

*Главные отчеты LogOn Baltic  
2:2008*



**СОСТОЯНИЕ ЛОГИСТИКИ В  
РЕГИОНЕ БАЛТИЙСКОГО  
МОРЯ**

**Результаты исследований по  
восьми странам**

**Лаури Ойала,  
Томи Солакиви,  
Ханне-Мари Хялинен,  
Харри Лоренц и  
Торстен М. Хоффманн**



Проект частично профинансирован Европейским Союзом  
(Европейский Фонд Регионального Развития) в рамках  
Программы Соседства Региона Балтийского моря INTERREG III B

Главные отчеты LogOn Baltic  
2:2008

## СОСТОЯНИЕ ЛОГИСТИКИ В РЕГИОНЕ БАЛТИЙСКОГО МОРЯ

Результаты исследований по восьми странам

Лаури Ойала,  
Томи Солакиви,  
Анне-Мари Хялинен,  
Харри Лоренц  
и  
Торстен М. Хоффманн

© Школа экономики Турку.  
Рехторинпеллонкату, 3, FI-20500 Турку, Финляндия

Опубликовано:  
LogOn Baltic  
Школа экономики Турку  
Рехторинпеллонкату 3, FI-20500 Турку, Финляндия  
[www.logonbaltic.info](http://www.logonbaltic.info)

Все права защищены. Ни одна часть этой публикации не может быть воспроизведена, сохранена в поисковой системе или передана, в любой форме, или любым способом, электронным, механическим, путем фотокопирования, записи или иным, без предварительного письменного согласования с издателем. Хотя и были предприняты все разумные меры для обеспечения точности этой публикации, издатели не берут на себя ответственности за какие-либо ошибки или пропуски.

Эта публикация была издана при финансовой поддержке Европейского Союза. За содержание настоящей публикации отвечает только издатель этого документа. Содержание не является отражением позиции Европейского Союза.

Текст издания отражает взгляды автора. Инвестиционный банк Шлезвиг-Голштейн (Investitionsbank Schleswig-Holstein) не несет ответственности за использование информации из данного документа в каких бы то ни было целях.

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

**Это исследование** является частью проекта LogOn Baltic, который выполнялся в 2006-2007 годах в рамках Программы соседства региона Балтийского моря (BSR) INTERREG III B и софинансировался национальными партнерами по проекту. Программа INTERREG реализуется Европейским региональным фондом развития (ERDF).

**Проект LogOn Baltic** представляет исследования, которые нацелены на повышение знаний в области логистики и ICT, а также на улучшение качества территориального планирования в регионе Балтийского моря. В проекте участвовало более 30 партнеров из следующих стран и регионов:

- Юго-Западная Финляндия
- Остергётланд
- Дания
- Мекленбург-Передняя Померания
- Гамбург
- Померания
- Литва
- Латвия
- Эстония
- Россия, Санкт-Петербург

**Этот отчет** подводит итог по ключевым результатам логистического исследования, которое проводилось в 9 регионах 8 стран региона Балтийского моря. Это одна из составляющих частей проекта LogOn Baltic. Здесь также проводятся ценные сопоставления с другими регионами мира и рассматриваются ключевые понятия, используемые при проведении логистических исследований.

**Масштабы исследования:** Данные были получены от 1230 респондентов в области производства, торговли и логистики региона Балтийского моря. Сбор данных осуществлялся с весны 2006 по лето 2007 годов. Таким образом, в рамках этого проекта была создана одна из самых крупных баз данных своего рода во всем мире.

**Цель исследования:** Основное внимание исследований было направлено на следующие проблемы в области логистики: (i) затраты, (ii) потребности развития и повышения компетентности; (iii) аутсорсинг; (iv) рабочая среда; и (v) самооценка компаниями своего уровня организации логистической деятельности. Ключевые результаты представлены в следующем порядке:

**(i) Затраты на логистику:** Как и ожидалось, у крупных компаний доля затрат на логистику относительно оборота средств оказалась ниже, чем у небольших организаций. У производственных и торговых компаний разные затраты на логистику, но и у тех, и у других затраты на транспорт и на пополнение ресурсов являются двумя самыми крупными компонентами затрат.

Во всех регионах, в особенности в новых странах-участницах ЕС ожидается рост абсолютных затрат на логистику, особенно в сфере транспортировок.

В области производства, практически во всех странах региона Балтийского моря, доля логистических затрат по отношению к обороту составила в малых компаниях около 15% , а в крупных фирмах только 8%. В среднем доля затрат на логистику относительно оборота компаний находятся на уровне 11-12% - в Швеции, Литве, Гамбурге и около 15% - в Польше и Эстонии. В Юго-Западной Финляндии эти затраты находятся приблизительно на уровне 13%. Что касается торговых компаний, разница в затратах на логистику здесь скорее наблюдается между регионами, чем между компаниями разной величины.

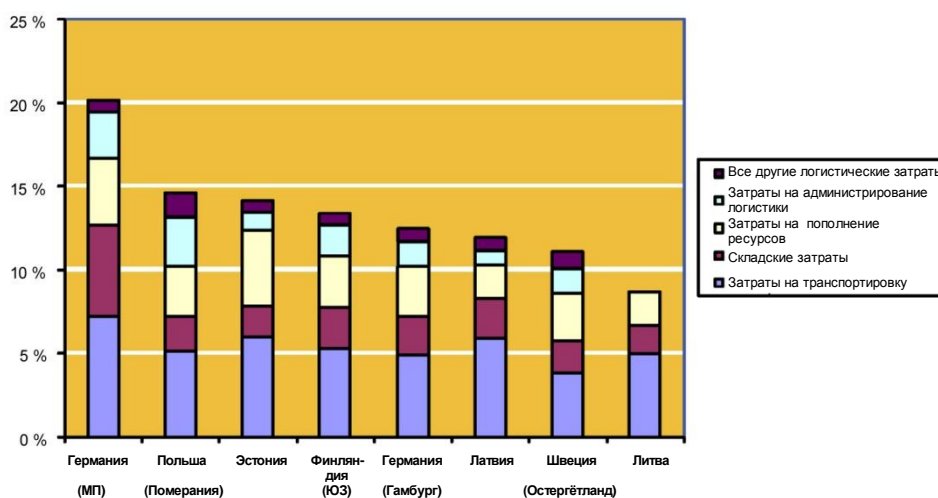


Рисунок 1 Затраты на логистику по регионам, в процентах от оборота, производственные компании (n=450)

**(ii) Потребности в развитии и повышении уровня компетентности:** уровень потребности в развитии знаний в регионе в некоторой степени зависит от экономического благополучия (ВВП).

Производство и торговля больше всего нуждаются в развитии информационных технологий, повышении качества обслуживания клиентов и оптимизации затрат на логистику. Этим компаниям в будущем следует уделять больше внимания развитию компетентности персонала в области материально-технического обеспечения.

Что касается поставщиков логистических услуг, им больше всего нужно развивать объём и качество услуг. В развитии компетентности персонала приоритетом является управление транспортом.

**(iii) Вопросы аутсорсинга логистики:** За счет аутсорсинга вырабатываются более широкие и комплексные решения, нацеленные на предоставление индивидуальных услуг клиентам. Такие функции,

как транспортное обслуживание, значительно сильнее подвергаются аутсорсингу в регионах с более высоким ВВП на душу населения и с большим числом развитых отраслей промышленности.

Объем аутсорсинга более сложных логистических операций находится на низком уровне во всех регионах, хотя в будущем в некоторых странах возможны изменения в лучшую сторону.

**(iv) Оценка рабочей среды:** Большинство из опрошенных фирм оценили общее состояние своей рабочей среды как хорошее. Однако их степень удовлетворенности была значительно ниже, когда их просили сравнить их позиционирование с позиционированием их конкурентов.

Четверть компаний в Померании заявили, что их рабочие условия были плохими или очень плохими. Доля таких компаний также высока в Мекленбург-Передней Померании и в Санкт-Петербурге. Однако, опрос показал, что в Санкт-Петербурге всё же больше всего компаний, довольных или очень довольных своей рабочей средой.

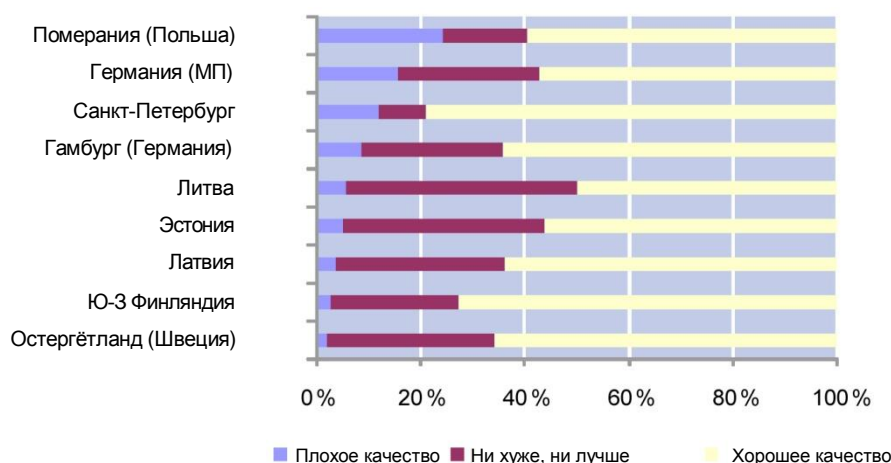


Рисунок 2 Оценка рабочих условий, общая бизнес-перспектива (по всем сферам деятельности)

**(v) Самооценка компаний в плане логистики:** Уровень внутреннего (рабочего) и внешнего взаимодействия между компаниями в логистической цепочке выше в странах с более развитым рынком (например, в Германии и Швеции).

Данные по Польше, Эстонии и Латвии показывают, что эти страны сильно нуждаются в улучшении операционной логистики как внутри фирм, так и при взаимодействии с поставщиками, сервисными компаниями и клиентами.

В дополнение к этому отчету есть еще более 50 других отчетов по аспектам логистики, ICT и регионального развития на публичном сайте проекта: [www.logonbaltic.info](http://www.logonbaltic.info)

## СОДЕРЖАНИЕ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ.....	5
СОДЕРЖАНИЕ .....	9
СПИСОК ИЛЛЮСТРАЦИЙ.....	11
СПИСОК ТАБЛИЦ .....	15
1 ВВЕДЕНИЕ .....	17
1.1 Введение в проект – LogOn Baltic.....	17
1.2 Введение в исследования логистики .....	20
1.3 Реализация исследования.....	21
1.4 Целевая группа и выборка.....	23
2 МЕЖДУНАРОДНЫЕ СПРАВОЧНЫЕ ДАННЫЕ .....	27
2.1 Затраты на логистику: сравнение между странами.....	27
2.2 Затраты на логистику на уровне компании.....	28
2.3 Индикаторы эффективности логистики.....	29
2.4 Аутсорсинг логистики .....	30
2.5 Показатель эффективности логистики: международный подход.....	31
3 ЗАТРАТЫ НА ЛОГИСТИКУ В РЕГИОНЕ БАЛТИЙСКОГО МОРЯ.....	35
3.1 Затраты на логистику в сфере производства.....	39
3.2 Затраты на логистику в торговых компаниях .....	41
3.3 Ожидаемое развитие затрат на логистику в будущем .....	45
4 КОМПЕТЕНТНОСТЬ В ЛОГИСТИКЕ И ПОТРЕБНОСТИ РАЗВИТИЯ.....	57
4.1 Текущее состояние потребностей развития компетенций в регионе Балтийского моря.....	58
4.2 Рассмотрение потребностей развития логистики в регионе.....	62
4.3 Рассмотрение потребностей развития компетентности персонала в области логистики в регионе.....	66



5	АУТСОРСИНГ ЛОГИСТИКИ.....	71
5.1	Текущее состояние аутсорсинга логистики в регионе Балтийского моря.....	73
5.2	Будущие тенденции в аутсорсинге логистики в регионе Балтийского моря.....	74
5.3	Аутсорсинг в регионе Балтийского моря с фокусом на регионе.....	77
5.4	Выводы по аутсорсингу логистики в регионе Балтийского моря.....	84
6	ОЦЕНКА РАБОЧЕЙ СРЕДЫ ФИРМ.....	87
7	САМООЦЕНКА КОМПАНИЙ.....	97
	ССЫЛКИ.....	101
	REFERENCES.....	104
	ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПАРТНЕРЫ LOGON BALTIC.....	107
	ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ВВП В РЕГИОНЕ БАЛТИЙСКОГО МОРЯ В 2002 ГОДУ.....	113
	ПРИЛОЖЕНИЕ 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ, КОТОРЫЕ ПРИНИМАЛИ УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ ПО ОСНОВНОМУ НАПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	114
	Производственные компании.....	114
	Торговые компании.....	114
	Поставщики логистических услуг.....	115
	ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ВОПРОСНИК.....	116
	ПРИЛОЖЕНИЕ 5. КОМБИНИРОВАННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА И ПОТРЕБНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ В ОБЛАСТИ ЛОГИСТИКИ.....	134
	ПРИЛОЖЕНИЕ 6. РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ LOGON BALTIC.....	136

## СПИСОК ИЛЛЮСТРАЦИЙ

Рисунок 1	Затраты на логистику по региону, производственные компании.....	6
Рисунок 2.	Оценка рабочих условий, общие деловые перспективы, все виды промышленности .....	7
Рисунок 3.	Местоположение партнеров по проекту LogOn Baltic и регионы.....	18
Рисунок 4	Число респондентов по размеру компании.....	24
Рисунок 5	Число респондентов по сфере деятельности.....	25
Рисунок 6	Число респондентов по их положению в компании.....	25
Рисунок 7	Затраты на логистику в процентах от оборота компании в исследованиях ELA/A.Т.Кирни за 1987, 1993, 1998 и 2003 годы.....	29
Рисунок 8	Рейтинг стран по показателям эффективности логистики для выбранных стран Европы .....	33
Рисунок 9	Чем крупнее компания, тем меньше общие затраты на логистику .....	37
Рисунок 10	Затраты на логистику для промышленных и торговых компаний.....	38
Рисунок 11	Затраты на логистику в процентах от оборота в производственных компаниях.....	39
Рисунок 12	Затраты на логистику по региону, производственные компании.....	40
Рисунок 13	Затраты на транспорт, образующие самую крупную долю общих затрат на логистику.....	41
Рисунок 14	У крупных торговых компаний, как правило, ниже затраты на логистику, чем у небольших фирм .....	42
Рисунок 15	Затраты на логистику у торговых компаний по регионам ....	43
Рисунок 16	Доля транспортных затрат относительно общих затрат на логистику варьируется от 20% в Померании до более половины в Латвии .....	44
Рисунок 17	Развитие затрат на логистику к 2010 году, производство и торговля.....	46
Рисунок 18	Взгляды производственных компаний на транспортные затраты в 2010 году .....	47
Рисунок 19	Ожидаемое изменение складских затрат к 2010 году.....	48
Рисунок 20	Ожидаемые затраты на поддержание ресурсов на производственных предприятиях .....	49

Рисунок 21	Взгляды производителей на изменение затрат на администрирование логистики в будущем.....	50
Рисунок 22	Ожидаемое развитие прочих логистических затрат в производственных компаниях.....	51
Рисунок 23	Ожидаемое изменение транспортных затрат в торговых компаниях.....	52
Рисунок 24	Изменение складских затрат к 2010 году по торговым компаниям, участвовавшим в исследовании.....	53
Рисунок 25	Будущие изменения затрат на поддержание ресурсов в торговых компаниях.....	54
Рисунок 26	Ожидаемое развитие затрат на администрирование логистики в торговых компаниях.....	55
Рисунок 27	Взгляды торговых компаний на прочие, прямые и косвенные логистические затраты к 2010-му году .....	56
Рисунок 28	Наиболее важные потребности развития сектора логистики в будущем относительно производственных и торговых компаний в регионе Балтийского моря .....	59
Рисунок 29	Потребности развития относительно компетентности персонала в области логистики для производственных и торговых компаний в регионе Балтийского моря .....	60
Рисунок 30	Наиболее значимые потребности поставщиков логистических услуг в регионе Балтийского моря в развитии логистики на будущее.....	61
Рисунок 31	Наиболее значимые потребности поставщиков логистических услуг в регионе Балтийского моря в развитии компетентности персонала в области логистики на будущее.....	62
Рисунок 32	Потребности в развитии логистики для производственных компаний в разных регионах.....	63
Рисунок 33	Потребности в развитии логистики для торговых компаний в разных регионах.....	64
Рисунок 34	Потребности в развитии логистики для поставщиков логистических услуг в разных регионах .....	65
Рисунок 35	Потребности в повышении компетентности персонала в области логистики для производственных компаний в разных регионах.....	66
Рисунок 36	Потребности повышения компетентности персонала в области логистики для торговых компаний в разных регионах .....	67
Рисунок 37	Потребности повышения компетентности персонала в области логистики для поставщиков логистических услуг в разных регионах.....	68
Рисунок 38	Аутсорсинг логистических функций в регионе Балтийского моря.....	73
Рисунок 39	Тенденции в области аутсорсинга логистических услуг в регионе Балтийского моря к 2010 году .....	74

Рисунок 40	Сопоставление распределения оборота компаний, предоставляющих логистические услуги в регионе Балтийского моря по разным типам услуг в 2005 и 2010 году (прогноз) .....	75
Рисунок 41	Тенденции развития спроса на логистические услуги в регионе Балтийского моря до 2010 года .....	76
Рисунок 42	Аутсорсинг внутренних транспортных услуг в регионе Балтийского моря по странам .....	79
Рисунок 43	Аутсорсинг международных транспортных услуг в регионе Балтийского моря по странам .....	79
Рисунок 44	Ожидаемое развитие аутсорсинга внутренних транспортных услуг в странах региона Балтийского моря до 2010 года .....	80
Рисунок 45	Ожидаемое развитие аутсорсинга международных транспортных услуг в странах региона Балтийского моря до 2010 года .....	80
Рисунок 46	Аутсорсинг логистических систем ИТ в области логистики в регионе Балтийского моря по странам .....	81
Рисунок 47	Ожидаемое развитие аутсорсинга логистических систем ИТ в регионе Балтийского моря по странам до 2010 года ....	82
Рисунок 48	Аутсорсинг складских услуг в регионе Балтийского моря по странам .....	83
Рисунок 49	Ожидаемое развитие аутсорсинга складских услуг в регионе Балтийского моря по странам до 2010 года .....	84
Рисунок 50	Зависимость между аутсорсингом внутренних транспортных услуг и региональным ВВП (2004) в регионе Балтийского моря .....	85
Рисунок 51	Зависимость между аутсорсинга складских услуг и ИТ-систем от регионального ВВП (2004) в регионе Балтийского моря .....	86
Рисунок 52	Точка зрения производственных компаний относительно их рабочей среды .....	88
Рисунок 53	Взгляды торговых компаний на их рабочую среду .....	89
Рисунок 54	Оценка рабочей среды поставщиками логистических услуг, участвовавших в исследовании .....	90
Рисунок 55	Мнение всех респондентов относительно общей бизнес-перспективы .....	91
Рисунок 56	Мнения всех сфер индустрии о наличии деловых и производственных объектов .....	92
Рисунок 57	Доступность деловых объектов по мнению производственных компаний .....	92
Рисунок 58	Региональный взгляд на эффективность логистики (все сферы промышленности) .....	93
Рисунок 59	Взгляды всех индустрий на внутреннюю транспортную инфраструктуру .....	94

Рисунок 60	Ответы на вопрос "Насколько вы оцениваете местоположение ваших компаний относительно ваших конкурентов"?	95
Рисунок 61	Уровень внутреннего и внешнего сотрудничества во всех регионах (по производству и торговле)	98
Рисунок 62	Общая оценка возможностей логистики в регионах в отношении внутреннего и внешнего сотрудничества	99

## СПИСОК ТАБЛИЦ

Таблица 1	Ключевые экономические данные по странам и регионам, участвовавшим в исследовании.....	19
Таблица 2	Региональные партнеры и другие региональные организации, оказывавшие содействие проведению исследования .....	21
Таблица 3	Языки и методы сбора данных, которые использовались в разных регионах.....	22
Таблица 4	Число респондентов логистического исследования LogOn Baltic в разных регионах .....	23
Таблица 5	Глобальные логистические затраты в миллиардах долларов США, процент ВВП в выбранных регионах мира за 1997, 2000 и 2002 годы. Источник: Родригес, Бауэрсокс и Калантон (2005).....	27
Таблица 6	Сопоставление затрат на логистику избранных странах Европейского Союза. Миллиардов долл. США и процент ВВП в 1997, 2000 и 2002 годах. Источник: Родригес, Бауэрсокс и Калантон (2005).....	28
Таблица 7	Сопоставление потребностей в развитии логистики и компетентности персонала в области логистики, на примере данных из Гамбурга и Санкт-Петербурга (2007) .....	70



# 1 ВВЕДЕНИЕ

## 1.1 Введение в проект – LogOn Baltic

Это исследование является частью проекта LogOn Baltic. Проект LogOn Baltic был утвержден в рамках Программы соседства региона Балтийского моря INTERREG III B, которая спонсируется Европейским фондом регионального развития как часть структурных фондов и софинансируется национальными партнерами по проекту.

Цель проекта LogOn Baltic – представить решения, которые должны повысить качество взаимосвязи между логистикой, знаниями ICT и территориальным планированием и поддержать конкурентоспособность предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ) в регионе Балтийского моря. Это в основном достигается путем сбора аналитической информации и её распространения среди агентств по региональному развитию с целью оказания поддержки предприятиям данного региона в повышении своего потенциала в области информационно-коммуникационных технологий (ICT) и логистики, что в целом приводит к развитию региона.

В проекте участвовали следующие регионы (краткий список партнеров по проекту LogOn Baltic можно найти в Приложении 1):

- Юго-Западная Финляндия
- Остергётланд (Швеция)
- Дания (не в рамках логистического исследования)
- Гамбург
- Западный Мекленбург в Германии (в частности город Висмар)
- Померания в Польше (в частности Прющ-Гданьски)
- Литва (в частности город Вильнюс)
- Латвия (в частности город Рига)
- Эстония (Таллин и Тарту)
- Россия, Санкт-Петербург



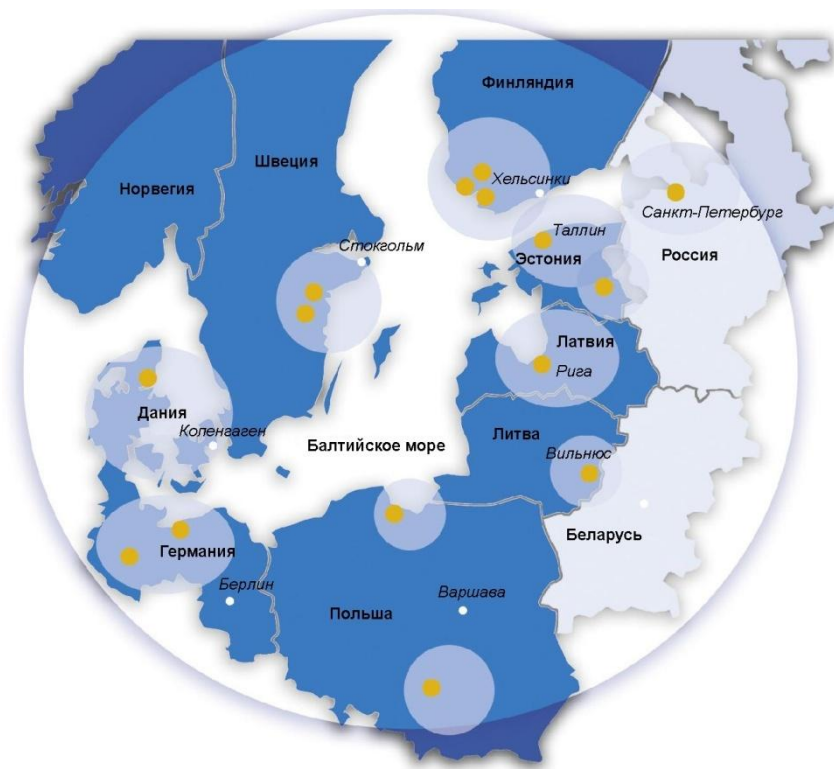


Рисунок 3 Местоположение партнеров по проекту LogOn Baltic и регионы

Размер, структура и уровень экономического развития в регионах-участниках очень сильно отличается. Это можно видеть по сводке ключевых региональных данных в таблице 1 (смотрите также карту в Приложении 2).

За счет подобного разнообразия есть простор для выполнения всевозможных сопоставлений. В частности, проект LogOn Baltic представляет собой анализ эффективности логистики и информационных логистических систем и их использования с целью повышения степени взаимодействия между предприятиями МСБ и другими представителями государственного и частного сектора.

Во-первых, экспериментальные мероприятия проекта LogOn Baltic используются для сопоставления существующих логистических услуг и инфраструктуры с логистическими потребностями регионов участников. За счет этого можно разработать перспективы и планы действий для повышения логистической компетенции в регионах.

Во-вторых, проект LogOn Baltic показывает текущее состояние инфраструктуры ИТ и услуг и определяет, насколько они могут удовлетворить потребности компаний в дальнейшем росте.

Таким образом, проект LogOn фокусируется на:

- a) выявлении структур, отвечающих за развитие логистики и оценке их эффективности в каждом регионе
- b) оценке уровня эффективности логистики и ICT
- c) предложении конкретного плана действий для региональных и местных органов государственного сектора в рамках проекта LogOn Baltic.

Таблица 1 Ключевые экономические данные по странам и регионам, участвовавшим в исследовании

<i>Страна (регион)</i>	<i>Региональный ВВП на душу населения (номинальный, EUR 2004)*</i>	<i>Национальный ВВП на душу населения (реальный, международные доллары, 2006)</i>	<i>Рост национального ВВП на душу населения (реальный, среднегодовой рост**, 2000-2006)</i>	<i>Региональный ВВП на душу населения (номинальный) относительно национальных средних значений (2004)</i>
<b>Германия</b> (Гамбург)	45 081	31 390	3,5	184,4
<b>Финляндия</b> (Юго-Западная Финляндия)	28 126	35 559	5,4	105,8
<b>Швеция</b> (Остергётланд)	27 484	34 735	4,9	96,6
<b>Германия</b> (Мекленбург-Передняя Померания)	18 147	31 390	3,5	74,2
<b>В среднем по региону Балтийского моря</b>	<b>14 112</b>	<b>27 506</b>	<b>6,5</b>	<b>..</b>
<b>Эстония</b>	6 462	19 692	11,9	..
<b>Польша</b> (Померания)	5 219	15 149	6,4	107,4
<b>Литва</b>	4 791	16 373	11,1	..
<b>Латвия</b>	4 352	15 806	12,3	..
<b>Россия</b> (Санкт-Петербург)	3 110	12 178	9,5	103,3

\*Эти данные используются в более позднем анализе на рисунке 50 и рисунке 51; \*\*Подсчеты авторов;

\*\*\*Включены сводные данные по следующим странам: Дания, Эстония, Финляндия, Германия, Исландия, Латвия, Литва, Норвегия, Польша, Россия, Швеция; в колонке 5 определение Балтийского региона совпадает с Балтийским форумом развития (см, например, Отчет о состоянии региона, 2007, стр. 7)

**Источники:** IMF Data Mapper® в колонках 3 и 4; Евростат, Статистика Финляндии, Статистика Швеции, Госкомстат в колонках 2 и 5

Данные в каждом регионе собирали при помощи следующих четырех главных инструментов:

- Логистические исследования на основе анкетирования
- Исследования ICT на основе анкетирования,
- Анализ предпринятых мер по развитию (DEMIA) и
- Интервью с экспертами.

Каждое из этих исследований представлено в отдельных отчетах практически по каждому региону. Эти отчеты описывают текущее состояние в каждом рассматриваемом регионе и приводят рекомендации по региональному развитию.

Региональные отчеты используются в качестве основания для сравнительного анализа разных регионов, результаты которого представлены в межрегиональном отчете.

В рамках проекта было опубликовано более 50 отчетов, которые можно найти на домашней страничке проекта [www.logonbaltic.info](http://www.logonbaltic.info).

## 1.2 Введение в обозрение логистики

Это обозрение на основе опроса было одним из средств, которые использовались для сбора первоначальных данных. Исследование проводилось для выявления текущего состояния и логистических потребностей в бизнес-сообществе региона. Исследование было направлено на анализ следующих трех типов компаний:

- а) Производственные/строительные компании
- б) Торговые компании
- с) Поставщики логистических услуг

Вопросник состоял из двух частей: в одной части были общие вопросы, которые были одинаковыми для всех трех типов компаний, а вторая часть включала специфические вопросы по каждому из указанных выше типов компаний. Во всех регионах использовался один и тот же вопросник. Партнер из каждого региона мог добавить один-два вопроса по актуальным для данного региона проблемам. Поэтому региональные отчеты не имеют между собой существенных различий.

Несомненно, это исследование является самым большим из всех, которые когда-либо проводились в области логистики в регионе Балтийского моря. В настоящем отчете представлены данные и анализ только по одному региону. Все отчеты проекта можно найти на домашней странице LogOn Baltic [www.logonbaltic.info](http://www.logonbaltic.info).

### 1.3 Реализация исследования

- В исследовании приняли участие три целевые группы: (i) Производственные и (ii) Торговые фирмы и (iii) Поставщики логистических услуг
- Всего в исследовании приняло участие 1234 респондента, была создана одна из самых крупных баз данных
- Репрезентативные данные в соответствии с размерами и направлением деятельности компании
- Было представлено 8 стран из региона Балтийского моря

Этот отчет основывается на методологии четвертого национального логистического исследования в Финляндии, которое было заказано министерством транспорта и коммуникаций Финляндии в 2006 году. На основании логистического исследования LogOn Baltic был составлен целый ряд региональных отчетов, которые анализируют данные по соответствующим регионам (список региональных отчетов и их авторов смотрите в Приложении 5). Этот отчет агрегированный, он подводит итог по некоторым ключевым моментам в регионе Балтийского моря. Данные для логистического исследования LogOn Baltic собирали на протяжении двух лет между 2006 и 2007 годами. Администрированием и технической реализацией исследования занимался ведущий партнер по проекту, Школа экономики Турку, региональные операции выполнялись местными партнерами в соответствующих регионах. Таблица 2 представляет региональных партнеров и другие организации, которые способствовали выполнению этого исследования.

Таблица 2 Региональные партнеры и другие региональные организации, оказавшие содействие проведению исследования

Страна/регион	Контакты и сбор данных	Отчет
Эстония	L-Consult OÜ	L-Consult OÜ
Ю-3 Финляндия	Школа экономики Турку	Школа экономики Турку
Германия (Гамбург)	Школа логистики и менеджмента в Кюне	Школа логистики и менеджмента в Кюне
Германия (МП)	Университет Висмара	Университет Висмара
Латвия	Институт телематики и логистики	Ассоциация логистических и таможенных брокеров лтд.
Литва	Гедимино, Вильнюсский технический университет	Гедимино, Вильнюсский технический университет
Польша (Померания)	Университет Гданьска, факультет логистики	Университет Гданьска, факультет логистики
Санкт-Петербург	"Инжэкон" (Санкт-Петербург)	"Инжэкон" (Санкт-Петербург)
Швеция (Остергётланд)	Университет Линкёпинга	Университет Линкёпинга

В основном данные были получены за счет рассылки обращений с просьбой принять участие в интернет-опросе в адрес около 13000 потенциальных респондентов, не включая компании Финляндии, поскольку сбор данных тут выполнялся раньше, в рамках четвертого национального логистического исследования. Кроме того, в некоторых регионах-участниках исследования для сбора данных использовались и личные встречи, и/или телефонные переговоры для обеспечения достаточного раскрытия вопросов по проекту. По причине сочетания различных методов сбора данных невозможно точно определить коэффициент реагирования. Если считать по разосланным вопросникам и полученным ответам за пределами Финляндии, мы получим коэффициент отклика на уровне около 7%, в то время как это показатель по логистическому исследованию в Финляндии достигает отметки в 13,9%.

