

УДК 658.7

Евтодиева Т.Е.

Самарский государственный экономический университет

**СЕТЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ
ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ**

T. Yevtodieva

The Samara State Economic University

**NETWORK PRINCIPLES OF LOGISTICAL
INFRASTRUCTURE ORGANIZATION**

Аннотация. В статье рассматривается сетевой способ организации бизнеса, соответствующий принципам масштабности, эффективности и рациональности. Автор на примере таких логистических инфраструктурных образований, как складские сети, выявляет особенности их формирования, функционирования и развития. В результате проведенного анализа определен дуальный характер использования сетевой формы на предприятиях логистической инфраструктуры, типы складских сетей по территориальной дислокации и принципам функционирования.

Ключевые слова: логистика, логистическая инфраструктура, сети, сетевая организация, сетевые принципы, складские сети, динамическая складская сеть.

Abstract. The article considers the network form of organizing business in accordance with the principles of large scale, efficient and rational development. By example of such logistical infrastructural types as warehouse networks the author reveals the features of their formation, functioning and development. The analysis showed the duality of the network form use at logistical infrastructure enterprises and determined the types of warehouse networks depending on their territory disposition and principles of functioning.

Key words: logistics, logistical infrastructure, networks, the network organization, network principles, warehouse networks, dynamic warehouse network.

В современных рыночных условиях реализация логистических функций компании и их успешное функционирование на рынке зависит от скорости реакции на ожидания потребителей и их предпочтения. Единственным способом экономии является сокращение времени по всей рыночной цепочке, перемещающей товар из сферы производства в сферу потребления. Опыт высокоразвитых стран и России доказывает, что реализовать современные требования, предъявляемые к логистической составляющей бизнеса, способны только специализированные компании, имеющие опыт логистического управления, квалифицированный персонал и развитую инфраструктуру - складские помещения, транспортный парк, девелоперские подразделения и т. д. Специализированные компании берут на себя выполнение всех логистических задач клиентов и предлагают наряду с хранением и дистрибьюцией услуги по упаковке, сортировке товара, а также информационные, консалтинговые и финансовые услуги. Именно в таких компаниях четко прослеживается формирование сетевого стиля экономического поведения.

Концептуализация сетевой формы в контексте экономических проблем стратегии бизнеса достаточно широко представлена как в зарубежной (Р. Майлз, Ч. Сноу, Г. Торелли, К. Имаи, Х. Итами, К. Кук, Р. Эмирсон, М. Кастельст и другие), так и в отечественной науке (В. Катькало, С. Паринов, Т. Яковлева, Д. Иванов, Б. Мильнер, А. Стерлин, А. Ардишвили и т.д.).

© Евтодиева Т.Е., 2011.

Практически всеми исследователями признается, что применение сетевых принципов неизбежно приводит к трансформации как типов структуры (линейная, матричная, дивизиональная), так и всей системы «взаимозависимых структурных, культурных, пространственных и технологических компонентов, которая придает потоку внутрифирменных событий определенный характер, образ и порядок» [1, 17]. В результате появляется новый тип организаций – сетевая организация [2, 5, 7, 8]. Что касается определения сетевой организации, то наиболее точное определение представлено в работе Кастельса М. «Информационная эпоха: экономика, общество и культура»: «это специфическая форма предприятия, система средств которого составлена путем пересечения сегментов автономных систем целей. Так, компоненты сети одновременно автономны и зависимы vis-a-vis сети и могут быть частью других сетей, а следовательно, других систем средств, ориентированных на другие цели» [2, 147]. Следовательно, структура организации сетевого типа зависит от количества, изменчивости и активности составляющих ее структурных элементов, что предполагает множество легко адаптируемых и взаимодействующих между собой отдельных независимых участников рынка посредством субординации взаимоотношений между ними в одну интегрированную структуру с помощью рыночных механизмов. Сетевой механизм, на наш взгляд, должен базироваться на нескольких основных принципах.

1. Принцип независимости. Предполагает вхождение в логистическую сеть юридически, финансово и экономически независимых организаций, имеющих собственные цели и стремления. Это позволяет рыночным субъектам получить большую автономность при принятии управленческих решений, выборе стратегий и направлений развития организации, а также более рационально управлять имеющимися ресурсами. В результате существенно повышается качественная сторона осуществления логистических операций и выполнения функций логистики.

2. Принцип единства. Заключается в учете интересов других участников рыночного пространства и осуществлении своей деятельности на основе взаимных обязательств и ответственности, что позволяет сети работать как единое целое за счет совместной разработки стратегии поведения и развития, учитывающей различие интересов участников логистической сети, взаимовыгодный обмен ресурсами между ними. В результате подобных обменов появляются более сложные и эффективные формы специализации и производственного кооперирования.

