

УДК 338.2

## СТИМУЛИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В СЕКТОРЕ СКЛАДСКОГО АУТСОРСИНГА

**АРСКИЙ АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ**, канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры «Маркетинг и логистика» Финансового университета  
**E-mail:** arskiy@list.ru

Результаты анализа рынка логистического аутсорсинга свидетельствуют о негативной динамике в секторе предоставления складских логистических услуг, обусловленной снижением потребительского спроса, вызванного такими экономическими факторами, как снижение курса отечественной валюты на валютном рынке и перепроизводство складских площадей в 2014 г. В целях стимулирования потребительского спроса в области логистического аутсорсинга предлагается использовать простейшие антикризисные модели, основанные на коррекции стоимости логистической услуги, учитывающей диапазон цен конкурентов и собственные издержки. На практическом примере раскрывается алгоритм применения вышеуказанных моделей, делаются выводы о возможности их комплексной реализации и эффективности предоставления дополнительных услуг аутсорсером.

**Ключевые слова:** логистический аутсорсинг; складской аутсорсинг; логистика; дополнительные услуги; комплексный аутсорсинг.

## Consumer Promotion in the Storage Outsourcing Sector

**ALEXANDER A. ARSKIY**, PhD (Economics), senior lecturer of the Marketing and Logistics Chair, Financial University

The results of the analysis of the logistics outsourcing market indicate the negative dynamics in the sector of storage services provision (SSP) due to the decline in the consumer demand caused by such economic factors as the domestic currency depreciation on the foreign exchange market and overproduction of warehouse areas in 2014. To stimulate the consumer demand in the logistics outsourcing, it is proposed to use simple anti-crisis models based on updating the prices of logistics services taking into account the price range of competitors and own costs. An algorithm of practical application of the above models is described, and the viability of their complex implementation and additional services provided by an outsourcer is substantiated.

**Keywords:** logistics outsourcing; storage outsourcing; logistics; additional services; comprehensive outsourcing.

### Что такое логистический аутсорсинг?

В условиях динамичного развития конкуренции на отечественном рынке услуг популярной моделью реализации логистического процесса является логистический аутсорсинг, под которым понимается передача выполнения логистического процесса или его отдельных операций специализированному предприятию, занимающемуся оказанием логистических услуг. Логистический аутсорсинг подразумевает:

- 1) организацию хранения материальных ценностей;
- 2) транспортирование;
- 3) организацию погрузочно-разгрузочных работ;

4) консалтинг (разработку логистических систем управления).

Рассмотрим более подробно первое направление — организацию хранения материальных ценностей. Выбор именно этой функциональной области логистического аутсорсинга обусловлен наибольшей временной протяженностью процесса хранения материальной ценности.

### Проблемы логистического аутсорсинга

2014 г. ознаменовался снижением деловой активности на отечественном рынке коммерческой недвижимости, в частности в секторе складских комплексов различного назначения.

Если рассматривать Московский регион, причинами тому стали:

1) снижение деловой активности импортеров под влиянием внешних факторов;

2) ввод в эксплуатацию рекордных объемов складских площадей в 2014 г., — 1,72 млн м<sup>2</sup>, что увеличило рынок складских помещений на 18,5% до 11 млн м<sup>2</sup> [1].

Совокупность данных факторов привела к падению спроса на складские комплексы, что стало причиной уменьшения доходов их владельцев ввиду необходимости оплачивать издержки по обслуживанию свободных площадей складских комплексов. Кроме того, ситуацию усугубляет то обстоятельство, что для строительства складских комплексов в большинстве случаев используются заемные средства, выплата которых ложится тяжелым бременем на владельцев складских комплексов.

В такой непростой обстановке аутсорсеры должны изыскивать пути повышения экономической эффективности своей деятельности, позволяющие не только выйти из сложившейся кризисной ситуации, но и получить конкурентные преимущества благодаря стимулированию деловой активности действующих и потенциальных клиентов аутсорсеров.

Для этого рассмотрим простейшие перспективные антикризисные модели, внедрение которых в практическую деятельность аутсорсера не потребует отказа от основного вида деятельности как основного источника самофинансирования, однако позволит ему увеличить экономическую эффективность за счет их реализации.

### Модель стимулирования потребительского спроса «Цена»

Модель стимулирования потребительского спроса «Цена» основывается на последовательном выполнении трех этапов.

1. Определение напряженности конкурентной среды. Метод — анализ предложений конкурентов на региональном рынке (маркетинговые исследования) [2]. Цель — определение ценового диапазона и объема предложений на региональном рынке, установление средней цены.