Документы исследования были переведены на 9 разных языков (Финский, шведский, английский, немецкий, латышский, литовский, эстонский, польский и русский) для достижения максимальной широты покрытия и обеспечения как можно большего отклика респондентов. Таблица 3 показывает использовавшиеся методы сбора данных и языки, которые использовались в разных регионах, участвовавших в исследовании.

Таблица 3 Языки и методы сбора данных, которые использовались в разных регионах

Страна/регион	Интернет-опрос	Методы сбора данных			Языки вопросников
		Телефон:	Почта	Личные интервью	
Эстония	X				Эстонский, английский
Ю-3 Финляндия	X				финский, шведский
Гамбург (Германия)	X				английский, немецкий
Германия (МП)				X	английский, немецкий
Латвия	X	x			латышский, русский
Литва	X		x		литовский, русский
Польша (Померания)	X				польский, английский
Россия, Санкт-Петербург	x	X			русский, английский
Швеция (Остергётланд)	X		x		шведский, английский

X главный метод сбора данных, x – второстепенный метод

Большое количество разных языков, конечно, создает некоторую вероятность недопонимания, поскольку перевод и интерпретация профессиональной терминологии в разных языках могут отличаться. Для минимизации недопонимания переводы выполнялись или проверялись местными профессионалами в области логистики.

#### 1.4 Целевая группа и выборка

За время сбора данных в исследовании было зафиксировано всего 1234 ответа респондентов. Таблица 4 показывает распределение респондентов логистического исследования в разных странах региона Балтийского моря.

Таблица 4 Число респондентов логистического исследования LogOn Baltic в разных регионах

Страна/регион	Число респондентов	Особые отметки
Гамбург (Германия)	121	
Германия (МП)	135	Преимущественно из Висмара
Швеция (Остергётланд)	92	
Латвия	102	По всей стране, больше в Риге
Литва	109	По всей стране, больше в Вильнюсе
Эстония	182	
Россия, Санкт-Петербург	89	Город Санкт-Петербург
Польша (Померания)	82	
Ю-3 Финляндия	322	
	1234	

#### Классификация ответов

При анализе компании были разбиты на четыре разные категории, на основании определения Европейской комиссией предприятий малого и среднего бизнеса. Компании с оборотов не более 2 миллионов евро в год считаются "микрокомпаниями". Компании с годовым оборотом в 2-10 миллионов евро называются предприятиями малого бизнеса. Компании с оборотом от 10 до 50 миллионов евро относятся к категории предприятий среднего бизнеса. Фирмы с оборотом свыше 50 миллионов евро в год относятся к "крупным компаниям".

По причине больших отличий по ВВП и уровню цен между разными регионами, принимавшими участие в исследовании, эти определения может быть не совсем точны, но, тем не менее, для упрощения анализа и создания простых для понимания базовых переменных используются эти определения.

На рисунке 4 представлена разбивка респондентов на четыре категории по размеру. По рисунку можно видеть, что большинство (622) компаний, которые приняли участие в исследовании, являются микрокомпаниями. Кроме того, было еще 328 ответов от малых компаний, 171 ответ от предприятий среднего бизнеса и 112 ответов от участников из категории крупных компаний.

Поскольку большинство компаний действительно являются предприятиями малого и среднего бизнеса, это распределение вполне полно характеризует структуру экономики бизнеса в Финляндии.

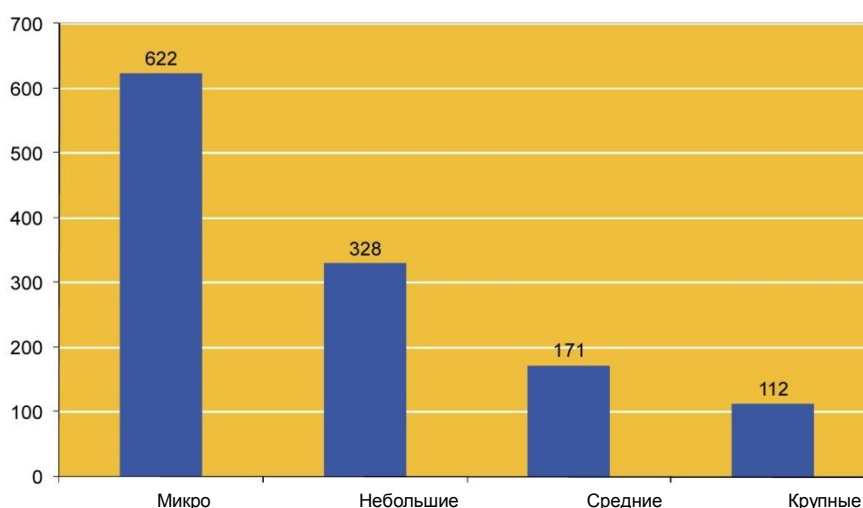


Рисунок 4 Число респондентов по размеру компании

При проведении исследования компании делили на три основные категории по отраслям, которые они представляли. Были выделены следующие три целевые группы (для получения информации по полной классификации смотрите Приложение 3):

- (1) Производственные компании (в том числе строительный сектор)
- (2) Торговые компании
- (3) Поставщики логистических услуг

Как можно видеть по рисунку 5, полученные ответы разбиты по разным ключевым сферам деятельности, и, таким образом, было получено 450 ответов от производственных компаний, 410 от торговых компаний и 373 ответа от поставщиков логистических услуг.

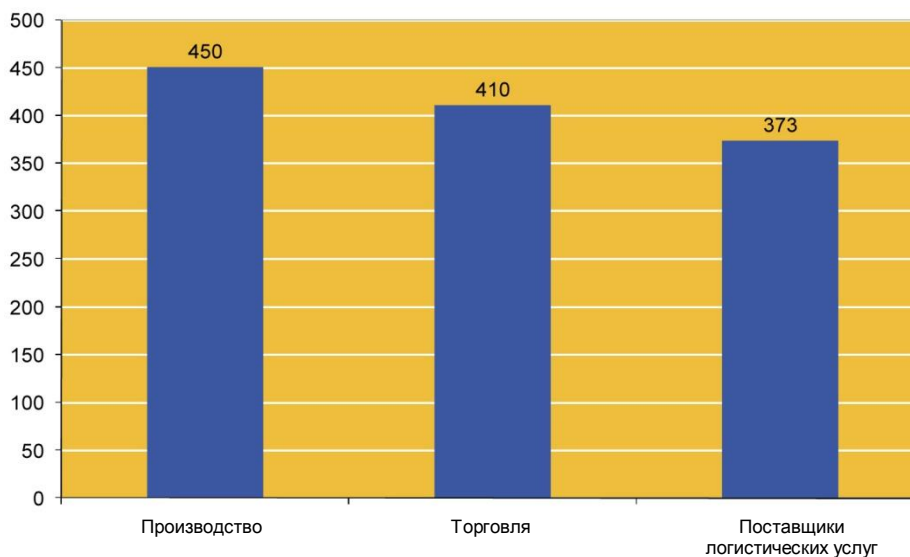


Рисунок 5 Число респондентов по сфере деятельности

Респондентов также просили указать своё положение (высшее руководство, руководитель среднего звена, сотрудник или эксперт) внутри компании, которую они представляли. На рисунке 6 показана разбивка респондентов на эти разные группы.

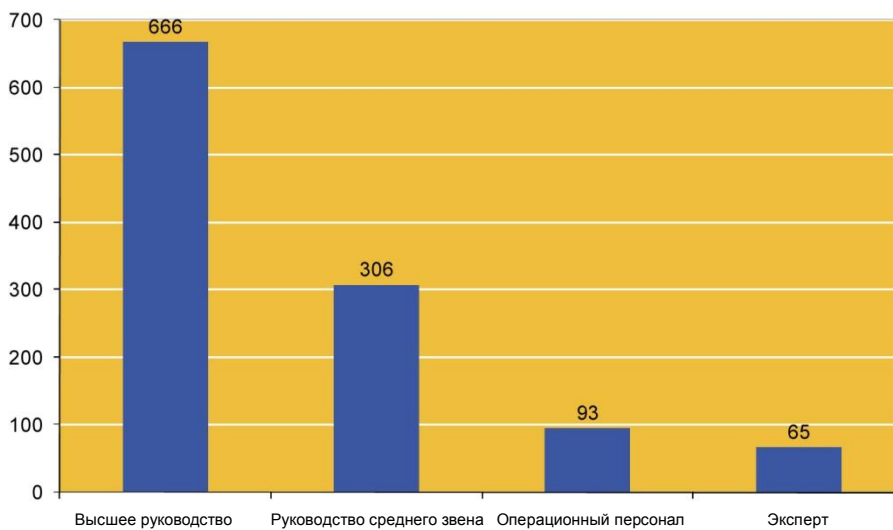


Рисунок 6 Число респондентов по их положению в компании



Большинство респондентов ответили, что они являются представителями высшего руководства внутри их компаний. Это по большому счету можно объяснить тем фактом, что самой большой долей компаний, принявших участие в исследовании, являются микрокомпании, и, таким образом, сотрудник, заполнявший вопросник, возможно, был собственником компании. Что еще более хорошо, так это низкая доля респондентов, которые относят себя к операционному персоналу, который зачастую обладает весьма ограниченной информацией о компании. Даже если исключить из выборки самые малые компании, можно сказать, что большинство респондентов занимают управленческие позиции или работают в своих компаниях экспертами. Это означает, что респонденты, принявшие участие в исследовании, хорошо осведомлены о состоянии логистики внутри своей компании.

Во время проведения анализа была сделана попытка создать совокупность базисных переменных, характеризующих уровень экономического развития в странах и/или регионах. На таблице 1 представлены реальные и номинальный ВВП для разных регионов. На основании уровня развития регионы разделяются на такие экономически развитые регионы, как Гамбург, Юго-Западная Финляндия, Остергётланд, Швеция, и Мекленбург-Передняя Померания в Германии, и на развивающиеся, как, например, страны Балтики – Эстония, Латвия, Литва – и Померания в Польше и Санкт-Петербург.

## 2 МЕЖДУНАРОДНЫЕ СПРАВОЧНЫЕ ДАННЫЕ

В недавнее время были опубликованы результаты нескольких исследований посвящённых разным аспектам логистики (см., например, Школа Менеджмента Бордо, 2003, Наула и др., 2006 и IBM 2005).

В отличие от исследования LogOn Baltic большинство других логистических проектов рассматривают более узкие проблемы, которые сосредоточены на меньшем числе таких тем, как затраты на логистику или аутсорсинг разных логистических функций.

### 2.1 Затраты на логистику: сравнение между странами

Родригес, Бауэрсокс и Калантон (2005) оценили уровень логистических затрат в сравнении с объёмом внутреннего валового продукта. Согласно эконометрической модели, которую они разработали для этой цели, глобальные логистические затраты в 2002 году можно оценить на уровне 6 700 миллиардов долларов США (приблизительно 6450 миллиардов евро), что соответствует 13,8% всеобщего ВВП. По мнению Родригеса и др., общие затраты на логистику с 1997 по 2007 год падали. Хотя в некоторых частях Европы затраты на логистику в этот же период только росли (Таблица 5 и Таблица 6).

Таблица 5 Глобальные логистические затраты в миллиардах долларов США, процент ВВП в выбранных регионах мира за 1997, 2000 и 2002 годы.  
Источник: Родригес, Бауэрсокс и Калантон (2005)

Регион	1997		2000		2002	
	млрд USD	% от ВВП	млрд. USD.	% от ВВП	млрд. USD	% от ВВП
Европа	884	12,2 %	1100	12,8 %	1229	13,3 %
Сев. Америка	1035	11,0 %	1240	10,6 %	1203	9,9 %
Тихоокеанский регион	1459	14,5 %	1989	15,3 %	2127	15,7 %
Южная Америка	225	14,3 %	280	14,4 %	272	14,3 %
Другие регионы	1492	15,4 %	1778	15,7 %	1902	16,0 %
Весь мир	5095	13,4 %	6387	13,7 %	6732	13,8 %

Таблица 6 Сопоставление затрат на логистику в избранных странах Европейского Союза. Миллиардов долл. США и процент ВВП в 1997, 2000 и 2002 годах. Источник: Родригес, Бауэрсокс и Калантон (2005)

	1997		2000		2002	
	Млн. USD	% ВВП	Млн. USD	% ВВП	Млн. USD	% ВВП
Бельгия	27	11,4 %	33	11,6 %	35	12,1 %
Дания	16	12,9 %	20	13,0 %	23	13,6 %
Франция	158	12,0 %	177	11,9 %	186	11,6 %
Германия	228	13,1 %	323	15,3 %	374	16,7 %
Греция	17	12,6 %	24	12,9 %	26	13,0 %
Ирландия	8	14,0 %	19	15,3 %	21	14,9 %
Италия	149	12,0 %	167	11,8 %	186	12,2 %
Голландия	41	11,9 %	50	11,8 %	56	11,8 %
Португалия	19	12,9 %	24	13,6 %	25	13,4 %
Испания	94	14,7 %	107	13,3 %	124	14,1 %
Великобритания	125	10,1 %	157	10,7 %	174	11,3 %

Еще одну оценку логистических затрат на национальном уровне провел Совет профессионалов управления логистическими цепочками (CSCMP, [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org)).

CSCMP оценивает уровень затрат на логистику в Индии на уровне 11% ВВП страны, в то время как в Китае этот показатель достигает отметки 21%. В отличие от этого, уровень затрат на логистику в США упал с 14,5% до 8% за последние 25 лет. CSCMP считает, что затраты на логистику в Европе немного выше, приблизительно на уровне 11% ВВП. ("Экономист", 2006).

## 2.2 Затраты на логистику в компаниях.

С 1982 года Европейская логистическая Ассоциация (ELA) совместно с консалтинговой компанией А.Т.Кирни проводит исследования по затратам на логистику и по другим ключевым показателям в области логистики. По данным ELA, затраты на логистику, выраженные в виде доли оборота компаний, с 1987 по 2007 годы стабильно снижались и достигли 6% -ной отметки. К результатам исследования ELA нужно относиться с определенной осторожностью. В рамках этого проекта было опрошено около 150 крупных международных корпораций, у которых есть ресурсы и возможность решать вопросы логистики и получать выгоду за счет работы на другом уровне и в других масштабах.

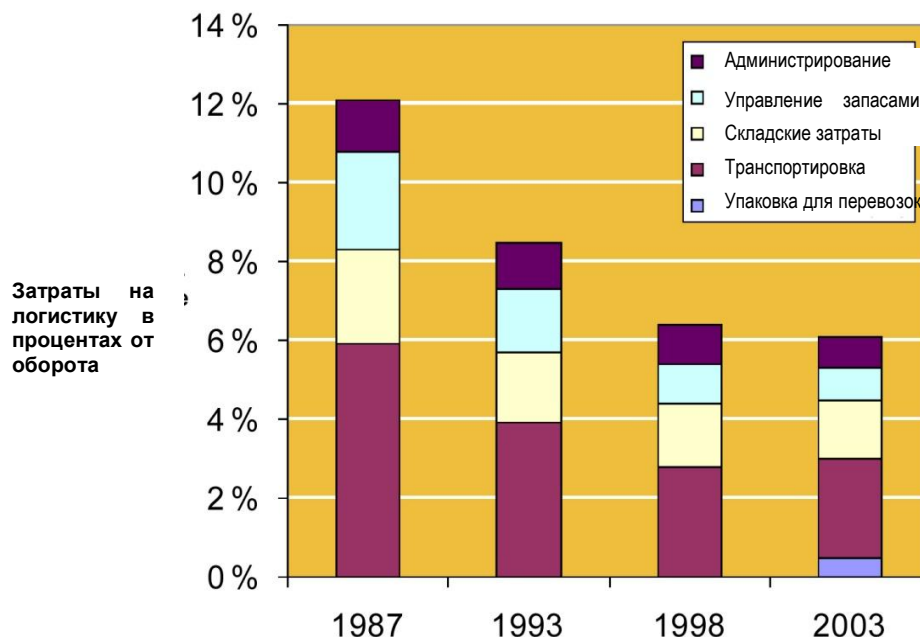


Рисунок 7 Затраты на логистику в процентах от оборота компаний в соответствии с исследованиями ELA/A.T. Кирни в 1987, 1993, 1998 и 2003 года.  
Источник: Европейская логистическая ассоциация и А.Т. Кирни (2004)

Результаты исследования ELA не совсем совместимы с результатами проекта LogOn Baltic. Данные по региону Балтийского моря в основном касаются предприятий МСБ и микрокомпаний, а не крупнейших корпораций.

Результаты LogOn Baltic в большой мере соответствуют тем данным, которые были получены в рамках большого логистического исследования в Финляндии (Наула, Ойала и Солакиви, 2006), которое было подготовлено для министерства транспорта и коммуникаций Финляндии. То исследование учитывает результаты по 2250 фирмам.

### 2.3 Индикаторы эффективности логистики

Глава 7 содержит сопоставительные "косвенные" данные по самооценке эффективности логистики в компаниях. Вопросник LogOn Baltic включал открытые вопросы относительно индикаторов эффективности логистики, но получение данных из ответов оказалось достаточно проблематичным.

То же самое можно сказать и о других исследованиях, которые проводились на международном уровне (за фактическими доказательствами по финансовой и логистической эффективности, см. Тейли, Хякиннен, Ойала и Наула, 2008).

Существенный объем исследований был сосредоточен на выявлении способов определения и измерения эффективности организации логистических цепочек. Большая часть подобной литературы касается создания разных типологий и систем измерения эффективности (например, Бомон, 1999; Чоу и др., 1994; Фосетт и Купер, 1998; Гунасекаран и др., 2001; Гунасекаран и др., 2004; Лай и Ченг, 2003; Ламберт и Полен, 2001; Морган, 2004) или описания разных типов процедур сопоставительного анализа (например, Блумберг, 1994; Бауэрсокс и др., 1999; Гилмур, 1999; ван Ландегем и Персунс, 2001).

В имеющейся литературе эффективность логистики определяется большим количеством параметров, нацеленных на определение эффективности конкретной логистической системы. Сюда в качестве основных показателей обычно относят затраты на логистику и качество логистических услуг (например, Шрамм-Кляйн и Моршетт, 2004), но более полные системы измерения эффективности могут учитывать и вопросы обслуживания клиентов, или отзывчивость и удовлетворённость потребителей, операционную продуктивность, гибкость и показатели, учитывающие временные характеристики (сравните Бомон, 1994; Морган, 2004).

Наиболее часто для оценки эффективности логистики (Штанк и др., 2001) используются семь параметров, касательно способности фирмы достигать некоторые абстрактные цели, связанные с временем цикла выполнения заказа, надежностью, качеством реакции, гибкостью и оценкой удовлетворения клиентов.

В этом поле исследований, как правило, используются "непроверенные" по своей природе данные (например, данные, которые передают сами компании). В отличие от этого, "проверяемые" параметры эффективности логистики (например, показатели на основании финансовых отчетов) распространены намного меньше. Подобные измерения обычно используются только в эконометрическом моделировании или симулировании, а не в эмпирических исследованиях (см., например, Чоу и др., 1994; Тейли и др., 2008).

Более того, изученные параметры измерения эффективности логистики обычно являются статическими и представляют собой перекрестный анализ эффективности, а не динамическую картину развития эффективности.

## 2.4 Аутсорсинг логистики

Среди последних исследований по аутсорсингу логистики и развитию логистических рынков можно указать, например, Ларсон и Гаммельгаард (2001) и Лэнгли, Дорт, Анг и Сайкс (2005). В соответствии с результатами данных исследований в настоящее время во всех уголках мира отмечается тенденция быстрого увеличения объемов

аутсорсинга логистических операций, хотя текущее состояние и уровень развития различаются в разных частях света.

Аутсорсинг также затрагивает новые сферы деловой активности и приносит целый ряд новых логистических опций. В то время как ранее аутсорсинг отмечался только в области транспортных и складских услуг, некоторые новые системы предполагают рост распространенности таких услуг, как, например, аутсорсинг логистических систем ИТ.

## 2.5 Показатель эффективности логистики: международный подход

Одной из составляющих проекта LogOn Baltic является оценка позиционирования компании и внешних составляющих рабочей среды такого позиционирования. Например, Гулландер и Ларссон (2001) обсуждали влияние и значимость позиционирования и, в частности, соотношение места ведения деятельности с аутсорсингом логистики. Ранее Лай, Нгай и Ченг (2005) рассматривали информационные системы в области логистики.

В то время как эти исследования также являлись частью проекта LogOn Baltic, для рассмотрения ситуации в сфере логистики в регионе Балтийского моря в качестве справки также важно использовать и данные со всего мира.

В общемировом исследовании, опубликованном Всемирным банком в ноябре 2007 года, под показателем эффективности логистики (LPI) (Арвис, Мустра, Панзер, Ойала и Наула, 2007)<sup>1</sup> понимали интерактивный инструмент сопоставительного анализа, созданный для того, чтобы странам легче было определить проблемы и возможности повышения эффективности логистики в торговле.

LPI и его составные дают возможность провести первую глубокую оценку различий стран в области логистики, учитывая некоторые сферы деятельности, которые затрагивают текущую среду логистической деятельности.

Основанный на всемирном опросе международных грузоперевозчиков и транснациональных компаний срочной доставки, LPI состоит из субъективных и объективных оценок и помогает создавать картину логистически благоприятных возможностей по рассматриваемым странам. Этот показатель основывается на глубоких знаниях профессиональных операторов и их опыте работы в среде глобальной логистики.

Обратная связь от исследования дополняется объективными данными по эффективности ключевых компонентов логистической цепочки в родной стране.

Таким образом, полученный на основе знаний профессионалов в области логистики со всего мира, LPI дает полную картину эффективности логистической цепочки

---

<sup>1</sup> Отчет, анализ и интерактивный сайт с данными можно найти на общественном домене: [www.worldbank.org/lpi](http://www.worldbank.org/lpi)

с учетом таможенных процедур, затрат на логистику и качества инфраструктуры вплоть до анализа возможности отслеживать поставки, оценки сроков доставки товаров и уровней компетентности в области логистики.

### **Блок 1: Показатель эффективности логистики**

LPI основывается на следующих семи областях эффективности

- Эффективность процесса таможенной очистки и качество работы других пограничных агентств.
- Качество логистической транспортной и информационно-технологической инфраструктуры.
- Простота и доступность организации международных поставок.
- Уровень компетентности местных логистических компаний.
- Возможность отслеживать международные поставки.
- Затраты на логистику внутри страны.
- Своевременность полного завершения поставок.

**Источник:** Арвис, Дж.Ф., Мустра, М.А. Панзер, Дж, Ойала, Л. и Наула, Т. (2007) : *Связь для конкуренции – Торговая логистика в мировой экономике: Показатель эффективности логистики и его ключевые индикаторы*, Всемирный Банк, [www.worldbank.org/lpi](http://www.worldbank.org/lpi).

При использовании этой новой базы данных отчет Всемирного банка по LPI (Арвис и др., 2007) показывает, что торговая логистика находится в зоне риска для развивающихся стран, которые желают повысить свою конкурентоспособность, получить выгоду от глобализации и более эффективно бороться с нищетой в мире, где все большее значение приобретает интеграция и взаимодействие. Успех интегрирования в мировые логистические цепочки предопределяется способностью фирм выходить на международные рынки и быстро, надежно и дешево перемещать товары через границы.

Из рисунка 8 видно, что LPI выявил существенные различия эффективности логистики в странах и регионах Европы в целом и региона Балтийского моря в частности. Этот показатель отражает не только объяснимые различия между развитыми и развивающимися странами, особенно при рассмотрении ситуации в наименее развитых странах без выхода к морю, но, что еще более важно, он показывает значительные расхождения между развивающимися странами, находящимися на близком уровне развития.

Страны, которые находятся в первых строках рейтинга LPI, как правило, являются ключевыми игроками в области логистики, а те, что находятся в конце списка, характеризуются чрезмерным регулированием, низким качеством услуг и нехваткой инвестиций.

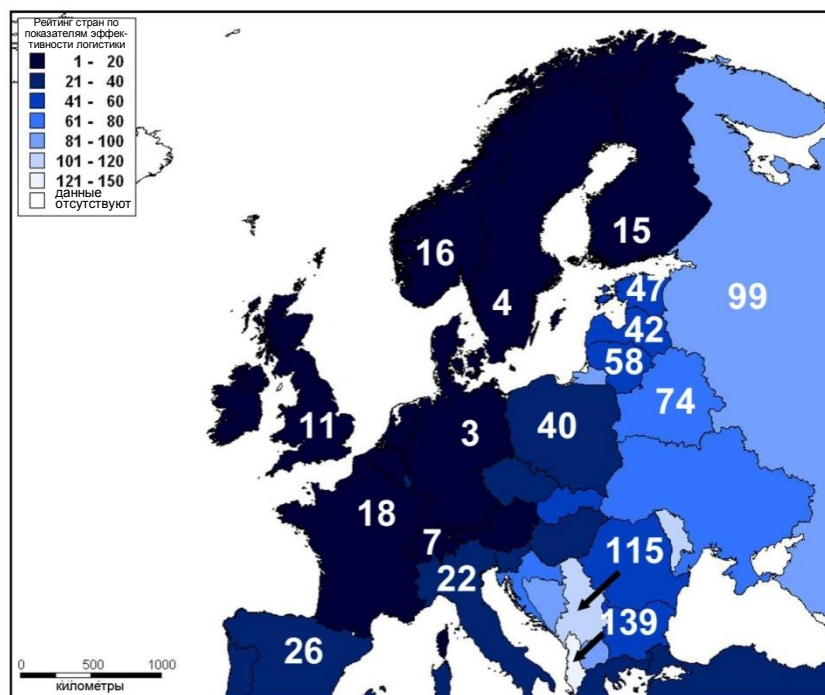


Рисунок 8 Рейтинг стран по показателям эффективности логистики для выбранных стран Европы. Источник данных: Всемирный банк; MapInfo Карта составлена Анной-Майа Кохийоки, Школа экономики Турку.

Одним из главных результатов исследования LPI является то, что при сохранении высочайшей значимости затрат и своевременности доставки, предприниматели в первую очередь заинтересованы в общей надежности логистической цепочки. Затраты на хеджирование вероятных рисков стали значительной частью логистических затрат в большинстве развивающихся стран.

LPI также предполагает, что политики должны смотреть дальше традиционной проблемы "упрощения торговли", которая сосредотачивается на вопросах дорожной инфраструктуры и информационных технологий на таможне, и должны уделять внимание реформированию рынков логистических услуг и снижению числа ошибок координирования, особенно в деятельности государственных органов пограничного контроля. Для этого требуется выработать более интегрированный, более всесторонний подход к реформированию всей логистической цепочки. Такие реформы обычно требуют поддержки самых широких масс общественности. Международные компании могут использовать свой опыт работы на международной арене, но решающее значение тут имеет поддержка местных экспортеров, операторов и государственных организаций.

Таким образом, в регионе Балтийского моря рейтинги и индикаторы LPI служат для сопоставительного анализа, который можно использовать при реформировании определенных практик в области логистики.





### 3 ЗАТРАТЫ НА ЛОГИСТИКУ В РЕГИОНЕ БАЛТИЙСКОГО МОРЯ

**Ключевые результаты:**

- Общая сумма затрат на логистику относительно оборота компании ниже в более крупных компаниях
- Самыми крупными компонентами в общей сумме затрат являются затраты на транспортировку товаров и управление ресурсами.

В этой главе рассматриваются затраты на логистику в производственных и торговых предприятиях в следующих 8 странах региона Балтийского моря: Эстония, Юго-Западная Финляндия, Германия (Гамбург и Мекленбург-Передняя Померания), Латвия, Литва, Польша (Померания) и Швеция (Остергётланд).

Сначала рассматривается текущее состояние затрат на логистику по размеру компании и по региону ее деятельности. Затем анализируется структура затрат на логистику в производственных и торговых фирмах, соответственно. И в итоге главы рассматривается ожидаемое изменение логистических затрат в этих сферах деятельности.

Данные по затратам в России невозможно было сравнить с другими областями, поэтому этот регион в главе не рассматривается. Число респондентов не позволяет делать статистически существенных выводов по регионам и сферам деятельности, поэтому результаты показаны графиками.

Поставщиков логистических услуг относительно затрат на логистику не опрашивали, так как такие расходы являются для них текущими.

Не существует единого определения затрат на логистику, вместо этого у компаний есть свои собственные определения того, что можно учитывать под статьей логистических затрат<sup>2</sup>. Поэтому необходимо очень осторожно относиться к сравнению разных стран. Одна полезная типология затрат на логистику представлена в блоке 1.

<sup>2</sup> Например, Американский Совет профессионалов в управлении логистическими цепочками (CSCMP) разделяет логистические затраты в своем "Отчете о состоянии логистики®" на три ключевые компонента: Транспортные затраты, затраты на управление ресурсами (включая складирование, хранение, перегрузку, устаревание и прочее) и административные затраты, как, например, подготовка документов, систем данных и т.д. См: <http://cscmp.org/resources/sol.asp>

## Блок 2: Определение логистических затрат в рамках исследования

В исследовании логистические затраты были разделены на

прямые логистические затраты, которые состоят из

- транспортных (перегрузка грузов и упаковка включены) и
- складских затрат;

и косвенных логистических затрат, куда относятся

- затраты на управление ресурсами (а также стоимости капитала, привязанного к ресурсам) и
- затрат на администрирование логистики; и

другие прямые и косвенные затраты на логистику: все остальные компоненты затрат на логистику.

Альтернативные или постоянные издержки	складирование затраты времени обслуживание IT	потерянный сбыт уровень обслуживания клиентов не выводимые на рынок продукты обслуживание IT/ закупки
	транспортировка (грузов) перегрузка складирование документация коммуникации пошлины за пользование магистральями и дорогами	упаковочные материалы упаковка стоимость капитала на оборудование и объекты администрирование
Функциональные затраты	Прямые затраты на логистику	Непрямые затраты на логистику

В блоке 2 приведены затраты на логистику в опрошенных производственных и торговых компаниях, которые были сгруппированы по размеру компаний. Классификация основана на шкале Eurostat, которая используется для статистики в Европейском Союзе. В настоящем исследовании затраты выражаются в процентах от оборота.

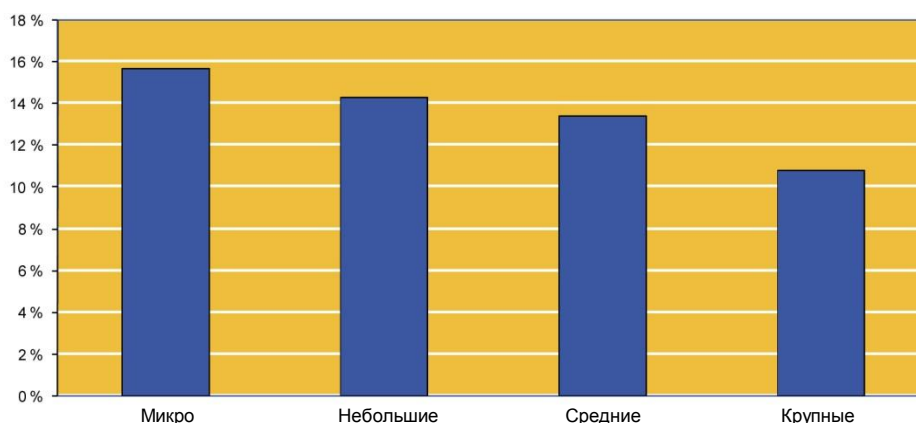


Рисунок 9 Чем крупнее компания, тем меньше общие затраты на логистику  
(N= микро 304, небольшие 149, средние 70, крупные 51)

Общие затраты на логистику в крупных производственных и торговых компаниях в этом исследовании в среднем находятся на уровне 11% от оборота компаний, а затраты на логистику в микрокомпаниях достигают отметки около 16% оборота. Между этими крайними отметками находятся небольшие компании с затратами на логистику приблизительно на уровне 14% от оборота и средние предприятия с немногим более 13% от оборота.

На основании результатов можно сказать, что, чем крупнее компания, тем меньше будет процентное отношение затрат на логистику к обороту компаний.

Следующий рисунок (рисунок 10) показывает структуру затрат на логистику компании относительно размера компании.