3. Принцип равноправия. Каждый участник логистической сети, являясь независимым субъектом, имеет равные права независимо от выполняемых им функций, доли участия в деятельности сети и финансовых возможностей при отстаивании своих интересов относительно правил и условий сотрудничества в рамках сети.

4. Принцип полезности. В соответствии с данным принципом количественный и функциональный состав логистической сети определяется той пользой, которую конкретный участник может принести. Польза может выражаться в количественных и качественных улучшениях деятельности других структурных элементов сети (экономии финансовых ресурсов, снижении затрат, увеличении рыночной доли, повышении надежности поставок, повышении степени приспособляемости сети к специфическим условиям рынка и условиям функционирования и т. д.).

5. Принцип свободы действий. Принцип предполагает свободное волеизъявление, возможность прекращения (после полного выполнения своих обязательств) сотрудничества с ближайшими контрагентами, возможность определения сроков и условий сотрудничества, а также принятия участия в выработке коллективных условий сотрудничества. Результатом данного принципа является комплекс рыночных отношений и связей между определенными организациями, различающихся по товарным, географическим и другим признакам

6. Принцип внешнего дополнения. Взаимодействие покупателей и поставщиков в сети обусловливается разделением их функциональных ролей в логистике и, соответственно, обязанностей. Каждый из них диверсифицирует свою деятельность в сферу внутренней логистики и концентрирует усилия на выполнении ключевых компетенций. В результате возникает необходимость привлечения других участников рынка для осуществления непрофильных видов деятельности. В этом смысле компании, формирующие сеть, обеспечивают решение задач, относящихся к определенной части ее функционального цикла, и являются внешним дополнением по отношению к другим участникам сети.

7. Принцип замещения. Заключается в том, что отношения соподчиненности замещаются отношениями партнерства, кооперации, сотрудничества. При этом сложная организационная структура, свойственная системным формам, и сложные процессы внутрифирменного планирования и регулирования замещаются значительно более простыми горизонтальными связями независимых организаций, основанными на договорах поставок (договорах купли-продажи), заключение и исполнение которых регулируется универсальными (для всех предприятий) нормами частного права.

В настоящее время большая часть отмеченных принципов соблюдается в компаниях, являющихся представителями рыночной инфраструктуры, оказывающими логистические услуги, основным из секторов которой является рынок складской логистики, на долю которого по оценкам экспертов составляет 8-15%. Основными признаками складской сети являются:

1) формальные элементы, обеспечивающие узнаваемость объектов, включенных в сеть посредством единого фирменного стиля (названием, логотипом);

2) общность структурных элементов, из которых состоят складские сети, а также одинаковый набор услуг и уровень предлагаемого обслуживания;

3) единая стратегия функционирования, предполагающая стандартизацию основных

процедур обслуживания, за счет чего достигается качественный уровень работы всех объектов сети;

4) наличие специфической структурной надстройки над базисными элементами, состоящими из отдельных складов, или управляющей компании, которая осуществляет общее стратегическое руководство, контролирует соблюдение стандартов обслуживания. Она представляет отдельное юридическое лицо, связанное с управляемыми элементами договорными отношениями.

В совокупности отмеченные признаки позволяют идентифицировать конкретную складскую сеть. Деятельность складских операторов как сетевых образований характеризует дуальность использования сетевой формы организации логистической деятельности, проявляющуюся в том, что:

- во-первых, складскую сеть можно рассматривать как вариант развития бизнеса складского оператора, с помощью которой последний обеспечивает свое присутствие на значительном числе территориальных рынков и за счет эффекта масштаба улучшает результативность своего функционирования.

- во-вторых, складские сети, выполняя интеграционные функции между различными субъектами рынка, обеспечивают возможность роста своим клиентам и создают им дополнительные конкурентные преимущества за счет включения своей цепочки создания ценности в их цепочки создания ценности посредством оказания услуг по хранению, складированию, унитизации и т. д.

