе и его статусе;
- быстрота реагирования в случае доставки срочных грузов;
- координация выполнения всех инструкций, точная работа всей логистической сети.

В заключение необходимо отметить, что передача основных логистических функций компаний «третьей стороне» становится все более частым явлением в российской экономике.

© В.И. Сергеев