

УДК 330.4

## **ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ**

© 2008 Л.А. Сосунова, Ю.А. Борисов\*

**Ключевые слова:** логистический аутсорсинг, розничные фармацевтические компании, логистический фармацевтический оператор, 3PL-провайдеры.

Рассматриваются возможности развития использования логистического аутсорсинга в фармацевтической отрасли. Раскрываются основные требования, предъявляемые к фармацевтическому логистическому провайдеру, возможные преимущества и выгоды внедрения стратегии логистического аутсорсинга для фармацевтических компаний, а также условия, выполнение которых будет способствовать развитию логистического аутсорсинга.

Взаимодействие субъектов фармацевтической отрасли невозможно без профессиональной, высокотехнологичной и эффективной логистики. Фармацевтическая логистика как отраслевая, специализированная логистика требует активного управляющего воздействия на процесс товародвижения каждой специфицированной позиции ассортимента закупаемой и реализуемой фармацевтической продукции.

Одно из направлений по оптимизации деятельности розничных фармацевтических компаний лежит в плоскости создания механизма, который способен гибко и эффективно обеспечивать взаимодействие основных элементов фармацевтической логистической системы "поставка - складирование - транспортировка - сбыт".

Как показывает практика, наибольшую экономическую эффективность обеспечивает интегрированное логистическое обслуживание производителей и аптечных сетей, при котором логистический оператор оказывает комплексные логистические услуги в этих сегментах рынка.

Комплексные логистические услуги могут сократить как издержки, непосредственно связанные с логистикой, так и временной отрезок - полный логистический цикл, за который лекарственные средства проходят путь от производителя к потребителю. Подобная эффективность для торговых фармацевтических компаний будет достигаться за счет повышения оперативности, с которой логистический провайдер может реагировать на раз-

личные изменения на рынке, а также за счет полного контроля над движением лекарственных средств, что позволяет снизить риск задержек поставок и затоваривания складов.

Свою деятельность логистический фармацевтический оператор должен базировать на ключевой компетенции в области логистики, а также на наличии хорошо развитой логистической инфраструктуры. Данные компании будут оказывать комплексные логистические услуги своим партнерам, ставя во главу угла их потребности, а не осуществлять оптовую перепродажу фармацевтических товаров.

Основной услугой логистической фармацевтической компании является управление товарными потоками в цепочке поставок от фармацевтического производителя до конечного потребителя, включая и управление запасами аптечных сетей. Помимо этого, фармацевтический логистический оператор оказывает практически весь спектр логистических услуг, включая хранение аптечных товаров на своих складах, их таможенное оформление, обслуживание и экспедирование, ежедневный развоз до каждой аптечной точки. Основой деятельности такой логистической компании должна быть развитая логистическая инфраструктура (в частности, распределительный центр), без которой невозможно ведение подобного бизнеса.

Целью управления логистическим аутсорсингом в розничной фармацевтической компании является такая реконфигурация активов (принадлежащих самим аптечным пред-

\* Сосунова Лильяна Алексеевна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой коммерции и логистики Самарского государственного экономического университета; Борисов Юрий Александрович, аспирант Самарского государственного экономического университета.

приятиям и используемых ими активов внешней среды), которая позволяет обеспечить достаточно серьезный рост экономического эффекта, сконцентрировать доступные ресурсы аптечной организации на развитии основных торговых функций, которые сформируют весомое конкурентное преимущество.

Характерным признаком фармацевтических 3PL-провайдеров является сочетание собственных и привлеченных по субподряду активов. Дополнительный признак - наличие собственной агентской сети, обеспечивающей нарастание объемов услуг добавленной стоимости и экономию за счет масштаба.

Основные требования, предъявляемые к логистическому провайдеру в фармацевтической сфере, на наш взгляд, включают в себя:

- ◆ наличие развитой логистической инфраструктуры;
- ◆ отработанные связи с производителями и поставщиками фармацевтической продукции;
- ◆ квалифицированный персонал;
- ◆ использование интегрированной информационной логистической системы.

Центральным звеном в инфраструктуре логистического оператора является аналитический отдел, эффективно управляющий товарными запасами клиентов, а также современный складской комплекс, позволяющий осуществлять хранение и таможенное оформление товара, его переработку, фасовку и маркировку, распределение и доставку "день в день" до каждой из розничных точек аптечной сети.