Рассматривая складскую сеть как способ организации бизнеса, следует отметить, что в этом случае ее можно рассматривать как основанную на логистических принципах организацию, объединяющую в единую структуру склады, находящиеся под общим управлением. Такие сети имеют одного владельца и единый контролирующий орган за деятельностью всех складов, входящих в сеть. Экономический аспект создания складских сетей такого вида проявляется в снижении транзакционных издержек и максимизации совокупных доходов за счет возникновения сетевого

синергетического эффекта. Основным конкурентным преимуществом складской сети такого вида является способность достигать ценового преимущества над независимыми складскими операторами за счет увеличения объемов оказания услуг и уменьшения размеров стоимости складских услуг. Кроме того, применение сетевых технологий в создании таких складских сетей позволяет управлять капиталом и получать экономию от масштабов деятельности. Выполняя интеграционные функции, современная складская сеть состоит из множества равноправных партнеров, имеющих свободные отношения друг с другом, обладает полицентрической структурой. В такой сети компетентность большинства участников высока и примерно одинакова. Одновременно отмечается высокий уровень специализации участников. Можно выделить следующие особенности складской сети, которая может быть охарактеризована как динамическая сеть, детальные характеристики которой впервые предложили одни из родоначальников современных экономических исследований сетевой организации Р. Майлз и Ч. Сноу (детальный обзор их работы выполнил В. Катъкало [3]):

1) высокая территориальная концентрация, т. к. основные участники сети располагаются в относительной территориальной близости друг от друга;

2) добровольное вхождение предприятий в сеть на основе общности интересов;

3) равноправие участников совместной деятельности и взаимовыгодного сотрудничества;

4) договорная основа организации отношений между участниками сети друг с другом и структурой в целом.

Основой для успешного функционирования такой сети являются доверительные отношения между сотрудниками компаний-участников данной сети. Факторами успешности взаимоотношений между участниками в складской динамической сети можно определить следующим образом: качество услуги – удовлетворенность партнера – прочность взаимоотношений – долговеч-

ность взаимоотношений – прибыльность [3, 38]. В силу того, что в складских сетях такого типа работают равноправные партнеры, то не возникает отношений подчиненности, поэтому с точки зрения конфигурации сети можно говорить об абсолютно неиерархической организации. Основным механизмом функционирования такой сети является механизм самоорганизации, который, тем не менее, нуждается в координации, реализуемой посредством контрактации деятельности участников складской динамической сети. Типовой набор услуг, предлагаемый складскими сетями в современных условиях, включает следующие виды услуг: организация ответственного хранения товаров; погрузочно-разгрузочные работы; сортировка грузов; подбор и формирование (комплектация) заказов с учетом различных критериев (по заказу клиента, по адресу доставки, по номеру партии, по сроку годности и др); предпродажная подготовка товара; расформирование заказов по требованию клиента и размещение подобранных единиц товара; упаковка и переупаковка товаров; кросс-докинг; обмер, взвешивание товара по требованию клиента; маркировка товаров; доставка товаров в адрес грузополучателя; работа с возвратом и браком; инвентаризация; полный информационный сервис для клиента; организация утилизации бракованного товара по распоряжению клиента; пломбировка транспорта, осуществляющего доставку товаров клиента [6, 237].

Следует отметить, что современные сети складских комплексов ориентируются на мультимодальность транспортных перевозок и заинтересованы в применении контейнеризации грузопотоков и улучшение контейнерного сервиса. Инфраструктура складских комплексов позволяет не только организовывать склады любой площади и любого назначения, но также размещать производство. Так, на территории московского производственно-складского комплекса компании «Евразия логистик» — «Северное Домодедово» — размещены площадки по производству упаковки компаний «Мульти-

флекс» и MeadWestVaco, рядом расположен завод по производству безалкогольных напитков PepsiCo.

По территориальному охвату можно выделить международные, федеральные и локальные складские сети. Основными игроками на рынке складских услуг являются международные и федеральные сети. Международные складские сети обозначили процессы интернационализации в 70-80-е гг. прошлого века. На территорию России их приход датируется 1990-2005 гг. В настоящее время можно выделить такие международные сети, как FM Logistic (Франция), Itella Logistics (Финляндия), ЗАО «РЕВИКО-Россия» (Германия) и многие другие. Основными федеральными складскими сетями являются ООО «Авалон Логистикс», ООО «Евразия Логистикс», ООО «С-Лоджистикс», ООО «Международное логистическое партнерство», ООО «САННА Литер», ООО «СТС Логистика». Все отмеченные складские сети работают в сегменте комплексной логистики, сервисный пакет которых включает складскую логистику, транспортную логистику, таможенное оформление грузов, IT-решения по учету и контролю складских операций, управление цепями поставок. Эволюционно можно выделить три направления развития (появления) складских сети.

1) Развитие путем развития деятельности логистических операторов, в частности транспортных компаний, изначально функционирующих как узкофункциональные организации, которые осознали необходимость расширения спектра оказываемых услуг потребителям. По большому счету, появление услуг, связанных с организацией складирования, в предложении логистических провайдеров является:

- во-первых, следствием обострения конкурентной борьбы и средством противодействия крупным международным складским сетям;

- во-вторых, объективной необходимостью, диктующей ориентацию на создание конкурентных преимуществ на основе максимального разнообразия и высокого качества комплексных услуг, помогающих с соб-

людением всех логистических принципов переместить материальные потоки от производителя до потребителя.