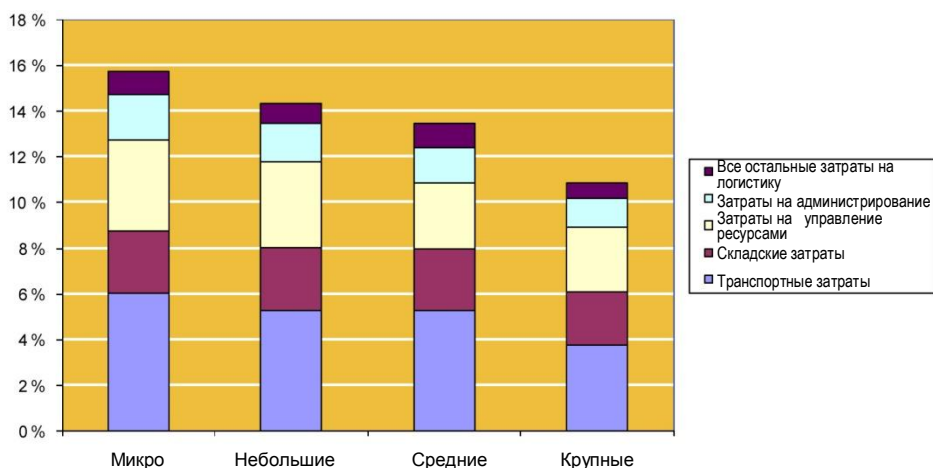


Рисунок 10 Затраты на логистику для промышленных и торговых компаний

Изучение производственных и торговых компаний в рамках данного исследования показывает, что у более крупных компаний более низкие затраты на логистику, чем у других типов фирм. В крупных компаниях общие затраты на логистику относительно оборота компаний приблизительно на пять процентов ниже, чем в микрокомпаниях и на три-четыре процента ниже, чем в небольших и средних предприятиях.

В структуре логистических затрат наиболее сильно отмечаются различия в плане затрат на транспортировку: в крупных компаниях такие затраты приблизительно на пару процентов ниже, чем в предприятиях другого типа.

У крупных компаний также более низкий уровень затрат на складирование, чем у других групп респондентов. Затраты на администрирование логистики и другие логистические затраты также образуют менее крупную долю затрат на логистику в самых крупных компаниях, чем в других группах компаний. Затраты на управление ресурсами в крупных и в средних компаниях идентичны, хотя они и несколько ниже, чем в небольших и микрокомпаниях.

### 3.1 Затраты на логистику в сфере производства

#### Ключевые результаты:

- Доля затрат на логистику относительно оборота в микрокомпаниях в области производства (около 15%) почти в два раза больше, чем в крупных компаниях (около 8%)
- По регионам доля логистических затрат варьируется примерно от 11% до 15% относительно оборота (отклонения не учитываются).

В данном пункте представлены логистические затраты производственных компаний по размеру и региону, в Эстонии, Юго-Западной Финляндии, Германии (Гамбург и Мекленбург-Передняя Померания), Латвии, Литве, Польше (Померания) и Швеции (Остергётланд). Вследствие того, что данные по Санкт-Петербургу несопоставимы, результаты анализа не включены в данное региональное исследование.

На рисунке 11 показана структура затрат производственных компаний в зависимости от размера компании согласно данному исследованию.

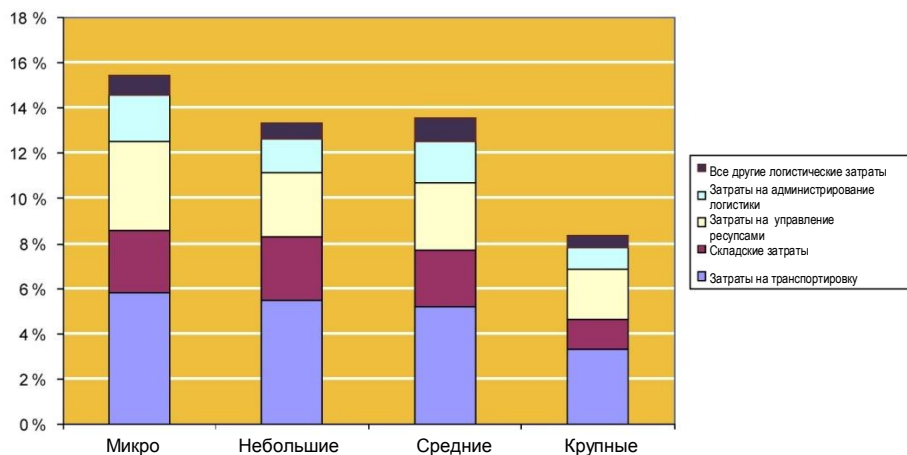


Рисунок 11 Затраты на логистику в процентах от оборота в производственных компаниях (N=микро 164, Малые 82, Средние 41, Крупные 28)

Логистические затраты крупных производственных компаний в данном исследовании значительно ниже затрат на логистику компаний других размеров. Если сравнить затраты как процент от оборота с аналогичными в других компаниях, они составляют примерно половину оборотов микрокомпаний. Логистические затраты малых и средних производственных компаний находятся почти на одинаковом уровне.

Тем не менее, в средних производственных компаниях затраты на администрирование логистики и прочие логистические затраты составляют большую часть затрат, чем в малых компаниях. Транспортные и складские затраты, с другой стороны, образуют большую часть общих логистических затрат в малых производственных компаниях, чем в средних компаниях.

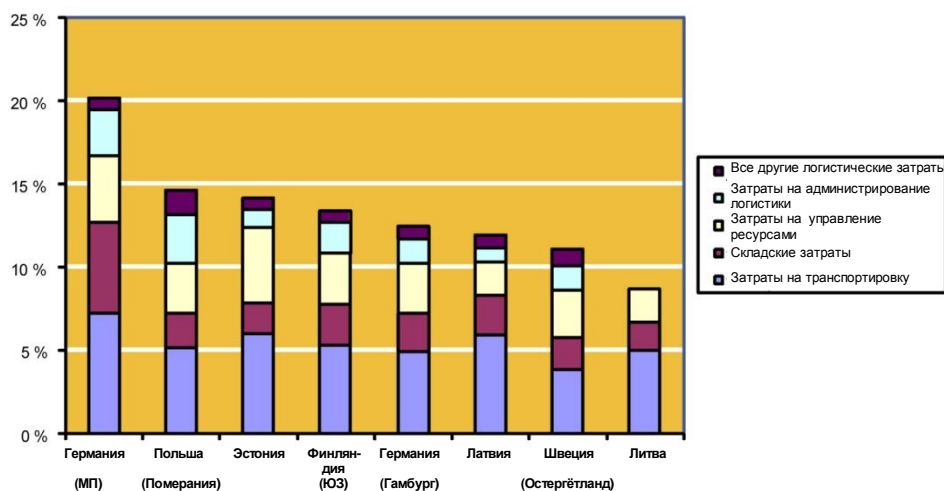


Рисунок 12 Логистические затраты по регионам (производственные компании)

Логистические затраты производственных компаний варьируются по регионам от около 8% в Литве до 20% в Мекленбурге-Передней Померании, Германия. Тем не менее, респонденты из Мекленбург-Передней Померании в основном находятся в районе города Висмар и, таким образом, возможно, ответы не раскрывают общего положения.

Необходимо отметить, что в Литве все другие логистические затраты не учтены в ответах.

Транспортные расходы образуют большую часть общих логистических затрат и составляют примерно одну треть от общей суммы логистических затрат. Далее, оставшаяся часть составляют затраты на управление ресурсами и складские расходы. Логистические затраты в процентном соотношении относительно оборота варьируются примерно от 11% в южной Швеции до 15% в Польше.

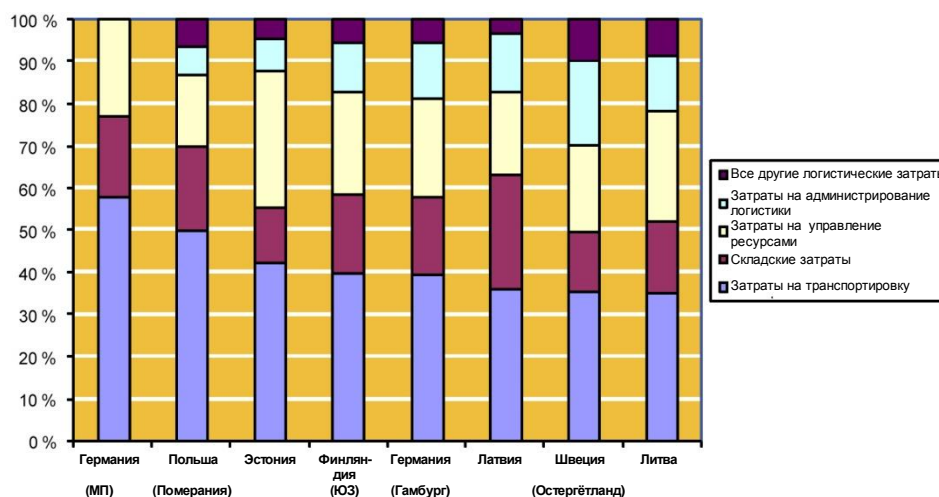


Рисунок 13 Затраты на транспорт образуют самую крупную долю общих расходов на логистику.

На рисунке 13 показана процентная доля каждой статьи расхода от общей суммы логистических расходов производителя (т.е. общие логистические затраты равны 100%). Во всех регионах транспортные расходы составляют большую часть расходов: по крайней мере третью часть от общей суммы расходов, а в Литве и Латвии – половину или больше половины от общих расходов. Интересно, что затраты на администрирование логистики и прочие логистические расходы не были указаны в отчете по Литве.

Доля затрат на управление ресурсами составляет около 20% в каждом регионе, за исключением Эстонии, где доля равна около 30%.

### 3.2 Затраты на логистику в торговых компаниях.

#### Ключевые результаты:

- По-видимому, логистические затраты зависят в большей степени от региона, чем от размера компании.
- Транспортные расходы и затраты на управление ресурсами составляют большую часть логистических расходов по регионам.

Следующие рисунки (рисунок 14 и рисунок 15) показывают логистические затраты торговых компаний в соответствии с размером компании и регионом согласно данному исследованию (за исключением Санкт-Петербурга, где данные несопоставимы).



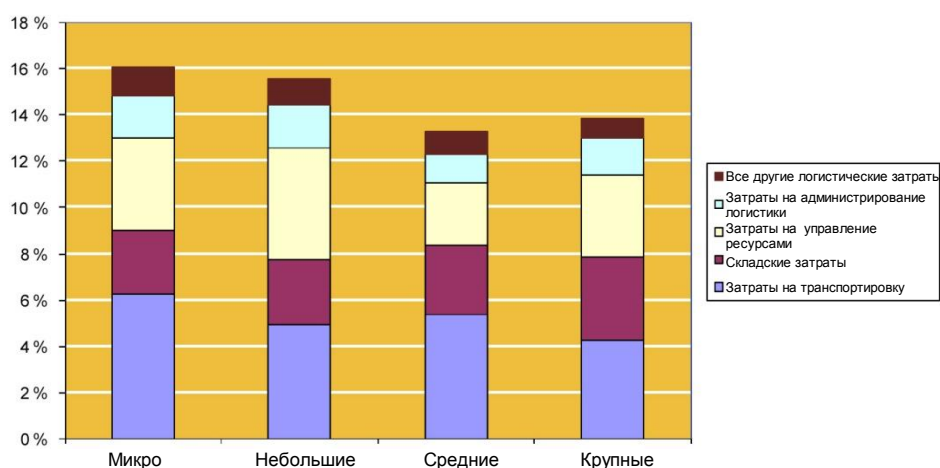


Рисунок 14. У крупных торговых компаний, как правило, ниже затраты на логистику, чем у небольших фирм (N=микро 140, Малые 67, Средние 29, Крупные 23)

Затраты на логистику в исследуемых торговых компаниях варьируются примерно от 13% до 16%. В средних компаниях отмечается самый низкий уровень общих затрат на логистику, в то время как у крупных компаний этот показатель меньше всего лишь на один процентный пункт. Разница общих затрат на логистику между компаниями различных размеров меньше, чем в производственных компаниях, и варьируется от 13% до 16% относительно оборота компании.

Составляющие логистических затрат относительно одинаковы во всех производственных компаниях, от микро до крупных компаний. Согласно исследованиям, затраты на транспорт и управление ресурсами являются основными статьями логистических расходов. Транспортные расходы составляют примерно 4—6% от оборота (на крупных предприятиях эта статья расходов ниже всего, а на микропредприятиях – наибольшим).

Затраты на управление ресурсами варьируются от 4% до 5% относительно оборота компании и составляют большую часть общих затрат на логистику малых торговых компаний, чем на других типах предприятий. Затраты на администрирование логистики равны примерно 1-2% относительно оборота каждого типа компаний, и прочие затраты на логистику примерно одинаковы и составляют 1% от оборота.

Некоторые респонденты неверно истолковывали вопрос и отвечали так, как будто общий объем расходов составлял 100%, несмотря на то, что вопрос касался процентного соотношения относительно общего оборота компании. Данные неверные ответы не были включены в анализ.

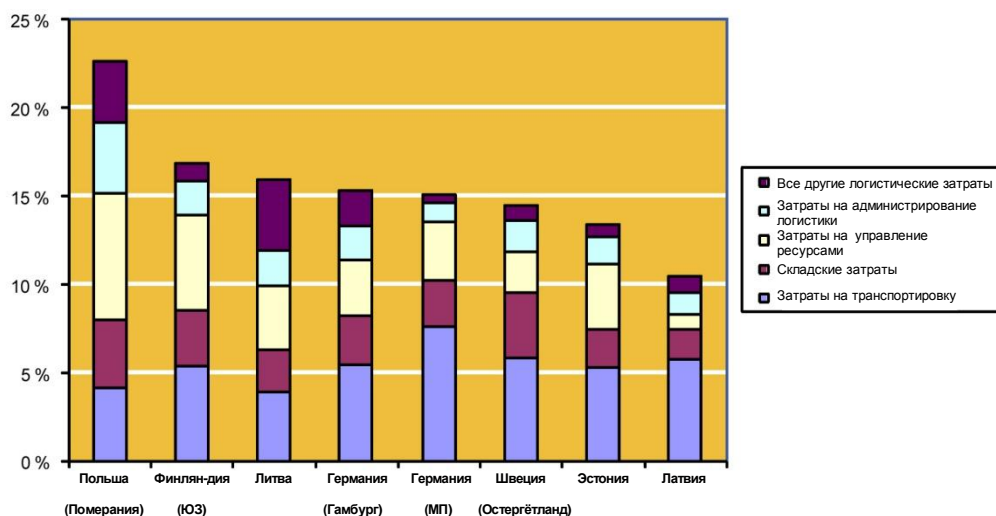


Рисунок 15 Затраты на логистику у торговли компаний по регионам

По-видимому, логистические затраты по регионам варьируются немного больше среди торговых компаний, чем в производственных компаниях от около 10% (в Латвии) до 23% (в Померании, Польша).

Логистические затраты торговых компаний в Польше (Померания) составляют заметно большую часть относительно оборота компании, чем в других регионах согласно данному исследованию.

В Латвии общие логистические расходы значительно ниже, чем в других исследуемых регионах. Такая разница объясняется тем, что в Латвии иное понимание о логистических расходах, чем у респондентов в других странах, половина затрат относится к расходам на транспорт, тогда как затраты на управление ресурсами низкие, по сравнению с другими странами.

Литовские торговые компании представляют расходы на администрирование логистики как формирующие основную часть общих логистических затрат. Количество респондентов из литовских торговых компаний меньше, что также может влиять на итог.

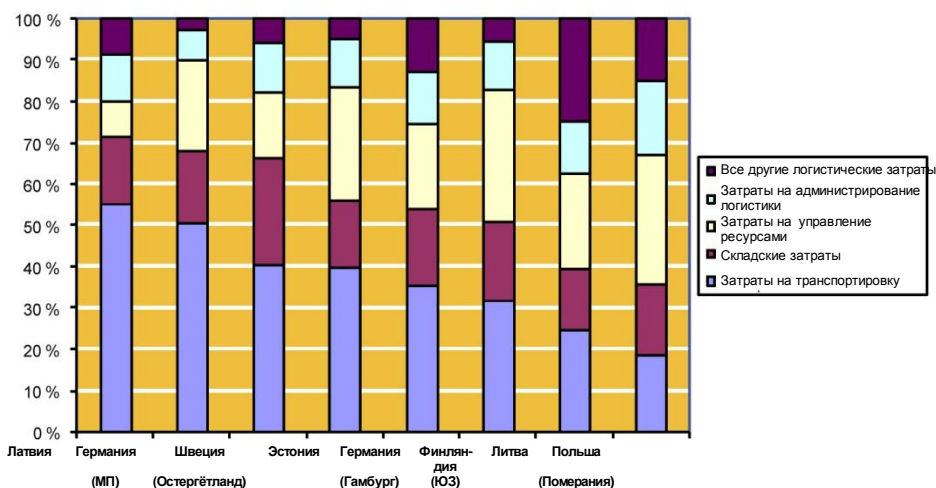


Рисунок 16 Доля транспортных затрат относительно общих затрат на логистику варьируется от 20% в Померании до более половины в Латвии.

Рисунок 16 детально представляет составляющие логистических затрат торговых компаний. Данный рисунок четко показывает каждую составляющую затрат, которые образуют общую сумму затрат на логистику. Транспортные расходы оцениваются как крупная статья затрат во всех регионах за исключением Юго-Западной Финляндии и Померании в Польше, где затраты на управление ресурсами составляют равную или большую долю общих логистических затрат. В Эстонии доля расходов на управление ресурсами также одна из самых больших.

По этому рисунку можно заметить, что в Латвии более половины логистических затрат составляли транспортные расходы, в то время как в восточной Германии, в Мекленбурге-Передней Померании, доля транспортных расходов равна половине общих логистических расходов. Это может объясняться недостаточными знаниями в области логистики; в частности, о транспорте как об очевидной статье логистических затрат. В Литве прочие расходы на логистику также составляют, заметно, большую долю общих логистических расходов и почти одинаковы с транспортными расходами.

### 3.3 Ожидаемое развитие затрат на логистику в будущем

**Ключевые результаты:**

- Компании из стран, которые давно являются членами Европейского Союза (Германия, Финляндия, Швеция) имеют тенденцию к тому, что доля их затрат на логистику останется на прежнем уровне.
- В странах, которые недавно вступили в Европейский Союз (Эстония, Литва, Латвия, Польша), ожидается повышение всех затрат на логистику.
- Определенное большинство респондентов ожидают повышение транспортных расходов к 2010 году.

При исследовании производственные и торговые компании были опрошены касательно развития логистических затрат к 2010 году.

Их попросили оценить, как соответствующие доли логистических затрат (как было описано в начале главы 3) будут меняться по сравнению с оборотом компании: будет ли повышение значительным или небольшим, или наоборот, будет наблюдаться значительное или небольшое понижение.

Следующие рисунки демонстрируют изменение составляющих логистических затрат по регионам согласно прогнозам производственных и торговых компаний. На шкале показаны составляющие логистических затрат в процентном соотношении по итогам собранных ответов каждого региона.



Рисунок 17 Развитие затрат на логистику к 2010 году, производство и торговля

По мнению около 75% всех опрошенных, пропорция транспортных расходов повысится к 2010 году относительно оборота компании. Около половины компаний прогнозируют повышение складских расходов, и около 40% ожидают увеличение затрат на администрирование логистики, а, также прочих прямых и косвенных затрат на логистику.

Также, большая часть компаний, участвующих в опросе, ожидает сохранение логистических затрат на прежнем уровне относительно оборота. В большинстве случаев респонденты предполагают, что затраты на администрирование логистики, так же, как и другие затраты на логистику, останутся на прежнем уровне (около 50% респондентов поддержали данное мнение).

### 3.3.1 Изменение затрат на логистику в производственных отраслях

Данный раздел более детально показывает изменение отдельных логистических расходов до 2010 года по прогнозам респондентов в производственных компаниях, участвовавших в опросе.

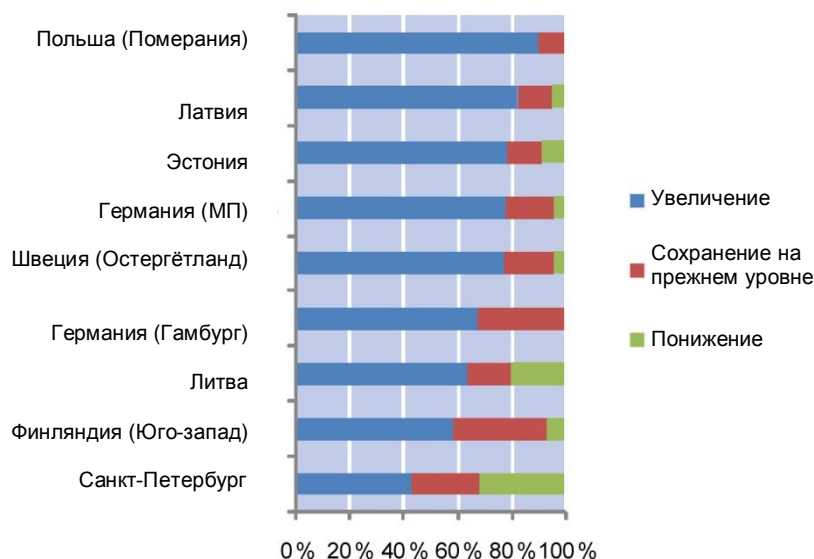


Рисунок 18 Взгляды производственных компаний на транспортные затраты в 2010 году

60% или более участников опроса в большинстве регионов ожидают повышение транспортных расходов к 2010 году. Санкт-Петербург в данном случае является исключением: только лишь 40% респондентов прогнозируют повышение транспортных расходов, в то время как большинство ожидает сохранения транспортных затрат на прежнем уровне или их понижения.

Компании из всех регионов и из Санкт-Петербурга склонны к значительному или некоторому понижению транспортных расходов (30% респондентов в данном регионе). Данный прогноз объясняется низкими ценами на нефть в Российской Федерации. Также, в Литве 20% респондентов ожидают понижения транспортных расходов, несмотря на то, что в других регионах количество оптимистических ответов не превышает 10%. В Гамбурге и Польше никто из респондентов не ожидает понижения транспортных расходов.

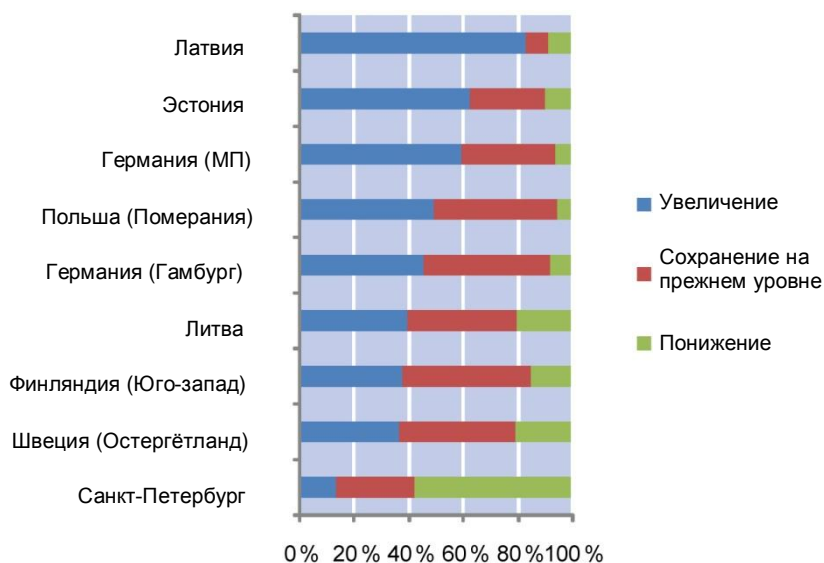


Рисунок 19 Ожидаемое изменение складских затрат к 2010 году

Что касается изменения доли складских расходов относительно оборота, самые оптимистичные ответы были получены из Санкт-Петербурга, где половина респондентов прогнозировала понижение складских расходов к 2010 году. В других регионах, тем не менее, как минимум треть торговых компаний ожидает повышения складских затрат.

Наиболее пессимистичные ответы были получены от производителей в Латвии и Эстонии: около 80% и 60% ожидали повышения в будущем складских расходов. В Гамбурге и Юго-Западной Финляндии большинство респондентов ожидали сохранения складских расходов на прежнем уровне по отношению к обороту.

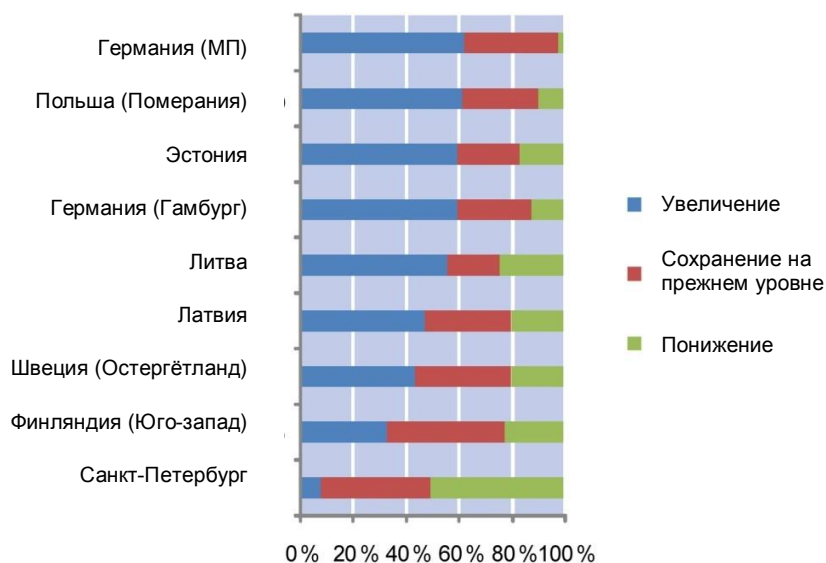


Рисунок 20 Ожидаемые затраты на управление ресурсами на производственных предприятиях

В большинстве регионов от одной трети до 60% производственных компаний, участвующих в опросе, ожидали повышения расходов на управление ресурсами относительно оборота к 2010 году.

В регионе Санкт-Петербурга, несмотря на это, менее 10% опрошенных компаний ожидали повышения данных расходов и 50% респондентов ожидали понижения расходов на управление ресурсами к тому же времени.



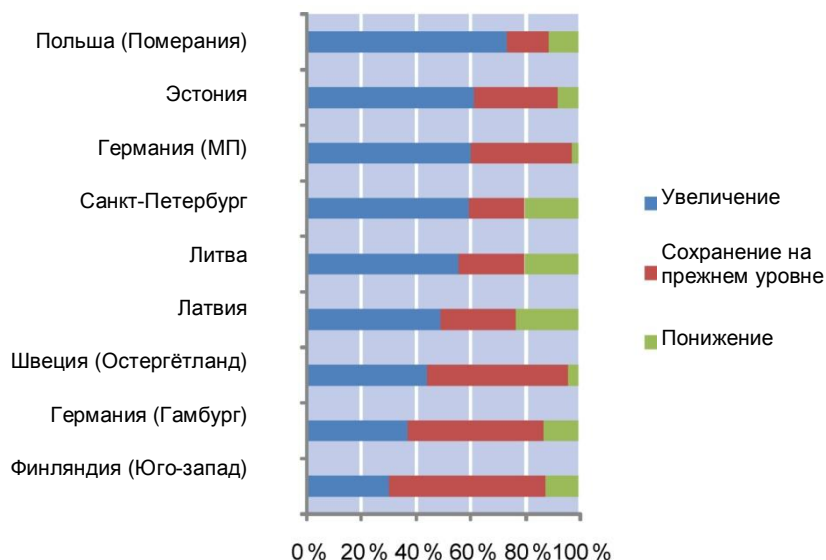


Рисунок 21 Взгляды производителей на изменение затрат на администрирование логистики в будущем

Примерно одна-две трети производственных компаний, участвующих в опросе, ожидают в будущем повышения затрат на администрирование логистики относительно оборота. В отличие от этого, среди участников опроса только около 20% производственных компаний полагают, что логистические административные расходы уменьшатся по сравнению с оборотом к 2010 году.

В юго-западной Финляндии, южной Швеции и в районе Гамбурга большинство производственных компаний полагают, что в будущем расходы на администрирование логистики останутся прежними. Это объясняется высоким уровнем знаний в логистике, большим административным опытом и высоким уровнем аутсорсинга, а также набором услуг, предоставляемых в этих странах по сравнению с другими регионами, участвующими в исследовании.

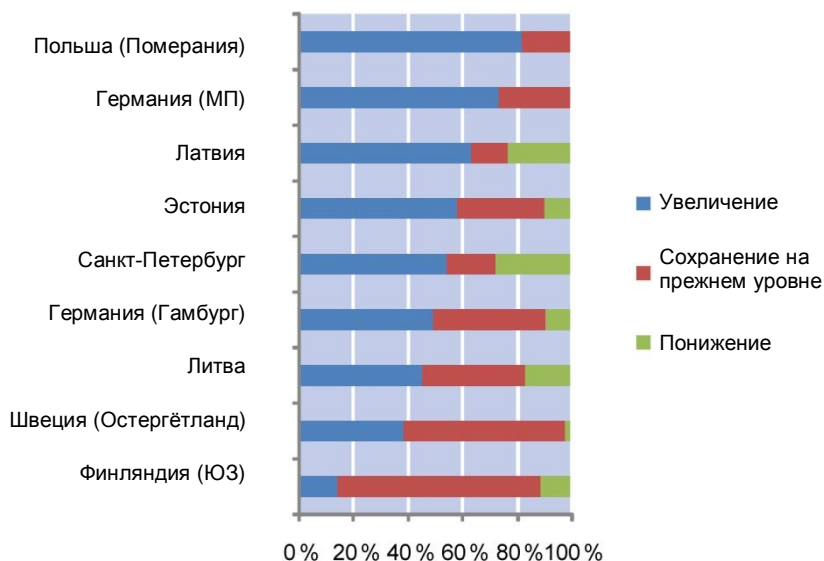


Рисунок 22 Ожидаемое изменение прочих логистических затрат в производственных компаниях

В большинстве регионов, за исключением Финляндии и Швеции, большая часть респондентов (более половины в других странах, за исключением Литвы) ожидает к 2010 году повышения прочих логистических затрат. В Финляндии и Швеции, тем не менее, большинство производственных компаний ожидают, что данные расходы останутся на прежнем уровне. В Латвии и районе Санкт-Петербурга, напротив, около 20% опрошенных ожидают понижения доли прочих логистических затрат.

### 3.3.2 Изменение логистических затрат в торговых компаниях

В данном разделе более детально представлен прогноз на 2010 год ожидаемых логистических затрат в торговых компаниях.

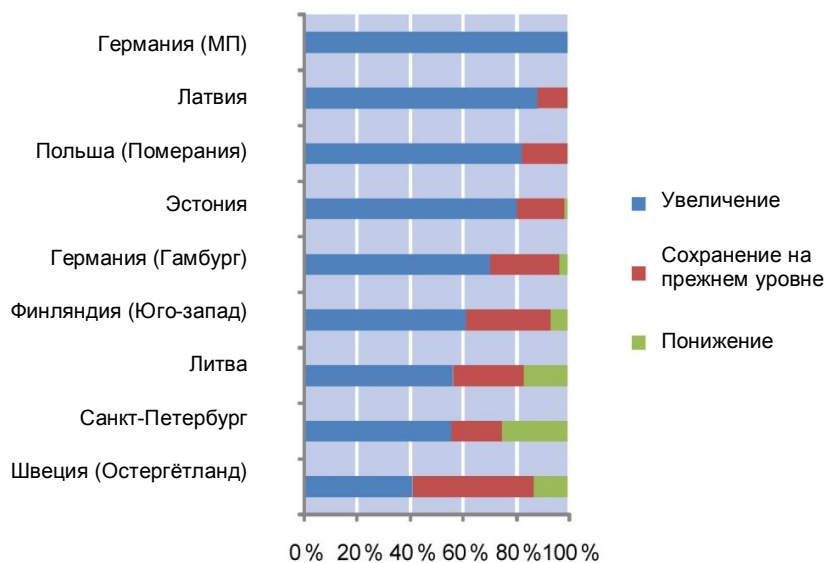


Рисунок 23 Ожидаемое изменение транспортных затрат в торговых компаниях

В большинстве регионов, за исключением Швеции, более половины торговых компаний, участвовавших в опросе, ожидают к 2010 году повышения транспортных расходов относительно оборота. Также, в Южной Швеции 40% респондентов прогнозируют рост транспортных расходов, но большинство ожидают сохранения данных расходов на прежнем уровне.