2. Установление минимальной конкурентной цены аутсорсера. Метод — баланс между издержками и рыночными ценами:

$$C_{изд.} < C_{мин.} \leq C_{конкур.}, \quad (1)$$

где  $C_{мин.}$  — минимальная цена логистической услуги аутсорсера;

$C_{изд.}$  — себестоимость логистической услуги аутсорсера;

$C_{контур.}$  — средняя цена логистической услуги на рынке.

Цель — определение перспективы ценового торга.

3. Разработка конкурентного предложения. Метод — понижение цены до минимального предела с учетом желаемого уровня рентабельности реализуемой логистической услуги ( $ROM$ ), т.е. предоставление скидки. Цель — удовлетворение потребительского спроса, реализация предложения аутсорсера.

Представленная модель стимулирования потребительского спроса является простейшей. Руководитель предприятия-аутсорсера проводит экспресс-анализ рынка, рассчитывает ценовой «коридор» предоставляемой услуги с учетом издержек и оперативно принимает эффективное управленческое решение. Безусловно, что его принятие должно соотноситься с точкой безубыточности, т.е. аутсорсер не должен терпеть убытки, хотя возможны варианты развития рыночной ситуации, когда аутсорсер минимизирует издержки посредством предоставления услуги при условии оплаты переменных издержек, включающих электро- и тепло-снабжение, расходы на охрану объекта и т.д. [3].

### Модель стимулирования потребительского спроса «Дополнительные услуги»

Модель стимулирования потребительского спроса «Дополнительные услуги» основывается на последовательном выполнении двух этапов.

1. Определение разницы между минимальной конкурентной ценой аутсорсера и средней ценой рынка в денежном выражении. Метод — проведение расчетов на основе формулы расчета стоимостной разницы (2).

$$n_{раз.} = C_{контур.} - C_{мин.} \quad (2)$$

При:

$$C_{контур.} > C_{мин.},$$

где  $n_{раз.}$  — стоимостная разница;

$C_{мин.}$  — минимальная цена логистической услуги аутсорсера;

$C_{контур.}$  — средняя цена логистической услуги на рынке.

Цель — определение стоимостной разницы для формирования бюджета оказания дополнительной услуги.

Данная модель также является простейшей, ее отличие от модели «Цена» состоит в том, что она позволяет аутсорсеру развивать дополнительные бизнес-проекты.

Рассмотрим на примере стимулирование потребительского спроса посредством модели «Дополнительные услуги» при условиях среды, представленных в таблице.

Исходя из текущих условий среды аутсорсер может сформировать ценовое предложение, близкое к  $C_{ст.}$ , включающее стоимость дополнительных услуг  $V_{бюд.}$ . К дополнительным услугам аутсорсинга можно отнести:

- предоставление транспортных услуг по доставке хранимой товароматериальной ценности клиента с адреса клиента на адрес склада аутсорсера и с адреса склада аутсорсера на адрес клиента (распределительная логистика) — 100 машино-часов в год по ставке 1 тыс. руб./час. Итого: 100 тыс. руб. в год;
- предоставление рекламных площадей (наружная реклама), находящихся в собственности аутсорсера, например фасад зданий и забор складского комплекса стоимостью 5 тыс. руб./мес. Итого: 60 тыс. руб. в год.

Таким образом, цена предложения аутсорсера составит 498 тыс. руб. (350+100+60), что, помимо предоставления дополнительных услуг, дает экономию в 40 тыс. руб. (т.е., по сути, является скидкой в 7,27% от  $C_{ст.}$ ).

Оказание аутсорсером дополнительных услуг позволяет изучить новые области рынка и, возможно, переориентироваться на новые виды логистических услуг, например транспортных. При этом аутсорсеру необязательно избавляться от «непрофильных» активов в виде складского комплекса, конечно, при условии, что он находится на самокупаемости.

В современных условиях при выборе аутсорсера клиент ориентируется не только на ценовой

критерий, но и на возможность получения дополнительных услуг. Так, некоторые складские комплексы удалены как от точек снабжения, так и от точек распределения, что обуславливает необходимость перемещения материального потока между предприятиями снабжения, складским комплексом аутсорсера и предприятиями розничной торговли.