Проведенное исследование показало, чтобы называться фармацевтическим 3PL-провайдером, требуется оказывать широкий комплекс логистических услуг, необходимый для движения товара по всей цепочке поставок. В результате были выявлены логистические функции, которые представляют наибольшие возможности для применения стратегии логистического аутсорсинга в фармацевтической сфере. К таким функциям, по нашему мнению, относятся:

- ◆ складирование;
- ◆ внешняя и внутренняя транспортировка;
- ◆ контроль качества фармацевтической продукции;

- ◆ оформление грузов (платежей);
- ◆ информационные технологии, информационные услуги;
- ◆ управление заявками аптек, прием (обработка) заказов;
- ◆ менеджмент запасов фармацевтической продукции;
- ◆ маршрутизация перевозок и управление транспортным хозяйством;
- ◆ логистическое консультирование и др.

Необходимо отметить, что организации-заказчики обычно заинтересованы в интегральном характере услуг, предлагаемых логистическими посредниками, например, в объединении в один пакет услуг транспортировки, грузопереработки, сопутствующего сервиса и т.п. Исследования показали, что от 60 до 70% логистических услуг по требованию потребителей являются комплексными<sup>1</sup>.

Таким образом, среди компаний-заказчиков существует тенденция передавать на аутсорсинг стратегически важные логистические функции, а также функции, ориентированные на покупателя. При этом функции, в значительной мере связанные с использованием информационных технологий, чаще передаются провайдеру, что отражает общие тенденции развития рынка услуг - желание заказчиков в полной мере использовать те преимущества специализации и интеграции бизнес-процессов, которые предоставляет логистический аутсорсинг.

Логистический подход фармацевтического оператора базируется на технической, технологической, информационной и экономической интеграции отдельных звеньев цепочки поставок в единую систему сквозного управления материальными и информационными потоками.

Особое значение при реструктуризации в розничной фармацевтической компании на основе интегративной логистики принадлежит информационно-техническому обеспечению. Интегрированная информационная система фармацевтической логистики должна оптимизироваться на синтезе основных информационных систем с созданием единого программного и технического обеспечения, наличием устойчивых и надежных информационных каналов.

С целью повышения прозрачности бизнеса и построения эффективной системы уп-

равления логистическими фармацевтическими потоками целесообразен переход на информационно-логистические системы класса ERP.

Благодаря таким программным комплексам фармацевтический 3PL-провайдер в состоянии эффективно управлять любыми логистическими операциями, включая и управление многотысячным ассортиментом лекарственных и косметических средств в каждой из аптечных точек. Фармацевтическая ERP-система должна быть совместима с любыми информационными системами фармацевтических производителей и аптечных сетей, что позволит перейти на качественно новый уровень управления потоковыми процессами и обеспечит интеграционное взаимодействие всех участников товаропроводящей цепи.

В некоторых действующих фармацевтических ERP-системах (в частности, "РБК Фарма") отражается вся специфика продаж фармацевтических препаратов: серии, сертификаты качества, учет сильнодействующих препаратов, функции контроля соответствия государственному реестру цен, вопросы хранения медикаментов.

Для оптимизации работы аптечной сети должны применяться автоматизированные системы закупок, позволяющие автоматически оценивать движение товаров и формировать заявку на поставку недостающих позиций ассортимента. Логистические информационные системы позволяют аптечной сети:

- ♦ осуществлять оперативный мониторинг уровня запасов, факторов, определяющих спрос на различные ассортиментные группы и товарные единицы и изменяющих скорость реализации запасов (заболеваемость, время года, реклама в СМИ и т.д.);

- ♦ прогнозировать спрос на определенный период времени;

- ♦ оперативно оценивать поставщиков по критериям выбора: качеству поставляемых препаратов, цене, широте ассортимента, организации товародвижения (логистике, срокам и подробности осуществления поставок), деловой этике;

- ♦ следить за неснижаемыми количествами обязательных ассортиментных позиций;

- ♦ правильно формировать розничные цены, обеспечивая рентабельность и конкурентоспособность предприятия;

- ♦ оценивать конкурентную среду;

- ♦ проводить мониторинг уровня издержек обращения на обслуживание товарного запаса;

- ♦ осуществлять заказ на поставку необходимых ассортиментных позиций.