Только в регионе Санкт-Петербурга и в Литве 20% торговых компаний предполагают, что транспортные расходы понизятся относительно оборота, в то время как в других странах число респондентов составило лишь около 10% или менее.

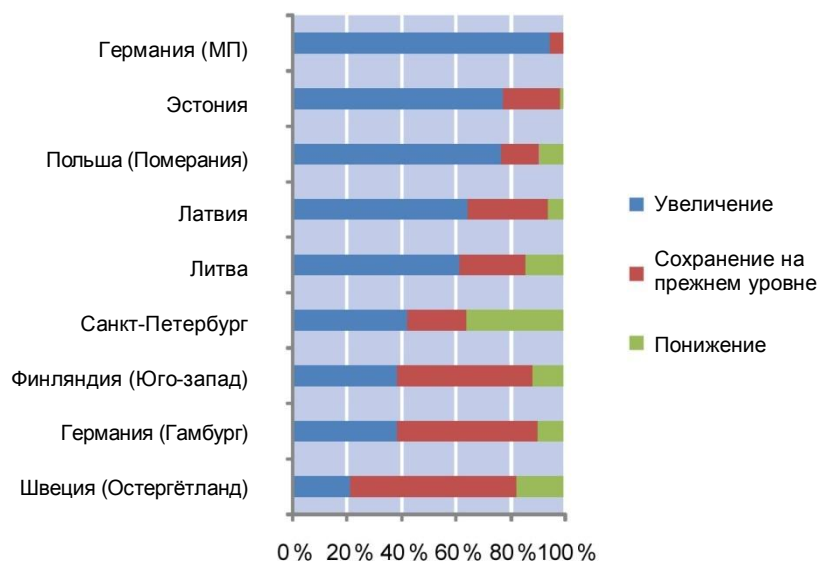


Рисунок 24 Изменение складских затрат к 2010 году по торговым компаниям, участвовавшим в исследовании.

В южной Швеции, юго-западной Финляндии и северной Германии большинство торговых компаний ожидает сохранения складских расходов не прежнем уровне по отношению к обороту в 2010 году. В других регионах, за исключением, Санкт-Петербурга, большинство компаний в будущем ожидают роста складских расходов. В регионе Санкт-Петербург примерно такое же количество участвующих (около 40%) ожидают одно из двух, или понижение или повышение складских расходов.

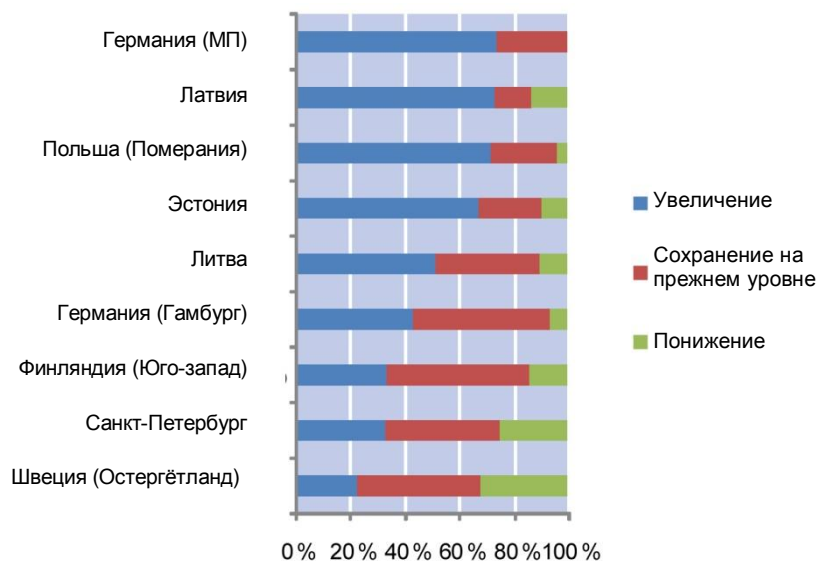


Рисунок 25 Будущие изменения затрат на управление ресурсами относительно торговых компаний

Около 70% опрошенных торговых компаний в Мекленбурге-Передней Померании, Латвии, Польше, Эстонии и Литве ожидают к 2010 году, что расходы на управление ресурсами повысятся по отношению к обороту. В северной Германии, южной Швеции и юго-западной Финляндии большинство, около 40%-50% респондентов ожидают сохранения расходов на управление ресурсами по отношению к обороту.

Одна треть респондентов в Швеции ожидает понижения расходов на управление ресурсами, и ни один из респондентов не ожидает понижения данных расходов в Мекленбурге-Передней Померании.

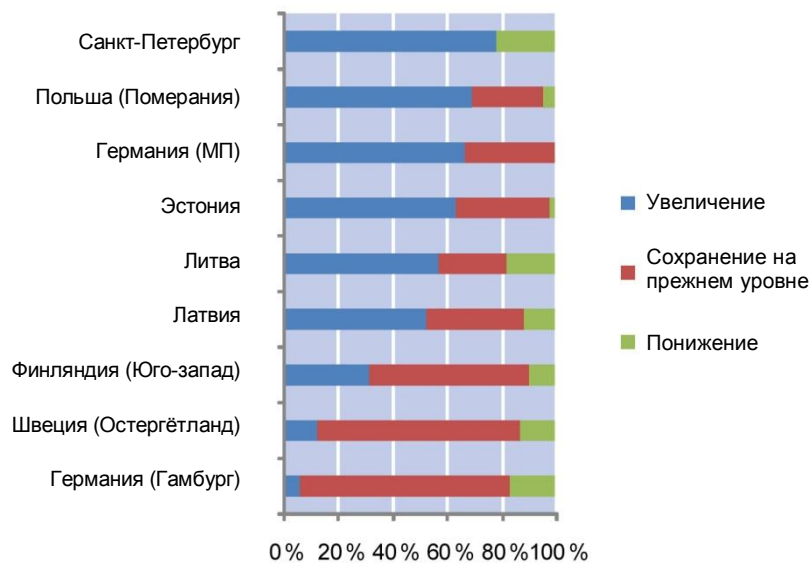


Рисунок 26 Ожидаемое развитие затрат на администрирование логистики в торговых компаниях

Большинство торговых компаний в Швеции, Финляндии, северной Германии ожидают в будущем сохранения затрат на администрирование логистики на прежнем уровне по отношению к обороту. Среди этих регионов только в Финляндии треть респондентов прогнозирует рост затрат на администрирование логистики, в то время как в двух других регионах только 10% компаний придерживаются этого же мнения.

В других странах Балтийского моря более половины респондентов ожидают к 2010 году повышения затрат на администрирование логистики. В Санкт-Петербурге респонденты придерживались двух разных мнений: около 80% ожидают повышения затрат на администрирование логистики, оставшиеся 20% полагают, что данные расходы в будущем понизятся.

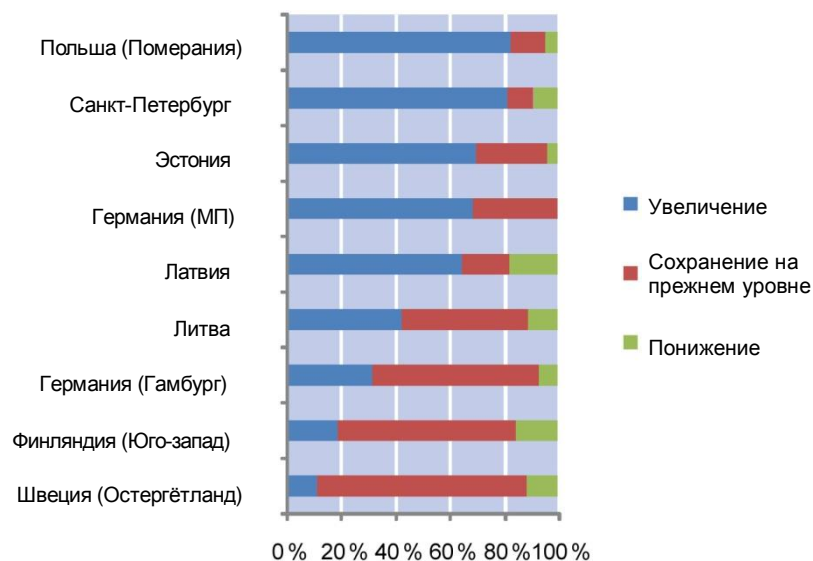


Рисунок 27 Взгляды торговых компаний на прочие, прямые и косвенные логистические затраты к 2010 году

В Санкт-Петербурге, Польше, Эстонии, Латвии и Мекленбурге-Передней Померании в Германии большинство торговых компаний ожидают роста прочих логистических расходов относительно оборота компании. Компании, находящиеся в Финляндии, Швеции и Гамбурге, склонны полагать, что данные расходы сохранятся на прежнем уровне, в то время как в Литве компании придерживались в одинаковой мере мнения о повышении расходов, так же, как и о сохранении на прежнем уровне. Во всех регионах менее 20% респондентов полагают, что все прочие прямые и косвенные расходы на логистику в будущем понизятся.

## 4 КОМПЕТЕНТНОСТЬ В ЛОГИСТИКЕ И ПОТРЕБНОСТИ РАЗВИТИЯ

### **Ключевые выводы по региону Балтийского моря (BSR):**

- Требуемый уровень компетентности по регионам напрямую связан с экономическим благосостоянием (ВВП).
- Другие характеристики регионов также определяют развитие логистики и потребности развития персонала.

### **Производственные и торговые компании:**

- В производстве и торговле ИТ системы, служба работы с клиентами и затраты на логистику являются важнейшими сферами развития.
- Сфера снабжения является будущим приоритетом в развитии компетентности персонала производственных и торговых компаний.

### **Поставщики логистических услуг:**

- Развитие объема услуг и качество предоставляемых услуг являются важнейшими потребностями развития.
- Управление транспортными ресурсами является приоритетом в развитии компетентности персонала.

Потенциал логистики дает возможность компаниям иметь значимость для клиентов. Данный потенциал, выраженный в форме индивидуальных навыков, вкладов и накопленных знаний в компании проявлен у конкурентов неравномерно. Вследствие этого, компании могут извлекать преимущества из приобретения, развития и поддержания потенциала логистики (Олаварриета и Эллингера, 1997). В блоке 3 представлено более детальное описание возможностей логистики.

Возможности логистики и их развитие способствуют появлению особых услуг логистики, поэтому данные сферы также являются основными целями данного опроса. Наша цель – обнаружить региональные различия и пробелы в развитии, и довести их до сведения исполнителей и высших руководителей с целью обеспечения мер усовершенствования. Респондентов попросили указать более значимые сферы для будущего развития логистики для компаний, или наиболее важные сферы для развития логистических навыков персонала. Прежде всего, мы проанализировали общий итог для региона Балтийского моря.



### Блок 3 Возможности логистики

Потенциал компании включает в себя комплекс индивидуальных навыков, приобретенных и накопленных знаний, реализующийся в процессе организации, который способствует координированию деятельности и выгодному использованию ресурсов для обеспечения преимущества при конкуренции. Потенциал характеризуется определенной сложностью, в результате чего трудно сравнивать страны рассматриваемого региона по этому параметру. Примеры логистического потенциала включают систему распространения, навыки управления, способность работы в команде, способность координации работы с поставщиками, технологические возможности, развитие новых продуктов, услугу доставки и т.д.

**Источник:** Олавариета, С. и Эллингера, А.Е. (1997), "Теория, проверенная исследованиями и изучение стратегической логистики", *Международный журнал управления материальными потоками и логистикой*, том 27, № 9/10, стр. 559-587.

Так как аутсорсинг приобретает значительную роль в современном бизнесе, компаниям следует предусматривать риски и возможности аутсорсинга логистики, особенно с точки зрения возможностей и компетенции. Отсутствие основных возможностей с точки зрения логистики может быть основным стимулом использования поставщиков логистических услуг, и нехватка таких компетентных поставщиков услуг может серьезно помешать развитию конкурентоспособности компаний и даже регионов.

Аутсорсинг функций логистики, в целом, может улучшить производительность и создать возможности для компаний вести успешную конкурентную борьбу. Однако компании должны поддерживать знания в области логистики у своих сотрудников по тем операциям, которые передаются на сторону, чтобы снизить риск попадания в зависимость от определенного поставщика логистических услуг, у которого, вероятно, может не хватать инновационных решений и потенциала услуг. Клиенты и поставщики услуг могут участвовать и вносить свой вклад во взаимоотношения, объединиться для обеспечения развития и создания инноваций, способствуя получению долгосрочной выгоды с точки зрения конкурентоспособности.

**Источник:** Халлдорсон, А. и Скёт-Ларсен, Т. (2004), "Развитие компетентности в области логистики за счет сотрудничества со сторонними поставщиками логистических услуг" *Международный журнал по операционному и производственному управлению*, том 24, № 2, стр. 192-206.

## 4.1 Текущее состояние потребностей развития компетенций в регионе Балтийского моря

### 4.1.1 Производство и торговля

Среди производственных компаний выделяются 3 направления в сфере потребностей развития логистики: информационные системы, обслуживание клиентов и затраты на логистику (рисунок 28). Среди торговых компаний наиболее значимые направления аналогичны производственным компаниям, несмотря на то, что улучшение обслуживания клиентов является самым важным направлением для торговых компаний.

Были представлены некоторые части анализа со сводной классификацией первоначальных вопросов касательно компетентности персонала и развития логистики. В приложении 5 представлена сводная классификация.



Рисунок 28 Наиболее важные потребности развития сектора логистики в будущем относительно производственных и торговых компаний в регионе Балтийского моря (2006/2007)

Так как повышение компетентности персонала в сфере логистики является относительно важным пунктом развития среди компаний региона Балтийского моря, следует более детально изучить эту область (рисунок 29). Среди производственных компаний навыки персонала в обеспечении и приобретении, по-видимому, требуют улучшения. Это также продиктовано осознанной необходимостью уменьшить расходы, так как затраты на обеспечение в среднем составляют большую долю расходов компании. Качество обслуживания клиентов также может повыситься при улучшении качества обработки снабжения, так как подобным образом акцентируется взгляд на логистических цепочках. Планирование производства и управление ресурсами определяются следующими наиболее важными пунктами развития персонала, которые способствуют уменьшению расходов в компаниях, участвующих в опросе.

Среди торговых компаний обеспечение, закупки, управление ресурсами и стратегия бизнеса являются важными пунктами развития. Тем не менее, при сравнении торговых и производственных компаний знание языков, управление складами и инвентарем, а также управление транспортом являются более значимыми в развитии торговых компаний.

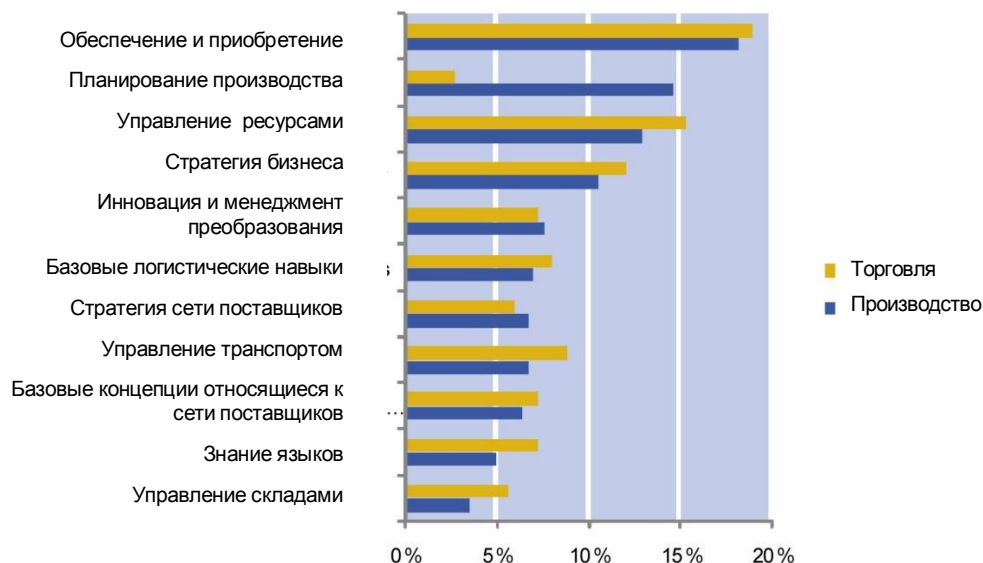


Рисунок 29 Потребности развития относительно компетентности персонала в области логистики для производственных и торговых компаний в регионе Балтийского моря (2006/2007)

#### 4.1.2 Поставщики логистических услуг.

Ответы от поставщиков логистических услуг, с другой стороны, не указывают на четкую цель для развития, мнения компаний существенно отличаются друг от друга (рисунок 30). По результатам опроса можно сказать, что компании считают необходимым увеличивать объем аутсорсинга логистики и видят потребность в увеличении объема обслуживания и улучшения качества услуг. В частности, чаще всего главными сферами, которые нуждаются в улучшении, являются качество услуг, агентская сеть и целый ряд предлагаемых услуг. Поскольку эти потребности в развитии являются специфическими, подобные изменения помогут компаниям в области логистики лучше всего обслуживать предприятия региона.

Еще одна широкая область, которая нуждается в улучшении, – это эффективность работы, ведь, по мнению респондентов, для достижения результатов нужно концентрироваться на снижении затрат, развитии навыков персонала и использовании информационных систем. Это двунаправленное развитие индустрии логистического обслуживания в регионе Балтийского моря будет способствовать повышению общей конкурентоспособности производственных и торговых компаний региона Балтийского моря.



Рисунок 30 Наиболее значимые потребности в развитии логистики на будущее для поставщиков логистических услуг в регионе Балтийского моря (2006/2007)

В плане компетентности персонала в области логистики у поставщиков логистических услуг следует особо выделить управление транспортом, планирование предоставления услуг и бизнес-стратегию (рисунок 31). Соответственно, значимость управления инновациями и изменениями снова отражает потребность индустрии в отражении роста спроса на современные и более оптимизированные под потребителей пакеты услуг. Это объясняется тем, что рост объемов международной торговли требует более высокого уровня владения языками, этот факт был отражен во взглядах респондентов.



Рисунок 31 Наиболее значимые потребности в развитии компетентности персонала в области логистики на будущее для поставщиков логистических услуг в регионе Балтийского моря (2006/2007)

В то время как все признают, что в области компетентности персонала логистических операций очень важно уделять внимание управлению транспортными услугами, другие сферы, как, например, управление складами и управление ресурсами, а также организация логистических цепочек и сетей, признаются не столь значимыми. Очевидно, все еще есть место для повышения качества базовых операций, которые традиционно предоставляют поставщики услуг. С учетом комбинации роста объемов торговли, повышения цен на топливо и ужесточения экологических нормативов, акцент на улучшение транспортной эффективности вполне вероятно окупится в долгосрочной перспективе.

#### 4.2 Рассмотрение потребностей развития логистики в регионе

В рамках настоящего исследования очень важно рассмотреть региональные вариации в плане будущих потребностей развития как на уровне компании, так и на уровне персонала. Поэтому производство, торговля и предоставление логистических услуг будут по отдельности рассматриваться в следующих разделах.

#### 4.2.1 Производство

Потребности в развитии логистических операций на производстве разделены на несколько общих сегментов, как показано на рисунке 32. Регионы представлены в порядке уменьшения процентной доли респондентов, которые считают, что повышение качества обслуживания клиентов больше всего нуждается в развитии. Гамбург находится на первом месте, за ним следуют Литва и Латвия. Развитие компетентности персонала в области логистики в Померании представляется очень важным, практически на том же уровне, что и потребность в снижении затрат на логистику. Снижение затрат на логистику представляется очень важным для одной четверти респондентов в Гамбурге, Померании, Остергётланде и Эстонии. В соответствии с мнениями респондентов из Латвии, Санкт-Петербурга и Мекленбург-Передней Померании наибольшего внимания заслуживают вопросы повышения качества IT-систем, повышения прозрачности логистических цепочек, развития информационных систем и использования мобильных технологий. Функциональность сетей и их развитие, что включает в себя выбор поставщиков логистических услуг и выполнение структурных изменений сетей распределения, с другой стороны, больше всего нуждаются в улучшении в Эстонии. Респонденты из Литвы также считают эти вопросы достаточно важными.

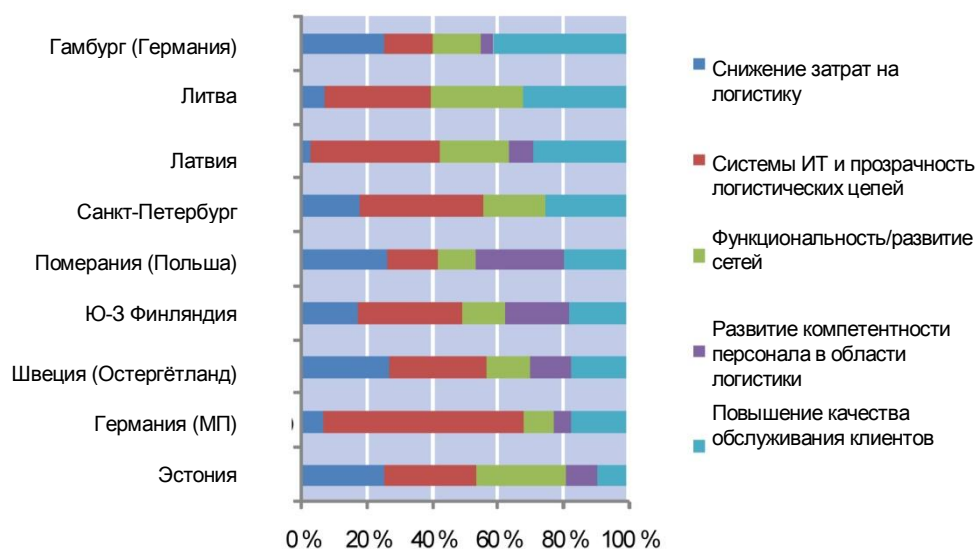


Рисунок 32 Потребности в развитии логистики для производственных компаний в разных регионах (2006/2007)

#### 4.2.2 Торговля

Среди торговых компаний можно обнаружить подобные региональные вариации (Рисунок 33). Опять же для ранжирования регионов используется показатель улучшения качества обслуживания клиентов. На этот раз лидирует Латвия, а на втором и третьем местах соответственно находятся Остергётланд и Гамбург. Респонденты в Литве, Санкт-Петербурге и Померании видят эту конкретную проблему как не очень важную и уделяют больше внимания развитию IT-систем и повышению прозрачности логистических цепей, особенно в случае Санкт-Петербурга. Литовские респонденты также подчеркивают острую проблему повышения функциональности сетей и их развития. В плане сокращения затрат на логистику на первом месте стоит Гамбург, за которым следуют Латвия и Остергётланд на втором и третьем местах.

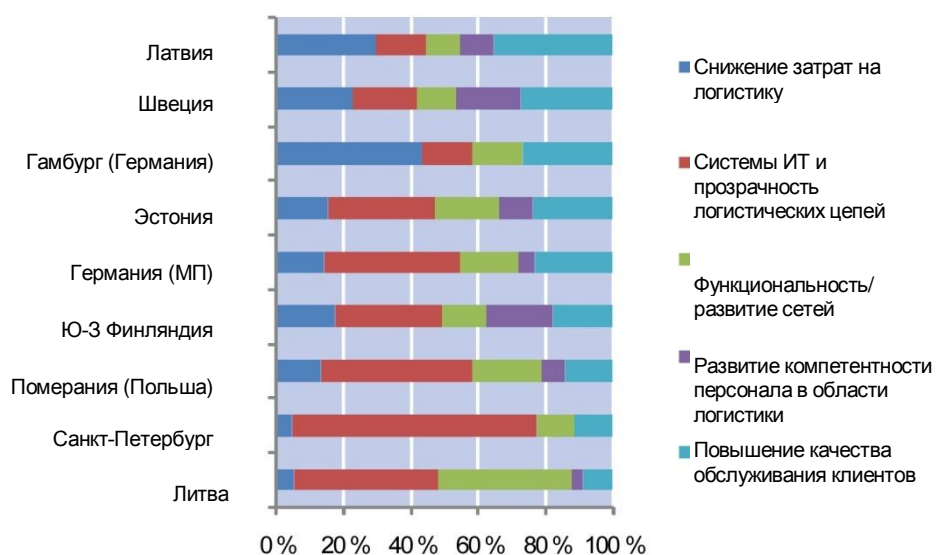


Рисунок 33 Потребности в развитии логистики для торговых компаний в разных регионах (2006/2007)

#### 4.2.3 Поставщики логистических услуг.

При рассмотрении потребностей в развитии для поставщиков логистических услуг использовался другой набор переменных. Для определения очередности компаний в этом случае применяется увеличение спектра предлагаемых услуг. Померания, Мекленбург-Передняя Померания и Санкт-Петербург считают, что это самая значимая область для развития в будущем,

а Эстония и Юго-Западная Финляндия уделяют этой области меньше внимания. В плане качества предоставляемых услуг, куда включают повышение качества обслуживания клиентов и выбор субподрядчиков, Литва, Остергётланд и Латвия считают, что эта сфера является для них наиболее значимой. Впрочем, респонденты из Эстонии, Мекленбург-Передней Померании и Санкт-Петербурга придерживаются другого мнения.

В плане наличия услуг, куда также относятся развитие агентских сетей и повышение емкости предоставления услуг, эстонцы считают, что в этой области нужно проводить определенные работы. Подобным образом, хотя и не в столь значительных масштабах, видят значимость развития емкостей предоставления услуг в Мекленбург-Передней Померании, Латвии, Санкт-Петербурге и Померании.

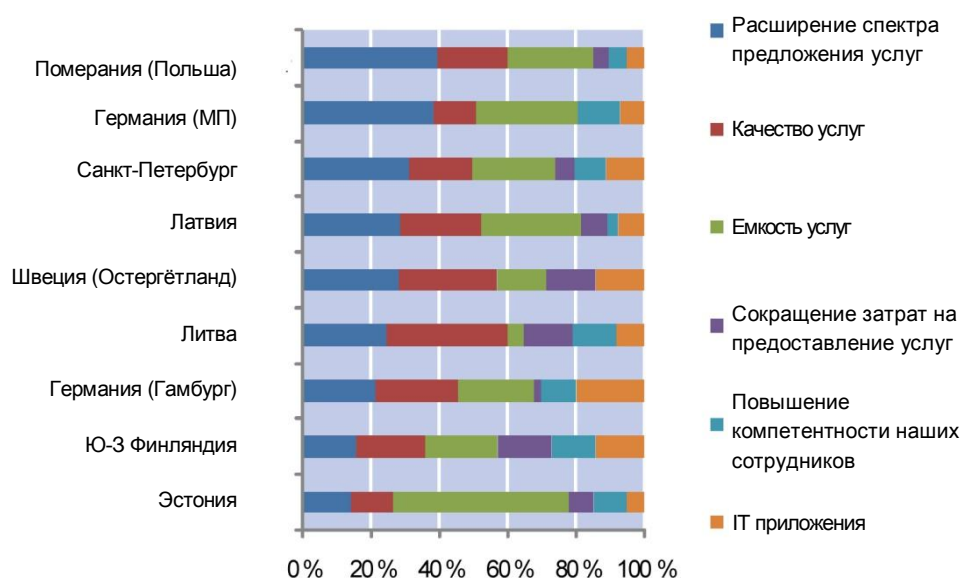


Рисунок 34 Потребности в развитии логистики для поставщиков логистических услуг в разных регионах (2006/2007)

Снижение затрат на предоставление услуг, а также развитие компетентности персонала не играет значительной роли во всех регионах, хотя в Литве и Юго-Западной Финляндии обоим этим вопросам уделяется как минимум некоторое внимание. Развитие приложений IT, куда относят также развитие информационных систем и использование мобильных технологий, также не привлекает существенного внимания, хотя некоторый акцент на этой области ставят респонденты из Гамбурга, Остергётланда, Юго-Западной Финляндии и Санкт-Петербурга.



### 4.3 Рассмотрение потребностей развития компетентности персонала в области логистики в регионе

#### 4.3.1 Производство

Результаты исследования потребности в развитии компетентности персонала в области логистики для производственных компаний были сведены в три широкие группы, а именно: *базовые навыки*, куда входят общие знания по логистике, общие концепции, связанные с управлением логистическими цепочками, знание языков; *операционное управление*, куда входят управление ресурсами, снабжение и закупки, управление транспортом, планирование производства и управление складскими услугами; и *вопросы стратегий*, к которым относятся стратегии логистических сетей, бизнес-стратегии, управление инновациями и изменениями. На рисунке 35 ключевой переменной по ранжированию являются стратегические вопросы.

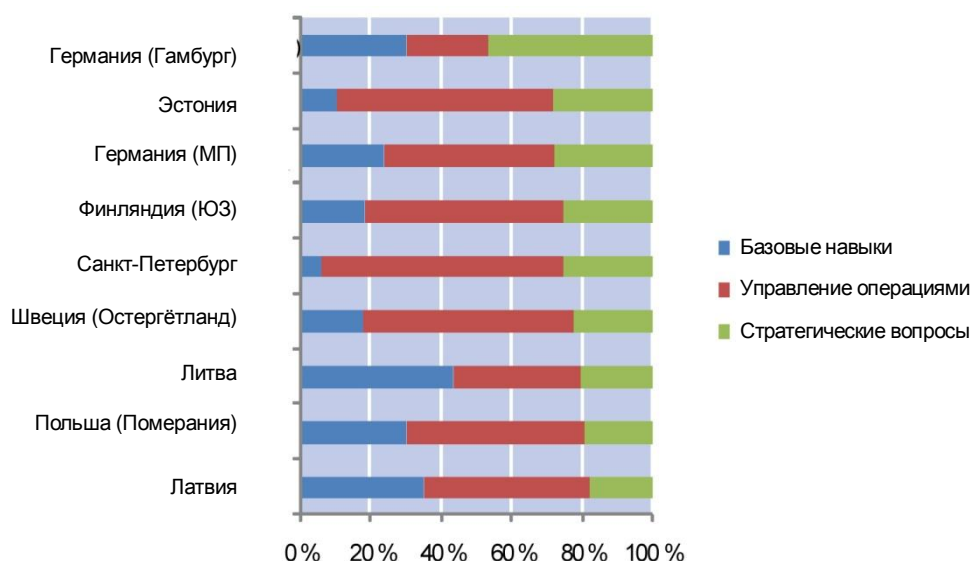


Рисунок 35 Потребности повышения компетентности персонала в области логистики для производственных компаний в разных регионах (2006/2007)

Гамбург, Эстония и Мекленбург-Передняя Померания – это ведущие три региона, которые считают, что им больше всего нужно развивать умение своих сотрудников составлять стратегии. В отличие от этого, в Латвии, Померании и Литве этой области уделяют минимум внимания. Больше всего внимания операционному управлению уделяют в Санкт-Петербурге.

Кроме того, этой категории уделяют большое внимание Эстония, Остергётланд и Юго-Западная Финляндия. В плане базовых логистических навыков особое внимание этой проблеме уделяют Литва и Латвия, хотя Гамбург и Померания также считают этот вопрос достаточно актуальным. Респонденты из Санкт-Петербурга, с другой стороны, считают этот вопрос наименее важным.

#### 4.3.2 Торговля

Тот же анализ можно провести по торговым компаниям (рисунок 36). Категория вопросов стратегии привлекает больше всего внимания в Санкт-Петербурге, Эстонии и Гамбурге (в нисходящем порядке). Однако в Санкт-Петербурге также уделяется существенное внимание базовым навыкам в области логистики, оставляя при этом незатронутым вопрос операционных навыков. С другой стороны, проблема операционных навыков представляется приоритетной в Мекленбург-Передней Померании, Эстонии и Остергётланде. Три категории более или менее сбалансированы во всех регионах, хотя операционным навыкам в большинстве стран уделяется существенное внимание.