Следовательно, изменение стратегии ведения бизнеса – переход со стратегии фокусирования к стратегии дифференциации – является одним из условий развития складских сетей в России.

2) Развитие путем диверсификации деятельности крупных производственных и торговых компаний, являющейся одной из самых распространенных форм концентрации капитала и организационных структурах современной экономики, предполагающей вложение капитала в сопутствующие или в смежные отрасли. Стремление к упорядочению движения материальных потоков проявляется в желании рыночных субъектов формировать элементы инфраструктуры, позволяющей, с одной стороны, контролировать движение генерируемых ими потоков, с другой стороны, интегрировать все реализуемые ими бизнес-процессы, связанные в перемещении материальных потоков по рыночной цепи. Кроме того, формируя систему складов, производственные и торговые компании, таким образом, инвестируют средства в высокодоходный бизнес в силу дисбаланса между спросом и предложением на складские услуги.

Путь диверсификации был выбран ГК «СМАЙЛ», являющейся эксклюзивным дистрибутором в Поволжском федеральном округе товаров крупнейших производителей FMCG, таких, как Procter&Gamble, Gillette, Nestle, InBev. Компания имеет более чем 14-летний опыт построения логистических цепочек для розничных торговых сетей и оптовых дистрибуторских компаний. В группу входят ООО «Фирма «Смайл», ООО «Форест», ООО «Промо С» и с 2006 г. самостоятельным бизнес-подразделением стало ООО «С-Лоджистикс», предоставляющее логистические услуги изначально клиентам ГК «СМАЙЛ» российскими и зарубежными розничными и оптовыми сетями, а сейчас и потребителям, не связанным системой взаимоотношений с данной компанией.

3) Развитие путем вложения денежных средств крупных инвесторов (в основном зарубежных) в развитие складской инфраструктуры как перспективного направления бизнеса с достаточно коротким сроком окупаемости. Так, Американский инвестиционный фонд Great Circle Fund LP намерен вложить 21,1 млн. долл. США в российский холдинг STS Logistics. Предполагается направить инвестиции преимущественно на развитие национальной сети складских помещений. Компания планирует создать сеть из 8-10 современных складских помещений в России, Украине и Казахстане общей площадью около 100 тыс. кв. м. Этот же фонд совместно с группой компаний «Русская логистическая служба» (РЛС) объявил о развитии национальной сети складов класса А, управляемых компанией, и значительном увеличении своих площадей класса А в главных российских городах: Московском регионе, Санкт-Петербурге, Хабаровске. Также запланировано в ближайшее время расширить мощности складов класса А в Самаре и Екатеринбурге, Новосибирске, Ростове и других ключевых российских городах.

Проведенный анализ показал, что складские сети могут принадлежать логистическим операторам и логистическим провайдерам. Доля логистических провайдеров неуклонно возрастает в связи с тем, что, в отличие от логистических операторов, они ориентированы на интегрированный логистический сервис и способны выполнять отдельные логистические операции, комплексные логистические

функции, такие, как складирование, транспортировку, управление заказами, управление запасами, физическое распределение и т. д., а также управление логистическими цепями клиента, включая оптимизацию бизнес-процессов в цепи поставок. Таким образом, можно отметить, что сетевой способ позволяет предприятиям логистической инфраструктуры вести эффективный бизнес, отвечающий всем рыночным требованиям, способствующий не только реализации бизнеса на определенной территории, но и его развитию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Иоханнес Рюэгг-Штрюм, Леона Ахтенхаген. Сетевые организационно-управленческие формы-мода или необходимость? [Текст] // Менеджмент и маркетинг. № 6. 2000.
2. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура [Текст]. М.: ГУ-ВШЭ, 2000.
3. Катькало В.С. Межфирменные сети: Проблематика исследования новой организационной стратегии 1980-90-е годы [Текст] // Вестник Санкт-Петербург. университета, Сервис 5. Выпуск 2(12) 1999.
4. Куш С.П., Афанасьев А.А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей в России // Российский журнал менеджмента. № 4, 2004
5. Никутин М.Ю. Кластерная модель системы логистики рассредоточенного строительства // Автореферат дисс. ...канд. экон. наук. М., 2010 .
6. Основы логистики / Под ред. В Щербакова. [Текст]. СПб.: Питер, 2009.
7. Розанова Н. Эволюция взглядов на природу фирмы [Текст]. // Вопросы экономики. 2002. № 1.
8. Уэбстер Ф. Теория информационного общества. [Текст]. М.: Аспект пресс, 2004.