



Андрей Павлович,
директор по логистике
и планированию по стране Coca-Cola Hellenic в России

«ЗАКУПКА УСЛУГ НЕ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ВЫБОРОМ ПОСТАВЩИКА...»

При проведении тендера важно четко представлять рынок логистических услуг и то, что вы хотите получить в результате сотрудничества

Одна из основных составляющих грамотного тендера – понимание, что конкретно вы хотите получить в результате его проведения. Именно поэтому необходимо, чтобы само предприятие обладало сильной, упорядоченной логистической системой. Сложно говорить об эффективности аутсорсинга, если у компании есть глобальные недочеты в структуре или процессе постановки целей. Необходимо учитывать, что логистика включает различные категории и подкатегории, и у каждой – своя специфика, влияющая на формирование технического задания для подрядчика. Наша практика показывает: самыми успешными и результативными становятся тендеры, учитывающие особенности конкретных услуг. В 2013 году отдел логистики Coca-Cola Hellenic совместно с отделом

закупок разработали логистическую стратегию, в которой все закупочные категории подробно рассматривались с учетом особенностей каждой из них. Этой концепции мы придерживаемся и сегодня, она отражает наше видение развития логистики и того, какие сервисы мы хотим закупать и внедрять на каждом направлении.

При разработке документа сначала мы выделили общие категории, такие как закупка транспортных услуг: складских, услуг по обслуживанию парка автомобилей. Затем разбили большие группы на меньшие составляющие. Например, закупка услуг большегрузного или малотоннажного транспорта. Кроме того, мы выделили и объединенные, интегрированные направления, в частности 3PL-операции.

Подобная конкретизация дает много информации для анализа эффективности закупок и достижения целей, поставленных перед подразделением в частности и компанией в целом. Эти данные помогают понять, какие именно категории стоит отдавать на аутсорсинг. Например, уже долгое

время магистральные крупнотоннажные перевозки на 90% осуществляются сторонними компаниями. В 2015 году мы провели первый тендер, в рамках которого все складские операции на заводе в Екатеринбурге стали выполнять сервисные подрядчики. На большей части других заводов мы воспользовались фрагментированным аутсорсингом: передали операции по обработке и набору продукции. С 2014 года очень активно внедряем 3PL-операции на территориях доставки нашей продукции.

Закупка сервисных услуг подразумевает интеграцию систем и процессов поставщика и клиента

Для проведения тендеров на перевозки мы внедрили интернет-платформу, через этот сервис проходят все наши заказы. Данная платформа предоставляет две основные возможности.

1. Проведение биддингов, в частности распределение объема перевозок



зок. Платформа помогает оптимизировать процесс биддинга, в том числе обмениваться информацией с поставщиками.

2. Формирование отчетности по проводимым закупкам. Электронная система в принципе упрощает процесс организации тендера и отбора победителя.

Сегодня у компании 140 активно работающих поставщиков. Раз в полгода мы проводим тендер на долгосрочное сотрудничество для топ-поставщиков, в этот период мы гарантируем им определенный объем перевозок. На ежедневной основе тендеры проводятся между спот-поставщиками, которые соревнуются между собой за каждый заказ. Мы комбинируем различные предложения и системы работы, чтобы соблюсти баланс между стоимостью и сервисом.

Закупка услуг не заканчивается выбором поставщика – это постоянная работа с партнером и регулярное отслеживание результатов сотрудничества

На мой взгляд, основное отличие закупки логистических услуг от закупок в других сферах заключается в том, что в этом случае тендер не заканчивается выбором поставщика. Наоборот, этот этап можно считать лишь началом. Основной принцип работы с аутсорсингом операций в логистике: вы должны управлять им так же, как вы управляете собой. Если в компании приняты системы иерархии и должностных инструкций, аналогичные или близкие к аналогичным взаимоотношения необходимо построить и с подрядчиком, но уже используя другие инструменты контрактов и SLA (согла-



“Проводя срез рынка, необходимо обращать внимание на такие критерии, как количество клиентов, портфолио предприятия и длительность существования на рынке.

шений о сервисе). Ваша задача – не просто передать сторонней компании какие-либо задачи и пассивно дожидаться их исполнения. Смысл в том, что оба предприятия должны вместе совершенствоваться, улучшать качество продукции и услуг, снижать себестоимость...

Говоря о проведении тендера, необходимо выделить следующие этапы.

1. Выполнение среза рынка.
2. Составление шорт-листа – выбор 2–3 основных поставщиков из списка кандидатов, отобранных на первом этапе.
3. Детальная проработка структуры и всех процессов интеграции. Дальнейшие этапы – Execution и Follow up.

Проводя срез рынка, необходимо обращать внимание на такие критерии, как количество клиентов, портфолио предприятия и длительность существования на рынке. Конечно, не стоит забывать о качественных показателях и цене, предлагаемой потенциальным подрядчиком.

Напомним, что каждая закупочная категория и подкатегория имеют свои специфику и тендерные особенности. Это важно учитывать при анали-

зе. Например, в рамках 3PL представители выбранной компании будут взаимодействовать непосредственно с нашими клиентами, а значит, мы должны быть убеждены, что сотрудники подрядчика соответствуют нашим высоким требованиям в данном направлении.

Если говорить о DSD rent, или аренде малотоннажных перевозок, здесь принципиальны два момента. Первый универсален для всех направлений – нужно понимать рынок. Упомяну такую деталь: рынки большегрузных и малотоннажных автомобилей имеют разную структуру и особенности. На рынке крупнотоннажного транспорта работают ТЭКи, а на рынке малотоннажного транспорта их практически нет. Но есть дистрибуторы, которые готовы предоставлять такой сервис, используя свой парк.

Второй принцип – грамотное распределение объема в соответствии с задачами. Например, мы бы хотели брендировать автомобили, осуществляющие перевозку нашей продукции, но не можем этого сделать, если машина будет перевозить продукцию других производителей. Моя задача – соблюсти баланс. Как это сделать? Часть перевозок я могу отдать спотовым поставщикам, с которыми не буду заключать долгосрочных контрактов. Другим подрядчикам предложу долгосрочное сотрудничество, чтобы отведенные под нас машины были забрендированы. Решить эту и другие подобные задачи помогает все та же стратегия, о которой мы ранее говорили. На основе принятого решения готовится техническое задание и формулируется итоговое предложение.