Внедрение фармацевтической ERP-системы позволит автоматизировать бухгалтерский и финансовый учет, операции, касающиеся номенклатуры продаж и клиентов, покупок, поставщиков и товаров, а также процесс управления складом, что будет способствовать интеграции цепочки поставок фармацевтических товаров от производителя до конечного потребителя.

Кроме перечисленных положительных аспектов, которые появляются при внедрении информационных логистических систем в деятельность розничных фармацевтических предприятий, были выявлены и препятствия для внедрения данных систем:

- ♦ высокая их стоимость (от 400 000 руб. и выше);

- ♦ неподготовленность персонала к эффективному использованию возможностей системы;

- ♦ отсутствие единой, стандартизированной в масштабах страны системы идентификации (штрих-кодирования) лекарственных препаратов и товаров других ассортиментных групп.

При оценке целесообразности приобретения и внедрения фармацевтических ERP-систем необходимо провести определенные расчеты показателей эффективности данных преобразований. В настоящее время для оценки эффективности ERP-систем наиболее популярным стал критерий достаточности размера затрат на информационные технологии (ИТ). На основании западных аналогов получают распространение показатель ИТ-затрат как доли от оборота компании (0,6 - 1,5 % в зависимости от размера и динамичности компании), а также показатель доли ИТ-затрат на одного работающего (200-1000 долл. на человека).

Альтернативным вариантом оценки ERP-систем является рассмотрение их в качестве инвестиций. При этом предприятия наиболее часто используют определение срока окупаемости, внутренней нормы доходности капиталовложений, чистого приведенного дохо-

да, величины добавленной стоимости, соотношения эффективности повышения качества и количества производимого продукта<sup>2</sup>.

Изучение эффективности ERP-систем как инвестиционного проекта не является общепризнанным, так как довольно часто невозможно получить количественную оценку получаемых эффектов. Ведь информационные технологии опосредованно, через бизнес-технологии воздействуют на конечные финансово-экономические результаты деятельности компании. Информационные технологии сами по себе не улучшают положение организации на рынке, не сокращают материалоемкость конечной продукции и т.д., а вооружают управленческий персонал новым оружием - технологиями, а эффективность их использования напрямую зависит от того, насколько хорошо налажен переход от возможностей ИТ к бизнес-возможностям конкретной организации.

За рубежом система логистического аутсорсинга уже накопила достаточно большой положительный опыт в области специализации и делегирования полномочий в режиме высокого качества и относительно низкой цены.

В результате применения логистического аутсорсинга в фармацевтической отрасли в России и за рубежом аптечные сети получили качественное и комплексное логистическое обслуживание и сократили свои операционные издержки, а производители смогли сконцентрироваться на производстве и маркетинге своей продукции, не отвлекаясь на распределение товара и развитие непрофильной логистической инфраструктуры. Работая без посредников с компаниями-производителями фармацевтической продукции, специализированный оператор может гарантировать качество поступающих в аптечные сети препаратов. Специализация операторов на оказании логистических услуг способствует развитию комплексного характера их деятельности, а также значительному повышению их роли в сфере товарообращения на фармацевтическом рынке.

К числу основных выгод и преимуществ аутсорсинга логистических услуг в фармацевтической отрасли, на наш взгляд, относятся следующие.

Снижение себестоимости логистических функций, передаваемых аутсорсеру. Это мо-

жет происходить за счет узкой специализации фирмы-аутсорсера, которая, с одной стороны, снижает стоимость за счет "оптовой" продажи знаний и умений, а с другой - обеспечивает качество функций за ту же цену из-за конкуренции.

Фокусировка собственных ресурсов фармацевтических компаний на основных видах деятельности. Перекладывая на стороннюю организацию выполнение логистических функций, компания может сосредоточиться на выполнении своих главных задач, что позволит усовершенствовать ключевые процессы и получить дополнительное конкурентное преимущество. Логистические компании все свои усилия и потенциал направляют в сторону развития и усовершенствования логистических операций, что позволяет обеспечивать необходимое качество предоставляемых услуг своим клиентам.