В случае предоставления аутсорсером дополнительных транспортных услуг транспорт предприятия может передвигаться по линейному маршруту «склад аутсорсера — склад покупателя», а не по треугольнику «гараж предприятия — склад аутсорсера — склад покупателя». Естественно, что сокращение неэффективной нагрузки на транспорт снижает не только его износ, но и позволяет повышать количество рейсов и, как следствие, увеличивать экономическую эффективность деятельности предприятия. Нельзя не отметить главное преимущество клиента, пользующегося дополнительной услугой аутсорсера, — перераспределение логистических рисков.

**В современных условиях при выборе аутсорсера клиент ориентируется не только на ценовой критерий, но и на возможность получения дополнительных услуг**

Природа логистических рисков транспортирования в основном техногенная и технологическая. Техногенные риски — вероятность возникновения аварийной ситуации, препятствующей или делающей невозможной реализацию логистического процесса, например по причине физического износа узлов и агрегатов транспорта, механического повреждения на маршруте, дорожно-транспортного происшествия и т.д. Технологические риски — увеличение временного периода реализации логистического процесса, вызванного

Таблица

Текущие условия среды рынка, тыс. руб.

$(C_{ст.})$ Докризисная цена годовой аренды 100 м <sup>2</sup> склада	$(C_{мин.})$ Минимальная цена годовой аренды 100 м <sup>2</sup> склада	$(n_{раз.})$ Стоимостная разница	$(V_{бюд.})$ Годовой объем бюджета дополнительных услуг	Условия $n_{раз.} \equiv V_{бюд.}$ $C_{ст.} \gg C_{мин.}$
550	350	200	200	

неблагоприятными условиями на маршруте, например, загруженностью транспортных магистралей.

Заключая коммерческий договор, аутсорсер принимает на себя ответственность не только за своевременную доставку груза из точки «А» в точку «Б», но и обязанность соблюсти нормы хранения товарно-материальной ценности при транспортировке.

Сохранение потребительских свойств транспортируемых товарно-материальных ценностей (грузов) априори предполагает создание специальных условий среды, максимально благоприятствующих сохранности товарно-материальных ценностей. Однако зачастую данные условия игнорируются перевозчиками, чья логистическая деятельность не носит регулярного характера, но которые должны соблюдать установленные стандарты (ГОСТ, ГОСТ Р). С точки зрения деловой, профессиональной этики не лишним будет отражение в коммерческом договоре определенного ГОСТа, который регулирует процесс хранения того или иного вида материальной ценности, так как в подавляющем большинстве случаев стороны коммерческого договора ограничиваются формулировкой «Исполнитель обеспечивает выполнение принятых на себя обязательств в соответствии с действующим законодательством и на условиях настоящего договора». Но при этом не уточняется, какие обязательства принимает на себя исполнитель — обязательства получить предоплату по договору или все же обеспечить транспортировку в соответствии с условиями ГОСТа или ГОСТа Р. Правильным является отражение в договоре следование соответствующему ГОСТу, например при перевозке измельченной говядины: «Исполнитель обеспечивает выполнение принятых на себя обязательств по перевозке товарной партии говядины измельченной в соответствии с условиями ГОСТ 15170–70». Данная трактовка позволяет обратить внимание сторон на конкретные условия перевозки груза, такие как температура, влажность и сроки хранения.

Аутсорсер может оказывать дополнительные услуги клиенту на основе отдельного договора, т.е. договора, не связанного с основным договором хранения материальной ценности. В этом случае важно обратить внимание на следующие его разделы: «Оплата выполненных работ» — здесь оплата должна производиться по отдельному счету, выставяемому непосредственно по договору

оказания дополнительных услуг; «Сроки выполнения работ» — здесь необходимо определять сроки именно дополнительных услуг, которые могут не совпадать со сроками хранения товарно-материальной ценности. Детальная разработка условий договора, их детализация позволяют избежать двоякого толкования и интерпретации при возникновении спорной ситуации между сторонами договора. В этом случае «подробная» редакция коммерческого договора позволяет не только оперативно урегулировать споры сторон в досудебном порядке, но и дополнительно «дисциплинирует» стороны коммерческого договора.