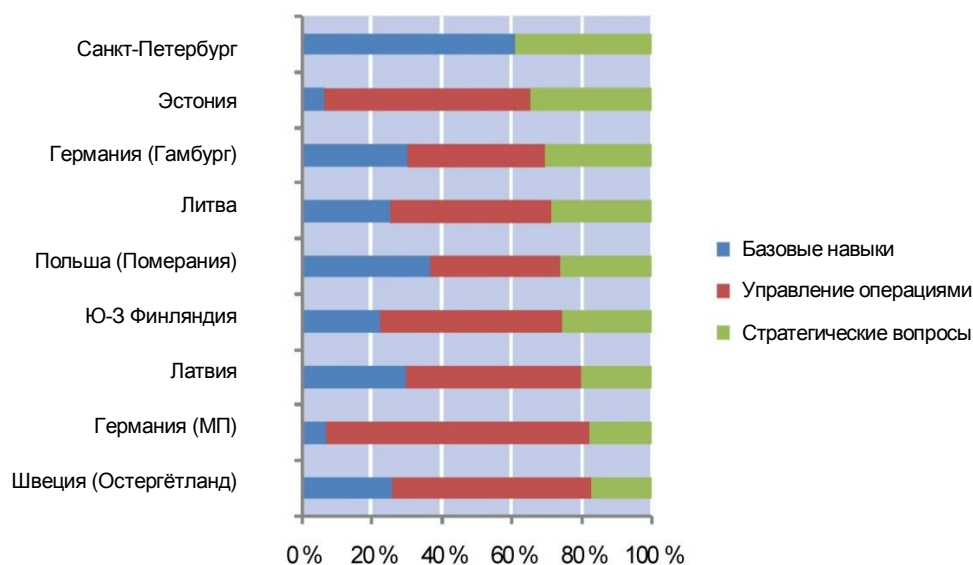


Рисунок 36 Потребности повышения компетентности персонала в области логистики для торговых компаний в разных регионах (2006/2007)

### 4.3.3 Поставщики логистических услуг.

И в завершение мы рассмотрим потребности в развитии компетентности персонала у поставщиков логистических услуг. Анализ основывается на пяти секторах, в первую очередь на управлении транспортом, управлении ресурсами и складского учета, на планировании предоставления услуг, языковых навыках и на вопросах стратегии<sup>3</sup>. На рисунке 37 регионы распределены по доле потребности в компетенции управления транспортом.

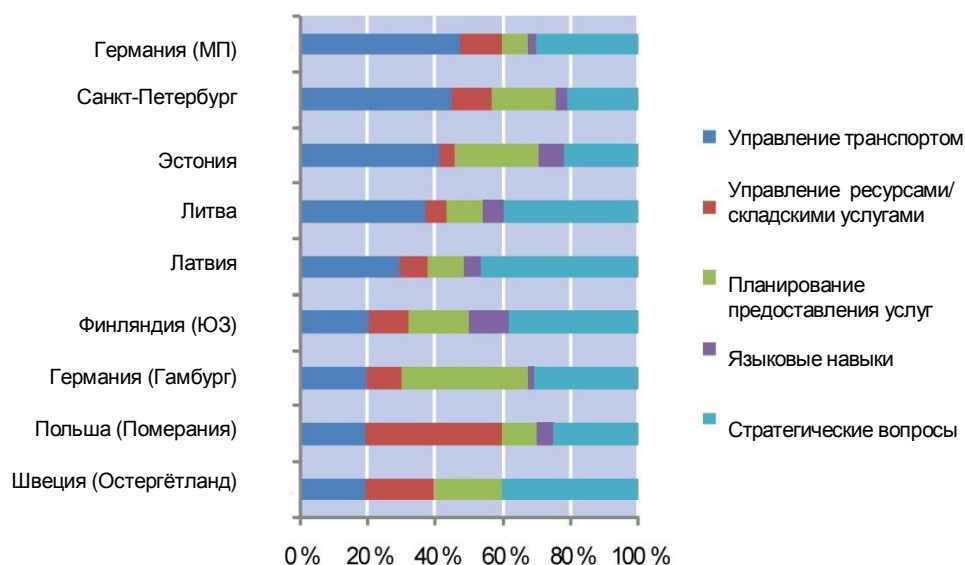


Рисунок 37 Потребности повышения компетентности персонала в области логистики для поставщиков логистических услуг в разных регионах (2006/2007)

Мекленбург-Передняя Померания, Санкт-Петербург и страны Балтики существенное внимание уделяют управлению транспортом, а Литва и Латвия, равно как и Юго-Западная Финляндия и Остергётланд, в качестве главных компетенций, которые нуждаются в развитии, называют вопросы разработки стратегий. Респонденты из Гамбурга уделяют максимум внимания планированию предоставления услуг, а респонденты из Померании считают, что в первую очередь им нужно развивать сферы управления инвентаризациями и складскими услугами.

<sup>3</sup> Включает: бизнес-стратегию, логистические цепочки и сети, управление инновациями и изменениями

#### 4.3.4 Выводы по развитию компетентности персонала в области логистики и связанных отраслей в странах региона Балтийского моря

В общем, довольно трудно установить четкую и понятную зависимость уровня развитости промышленности региона и потребности в развитии в области логистики и компетентности персонала. Под зрелостью рынка здесь понимаются жизненные циклы промышленности, которые можно разбить на фазы становления, зрелости и спада. Считается, что отрасль промышленности достигла своей зрелости тогда, когда число компаний в этой отрасли начинает падать. В рамках данного исследования мы считаем, что, вообще говоря, отрасли экономики (производство, торговля, предоставление логистических услуг) в новых странах-участницах ЕС (Эстония, Латвия, Литва, Польша) и в Санкт-Петербурге находятся на стадии становления. Остальные же страны можно охарактеризовать некоторой степенью зрелости или спада.

Поэтому будет более разумным выдвинуть предположение, что такие региональные характеристики, как доминирующие типы экономической деятельности и уровень международной торговли, влияют на острые потребности в развитии логистики и компетентности персонала в компаниях разных регионов. Поэтому для определения специфических сфер, которые нуждаются в развитии в каждом отдельно взятом регионе, нужно организовать диалог между политическими кругами, представителями интеллигенции и практикующими специалистами.

Однако анализ можно упростить, если проводить сравнение подобных регионов. Это можно продемонстрировать на примере двух регионов, или, если быть более точными, двух городов (Гамбурга и Санкт-Петербурга), каждый из которых находится на разном уровне процветания и зрелости, в то время как их профили как крупных портов и региональных экономических центров обладают сходными чертами (таблица 7).

Анализ упрощается тем, что рассматриваются только те области, которые упоминаются наиболее часто, безотносительно к уровню доминирования конкретной сферы. Однако такое сравнение показывает, что Гамбург ушел на пару шагов вперед в плане того, что Санкт-Петербург больше нуждается в развитии.

Как показало исследование, компании в Гамбурге стремятся решать более продвинутые вопросы в области логистики, чем их коллеги в Санкт-Петербурге. Например, в области развития персонала производственные компании в Гамбурге указали, что их персонал умеет работать с вопросами в области стратегии логистики, а Санкт-Петербург характеризуется лишь успешным выполнением операций. Подобным же образом, относительно приоритетов в сфере торговли в Гамбурге преобладает акцент на управлении операциями, а в Санкт-Петербурге основное внимание уделяют лишь базовым навыкам.

Таблица 7 Сопоставление потребностей в развитии логистики и компетентности персонала в области логистики, на примере данных из Гамбурга и Санкт-Петербурга (2007)

<i>Наиболее важное</i>	<i>Область деятельности</i>	<i>Гамбург</i>	<i>Санкт-Петербург</i>
Потребности в развитии логистики	Производство	Повышение качества обслуживания клиентов	IT-системы и прозрачность логистической цепи
	Торговля	Снижение логистических затрат Качество услуг	IT-системы и прозрачность логистической цепи
	Логистические услуги		Расширение спектра предлагаемых услуг
Потребности в развитии персонала	Производство	Стратегические вопросы	Операционное управление
	Торговля	Операционное управление Планирование предоставления услуг	Базовые навыки
	Логистические услуги		Управление транспортом

В плане развития логистики в общем, менталитет в Гамбурге выражается в том, что респонденты в этом регионе сосредотачиваются в большей мере на фундаментальных проблемах логистики: на обслуживании, затратах и качестве. В Санкт-Петербурге респонденты в качестве основных моментов, которые требуются для развития, указывают на рассмотрение систем IT, прозрачность логистических цепочек, увеличение спектра услуг в логистике.

С ростом благосостояния и со становлением сфер промышленности подобные сдвиги от базовых вопросов к стратегическим проблемам проявляются и в других регионах. Этот процесс должен получать активную поддержку со стороны национальных и региональных властей, так как экономическое благосостояние сильно зависит от надлежащим образом функционирующих логистики и торговли. Все это так же достаточно ярко демонстрируется Показателями эффективности логистики (см. главу 2).

Для уравнивания спроса и предложения по повышению компетентности персонала в области логистики в диалог с местными предприятиями должны вовлекаться и образовательные учреждения.

В данном случае проект LogOn Baltic оказал свое влияние в нескольких регионах, преимущественно в Мекленбург-Передней Померании, где схемы образования в области логистики были учтены в планировании на государственном уровне.

## 5 АУТСОРСИНГ ЛОГИСТИКИ

### **Ключевые результаты по региону Балтийского моря (BSR):**

- За счет аутсорсинга логистики вырабатываются более широкие и комплексные решения, нацеленные на предоставление индивидуальных услуг клиентам.
- Те логистические функции, которые подвергаются аутсорсингу по традиции (например, транспорт), более часто и в большей степени передаются на сторону в тех регионах и странах, где уровень экономического благосостояния и зрелости промышленности выше (например, Гамбург, Остергётланд и Юго-Западная Финляндия).
- Объем аутсорсинга более сложных логистических операций находится на низком уровне во всех регионах, хотя в будущем возможны некоторые отличия по странам.

Аутсорсинг логистики стал очень популярным, так как этот вариант позволяет повысить эффективность и конкурентоспособность компании. Аутсорсинг логистических услуг по своей природе может быть узким (ограничивается одним типом услуг) или широким (пакет услуг). В последнем случае применяются более сложные интегрированные процессы и информационные системы.

Традиционно популярностью пользовался узкий аутсорсинг логистики, например, на сторону отдавали только транспортные перевозки. Контракты между перевозчиками и поставщиками услуг (длительностью в среднем на 1-2 года) были нацелены на снижение затрат, подобные отношения были относительно простыми, затраты на смену поставщиков услуг были низкими.

Более широкие, комплексные и часто индивидуализированные пакеты услуг, однако, были нацелены на объединение в комплексы нескольких логистических функций, например, транспортных услуг, складских услуг и IT-систем. Подобные широкие контракты по аутсорсингу, кроме нацеленности на снижение затрат, преследовали задачи улучшения возможностей обслуживания клиентов и заключались на более длительный срок с более активным вовлечением руководства. Все это приводит к повышению затрат при смене поставщиков услуг. Больше информации о связи между комплексными пакетами услуг и поставщиками с взаимозависимостью по схеме услуги – поставщик, можно найти в блоке 4. Можно поспорить, что надлежащим образом функционирующая деловая среда и деловая культура способствуют сотрудничеству, повышению конкуренции и обеспечивают поддержку более сложных решений аутсорсинга логистики.

Так как наше исследование является международным, следует различать понятия аутсорсинга и офшоринга. Последнее – это перемещение бизнес-процессов за границу, в то время как выполнением всех работ занимается сама компания. Аутсорсинг, с другой стороны, может выполняться как домашним, так и иностранным поставщиком услуг.

#### Блок 4: Эффективные логистические услуги третьей стороны

При проектировании отношений между клиентом и поставщиком логистических услуг чрезвычайно важно сопоставлять уровень сложности пакета услуг с соответствующим уровнем сотрудничества и доверия при взаимодействии.

Аутсорсинг простых и узких логистических услуг может основываться на свободных отношениях, то есть услуги являются рутинными/стандартными по природе (например, основанные на объеме транспортные или складские услуги).

Услуги средней сложности требуют умеренной интенсивности взаимодействия, поэтому пакеты услуг могут быть стандартными по природе (простая настройка, например, в дополнение к транспортировке товаров, их могут сортировать, охлаждать и т.д.).

Аутсорсинг высокой сложности должен быть сопряжен с тесным сотрудничеством, предоставляются услуги, индивидуализированные под каждого клиента (например, откладывание с заключительной сборкой и упаковыванием, ремонт).

**Источник:** Баск, А.Х. (2001), "Отношения между поставщиками TPL и членами логистических цепочек – стратегическая перспектива", *Журнал бизнеса и промышленного маркетинга*. Том 16, №6, стр. 470-486.



Аутсорсинг является одним из основных вопросов настоящего исследования, так как рассмотрение аутсорсинга может выявить глубину и разносторонность региональных отличий. Поэтому производственным и торговым компаниям задавались вопросы: (1) насколько они передают на сторону отдельные логистические функции и (2) насколько эти функции будут передаваться третьим сторонам в будущем (до 2010 года). Также опрашивали и поставщиков логистических услуг, но отправная точка была иной: вопросы касались текущего и будущего состояния предлагаемых услуг, компании спрашивали об ожидаемом изменении спроса на особые логистические услуги к 2010 году. Сначала мы рассмотрим общие результаты по региону Балтийского моря, затем перейдем к данным по конкретным регионам.

## 5.1 Текущее состояние аутсорсинга логистики в регионе Балтийского моря

На рисунке 38 показано текущее состояние аутсорсинга логистики в регионе Балтийского моря, с акцентом на производственных и торговых компаниях.

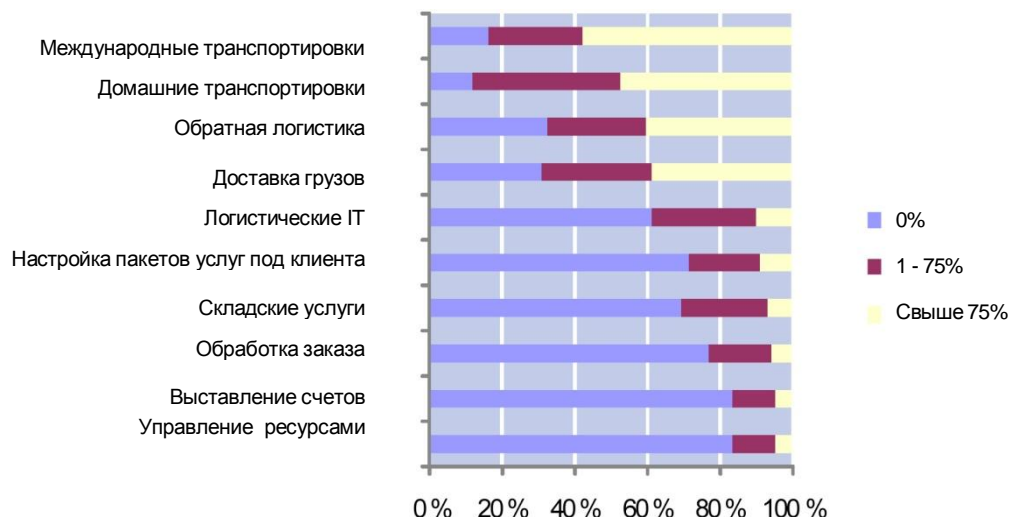


Рисунок 38 Аутсорсинг логистических функций в регионе Балтийского моря (2006/2007; все регионы; N=767)

В общем, видно, что традиционно передаваемые на сторону транспортные и грузоперевозочные функции подвергаются аутсорсингу в существенной степени. Например, если говорить об аутсорсинге внутренних транспортных перевозок, почти половина респондентов ответили, что они отдают на сторону свыше 75% таких услуг, в то время как лишь незначительное меньшинство заявило, что они вообще не передают транспортировки на сторону. Такая же ситуация и с международными транспортировками, с той лишь разницей, что степень аутсорсинга здесь еще выше. Грузоперевозки и обратная логистика подвергаются аутсорсингу подобным же образом, лишь одна треть респондентов заявили о том, что они занимаются этими вопросами самостоятельно.

Если сравнивать с транспортными функциями и операциями грузоперевозок, значительно меньше передают на сторону управление ресурсами, адаптацию продуктов, обработку заказов и выставление счетов, для чего требуется более индивидуальный подход, более высокие затраты на смену поставщиков и формирование более крупных пакетов услуг. Что показательно, 70% – 85% респондентов заявили, что они не прибегают к аутсорсингу данных функций. Чаще всего в этой группе аутсорсингу подвергаются логистические системы ИТ: около 40% респондентов заявили, что как минимум некоторая часть таких операций подвергается аутсорсингу.



## 5.2 Будущие тенденции в аутсорсинге логистики в регионе Балтийского моря

Какие функции будут больше всего передаваться на сторону в будущем? На рисунке 39 показаны те функции, которые получают максимум внимания со стороны производственных и торговых компаний к 2010 году.



Рисунок 39 Тенденции в области аутсорсинга логистических услуг<sup>4</sup> в регионе Балтийского моря к 2010 году (2006/2007; все регионы)

Очевидно, функциональные области с относительно низким уровнем аутсорсинга в настоящее время получают больше внимания в будущем. Логистические системы ИТ возглавляют список, а складские услуги и выставление счетов находятся на втором и третьем месте, соответственно. Кроме того, адаптация продукции в будущем будет все больше передаваться на сторону, так как компании предпочитают получать выгоду от услуг с более высокой добавочной стоимостью поставщиков логистических услуг, получая выгоду от откладывания и повышения качества обслуживания клиентов.

В плане поставщиков логистических услуг, их ответы дают общее представление о состоянии и будущем развитии рынка логистических услуг. Опять же, основное внимание уделяется результатам по региону Балтийского моря. На рисунке 40 показаны ожидаемые изменения в предложении услуг с 2005 по 2010 год.

<sup>4</sup> Индикаторы тенденций на будущее – это разница между текущим состоянием (2006/2007) и предполагаемым состоянием на будущее (2010) в области аутсорсинга услуг. Положительные сигналы говорят об увеличении объема аутсорсинга в будущем, и наоборот.

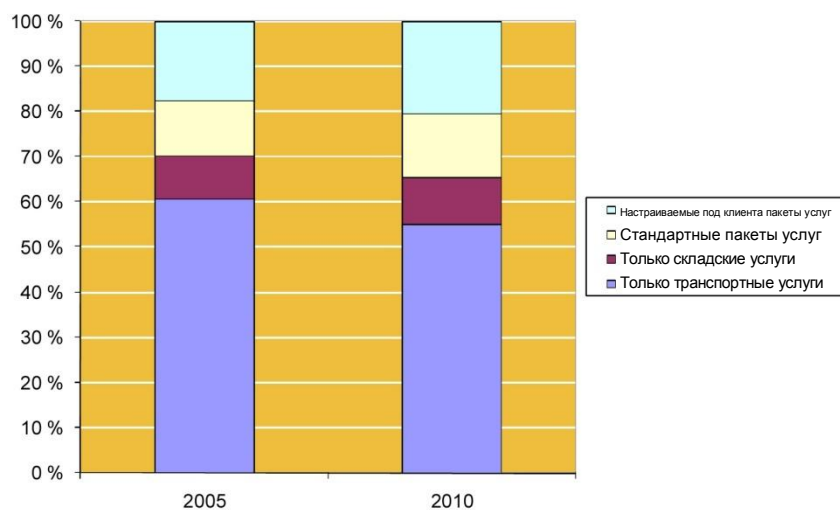


Рисунок 40. Сопоставление распределения по разным типам услуг в 2005 и 2010 годах оборота компаний, предоставляющих логистические услуги в регионе Балтийского моря (прогноз (2006/2007; все регионы).

Результаты соответствуют ранее представленным данным по производственным и торговым компаниям: в рассматриваемый период ожидается незначительное увеличение доли более широких и сложных индивидуализированных, а также стандартных пакетов услуг (определения см. в блоке 4). Все это подразумевает увеличение объемов предоставления услуг с более высокой добавочной стоимостью, например, отлаженная маркировка и упаковка. Предоставление только транспортных услуг будет испытывать спад как достаточно узкая и рутинная услуга.

На более детальном уровне участвующие в опросе поставщики логистических услуг считают, что в ближайшее время будет отмечаться рост спроса на все услуги в области логистики, с определенными центрами тяготения (рисунок 41). Опять же системы IT возглавляют этот список как самая быстро развивающаяся сфера обслуживания. Спрос на транспортные услуги также повысится в регионе Балтийского моря, с незначительным акцентом на международных транспортировках.

Результаты, наверное, отражают ожидаемое положительное экономическое развитие и потоки международной торговли в регионе. В то время как по всем типам услуг ожидается рост спроса, следует отметить, что те услуги, которые могут быть составляющими более широких пакетов обслуживания, все еще остаются далеко позади таких традиционно сильных услуг, как транспортировка. Транспортировка остается центральной функцией пакетов услуг, но в решениях логистического обслуживания отмечается тенденция увеличения доли IT-систем, услуг с добавленной стоимостью и других логистических процессов.



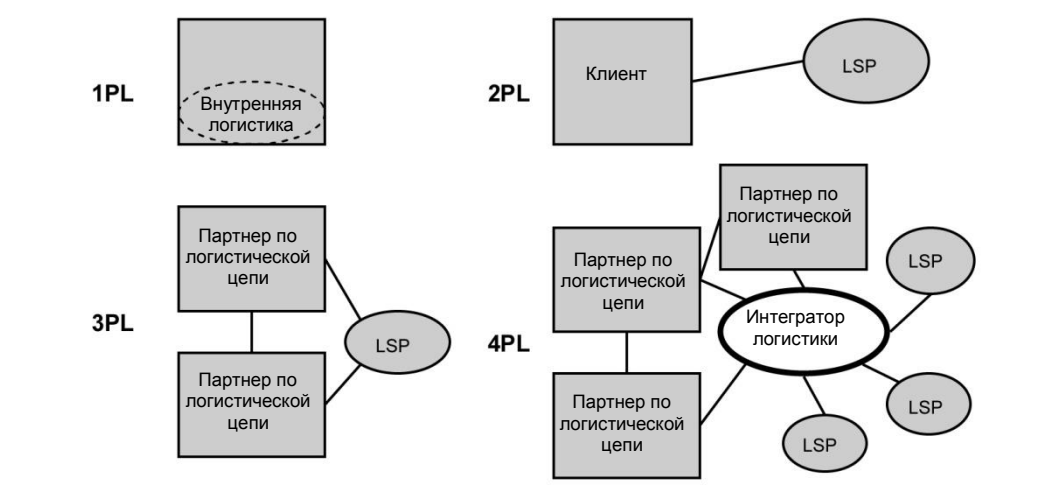
Рисунок 41 Тенденции развития спроса на логистические услуги в регионе Балтийского моря до 2010 года (2006/2007; все регионы; N=368)

В опроснике также был особый вопрос относительно использования услуг 3PL/4PL в будущем. Ожидается рост значимости этой сферы, и это подразумевает увеличение сложности отношений и сетей, при которых интеграция логистических цепочек и логистическая специализация переходят на более высокий уровень (см. блок 5).

### Блок 5: Сетевые структуры в области логистики

Логистические операции компании можно свести в 4 разные структуры. 1PL подразумевает полное отсутствие аутсорсинга. В 2PL клиент нанимает поставщика логистических услуг (LSP) для выполнения, например, транспортных и складских услуг. Схема 3PL была представлена для работы с интегрированной логистикой, когда два партнера по логистической цепочке соглашаются передать вопросы логистики третьей стороне. В структуре 4PL специальные интеграторы в области логистики выступают посредниками на рынке и эффективно строят сети, которые объединяют партнеров по логистической сети со специализированными поставщиками логистических услуг.

Источник: Хаапанен М., Вепсяляйнен, А.П.И и Линдемман Т. (2005), *Логистика в искусстве стратегического управления*.



LSP – Поставщик логистических услуг

### 5.3 Аутсорсинг в регионе Балтийского моря с фокусом на регионе

Теперь анализ смещается со сводных результатов к выбранным данным по аутсорсингу в отдельных регионах по категориям. Как уже говорилось ранее, целевой регион представляет собой разнородную группу стран в районе Балтийского моря, поэтому следует ожидать некоторые различия между подрегионами. После рассмотрения в общем мы сконцентрируемся на региональных отличиях, в особенности в плане внутренних и международных транспортировок, логистических систем ИТ и услуг складирования как основных направлениях аутсорсинга логистики.

#### 5.3.1 Аутсорсинг транспорта

Результаты по аутсорсингу внутренних и международных транспортировок довольно хорошо отражают общие тенденции в плане различий между регионами (рисунки 42 и рисунок 43). Гамбург как региональный населенный центр и центр экономической деятельности демонстрирует высокий уровень аутсорсинга транспортных функций, как внутренних, так и международных – более 70% респондентов

заявляют, что свыше 75% своих транспортных операций передают на сторону. Подобная ситуация отмечается и в регионе Остергётланда. Среди респондентов из Юго-Западной Финляндии доля тех компаний, которые не используют аутсорсинг, выше, чем в Гамбурге и Остергётланде, а доля компаний, которые передают на сторону менее 75% своих транспортных услуг, также больше.

В плане новых стран-участниц ЕС ситуация с теми респондентами, которые не используют аутсорсинг, достаточно схожая (доля респондентов в этой категории – около 10%), хотя Эстония в этом плане выглядит самой преуспевающей. Однако следует отметить, что международные транспортные операции чаще подвергаются аутсорсингу, чем домашние. По сравнению со странами Балтики Померания значительно отстает в этом плане – доля компаний, не использующих услуги аутсорсинга, достигает двух третей по домашним транспортировкам и около 60% по международным транспортировкам.

Санкт-Петербург, с другой стороны, значительно ушел вперед в плане аутсорсинга транспортных услуг, например, по сравнению с Померанией. Это особенно хорошо заметно в области международных перевозок, где от 50% до 60% респондентов передают на сторону более 75% подобных логистических операций (рисунок 43).

Следует проявлять осторожность при оценке положительного воздействия рыночной экономики и зрелости рынка, благотворной бизнес-среды и высокого уровня развития рынка логистических услуг на уровень аутсорсинга в области транспортировок. Например, Гамбург, Остергётланд и Юго-Западная Финляндия находятся на более продвинутом уровне по сравнению с, например, Санкт-Петербургом и Померанией.

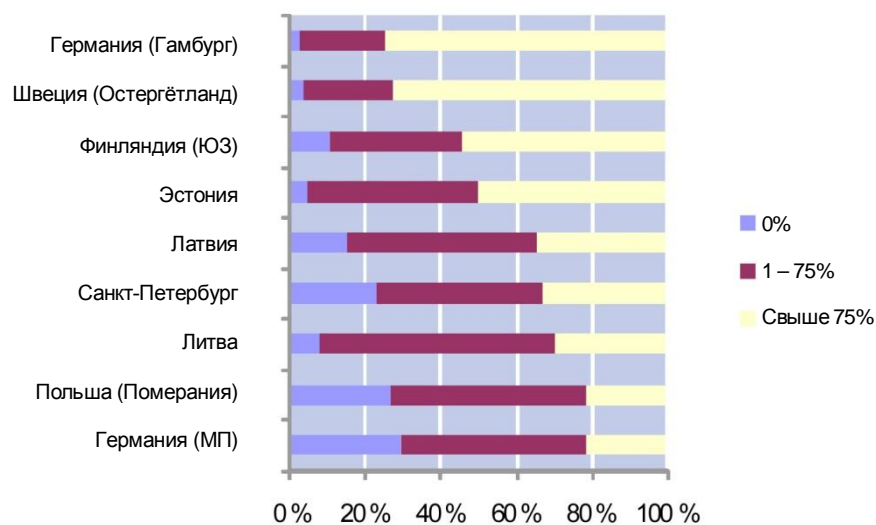


Рисунок 42 Аутсорсинг внутренних транспортных услуг в регионе Балтийского моря по странам (производство и торговля; 2006/2007; N=767)

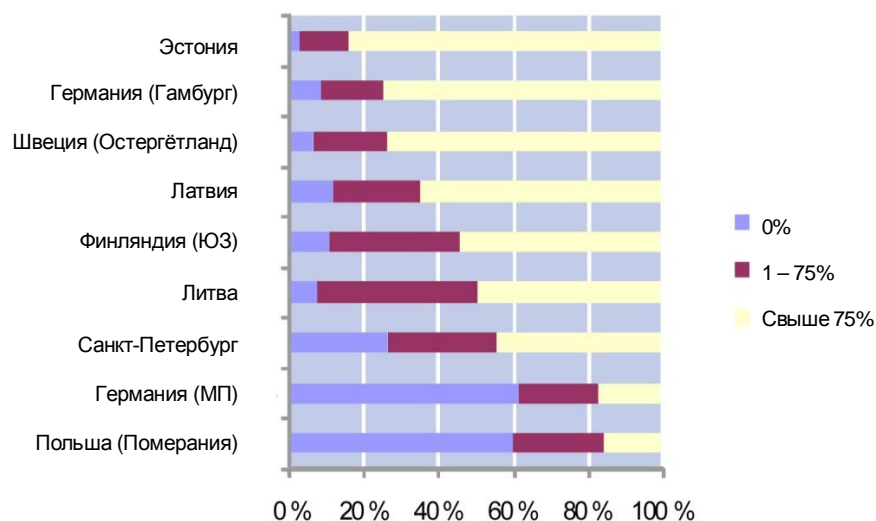


Рисунок 43 Аутсорсинг международных транспортных услуг в регионе Балтийского моря по странам (производство и торговля; 2006/2007; N=728)

В будущем ожидается весьма неоднородное изменение состояния аутсорсинга транспортировок (рисунок 44 и рисунок 45).



Рисунок 44 Ожидаемое развитие аутсорсинга внутренних транспортных услуг в регионе Балтийского моря по странам до 2010 года (2006/2007)

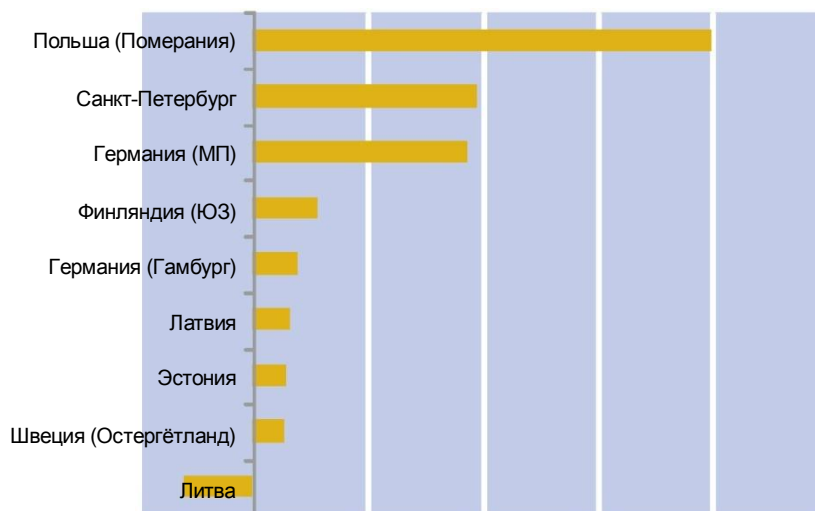


Рисунок 45 Ожидаемое развитие аутсорсинга международных транспортных услуг в регионе Балтийского моря по странам до 2010 года (2006/2007)

На основании приведенных выше цифр мы можем сделать вывод, что респонденты из Польши предпримут все возможное для развития как внутреннего, так и международного аутсорсинга. Респонденты из Санкт-Петербурга в большей степени сосредоточатся на вопросах международного аутсорсинга. Компании в Швеции, которые в настоящее время достаточно активно развивают направление аутсорсинга внутренних транспортных услуг, планируют продолжать эту же политику.