Снижение рисков. Все риски, связанные с реализацией логистической функции, ложатся на фармацевтического 3PL-провайдера, происходит передача ответственности за выполнение логистических функций, что отражает стратегию диверсификации риска между фармацевтической компанией и аутсорсером.

Изменение направления инвестиций в инфраструктуру. Капитальные инвестиции в логистику также переходят на внешнюю организацию, поскольку логистический аутсорсинг снижает необходимость инвестирования в поддержку логистических функций и в развитие деятельности, не обеспечивающей основную долю прибыли розничной фармацевтической компании.

Доступ к новейшим технологиям. 3PL-провайдер благодаря эффекту "оптовых" продаж своих услуг имеет больше стимулов и возможностей для приобретения и освоения новых технологий работы, что в рамках отдельного фармацевтического предприятия может быть нерентабельно.

Аутсорсер обладает необходимыми ресурсами, позволяющими реагировать на увеличение спроса или другие изменения рыночной конъюнктуры, в том числе сезонные.

Аутсорсер обеспечивает полный мониторинг логистической цепочки, что отвечает интересам конечного потребителя и позволяет избежать издержек, связанных со сбоями в поставках. 3PL-провайдер несет ответствен-

ность за бесперебойное функционирование сети и выполнение логистических операций на условиях, определенных контрактом.

Несмотря на множество преимуществ, которые возникают при использовании логистического аутсорсинга, существуют определенные виды рисков, снижающих эффект от передачи работ и услуг сторонним организациям.

К числу таких рисков относятся риски увеличения логистических затрат, уменьшения производительности труда в основных видах деятельности, потери контроля над компанией - исполнителем логистических функций, утечки конфиденциальной информации, неверного определения стоимости прекращения контракта в связи с решением покупателя использовать услуги другой компании, а также правовые риски.

Одним из препятствий на пути развития логистического аутсорсинга является отсутствие финансовых моделей расчета эффективности такого шага. Нередко решения по выделению активов из состава компании руководители принимают без необходимого обоснования и оценки эффективности подобных преобразований.

Как показывает зарубежный и российский опыт, логистические провайдеры создаются на основе компаний-перевозчиков, складских операторов, брокерских (экспедиторских) компаний, компаний, занимающихся оптимизацией транспортных услуг и формированием отправок, консалтинговых компаний, разрабатывающих и (или) внедряющих программное обеспечение, чтобы удовлетворять возросшие потребности заказчиков и предоставлять им более широкий спектр услуг<sup>3</sup>.

На наш взгляд, в современных российских условиях развития фармацевтической отрасли наибольшие предпосылки к переходу на уровень 3PL-провайдеров имеют дистрибьюторы и оптовые торговые компании.

Для развития фармацевтических дистрибьютеров до уровня 3PL-провайдеров им необходимо изменить подход к организации бизнес-процессов в цепочке движения фармацевтических товаров, трансформировав коммерческую оптовую деятельность в бизнес провайдера логистических услуг. Для успешной реализации логистического аутсорсинга необходима новая технологическая платформа и квалифицированный персонал для решения поставленных задач.

Использование услуг 3PL-провайдеров, имеющих в своем распоряжении необходимые для реализации логистических бизнес-процессов технологии, знания и опыт, меняет сложившиеся в практике конкретной организации подходы к управлению материальными и информационными потоками, обеспечивая гибкое реагирование на рыночную конъюнктуру и полный контроль логистических цепочек. Таким образом, аутсорсинг логистических услуг позволяет повысить конкурентоспособность фармацевтических компаний, сосредоточиться на решении их основных задач и на стратегическом развитии.

---

<sup>1</sup> *Никандрова М.Л.* Особенности деятельности логистических операторов // *Логистика и управление цепями поставок.* 2005. № 4.

<sup>2</sup> *Аутсорсинг как форма инвестирования // Инвестиции в России.* 2004. № 12. С. 25-30.

<sup>3</sup> *Черноусов Е.В.* Анализ рынка логистических провайдеров - зарубежный опыт // *Менеджмент в России и за рубежом.* 2002. № 6. С. 70-89.