### Тенденции логистического аутсорсинга

При рассмотрении антикризисной модели необходимо отметить две устойчивые тенденции, сформированные текущей экономической ситуацией. Первая тенденция, она же основная, — обострение конкурентной борьбы между предприятиями, специализирующимися на логистическом аутсорсинге складских комплексов. Вторая тенденция — оптимизация большинством аутсорсеров логистических издержек по стоимостному критерию, т.е. снижение себестоимости аутсорсинга. Отечественный рынок логистического аутсорсинга интегрирован в мировую экономику, что обуславливается участием Российской Федерации в новых форматах международного сотрудничества (ЕАЭС, ВТО). Данная интеграция обуславливает необходимость не только использования передового международного опыта в области снижения логистических издержек, но и выработки мероприятий по защите внутренних рынков от внешних негативных факторов [4]. Транзитное положение Российской Федерации позволяет предоставлять отечественным предприятиям конкурентные преимущества, которые должны использоваться для построения эффективного бизнеса в сфере логистического аутсорсинга. Крупные инфраструктурные проекты Сибири и Дальнего Востока, такие как реконструкция Транссиба, дают возможность аутсорсерам «занять нишу» в новых регионах, используя опыт эксплуатации складских комплексов. Государство оказывает поддержку новым бизнес-проектам на территориях Сибири и Дальнего Востока, включая установление нулевых ставок по отдельным видам налогов, выделение земельных участков и т.д. Российская Федерация также нуждается в развитии северных территорий. Так,

в Послании В.В. Путина Федеральному Собранию отмечено: «...необходим комплексный проект современного конкурентного развития Северного морского пути. Он должен не только работать как эффективный транзитный маршрут, но и стимулировать деловую активность на российском Тихоокеанском побережье и освоение арктических территорий» [5].

Применяемые антикризисные модели в области логистического аутсорсинга должны быть адаптированы к экономике региона, той среде, в которой действует тот или иной аутсорсер. Модели стимулирования потребительского спроса должны учитывать комплекс факторов, во взаимосвязи оказывающих влияние друг на друга, к которым можно отнести колебания стоимости моторного топлива, сезонные факторы (температура, влажность воздуха), загруженность основных транспортных магистралей региона и т.д.

Масштабность задач, стоящих перед Российской Федерацией, проецируется на отечественные предприятия, в том числе предприятия малого бизнеса, которые при принятии тех или иных управленческих решений должны руководствоваться расчетами эффективности принимаемого управленческого решения на основе результатов анализа рыночной среды. Иногда аутсорсеру необходимо проявлять «гибкость» по отношению к партнерам, принимать некоторые их условия, не оказывающие существенного влияния на экономическую эффективность его деятельности (например, скидка со стоимости договора в 5–10%), это позволит аутсорсеру оперативно решить проблему самофинансирования логистического комплекса, не прибегая к внешнему финансированию, обслуживание которого может быть обременительно для него в условиях кризиса.

## Литература

1. Пастушин А., Дерябина А. Пустые полки: как владельцы складов в кризис борются за арендаторов. URL: <http://top.rbc.ru/business/>

28/01/2015/54c87fda9a7947212eacfa68 (дата обращения: 05.05.2015).

2. Романенкова О.Н. Методы планирования продаж и составления трейд-маркетингового бюджета // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Экономика и управление. Тольятти. 2012. №4 (11). С. 141–144.
3. Арский А.А. Особенности формирования стоимости логистической услуги // Экономика. Налоги. Право. 2014. № 1. С. 44–47.
4. Арский А.А. Технология снижения логистических издержек // Управленческие науки. 2013. № 4. С. 54–56.
5. Официальный сайт Президента Российской Федерации URL: <http://kremlin.ru/news/47173> (дата обращения: 05.05.2015).

## References

1. Pastushin A., Deryabina A. Empty shelves: the owners of warehouses in crisis fighting for tenants [Pustie polki: kak vladeltci skladov v krizis borytsia za klientov] (accessed 05.05.2015).
2. URL: <http://top.rbc.ru/business/28/01/2015/54c87fda9a7947212eacfa68>.
3. Romanenkova O. N. Methods of sales planning and preparation of trade-marketing budget [Metodi planirovaniya prodaz i sostavlenia treid-marketingovo budzeta]. *Vector Science Togliatti State University. Economics and Management*, 2012, No 4 (11), pp. 141 – 144.
4. Arsky A.A. Features of formation of the cost of logistics services» [Osobennosti formirovania stoimosti logisticeskoi uslugi]. *Economy. Taxes. Right.*, 2014, No 1, pp. 44 – 47.
5. Arsky A. A. Technology to reduce logistics costs» [Tehnologii snizenia logisticeskih izderzek]. *Management Sciences*, 2013,, № 4, pp. 54 – 56.
6. The official website of the President of the Russian Federation [Oficialnyi sait Prezidenta Rossyiskoi Federacyi] URL: <http://kremlin.ru/news/47173> (accessed 05.05.2015).