### 5.3.2 Аутсорсинг систем ИТ и складских услуг

На основании более ранних выводов можно прийти к заключению, что уровень экономического благосостояния и зрелости местной рыночной экономики и промышленности может оказывать влияние на степень использования аутсорсинга в различных сферах промышленности. Однако такие взгляды могут показаться слишком простыми, ведь на распространение аутсорсинга логистики могут влиять самые разные факторы. Например, системы ИТ в области логистики характеризуются одинаковым уровнем аутсорсинга в Санкт-Петербурге, Литве и Гамбурге (рисунок 46).

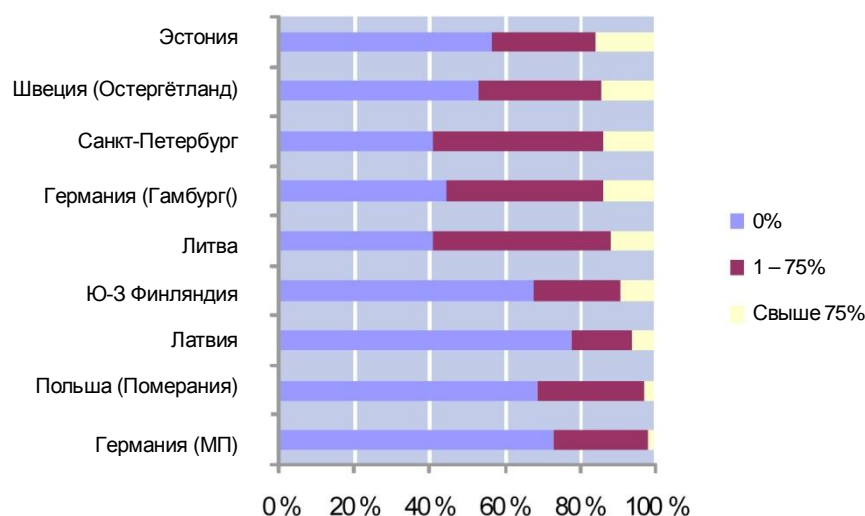


Рисунок 46 Аутсорсинг систем ИТ в области логистики в регионе Балтийского моря по странам (производство и торговля; 2006/2007; N=668)

Предполагаемое развитие аутсорсинга систем ИТ в области логистики в будущем лишь подчеркивает эти выводы. Кажется, что респонденты в Эстонии собираются активно сконцентрировать свои усилия на этой области. Санкт-Петербург, Померания и Латвия находятся приблизительно на том же уровне, что и Юго-Западная Финляндия (рисунок 47). В случае с Померанией или Мекленбург-Передней Померанией, следует отметить, что им, по сравнению, например, с Гамбургом, который не выставляет приоритета на эту сферу, нужно уделить этому вопросу больше внимания.



Однако в случае с Санкт-Петербургом отправная точка по этому региону почти такая же, как и у Гамбурга, в то время как есть существенные расхождения в плане развития этой области в будущем. Для сравнения, Гамбург уделяет значительно меньше внимания функциональной области аутсорсинга логистики. На контрасте, компании в Санкт-Петербурге более открыты инновационным решениям или, с другой стороны, более склонны соглашаться на предлагаемые быстрые преимущества, которые обещает применение IT-систем.

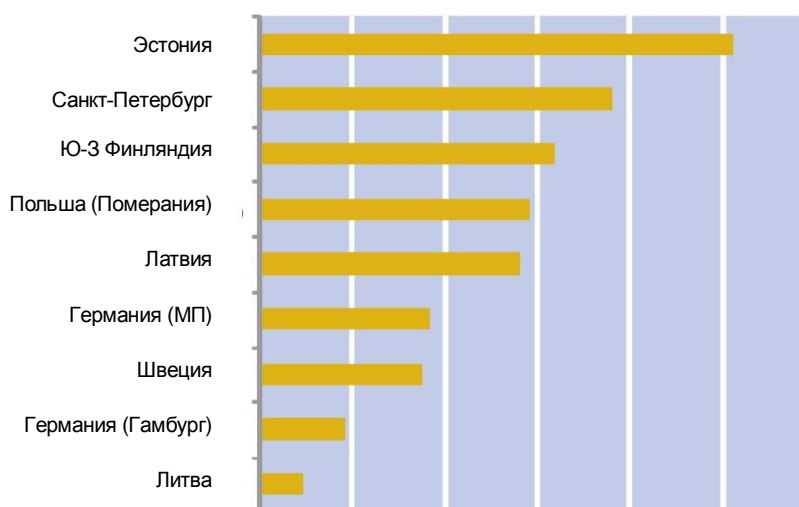


Рисунок 47 Ожидаемое развитие аутсорсинга логистических систем ИТ в регионе Балтийского моря по странам до 2010 года (2006/2007; N=617)

Аутсорсинг складских услуг повторяет подобные модели в плане текущего состояния. Этот тип аутсорсинга широко распространен в Санкт-Петербурге, странах Балтики и в Гамбурге, в то время как в Остергётланде, Юго-Западной Финляндии и Померании этот тип услуг не является распространенным (рисунок 48).

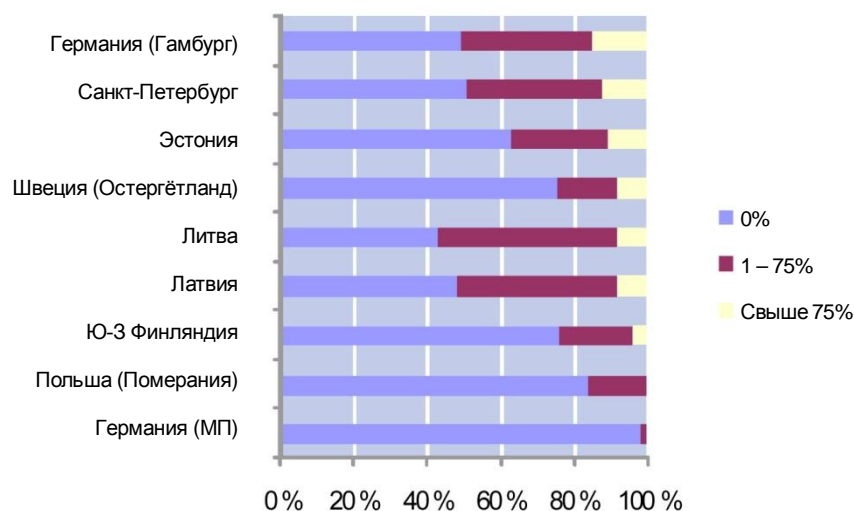


Рисунок 48 Аутсорсинг складских услуг в регионе Балтийского моря по странам (производство и торговля; 2006/2007; N=700)

В плане будущего развития складских операций прогнозы и их зависимость от текущего состояния несколько отличаются от подобных показателей по аутсорсингу IT-систем, которые были представлены ранее. Например, эта функция одинаково передается на сторону в Гамбурге и Санкт-Петербурге. Однако в Гамбурге респонденты считают, что аутсорсинг складских услуг в будущем поднимется на более высокий уровень, а участники опроса в Санкт-Петербурге не видят в этой области дальнейшего развития (рисунок 49). Эстония, Остергётланд и Юго-Западная Финляндия также видят необходимость передачи складских услуг на аутсорсинг, в то время как польские респонденты из Померании не видят никаких причин чего-нибудь менять в текущем положении дел.

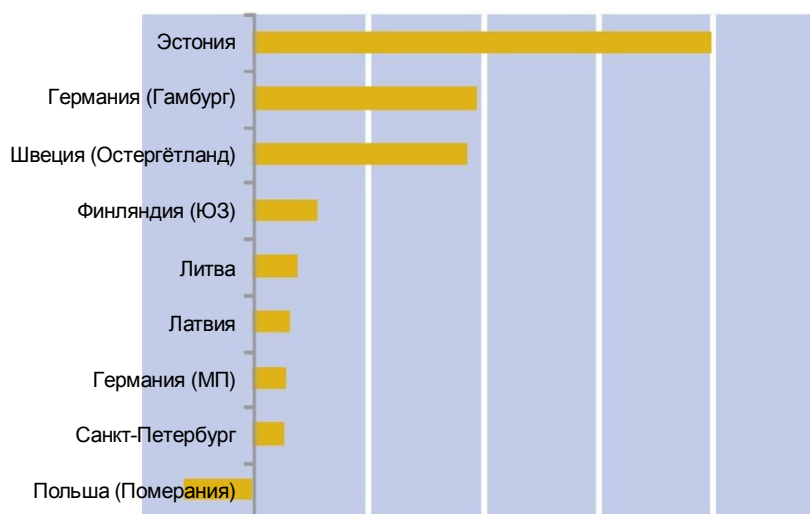


Рисунок 49 Ожидаемое развитие аутсорсинга складских услуг в регионе Балтийского моря по странам до 2010 года (2006/2007)

Возможно, будет разумным подвести такой итог, что картина зависимости между степенью аутсорсинга и уровнями регионального развития в некоторой степени перемешана в тех логистических функциях, которые можно считать не очень традиционными областями аутсорсинга, или в тех, которые являются частью более широких пакетов услуг. В частности, текущее состояние аутсорсинга складских услуг и IT-систем представляет регионы без какой-либо видимой закономерности. С другой стороны, более развитые и зрелые рынки ставят приоритет на аутсорсинг складских услуг, в то время как в новых странах ЕС, например в Эстонии и Померании, и в Санкт-Петербурге уделяется больше внимания аутсорсингу систем IT. Эти отдельные области служат примерами наличия расхождений между регионами.

#### 5.4 Выводы по аутсорсингу логистики в регионе Балтийского моря

Для того чтобы прояснить предложенную зависимость между аутсорсингом логистики и экономическим благосостоянием, представим регионы в диаграмме рассеяния. Доля тех компаний, которые передают на аутсорсинг более 75% домашних транспортных услуг (в совокупности производственные и торговые компании), представлена на вертикальной оси, а на горизонтальной оси показан ВВП на душу населения по региону и стране (рисунок 50).

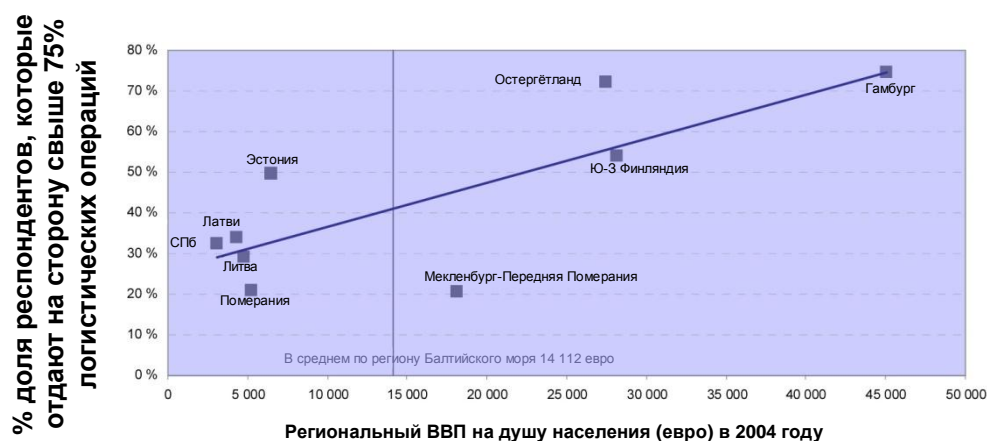


Рисунок 50 Зависимость между аутсорсингом внутренних транспортных услуг и региональным ВВП<sup>5</sup> (2004) в регионе Балтийского моря

В случае с внутренним транспортом можно отметить, что, чем выше уровень экономического благосостояния, тем выше уровень аутсорсинга. Высокий ВВП региона и страны вероятно связан со стимулами использовать аутсорсинг и, в частности, говорит о надлежащем функционировании рынка логистических услуг, о степени развития индустрии, простоте ведения бизнеса и наличии конкурентной среды.

Однако в случае со складскими услугами и IT-системами, кажется, нет четкой зависимости между аутсорсингом и высоким уровнем экономического благосостояния (рисунок 51). Подобные уровни аутсорсинга отмечаются, например, в Санкт-Петербурге и Гамбурге, а также в Литве и Остергётланде. Конечно, есть существенные расхождения между регионами, например, если рассматривать менее благополучные регионы, Санкт-Петербург и Польша представляют противоположности по уровню аутсорсинга.

<sup>5</sup> При определении значений регионального ВВП на душу населения использовались различные источники: Евростат, IMF Data Маррег®, Госкомстат России, Статистика Швеции, Статистика Финляндии, данные Европейского Центрального Банка. При расчете среднего ВВП определение региона Балтийского моря совпадает с определением, которое использовалось Балтийским форумом развития (см., например, Отчет о состоянии региона, 2007, стр. 7)

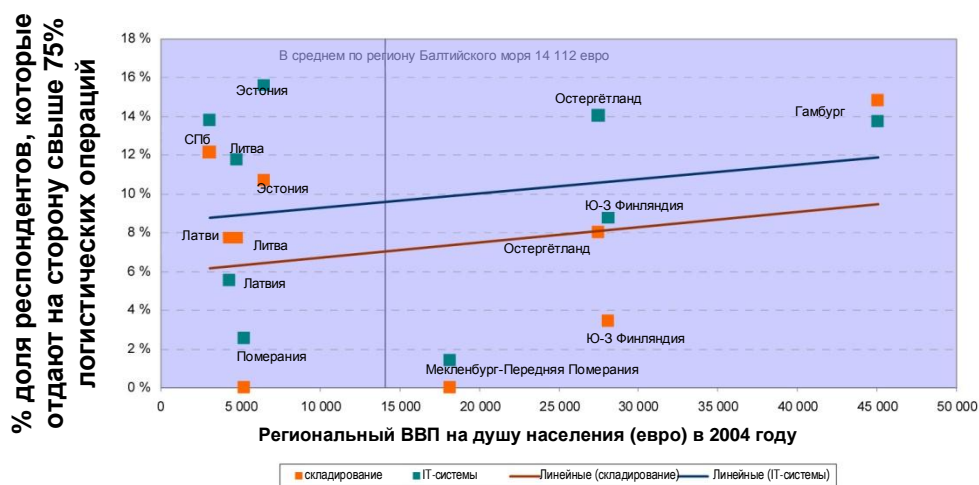


Рисунок 51 Зависимость аутсорсинга складских услуг и IT-систем от регионального ВВП (2004)<sup>6</sup> в регионе Балтийского моря

Поэтому, наверное, будет разумным сделать вывод, что в плане использования рутинных и узких логистических услуг страны и регионы с высоким уровнем ВВП ушли далеко вперед. Однако сложные и широкие пакеты услуг в настоящее время используются подобным образом, вне зависимости от региона и уровня экономического благосостояния и зрелости промышленности. Так, вполне возможно, что процесс освоения инновационных логистических услуг и принятия индивидуальных логистических опций производственными и торговыми компаниями на рынках со зрелыми индустриями уже прекратился, и в настоящее время к ним подтягиваются менее благополучные регионы.

Региональные и национальные власти поэтому должны быть нацелены на упрощение и создание условий для аутсорсинга и логистики в целом, например, на создание инфраструктуры, таможенных агентств, на увеличение прозрачности, надежности логистических цепочек и, в частности, на повышение компетентности поставщиков логистических услуг (Всемирный банк, 2007). Наличие конкуренции вкупе с высокопрофессиональными и готовыми внедрять инновации поставщиками логистических услуг приведет к росту аутсорсинга в области логистики и подстегнет производительность и экономическое благосостояние в регионах.

<sup>6</sup> Как на рисунке 50.

## 6 Оценка внешних факторов рабочей среды фирм

### Ключевые результаты:

- Большинство фирм в целом оценивает внешние факторы своей рабочей среды как хорошие
- Померания (Польша) и Санкт-Петербург являются двумя регионами, в которых отмечается больше всего респондентов, которые считают, что у них плохие внешние факторы рабочей среды, особенно если говорить о транспортной инфраструктуре.

Конкурентоспособность фирмы зависит не только от ее внутренней эффективности, но и от ее расположения, или от внешних факторов рабочей среды. Существует несколько факторов, которые влияют на конкурентоспособность фирм в отдельных регионах (см. блок 6). В этой главе мы сосредоточимся на внешних факторах рабочей среды компаний.

### Блок 6: Конкурентоспособность

Конкурентоспособность можно определить как уровень производительности, которого компании могут достичь в определенном месте. Это понятие очень тесно связано с микроэкономикой, то есть с той средой, которая оказывает непосредственное влияние на уровень компании. Факторы, влияющие на конкурентоспособность:

- связанные с внутренней деятельностью и стратегией компаний, например:
  - уровень продвинутости производственных процессов
  - уровень ориентированности на клиента
  - ширина цепочки добавления стоимости
  - объем региональных продаж и широта международных рынков
  - возможности внедрения инноваций
- связанные с внешними факторами рабочей среды, например:
  - физическая, техническая и административная инфраструктура
  - трудовые ресурсы
  - рынок капиталов
  - условия спроса
  - смежные и поддерживающие индустрии
  - условия конкуренции

Ключевой идеей повышения конкурентоспособности является определение особых областей региона, которые нужно развивать для увеличения производительности компаний. В то время как в определенной степени нужно развивать все указанные факторы, только некоторые из них играют критическую роль в данной ситуации.

В рамках этой части исследования компании просили оценить рабочие условия своей среды в плане их общей деловой перспективы, наличия производственных и деловых объектов, эффективности логистики, транспортной инфраструктуры и того, как они себя представляют относительно местоположения своих конкурентов.

На следующих рисунках (рисунок 52, рисунок 53 и рисунок 54) представлены взгляды компаний разных направлений (производство, торговля и поставщики логистических услуг) на свою рабочую среду.

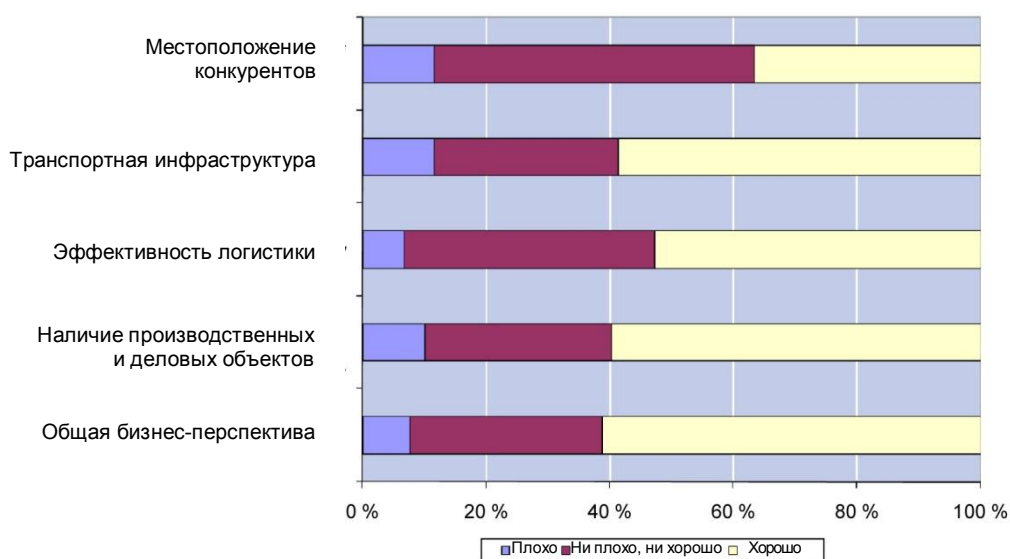


Рисунок 52 Точка зрения производственных компаний относительно внешних факторов их рабочей среды

В целом производственные компании, которые участвовали в данном опросе, были довольны внешними факторами своей рабочей среды. Около 60% респондентов хорошо или очень хорошо оценивают транспортную инфраструктуру, наличие производственных и деловых объектов и общую бизнес-перспективу своего местоположения. Эффективность логистики, как важный внешний фактор своей рабочей среды, признали положительной свыше 50% респондентов. Касательно своего позиционирования относительно конкурентов большинство компаний считают, что их расположение удовлетворительно (ни плохо, ни хорошо) и около 40% считают, что их расположение является выигрышным.

Больше всего критики, однако, вызвала транспортная инфраструктура; наличие производственных и деловых объектов и местоположение относительно размещения своих конкурентов. Тем не менее, только около десяти процентов респондентов признали, что положение их компании можно оценить по данным индикаторам как "плохо" или "очень плохо".

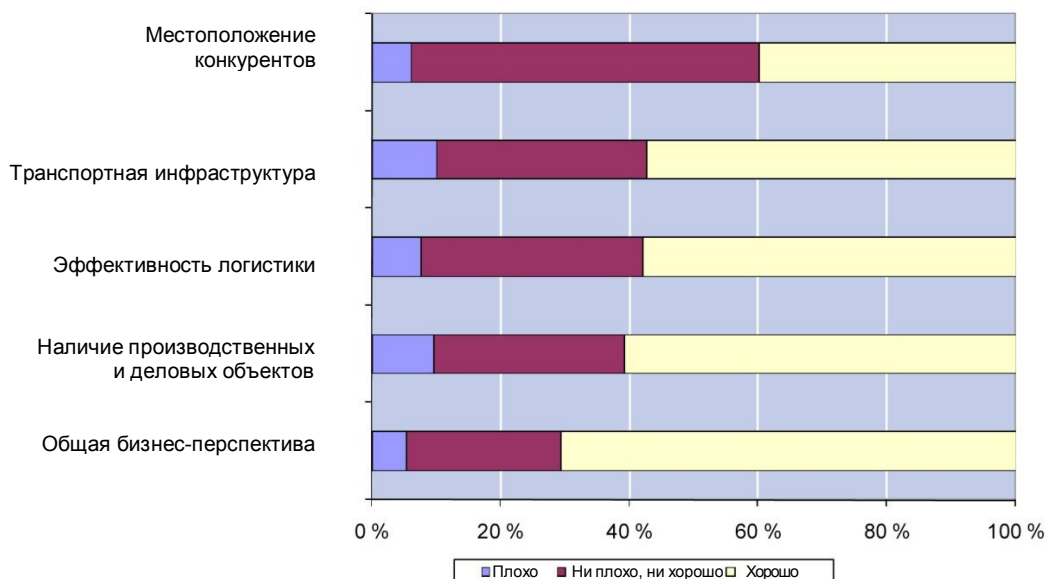


Рисунок 53 Взгляды торговых компаний на их рабочую среду

По торговым компаниям были получены схожие результаты: в целом респонденты были удовлетворены своей рабочей средой. Лучше всего опрашиваемые оценивали свою бизнес-перспективу. Тут более 70% респондентов дали положительные оценки; также высоко респонденты оценивали наличие производственных и деловых объектов, эффективность логистики и транспортную инфраструктуру; по каждому из этих пунктов около 60% респондентов дали хорошие или очень хорошие оценки. И только тогда, когда компании попросили оценить свое местоположение относительно своих конкурентов, большинство торговых предприятий выразили свое неудовлетворение.

Единственными моментами, которыми респонденты были недовольны больше всего, являются, с одной стороны, наличие производственных и деловых объектов и транспортная инфраструктура (около 10% компаний оценили свое положение по этим параметрам как плохое или очень плохое).



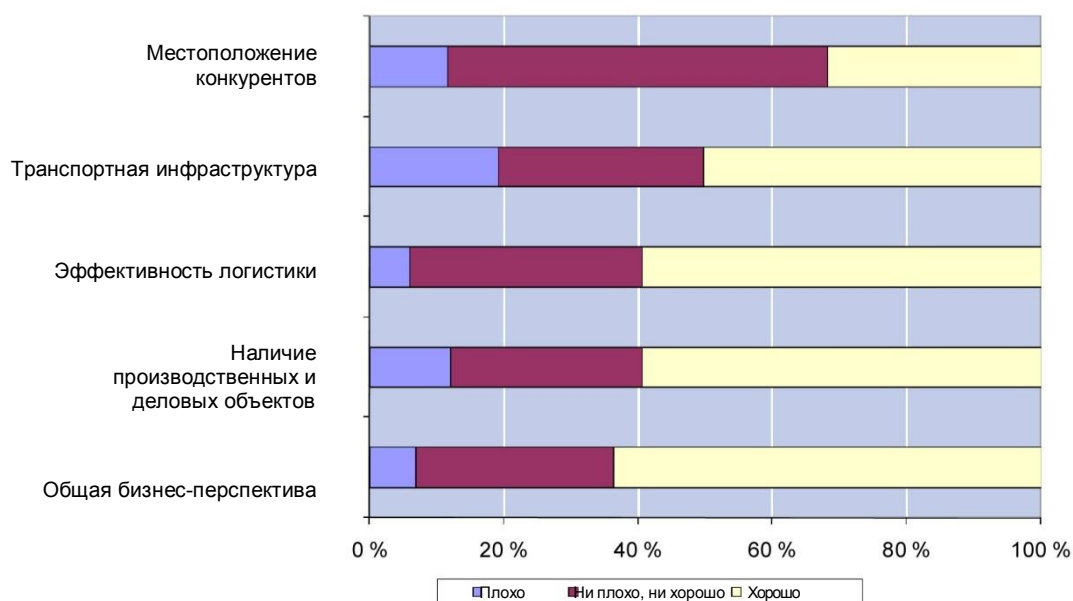


Рисунок 54 Рабочая среда по мнению поставщиков логистических услуг, участвовавших в исследовании

Большинство поставщиков логистических услуг считают, что их компании по расположению ничем не уступают своим конкурентам. Ключевым моментом для подобных компаний представляется транспортная инфраструктура: в действительности каждый пятый респондент считает качество транспортной инфраструктуры очень низким, хотя почти половина респондентов определяет этот показатель на хорошем уровне. Около 60% участников исследования считают, что эффективность логистики, доступность деловых объектов и общая бизнес-перспектива находятся на достаточно высоком уровне.

Для того чтобы более точно рассмотреть отдельные аспекты внешних факторов рабочей среды, мы приведем следующие рисунки (от рисунка 55 до рисунка 60), на которых приводятся ответы всех участников исследования по регионам относительно их местных условий работы.

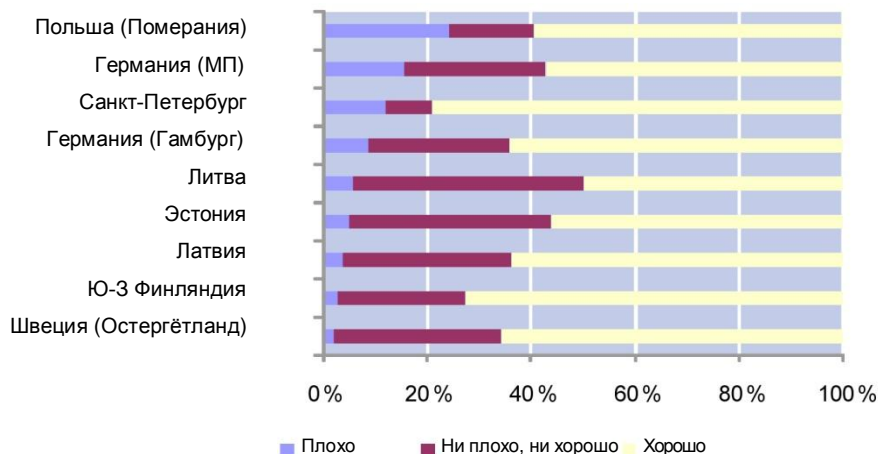


Рисунок 55 Мнение всех респондентов относительно общей бизнес-перспективы

В общем, респонденты, которые участвовали в данном опросе, считают бизнес-климат в месте своего расположения удовлетворительным. Как минимум половина респондентов в каждом из регионов оценили свою общую бизнес-перспективу как хорошую или очень хорошую.

Однако в Польше более одной пятой участников признали свою деловую среду неудовлетворительной. В Санкт-Петербурге и Мекленбург-Передней Померании в Германии около 10% участников выразили свое неудовлетворение по этому пункту, но в остальных регионах доля компаний, которые не были довольны своими общими условиями бизнес-среды, находится на уровне ниже 10%.

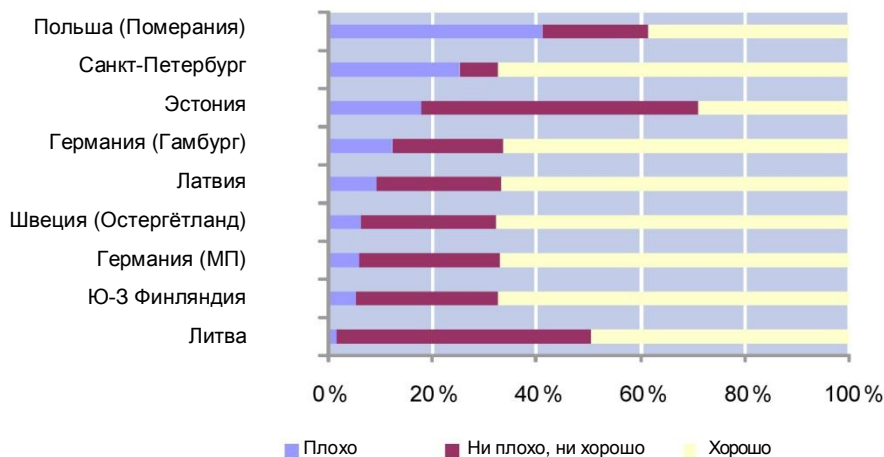


Рисунок 56 Мнения всех сфер индустрии о наличии деловых и производственных объектов

Самая большая доля респондентов, которые считают, что состояние с наличием деловых или производственных объектов в их регионе находится на плохом уровне, была отмечено в Польше и Санкт-Петербурге: около 40% в Померании (Польша) и около 25% в Санкт-Петербурге. Однако в большинстве регионов больше половины или даже более респондентов считают, что обстановка с деловыми или производственными объектами в их регионах достаточно хорошая. Подобное отмечается повсеместно, кроме Эстонии (около 25% компаний, участвовавших в проекте) и Померании (около 40% компаний).

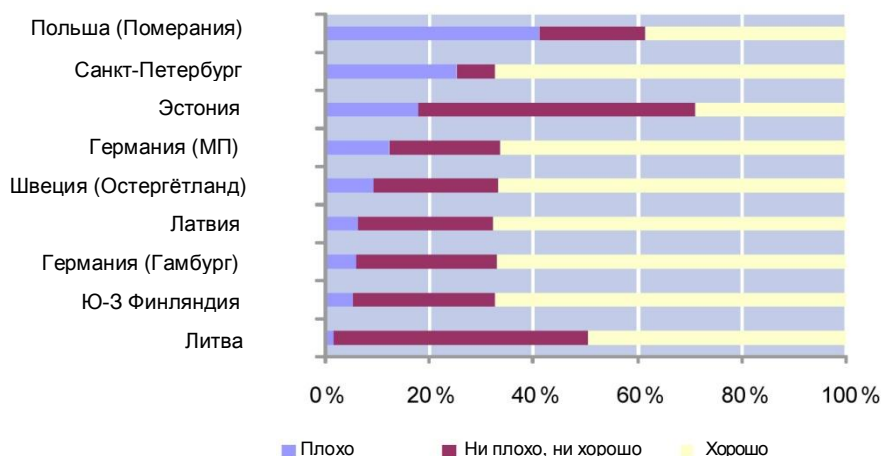


Рисунок 57 Доступность деловых объектов по мнению производственных компаний

Такая же ситуация отмечается и с производственными компаниями – самый большой процент компаний, которые недовольны наличием деловых объектов в своем регионе, зафиксирован в Померании (около трети респондентов там) и в Санкт-Петербурге (около четверти производственных компаний, которые приняли участие в исследовании). В Эстонии, с другой стороны, меньше всего компаний (около 25%) считают, что ситуацию с наличием деловых объектов можно назвать положительной. В Латвии, пожалуй, это будет выглядеть удивительно, но в этой стране свыше 80% производителей посчитали, что ситуация с наличием деловых объектов находится на положительном уровне.

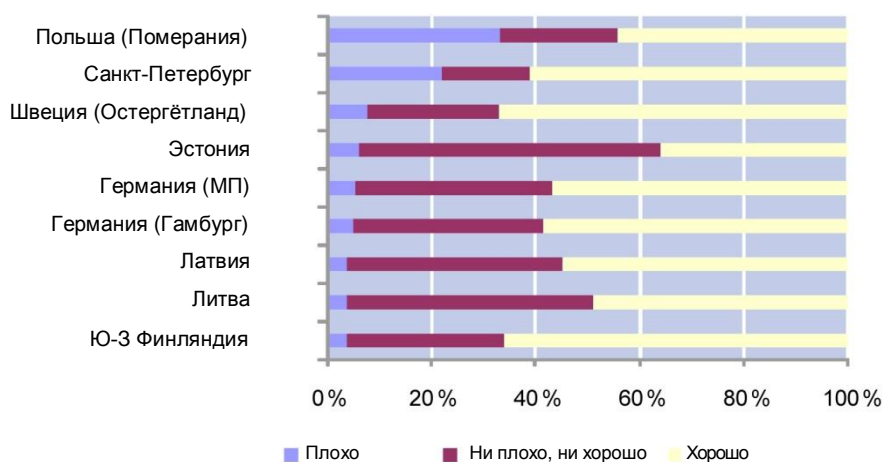


Рисунок 58 Региональный взгляд на эффективность логистики (все сферы промышленности)

На рисунке 58 представлены взгляды представителей всех отраслей промышленности на эффективность логистики в их регионе. Практически во всех регионах как минимум половина респондентов считает, что эффективность местной логистики находится на высоком уровне, кроме Эстонии и Померании (Польша), где с этим заявлением согласилось только около 40% респондентов.

В Померании свыше 36% считают, что эффективность логистики в их регионе находится на низком или очень низком уровне. Вслед за этим регионом идет Санкт-Петербург, где подобной точки зрения придерживается свыше 20% компаний.

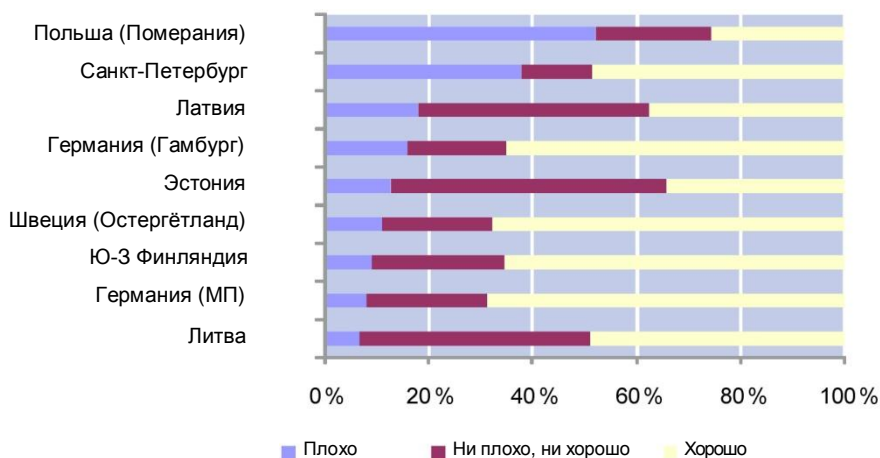


Рисунок 59 Взгляды всех индустрий на внутреннюю транспортную инфраструктуру

На рисунке 59 представлены мнения участников исследования относительно транспортной инфраструктуры в их регионах. Около половины респондентов в Польше считают, что их транспортная инфраструктура находится в плохом или очень плохом состоянии, этой же позиции придерживается около 40% компаний, представлявших в опросе регион Санкт-Петербурга.

Наибольшее количество положительных замечаний относительно своей транспортной инфраструктуры было отмечено в Швеции, Германии и Финляндии, где около 70% участников опроса считают, что их инфраструктура находится на высоком или очень высоком уровне.

С другой стороны, в Эстонии, Латвии и Литве было зафиксировано больше всего респондентов, которые считают, что их инфраструктура находится ни на высоком, ни на низком уровне.

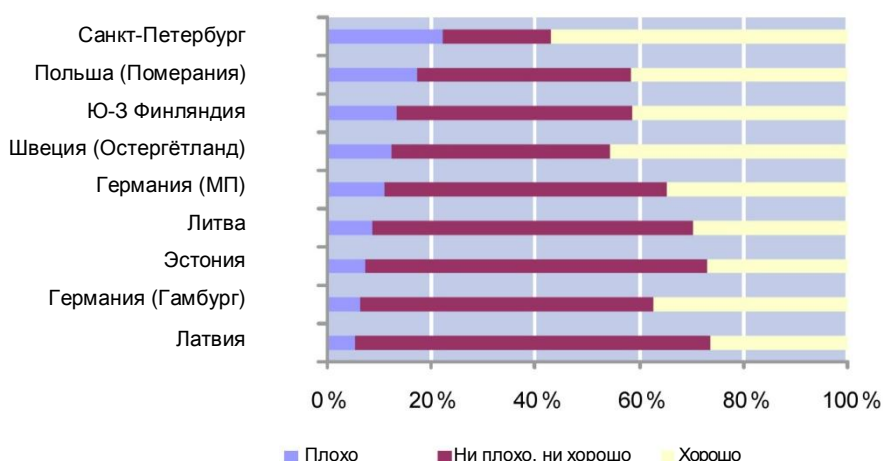


Рисунок 60 Ответы на вопрос "Насколько вы оцениваете местоположение ваших компаний относительно ваших конкурентов?"

Когда представителей компаний просили охарактеризовать положение своих организаций по сравнению с местоположением своих конкурентов, респонденты в большинстве регионов высказали точку зрения, что их положение нельзя назвать ни более хорошим, ни более плохим.

Кроме того, во всех регионах от 25 до 50 процентов респондентов заявили, что их положение более выигрышно, чем положение их конкурентов.

Однако в Санкт-Петербурге мнения компаний существенно разделились: свыше 20% респондентов сказали, что местоположение у их конкурентов лучше, чем у них, хотя почти 60% участников опроса заявили, что их положение является хорошим или очень хорошим по сравнению с положением их конкурентов.



## 7 САМООЦЕНКА КОМПАНИЙ

### Ключевые результаты:

- Уровень внешнего и внутреннего (операционного) сотрудничества между фирмами в логистической цепочке кажется более продвинутым в странах с более зрелыми рынками (Германия, Швеция)
- В Польше, Эстонии и Латвии есть возможность существенного улучшения в области логистики.

Как уже говорилось в предыдущей главе, кроме внутренней эффективности и расположения, конкурентоспособность компании также зависит от способности компании сотрудничать со своими партнерами: поставщиками и клиентами.

В рамках данного исследования производственные и торговые компании представляли свою точку зрения относительно следующих вопросов в области логистики (для получения более подробной информации смотрите Приложение 4):

- обмен рабочей информацией внутри компании
- готовность встречать внутренние волнения и перебои
- наличие IT-систем, с помощью которых можно своевременно получать достаточный объем информации для управления логистическими функциями
- планирование и постановка целей при взаимодействии разных отделов или подразделений.

Затем их спросили, насколько они согласны с этими заявлениями<sup>7</sup>. Подобные вопросы затрагивали взаимодействие компаний с их партнерами по логистической цепочке:

- обмен рабочей информацией с выбранными поставщиками и/или клиентами
- готовность встречать внешние волнения и перебои
- наличие IT-систем, которые позволяли бы обмениваться рабочей информацией с выбранными партнерами по логистической цепочке
- взаимодействие с выбранными партнерами для упрощения операционного планирования и прогнозирования

<sup>7</sup> Поставщики логистических услуг получили анкеты с другим набором вопросов, поэтому эти компании не рассматриваются в данной главе. Исследование, которое ранее проводилось в Юго-Западной Финляндии, также не включало эти вопросы.



Ответы собраны на следующем рисунке (рисунок 61), который представляет по разным странам, насколько хорошо компании оценивают уровень взаимодействия. На рисунке представлено взаимодействие как внутри компании (внутреннее сотрудничество: между разными отделами или подразделениями), так и с партнерами по логистической цепочке (внешнее сотрудничество: с поставщиками и клиентами).

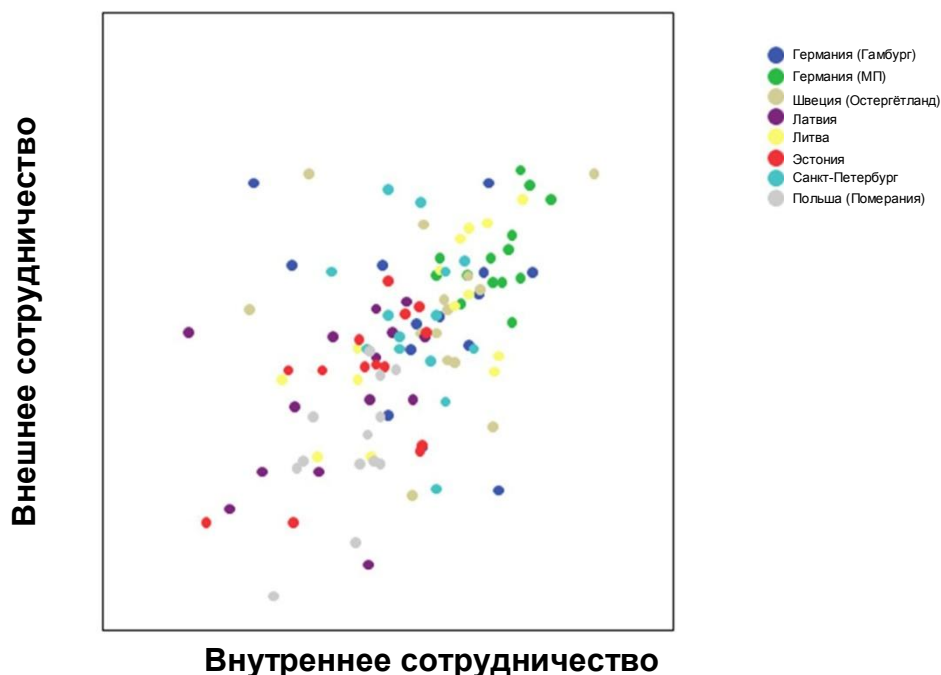


Рисунок 61 Уровень внутреннего и внешнего сотрудничества во всех регионах (по производству и торговле компаниям)

Результаты показывают (рисунок 61), что хоть ответы компаний отдельных регионов на отдельные вопросы достаточно сильно разбросаны, все же можно обнаружить некоторые региональные сходные черты. Это более четко проиллюстрировано на рисунке 62. В общем, уровень внутреннего и внешнего сотрудничества в некоторой степени взаимосвязаны друг с другом, хоть наблюдения и не были слишком существенными для подведения статистических закономерностей.

Представленные на рисунке 62 сводные ответы иллюстрируют положение разных стран в регионе Балтийского моря по их общему потенциалу логистики в соответствии с собственной оценкой компаний. Кружки обозначают диапазон ответов компаний на индивидуальные вопросы; или "компоненты" потенциала логистики (потенциал логистики также более подробно обсуждается в главе 4.)

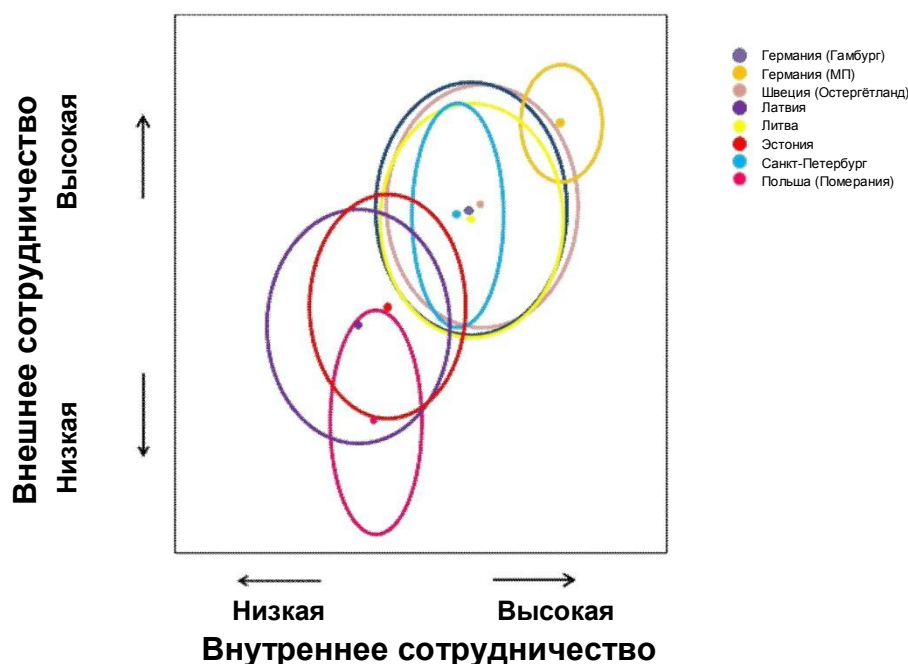


Рисунок 62 Общая оценка возможностей логистики в регионах в отношении внутреннего и внешнего сотрудничества

Как уже можно было бы ожидать на основании раннего обсуждения потребностей в развитии логистики регион Гамбурга и Швеции оценивают свой внутренний и внешний логистический потенциал как сравнительно высокий, в то время как Эстония, Латвия и Польша расценивают свои возможности ниже по сравнению с другими областями. Другими словами, отдельные компании как правило дают более положительные ответы в тех странах, которые отличаются более высоким уровнем экономического благосостояния относительно других областей региона Балтийского моря.

С другой стороны, Санкт-Петербург и Литва оценивают свой логистический потенциал практически на том же уровне, что и Гамбург и Швеция в плане внешнего сотрудничества. Однако оценка внутреннего сотрудничества в Санкт-Петербурге оказалась ниже оценки внешнего сотрудничества у тех же респондентов. Кроме того, ответы сосредоточились в более узком диапазоне, чем по Германии<sup>8</sup> и Швеции.

На основании самооценки компаний в регионе Балтийского моря можно сказать, что в рассматриваемых странах все еще многое можно сделать для повышения качества логистики. Результаты данного исследования особенно сильно касаются Латвии, Польши и Эстонии.

<sup>8</sup> Ответы из Мекленбург-Передней Померании в основном представляют область Висмара, что может оказаться причиной некоторых перекосов результатов.



## ССЫЛКИ

- Арвис, Дж-Ф, Мустра, М.А., Панцер, Дж. Ойала, Л. и Наула, Т. (2007) "Объединяемся для конкурирования – логистика торговли в глобальной экономике: Показатель эффективности логистики и его индикаторы, Всемирный банк", [www.worldbank.org/lpi](http://www.worldbank.org/lpi).
- Бомон, Б.М. (1999), "Измерение эффективности логистической цепочки", Международный журнал операционного и производственного управления, Том 19, № 3, стр. 275-292.
- Блумберг, Д.Ф. (1994), "Стратегический сопоставительный анализ обслуживания и вспомогательных операций в области логистики", Журнал Бизнес-логистики, Том 15, № 2, стр. 89-119.
- Школа экономики Бордо (2003). Первый сопоставительный анализ в Европе по модели SCOR, <http://www.supply-chain.org>.
- Бауэрсокс, Д.Дж, Клосс, Д.Дж. и Стэнк. Т.П. (1999), "Логистика 21-го века: воплощаем в реальность интеграцию логистической цепи", Совет управления логистики, Чикаго, штат Иллинойс
- Чоу, Г.; Хивер, Т.Д. и Хенриксон, Л.Е. (1994), "Логистическая эффективность: Определение и измерение", Международный журнал управления материальными потоками и логистикой, Том 24, № 1, стр. 17-28.
- Экономист (2006), "Исследование логистики", 17 июня 2006 года, 9 ELA (Европейская логистическая ассоциация) и АТ Кирни (2004) Дифференциация для достижения превосходства в логистике 2004, <http://www.elalog.org/>.
- Фосетт, С.Е. и Купер, М.Б. (1998), "Логистическая эффективность: измерение и успех клиентов", Управление промышленным маркетингом, Том 27, № 4, стр. 341-357.
- Гилмур, П. (1999), "Сопоставительный анализ операций логистической цепи", Международный журнал управления материальными потоками и логистикой, Том 29, № 4, стр. 259-266.
- Гулландер, Стаффан и Ларссон, Андерс (2001), "Аутсорсинг и местоположение", Рабочий документ.
- Гунасекаран, А., Патель, С. и МакГофи, Р.Е. (2004), "Рамки измерения эффективности логистической цепочки", Международный журнал экономики производства, Том 87, № 3, стр. 333-347.

- Гунасекаран, А., Патель, С. и Тиртироглу, Е. (2001), "Измерение эффективности и метрика в среде логистических цепочек", Международный журнал операционного и производственного управления, Том 21, № 1/2, стр. 71-87.
- IBM (2005) The GMA 2005 Исследование логистики
- Кетельс, Кристиан (2007) Отчет о состоянии региона 2007. <http://www.bdforum.org/>.
- Лай, Ки-Хунг и Нгай, Е. и Ченг Т. (2005) "Применение информационных технологий в логистической промышленности Гонконга", Журнал по транспортировке, Осень, 2005, Том 44 Выпуск 4.
- Лай, К-Х. и Ченг, Т.С.Е. (2003), "Эффективность логистической цепочки в транспортной логистике: оценка поставщиками услуг" Международный журнал логистики: Исследования и приложения. Том 6, № 3, стр. 151-164.
- Ламберт, Д.М. и Полен, Т.Л. (2001), "Метрика логистической цепочки", Международный журнал управления логистикой, Том 12, № 1, стр. 1-19.
- Лэнгли, Дж. и Дорт, Е. и Анг, А. и Сайкс, С. (2005) "2005 Логистика на стороне. Результаты и открытия 10-го ежегодного исследования, <http://www.us.capgemini.com/industries/indtl.asp?IndID=19>.
- Ларсон, Поль Д., Гаммелгаард, Бритта (2001) "Логистика в Дании: . Изучение индустрии", Международный журнал логистических исследований и применений, 4:2, 191-206.
- МакГахан, А.М. и Сильверман, Б.С. (2001) "Как инновационные мероприятия меняются при созревании индустрий?" Международный журнал промышленной организации, Том 19, №7, стр. 1141-1160.).
- Министерство транспорта и коммуникаций Финляндии (1993) Изучение логистики 1992. Публикации MoTC 6/1993. Хельсинки.
- Министерство транспорта и коммуникаций Финляндии (1997) Изучение логистики 1996-1997. Публикации MoTC 33/1997. Хельсинки.
- Министерство транспорта и коммуникаций Финляндии (2001) Изучение логистики 2001. Публикации MoTC 52/2001. Хельсинки.
- Министерство транспорта и коммуникаций Финляндии (2006) Изучение логистики 2006. Публикации MoTC 35/2006. Хельсинки. (-> на английском языке, см. Наула и др., 2006)

- Морган, С. (2004), "Структура, скорость и предрасположенность: измерение эффективности логистической цепочки", Журнал по управлению бизнес-процессами, Том 10, № 5, стр. 522-536.
- Наула, Т., Ойала, Л. и Солакиви, Т. (2006) Финляндия – Состояние логистики от 2006 года, Публикации министерства Транспорта и коммуникаций Финляндии 45/2006, Edita Publishing, Хельсинки и также: [www.tukkk.fi/markkinointi/log/LS/en/ls.htm](http://www.tukkk.fi/markkinointi/log/LS/en/ls.htm)
- Олаварриета, С. и Эллинггер, А.Е. (1997) "Обоснованная теория и изучение стратегической логистики, Международный журнал распределения материальных потоков и управления логистикой, Том 27, № 9/10, стр. 559-587.
- Раззак, М.А. и Шенг, С.С. (1998) "Аутсорсинг функций логистики: литературное исследование", Международный журнал распределения материальных потоков и управления логистикой, Том 28, № 2, стр. 89-107.
- Родригес, А.М., Бауэрсокс, Д. Дж и Калантон, Р.Дж. (2005) "Прогноз глобальных и национальных расходов на логистику: Обновление данных от 2002 года". Журнал бизнес-логистики, Том. 26, № 2, стр. 1-16
- Шрамм-Кляйн, Х. и Моршетт, Д. (2006). "Зависимость между эффективностью маркетинга, логистики и качеством работы компании для розничных организаций", Международная ассоциация ритейла, Распределения и исследования мнения клиентов (Том 16, № 2, стр. 277-296.
- Тойли, Дж., Хяйкинэн, Л., Ойала, Л. и Наула, Т. (2008, сопоставительный анализ) "Логистика и финансовая эффективность – анализ 424 финских небольших и средних компаний", Международный журнал управления материальными потоками и логистикой.
- Ван Ландегем, Р. и Персунс, К. (2001), "Сопоставительный анализ логистических операций на основании причинно-следственной модели", Международный журнал операционного и производственного управления, Том. 21, № 1/2, стр. 254-266.

## REFERENCES

- Arvis, J-F, Mustra, M.A., Panzer, J, Ojala, L. and Naula, T. (2007) "Connecting to Compete – Trade Logistics in the Global Economy: The Logistics Performance Index and Its Indicators, The World Bank", [www.worldbank.org/lpi](http://www.worldbank.org/lpi).
- Beamon, B.M. (1999), "Measuring supply chain performance", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 19, No 3, pp. 275-292.
- Blumberg, D.F. (1994), "Strategic benchmarking of service and logistics support operations", *Journal of Business Logistics*, Vol 15, No 2, pp. 89-119.
- Bordeaux Ecole de Management (2003) First Benchmarking in Europe on SCOR model, <http://www.supply-chain.org>.
- Bowersox, D.J, Closs, D.J. and Stank. T.P. (1999), "21st century logistics: making supply chain integration a reality", Council of Logistics Management, Chicago, IL.
- Chow, G., Heaver, T.D. and Henriksson, L.E. (1994), "Logistics performance: definition and measurement", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 24, No 1, pp. 17-28.
- Economist (2006), "A Survey of Logistics", June 17th 2006, 9.
- ELA (European Logistics Association) and AT Kearney (2004) Differentiation For Performance Excellence in Logistics 2004, <http://www.elalog.org/>.
- Fawcett, S.E. and Cooper, M.B. (1998), "Logistics performance measurement and customer success", *Industrial Marketing Management*, Vol 27, No 4, pp. 341-357.
- Gilmour, P. (1999), "Benchmarking supply chain operations", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 29, No 4, pp. 259-266.
- Gullander, Staffan and Larsson, Anders (2001) "Outsourcing and Location", Working Paper.
- Gunasekaran, A., Patel, C. and McGaughey, R.E. (2004), "A framework for supply chain performance measurement", *International Journal of Production Economics*, Vol 87, No 3, pp. 333-347.
- Gunasekaran, A., Patel, C. and Tirtiroglu, E. (2001), "Performance measures and metrics in a supply chain environment",

- International Journal of Operations and Production Management, Vol 21, No 1/2, pp. 71-87.
- IBM (2005) The GMA 2005 Logistics survey
- Ketels, Christian (2007) State of the Region Report 2007.  
<http://www.bdforum.org/>.
- Lai, Kee-Hung and Ngai, E. and Cheng T. (2005) "Information Technology Adoption in Hong Kong's Logistics Industry", Transportation Journal, Fall 2005, Vol. 44 Issue 4.
- Lai, K-H and Cheng, T.C.E. (2003), "Supply chain performance in transport logistics: an assessment by service providers", International Journal of Logistics: Research and Applications. Vol 6, No 3, pp. 151-164.
- Lambert, D.M. and Pohlen, T.L. (2001), "Supply chain metrics", International Journal of Logistics Management, Vol 12, No 1, pp. 1-19.
- Langley, J. and Dort, E. and Ang, A. and Sykes, S.(2005) 2005 Third Party Logistics, Results and Findings of the 10th Annual Study,  
[http://www.us.capgemini.com/industries/ind\\_tl.asp?IndID=19](http://www.us.capgemini.com/industries/ind_tl.asp?IndID=19).
- Larson, Paul D, Gammelgaard, Britta (2001) "Logistics in Denmark: A Survey of the Industry", International Journal of Logistics Research and Applications 4:2, 191-206.
- McGahan, A.M. & Silverman, B.S (2001), "How does innovative activity change as industries mature?", International Journal of Industrial Organisation, Vol. 19, No. 7, pp. 1141-1160.).
- Ministry of Transport and Communications Finland (1993) Logistiikkaselvitys 1992. MoTC publications 6/1993. Helsinki.
- Ministry of Transport and Communications Finland (1997) Logistiikkaselvitys 1996-1997. MoTC publications 33/1997. Helsinki.
- Ministry of Transport and Communications Finland (2001) Logistiikkaselvitys 2001. MoTC publications 52/2001. Helsinki.
- Ministry of Transport and Communications Finland (2006) Logistiikkaselvitys 2006. MoTC publications 35/2006. Helsinki. (à In English, see Naula et al. 2006)
- Morgan, C. (2004), "Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain", Business Process Management Journal, Vol 10, No 5, pp. 522-536.
- Naula. T., Ojala, L. and Solakivi, T. (2006), Finland – State of logistics 2006, Publications of the Ministry of Transport and



Communications Finland 45/2006, Edita Publishing, Helsinki  
Also at: [www.tukkk.fi/markkinointi/log/LS/en/ls.htm](http://www.tukkk.fi/markkinointi/log/LS/en/ls.htm)

- Olavarrieta, S. & Ellinger, A.E. (1997), "Resource-based theory and strategic logistics research", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27, No. 9/10, pp. 559-587.
- Razzaque, M.A. & Sheng, C.C. (1998), "Outsourcing of logistics functions: a literature survey", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 89-107.
- Rodrigues, A. M., Bowersox, D. J. & Calantone, R. J. (2005) "Estimation of Global and National Logistics Expenditures: 2002 Data Update". *Journal of Business Logistics*, Vol. 26, No: 2, pp. 1-16
- Schramm-Klein, H. and Morschett, D. (2006), "The relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol 16, No 2, pp. 277-296.
- Töyli, J., Häkkinen, L., Ojala, L. and Naula, T (2008, forthcoming) "Logistics and financial performance - An analysis of 424 Finnish small and medium-sized enterprises", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*
- van Landeghem, R. and Persoons, K. (2001), "Benchmarking of logistical operations based on a causal model", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 21, No 1/2, pp. 254-266.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПАРТНЕРЫ LOGON BAL TIC

### ФИНЛЯНДИЯ

**Школа экономики Турку (TSE)** является государственным университетом в сфере прикладных экономических наук с обширным опытом в сфере исследований и разработки стратегий.

Домашняя страница: [www.tse.fi/english/](http://www.tse.fi/english/)

**Центр развития региона Сало** представляет собой организацию, которая объединяет 11 муниципалитетов. Он предоставляет услуги регионального развития и сотрудничества в этих муниципалитетах. Центр состоит из подразделений регионального развития, услуг для предприятий и муниципалитетов.

Домашняя страница: <http://kehittamiskeskus.salonseutu.fi/english/>

**ICT Turku Ltd.** – часть научного парка в Турку. Его цель заключается в развитии кластера ICT на юго-западе Финляндии до уровня успешного объединения предприятий на международном уровне.

Домашняя страница: [www.turkusciencepark.com](http://www.turkusciencepark.com)

**Центр регионального развития в Лоймаа** – подразделение обслуживания бизнеса, которое относится к 10 муниципалитетам. Центр нацелен на обеспечение регионального развития и стремится поддерживать условия для обеспечения разносторонней бизнес-среды.

Домашняя страница: [www.loimaanseutu.fi/kehittamiskeskus/](http://www.loimaanseutu.fi/kehittamiskeskus/)

**Pilot Turku Ltd.** – это компания по развитию, которая принадлежит городу Турку. Ее деятельность сосредоточена на продвижении международной логистики в регионе Турку. Ранее компания участвовала в проектах NeLoC и InLoC по линии Interreg.

Домашняя страница: [www.pilotturku.com](http://www.pilotturku.com)

**Региональный совет Юго-Запада Финляндии** – это совместный муниципальный орган, который работает в соответствии с принципами муниципального самоуправления. Совет работает в качестве органа по региональному развитию и как организация по планированию в регионе.

Домашняя страница: [www.varsinais-suomi.fi](http://www.varsinais-suomi.fi)

**TEDIM** – это совместный орган министерств транспорта по всему региону Балтийского моря. Это форум развития для: (i) продвижения сотрудничества в области логистики между ЕС и Россией, а также между странами-членами ЕС, (ii) распространения передового практического опыта в области транспорта и логистики и (iii) повышения использования ICT в транспорте и логистике. Фирменный знак проектов TEDIM – сотрудничество между частным и государственным сектором.

Домашняя страница:

[www.tedim.com](http://www.tedim.com)

**Центр по развитию региона Турку** – это государственная организация по развитию, которая объединяет 18 муниципалитетов на юго-западе Финляндии. Главная цель центра – создание среды для продвижения динамической деятельности предприятий в регионе Турку и координация бизнес-политик в регионе.

Домашняя страница:

[www.turunseutu.net](http://www.turunseutu.net)

**Отделение географии Университета Турку** привносит в проект опыт проведения исследований в области регионального планирования и GIS-анализа. Обширные прикладные исследования отделения дают обществу особые данные по региону для удовлетворения потребностей планирования и принятия решений.

Домашняя страница:

[www.sci.utu.fi/maantiede](http://www.sci.utu.fi/maantiede)

## ГЕРМАНИЯ

**Деловая ассоциация Висмара (WWG)** представляет собой региональную ассоциацию предприятий в области Висмара, где большинство компаний можно охарактеризовать как учреждения малого и среднего бизнеса.

Домашняя страница:

[www.wwg-wismar.de](http://www.wwg-wismar.de)

**Федеральная ассоциация предприятий МСБ** – самая крупная в Германии ассоциация предприятий с подразделениями по всей Германии. Часть этой ассоциации представляет предприятия в Гамбурге, Шлезвиг-Хольштене и Мекленбург-Передней Померании

Домашняя страница:

[www.bvmw-nord.de](http://www.bvmw-nord.de)

**Школа логистики и управления в Кюне ГмбХ** (бывшая школа логистики Гамбурга (HSL)) – инновационное государственно-частное партнерство между Гамбургским технологическим университетом и Фондом Кюне. Они нацелены на достижение превосходства в своих исследованиях, изысканиях и программах для продвижения навстречу к

развитию исследований в области менеджмента и логистики, способствуют тому, что академическое сообщество достигает инновационные, полезные и успешные решения. HSL участвует в проекте LogOn Baltic как **лидер рабочей группы 3 (WP 3)**.

Домашняя страница: [www.kuehneschool.de](http://www.kuehneschool.de)

**Министерство транспорта, строительства и регионального развития Мекленбург** – Передней Померании обладает обширным опытом в роли партнера и ведущего партнера в нескольких проектах Interreg, Phare и TACIS в области регионального развития и территориального планирования; например, SuPortNet. Министерство является одним из основных блоков поддержки сотрудничества VASAB.

Домашняя страница: [www.mv-regierung.de/vm/](http://www.mv-regierung.de/vm/)

**Университет Висмара** – это опытный партнер в национальных и международных проектах. Среди прочего, бизнес-факультет университета принимает участие в международных проектах в области предпринимательства, развития и интернационализации предприятий МСБ, морской логистики и регионального развития (например, сеть бизнес-развития Балтики). Университет участвует в проекте как **лидер рабочей группы 1 (WP1)** и занимается координацией вклада партнеров из Мекленбурга.

Домашняя страница: [www.hs-wismar.de](http://www.hs-wismar.de)

(Партнер по субподряду) **Инициативная группа "Зюдерэльбе АГ"** сосредотачивается на продвижении экономического роста и трудоустройства в южном муниципальном округе Гамбурга. Используя стратегию межграничного кластера "Зюдерэльбе АГ" поддерживает инновационное и конкурентоспособное положение местных предприятий.

Домашняя страница: [www.suederelbe.info](http://www.suederelbe.info)

## **ДАНИЯ**

**"Фёренинген аф Данске Транспортцентр"** (FDT, Ассоциация датских транспортных центров) обладает глубинными знаниями и опытом в области транспортировок и логистики в ЕС и выполнила большое количество исследований и проектов в Европе. Домашняя страница: [www.fdt.dk](http://www.fdt.dk)

## ЭСТОНИЯ

**Эстонская логистическая ассоциация** объединяет большую группу эстонских компаний. Как партнер LogOn Baltic она способствовала сбору данных и предоставлению информации входящими в ассоциацию компаниями и распространению результатов проекта по своей обширной эстонской сети.

Домашняя страница: [www.logi.ee](http://www.logi.ee)

Таллин – это столица страны и самый крупный город в Эстонии, в котором проживает 400 000 жителей. **Правительство города Таллина** нацелено на повышение конкурентоспособности региона столицы Эстонии. Результаты деятельности правительства – прямое стратегическое развитие региона Таллина.

Домашняя страница: [www.tallinn.ee](http://www.tallinn.ee)

**Научный парк Тарту (TSP)** был основан в 1992 году и был первой организацией в Эстонии, которая четко высказала свое намерение поддерживать инновации. TSP поддерживает инновационные мероприятия в регионе за счет установления и развития связей с университетами и государственным и частным сектором.

Домашняя страница: [www.teaduspark.ee](http://www.teaduspark.ee)

## ЛАТВИЯ

Организации и специалисты в области логистики и таможи объединились в **Ассоциацию логистических и таможенных брокеров (LCBA)**, которая преследует цель продвижения международной торговли, обеспечения безопасных и надежных грузопотоков через Латвию и стремится развивать логистические и таможенные мероприятия в Латвии.

Домашняя страница: [www.lmba.lv](http://www.lmba.lv)

Рига – столица Латвии. В этом городе проживает около 750000 жителей, это самый крупный город в странах Балтики. Правительство города Риги нацелено на повышение конкурентоспособности региона столицы Латвии. Стратегия развития Риги напрямую базируется на результатах проекта LogOn Baltic.

Домашняя страница: [www.riga.lv](http://www.riga.lv)

Институт телематики и логистики **Института транспорта и телекоммуникаций (ТТИ)** обладает обширным опытом транспортных и логистических исследований и преподавания. Их цель – внесение продуктивного вклада в развитие транспортной индустрии Латвии.

Домашняя страница: [www.tsi.lv](http://www.tsi.lv)

## ЛИТВА

**Вильнюсский технический университет Гедиминас** знаменит своими значительными учебными и исследовательскими достижениями. Университет объединяет 8 факультетов, Авиационный институт имени А. Густаитиса, Международный исследовательский центр, Центр повышения квалификации, 10 исследовательских центров и 19 лабораторий.

Домашняя страница:

[www.vgtu.lt/english/](http://www.vgtu.lt/english/)

## ПОЛЬША

Город **Прюцце-Гданьски** находится в южной части мегаполиса трех городов, всего в 10 километрах от Гданьска. Город является членом совета агломерации трех городов, которая концентрируется на развитии коммуникационных возможностей региона и на экономическом росте.

Домашняя страница:

[www.pruszcz-gdanski.pl](http://www.pruszcz-gdanski.pl)

**Польская логистическая ассоциация** объединяет большую группу польских компаний. В рамках проекта LogOn Baltic эта ассоциация поможет в сборе данных за счет предоставления получаемой от своих членов информации и распространения результатов проекта по своей обширной сети в Польше.

Домашняя страница:

[www.ptl.net.pl](http://www.ptl.net.pl)

## ШВЕЦИЯ

Отделение менеджмента логистики в **Университете Линчёпинга** со своими 20 научными сотрудниками является одной из ведущих учебных организаций в области менеджмента логистики в рамках региона Балтийского моря и отмечается хорошей репутацией как внутри страны, так и за ее пределами. Это отделение обладает опытом работы с многочисленными спонсируемыми частными лицами и государством проектами, например, участвует в проекте **EC Works в качестве партнера рабочей группы 2 (WP2)**.

Домашняя страница:

[www.liu.se](http://www.liu.se)

**Совет по региональному развитию Остсам** работает для обеспечения устойчивого экономического, социального и культурного развития региона Остергётланд. Его членами являются 13 муниципалитетов и Совет уезда.

Домашняя страница: [www.ostsam.se](http://www.ostsam.se)

**"Транспорт Центрум АБ"** – некоммерческая компания по развитию предприятий и повышению компетентности в области логистики и транспортировок в одном из лучших мест Швеции в плане логистики.

Домашняя страница: [www.transportcentrum.com](http://www.transportcentrum.com)

## **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, РОССИЯ**

**Центр "Протей"** – государственное образовательное учреждение на государственных Адмиралтейских верфях. Преимущественно занимается вопросами закупки материалов, внутренних транспортировок, приема, складирования, контроля запасов, перегрузки материалов и физического распределения в управлении поставками.

Домашняя страница: <http://proteus-spb.ru>

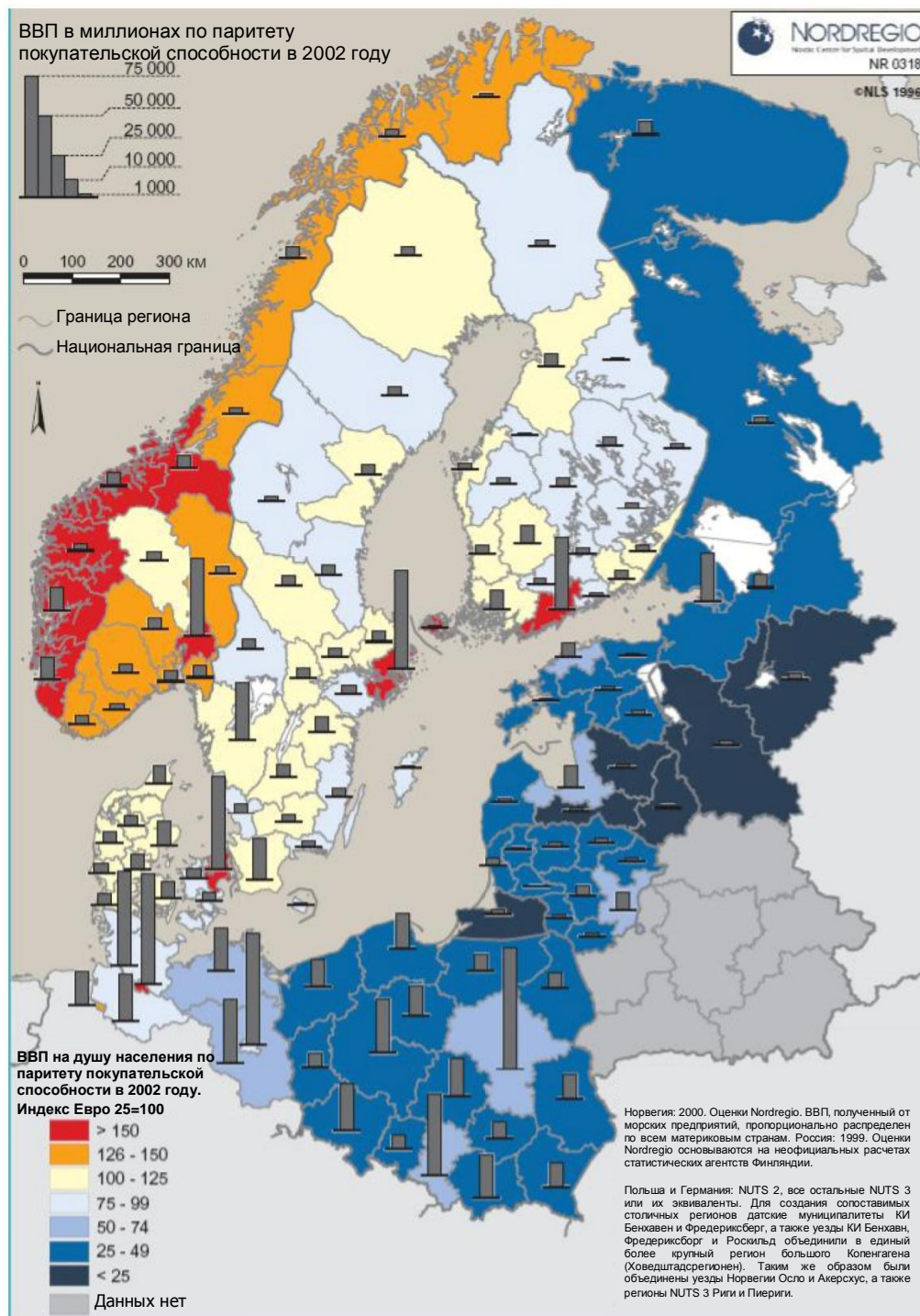
**"АЙЛОТ"** – некоммерческая организация и первый пример государственно-частного партнерства в области транспорта и логистики в регионе. Главные сферы деятельности "Айлота" – мониторинг и прогнозирование региональных и транзитных грузопотоков, обеспечение доступа к ресурсам логистической информации для предприятий МСБ, развитие и внедрение ИТ в соответствии с самыми высокими международными стандартами в логистике и создание сетей как по российским, так и по международным логистическим центрам.

Домашняя страница: [www.ilot.wnet.ru](http://www.ilot.wnet.ru)

**Комитет по транспортно-транзитной политике при мэрии Санкт-Петербурга** отвечает за эффективное развитие международных и внутрирегиональных грузоперевозок, а также объектов и услуг для транзита и логистики.

Домашняя страница: <http://eng.gov.spb.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ВВП В РЕГИОНЕ БАЛТИЙСКОГО МОРЯ В 2002 ГОДУ



Источник: Томас Ханелл, Йёрк Нойбауер и Патрик Торнберг: *Города региона Балтийского моря одним взглядом*. Nordregio – Северный центр территориального планирования, Стокгольм, базируется на MECIBS, проекте INTERREG IIIB, по адресу: <http://www.mecibs.dk/brochures/10BSRCities.pdf>



## **ПРИЛОЖЕНИЕ 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ, КОТОРЫЕ ПРИНИМАЛИ УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ ПО ОСНОВНОМУ НАПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### Производственные компании

Производство продуктов питания, напитков и табака  
Производство текстиля и текстильной продукции  
Производство кожи и продукции из кожи  
Производство шерсти и продукции из шерсти  
Производство целлюлозы, бумаги и продукции из бумаги  
Издательство и печать  
Производство кокса, очищенных нефтепродуктов и ядерного топлива  
Производство химикатов, химических продуктов и синтетических волокон  
Производство резины и продукции из пластмасс  
Производство других неметаллических минеральных продуктов  
Производство базовых металлов и готовой продукции из металла  
Производство инструментов и оборудования  
Производство электрического и оптического оборудования  
Производство транспортного оборудования  
Другие сферы производства  
Строительство

### Торговые компании

Розница: Продукты питания, напитки, табачные изделия  
Розница: Другое  
Опт: Продукты питания, напитки, табачные изделия  
Опт: Другое  
Агентства  
Продажи автомобилей и запасных частей к ним  
Продажи автомобильного топлива

## Поставщики логистических услуг

Автотранспорт

Железнодорожный транспорт

Водный транспорт

Воздушный транспорт

Стивидорные работы и хранение

Вспомогательные транспортные действия

Почтовые услуги

Курьерские услуги

Управление логистической информацией и системы логистической информации

Другие логистические услуги

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ВОПРОСНИК

### (Общий вопросник для всех респондентов)

#### **G1. Базовая информация**

- a) Наименование компании/наименование бизнес-подразделения: [открытое поле]
- b) Индекс: [открытое поле]
- c) Адрес электронной почты (требуется только если вы желаете получить индивидуальный отчет по исследованию):  
[открытое поле]
- d) Положение респондента в компании:  
[Ниспадающий список]
  - Старшее руководство
  - Руководители среднего звена
  - Работники компаний
  - Эксперты, Другое

#### **G2. Пожалуйста, укажите, желаете ли вы ответить от лица всей компании или группы компаний ИЛИ только от отдельного бизнес-подразделения.**

Оба варианта на этом основании будут называться как "ваша компания".

[Ниспадающий список]

Я желаю ответить от лица всей фирмы или группы компаний.

Я желаю ответить от лица отдельного бизнес-подразделения.

#### **G3. Пожалуйста, укажите число сотрудников в вашей фирме на конец 2005 года.**

[ниспадающий список]

1-9

10-49

50-249

250-499

500-999

1000-1999

2000-4999  
5000-10000  
Свыше 10000

**G4. Пожалуйста, укажите оборот вашей фирмы в 2005 году.**

[ниспадающий список]

0-2 миллионов евро  
2.1-5 миллионов евро  
5.1-10 миллионов евро  
10.1-25 миллионов евро  
25.1-50 миллионов евро  
50.1-100 миллионов евро  
100.1-500 миллионов евро  
500.1-1000 миллионов евро  
1,1-5 миллиардов евро  
свыше 5 миллиардов евро

**[Примечание: это общая шкала, которая используется организацией Евростат для составления статистики по ЕС; пожалуйста, предоставьте нам соответствующие национальные разбивки, которые будут соответствовать указанной выше, в вашей национальной валюте для Швеции, Эстонии, Латвии, Литвы и Польши!]**

**G5. Пожалуйста, выберите главную сферу деятельности вашей компании.**

[Ниспадающий список]

Производство и строительство  
Торговля  
Логистические услуги

**[Общие градации и условия, которые нужно перевести]**

Снизится существенно  
Снизится некоторым образом  
Ни снизится, ни повысится  
Повысится некоторым образом  
Повысится существенно

Нет ответа

Внутренне  
С клиентами

С поставщиками

С поставщиками логистических услуг

Намного хуже

Незначительно хуже

Ни хуже, ни лучше

Незначительно лучше

Намного лучше

Категорически не согласен

Не согласен

Не против, но и не согласен

Согласен

Абсолютно согласен

Очень плохо

Плохо

Ни плохо, ни хорошо

Хорошо

Очень хорошо

**[Вопросы для производственных компаний]**

**М6. Пожалуйста, выберите сферу деятельности, которая больше всего подходит для вашей компании.**

[Ниспадающий список]

Производство продуктов питания, напитков и табака

Производство текстиля и текстильной продукции

Производство кожи и продукции из кожи

Производство шерсти и продукции из шерсти

Производство целлюлозы, бумаги и продукции из бумаги

Издательство и печать

Производство кокса, очищенных нефтепродуктов и ядерного топлива

Производство химикатов, химических продуктов и синтетических

Производство резины и продуктов из пластмасс

Производство других неметаллических минеральных продуктов

Производство базовых металлов и готовых продуктов из металла

Производство инструментов и оборудования

Производство электрического и оптического оборудования

Производство транспортного оборудования

Другие сферы производства

Строительство

**M7. Пожалуйста, выберите вариант, который лучше всего описывает производство в вашей компании.**

(Ниспадающий список)

Продукты изготавливаются на склад (MTS).

Продукты собираются под заказ (ATO).

Продукты изготавливаются под заказ (MTO).

Необходимые клиентам продукты проектируются под заказ (ETO – включая и проектные изыскания).

Наша компания фокусируется на продаже производственных мощностей других компаний нашим клиентам (продажа мощностей, CS).

**M8. Пожалуйста, выберите вариант, который лучше всего описывает положение вашей компании в цепочке производства (см. рисунок).**

[Ниспадающий список ИЛИ блок для установки "флажка", где можно выбрать только один вариант]

Поставщик сырьевых материалов

Поставщик наполовину завершенных продуктов

Производитель/сборщик окончательных продуктов

**M9. Пожалуйста, оцените, сколько процентов ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ вашей компании было расположено в следующих географических областях в 2005 году.**

ПРИМЕЧАНИЕ! Общая сумма должна составлять 100%.

[Ниспадающие списки (0; по каждому пункту диапазон от 1 до 100% с интервалами в 5%)]

- a) На домашнем рынке
- b) Вне домашнего рынка, но в пределах ЕС (вкл. Норвегию, Исландию и Швейцарию)
- c) Вне ЕС, но в пределах Европы
- d) В других странах мира

**M10. Пожалуйста, оцените, сколько процентов ПРОДАЖ вашей компании было сгенерировано в следующих географических областях в 2005 году.**

ПРИМЕЧАНИЕ! Общая сумма должна составлять 100%.

[Ниспадающие списки (0; по каждому пункту диапазон от 1 до 100% с интервалами в 5%)]

- a) На внутреннем рынке
- b) Вне внутреннего рынка, но в пределах ЕС (вкл. Норвегию, Исландию и Швейцарию)
- c) Вне ЕС, но в пределах Европы
- d) В других странах мира

**M11. Пожалуйста, оцените, сколько процентов ПРИОБРЕТЕНИЙ вашей компании было выполнено в следующих географических областях в 2005 году.**

ПРИМЕЧАНИЕ! Общая сумма должна составлять 100%.

[Ниспадающие списки (0; по каждому пункту диапазон от 1 до 100% с интервалами в 5%)]

- a) На внутреннем рынке
- b) Вне внутреннего рынка, но в пределах ЕС (вкл. Норвегию, Исландию и Швейцарию)
- c) не из ЕС, но из Европы
- d) В других странах мира

**M12. Пожалуйста, оцените следующие затраты на логистику в вашей компании в процентах от оборота организации в 2005 году.** [нисходящие списки (диапазон от 0 до 40% и интервалами по 1%)]

ПРИМЕЧАНИЕ! Общая сумма НЕ должна составлять 100%.

*Прямые логистические затраты*

- a) Транспортировка и обработка грузов (в том числе и упаковывание при транспортировке)
- b) Складирование (затраты на содержание собственного склада или приобретение такой услуги)

*Косвенные затраты на логистику*

- c) Затраты на управление ресурсами (вкл. стоимость капитала, привязанного к инвентаризациям)
- d) Администрирование логистики (затраты от функций, которые косвенно относятся к логистике)

*Другие прямые и косвенные затраты на логистику*

- e) Все остальные затраты на логистику

**M13. Пожалуйста, спрогнозируйте развитие соответствующих долей затрат на логистику к 2010 году в вашей компании относительно оборота организации.**

[По каждому пункту 5 ответов (Снизится существенно... Повысится существенно) + "нет ответа"]

*Прямые логистические затраты*

- f) Транспортировка и обработка грузов (в том числе и упаковывание при транспортировке)
- g) Складирование (затраты на содержание собственного склада или приобретение такой услуги)

*Косвенные затраты на логистику*

- h) Затраты на управление ресурсами (вкл. стоимость капитала, привязанного к инвентаризациям)
- i) Администрирование логистики (затраты от функций, которые косвенно относятся к логистике)

*Другие прямые и косвенные затраты на логистику:*

- j) Все остальные затраты на логистику

**M14. Пожалуйста, укажите, сколько процентов следующих логистических операций передается и будет передаваться внешним поставщикам логистических услуг из вашей компании.**

[По каждому пункту 5 вариантов ответа (0%; 1-25%; 26-50%; 51-75%; Свыше 75%) + "Нет ответа"]

**M14.1. В настоящий момент**

- a) Внутренние транспортировки
- b) Международные транспортировки

- a) Обратная логистика
- b) Доставка грузов
- c) Обработка заказа
- d) Выставление счетов
- e) Складские услуги
- f) Управление ресурсами
- g) Настройка продукции под клиента/завершение продукции
- h) Системы IT в логистике

**M14.1. В 2010 году**

- a) Домашние транспортировки
- b) Международные транспортировки
- c) Обратная логистика
- d) Доставка грузов
- e) Обработка заказа
- f) Выставление счетов
- g) Складские услуги
- h) Управление ресурсами
- i) Настройка продукции под клиента/завершение продукции
- j) Системы IT в логистике

**M15. Какие из следующих методов используются в вашей компании еженедельно при работе с процессом "заказ-доставка"?**

[Возможность выбора нескольких вариантов постановкой "флажка"]

- a) Обычная почта/телефон/факс
- b) Электронная почта
- c) Интернет-порталы, например, Интернет-рынок
- d) Интранет/Эстранет
- e) Электронный обмен данными (EDI)
- f) Штрих-коды
- g) RFID (Радиочастотная идентификация)
- h) Система планирования ресурсов предприятия (ERP)
- i) Другое

**M16. Пожалуйста, оцените эффективность логистики вашей компании относительно следующих ключевых показателей.**

[Открытые поля по каждому варианту, можно проставить только цифры]

- a) Сколько % заказов ваших клиентов поставляются в нужный день и время в полном объеме и идеальном состоянии со всей документацией (безупречное выполнение заказа, %)?
- b) Сколько **дней** в среднем требуется для выполнения заказа вашего клиента (то есть, сколько в среднем дней проходит от получения заказа до его доставки клиенту)?



- a) Сколько **дней** конечный продукт находится на складах вашей компании в среднем?
- b) Сколько в среднем **дней** составляет период погашения дебиторской задолженности (то есть среднее количество дней между доставкой заказа клиента и получением от него оплаты за товары)?
- c) Сколько в среднем **дней** составляет период погашения кредиторской задолженности (то есть среднее количество дней между получением товаров от поставщика и их оплатой)?

**M17. Пожалуйста, оцените эффективность логистики вашей компании относительно самых крупных конкурентов.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Значительно хуже... Значительно лучше) + "нет ответа"]

- a) Моя компания смогла снизить время между получением заказа и доставкой товара заказчику практически до нуля.
- b) Моя компания всегда может соблюдать требуемые или предполагаемые даты и количества доставки товаров.
- c) Моя компания способна реагировать на потребности и пожелания ключевых клиентов.
- d) Моя компания способна заблаговременно уведомлять клиентов о возможных задержках поставок и нехватке продуктов.
- e) Моя компания может изменять размер заказа, его объем или состав при выполнении логистических задач.
- f) Моя компания может предлагать особые сроки доставки отдельным клиентам.

**M18. Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующими заявлениями относительно оценки эффективности логистики с точки зрения вашей компании.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Категорически не согласен... Полностью согласен) + "нет ответа"]

- a) Мы регулярно контролируем и оцениваем наши затраты на логистики и нашу внутреннюю эффективность.
- b) Мы регулярно контролируем и оцениваем затраты на логистику и эффективность с выбранными поставщиками и/или клиентами.
- c) Мы регулярно сравниваем показатели нашей эффективности в области логистики с показателями наших конкурентов.
- d) Регулярный мониторинг и оценка логистики приносит нашей компании пользу.
- e) Мы регулярно контролируем влияние наших логистических операций на окружающую среду.

**M19. Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующими заявлениями относительно важности логистики с точки зрения вашей компании.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Категорически не согласен... Полностью согласен) + "нет ответа"]

- a) Логистика оказывает существенное влияние на прибыльность нашей компании.
- b) Логистика оказывает существенное влияние на уровень обслуживания наших клиентов.
- c) Логистика является ключевым источником конкурентных преимуществ нашей компании.
- d) Руководство нашей компании уделяет логистике максимум внимания.

**M20. Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующими заявлениями относительно внутреннего сотрудничества в области логистики с точки зрения вашей компании.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Категорически не согласен... Полностью согласен) + "нет ответа"]

- a) Внутри нашей компании эффективный обмен рабочей информацией.

- a) Мы хорошо подготовлены к внутренним волнениям и неприятностям при выполнении своей работы.
- b) Наши информационные системы позволяют нашим менеджерам своевременно получать достаточный объем информации для управления логистической деятельностью.
- c) Стратегическое планирование и постановка целей выполняются при сотрудничестве между разными подразделениями/отделами.

**M21. Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующими заявлениями относительно внешнего сотрудничества в области логистики с точки зрения вашей компании.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Категорически не согласен... Полностью согласен) + "нет ответа"]

- a) Мы эффективно осуществляем обмен рабочей информацией с выбранными поставщиками и/или клиентами
- b) Мы хорошо подготовлены к внешним волнениям и неприятностям при выполнении своей работы.
- c) Наши информационные системы позволяют проводить обмен рабочей информацией с выбранными поставщиками и/или клиентами.
- d) Мы эффективно сотрудничаем с выбранными поставщиками и/или клиентами для упрощения операционного планирования и повышения качества прогнозирования.

**M22. Пожалуйста, выберите, что в вашей компании, в области логистики, больше всего нуждается в развитии.**

[Ниспадающий список]

- Повышение прозрачности логистической цепочки
- Развитие информационных систем
- Выбор поставщиков логистических услуг
- Структурное изменение сети распределения
- Сокращение затрат на логистику
- Повышение качества обслуживания клиентов
- Использование мобильных технологий
- Развитие компетентности персонала в области логистики

**M23. Пожалуйста, укажите, какая из областей компетентности вашего персонала больше всего способствует развитию вашей компании.**

[Ниспадающий список]

- Базовые знания в области логистики
- Базовые концепции, связанные с управлением логистической цепочкой
- Управление ресурсами. Снабжение и закупки
- Управление транспортом
- Планирование производства
- Управление складскими услугами
- Стратегия построения логистических цепочек
- Бизнес-стратегия

Управление инновациями и изменениями

Языковые навыки

**M24. Пожалуйста, оцените внешние факторы рабочей среды, в которой функционирует ваша компания**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Очень плохо... Очень хорошо) + "нет ответа"]

- a) Общая бизнес-перспектива
- b) Наличие производственных и деловых объектов
- c) Эффективность логистики
- d) Транспортная инфраструктура
- e) Местоположение конкурентов

**[Вопросы для торговых компаний]**

**T6. Пожалуйста, выберите сферу деятельности, которая больше всего подходит для вашей компании.**

[Ниспадающий список]

Розница: Продукты питания, напитки, табачные изделия

Розница: Другое

Опт: Продукты питания, напитки, табачные изделия

Опт: Другое

Агентство

Продажи автомобилей и запасных частей к ним

Продажи автомобильного топлива

**T7. Пожалуйста, оцените, сколько процентов ПРОДАЖ вашей компании было сгенерировано в следующих географических областях в 2005 году.**

ПРИМЕЧАНИЕ! Общая сумма должна составлять 100%.

[Ниспадающие списки (0; по каждому пункту диапазон от 1 до 100% с интервалами в 5%)]

- a) На внутреннем рынке
- b) Вне внутреннего рынка, но в пределах ЕС (вкл. Норвегию, Исландию и Швейцарию)
- c) Вне ЕС, но в пределах Европы
- d) В других странах мира

**T8. Пожалуйста, оцените, сколько процентов ПРИОБРЕТЕНИЙ вашей компании было выполнено в следующих географических областях в 2005 году.**

ПРИМЕЧАНИЕ! Общая сумма должна составлять 100%.

[Ниспадающие списки (0; по каждому пункту диапазон от 1 до 100% с интервалами в 5%)] ИЛИ открытые поля, которые можно заполнять только цифрами]

- a) На внутреннем рынке
- b) Вне внутреннего рынка, но в пределах ЕС (вкл. Норвегию, Исландию и Швейцарию)
- c) не из ЕС, но из Европы
- d) В других странах мира

**T9. Пожалуйста, оцените следующие затраты на логистику в вашей компании в процентах от оборота организации в 2005 году.**

ПРИМЕЧАНИЕ! Общая сумма НЕ должна составлять 100%.

[Ниспадающие списки (0; по каждому пункту диапазон от 1 до 100% с интервалами в 1%) ИЛИ открытые поля, которые можно заполнять цифрами исключительно]\*.

*Прямые логистические затраты*

- a) Транспортировка и обработка грузов (в том числе и упаковывание при транспортировке)
- b) Складирование (затраты на содержание собственного склада или приобретение такой услуги)

*Косвенные затраты на логистику*

- c) Затраты на управление ресурсами (вкл. стоимость капитала, привязанного к ресурсам)
- d) Администрирование логистики (затраты от функций, которые косвенно относятся к логистике)

*Другие прямые и косвенные затраты на логистику*

- e) Все остальные затраты на логистику

**T10. Пожалуйста, спрогнозируйте развитие соответствующих долей затрат на логистику к 2010 году в вашей компании относительно оборота организации.**

[По каждому пункту 5 ответов (Снизится существенно... Повысится существенно) + "нет ответа"]

*Прямые логистические затраты*

- a) Транспортировка и обработка грузов (в том числе и упаковывание при транспортировке)
- b) Складирование (затраты на содержание собственного склада или приобретение такой услуги)

*Косвенные затраты на логистику*

- c) Затраты на управление ресурсами (вкл. стоимость капитала, привязанного к ресурсам)
- d) Администрирование логистики (затраты от функций, которые косвенно относятся к логистике)

*Другие прямые и косвенные затраты на логистику*

- e) Все остальные затраты на логистику

**T11. Пожалуйста, укажите, сколько процентов следующих логистических операций передается и будет передаваться внешним поставщикам логистических услуг из вашей компании.**

[По каждому пункту 5 вариантов ответа (0%; 1-25%; 26-50%; 51-75%; Свыше 75%) + "Нет ответа"]

**T14.1. В настоящий момент**

- a) Внутренние транспортировки
- b) Международные транспортировки
- c) Обратная логистика
- d) Доставка грузов

- a) Обработка заказа
- b) Выставление счетов
- c) Складские услуги
- d) Управление ресурсами
- e) Настройка продукции под клиента/завершение продукции
- f) Логистические системы ИТ

**T14.1. К 2010 году**

- a) Внутренние транспортировки
- b) Международные транспортировки
- c) Обратная логистика
- d) Доставка грузов
- e) Обработка заказа
- f) Выставление счетов
- g) Складские услуги
- h) Управление ресурсами
- i) Настройка продукции под клиента/завершение продукции
- j) Системы ИТ в логистике

**T12. Какие из следующих методов регулярно используются в вашей компании при работе с процессом "заказ-доставка"?**

[Возможность выбора нескольких вариантов постановкой "флажка"]

- a) Обычная почта/телефон/факс
- b) Электронная почта
- c) Интернет-порталы, например, Интернет-рынок
- d) Интранет/Эстранет
- e) Электронный обмен данными (EDI)
- f) Штрих-коды
- g) RFID (Радиочастотная идентификация)
- h) Система планирования ресурсов предприятия (ERP)
- i) Другое

**T13. Пожалуйста, оцените эффективность логистики вашей компании относительно следующих ключевых показателей.**

[Открытые поля по каждому варианту, можно проставить только цифры]

- a) Сколько % заказов ваших клиентов поставляются в нужный день и время в полном объеме и идеальном состоянии со всей документацией (безупречное выполнение заказа, %)?
- b) Сколько дней в среднем требуется для выполнения заказа вашего клиента (то есть, сколько в среднем дней проходит от получения заказа до его доставки клиенту)?
- c) Сколько дней конечный продукт находится на складах вашей компании в среднем?

- a) Сколько в среднем **дней** составляет период погашения дебиторской задолженности (то есть среднее количество дней между доставкой заказа клиента и получением от него оплаты за товары)?
- b) Сколько в среднем **дней** составляет период погашения кредиторской задолженности (то есть среднее количество дней между получением товаров от поставщика до их оплаты)?

**T14. Пожалуйста, оцените эффективность логистики вашей компании относительно самых крупных конкурентов.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Значительно хуже... Значительно лучше) + "нет ответа"]

- a) Моя компания смогла снизить время между получением заказа и доставкой товара заказчику практически до нуля.
- b) Моя компания всегда может соблюдать требуемые или предполагаемые даты и количества доставки товаров.
- c) Моя компания способна реагировать на потребности и пожелания ключевых клиентов.
- d) Моя компания способна заблаговременно уведомлять клиентов о возможных задержках поставок или нехватке продуктов.
- e) Моя компания может изменять размер заказа, его объем или состав при выполнении логистических задач.
- f) Моя компания может предлагать особые сроки доставки отдельным клиентам.

**T15. Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующими заявлениями относительно оценки эффективности логистики с точки зрения вашей компании.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Категорически не согласен... Полностью согласен) + "нет ответа"]

- a) Мы регулярно контролируем и оцениваем наши затраты на логистику и нашу внутреннюю эффективность.
- b) Мы регулярно контролируем и оцениваем затраты на логистику и эффективность с выбранными поставщиками и/или клиентами.
- c) Мы регулярно сравниваем показатели нашей эффективности в области логистики с показателями наших конкурентов.
- d) Регулярный мониторинг и оценка логистики приносит нашей компании пользу.
- e) Мы регулярно контролируем влияние наших логистических операций на окружающую среду.

**T16. Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующими заявлениями относительно важности логистики с точки зрения вашей компании.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Категорически не согласен... Полностью согласен) + "нет ответа"]

- a) Логистика оказывает существенное влияние на прибыльность нашей компании.
- b) Логистика оказывает существенное влияние на уровень обслуживания наших клиентов.
- c) Логистика является ключевым источником конкурентных преимуществ нашей компании.
- d) Руководство нашей компании уделяет логистике максимум внимания.

**T17. Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующими заявлениями относительно внутреннего сотрудничества в области логистики с точки зрения вашей компании.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Категорически не согласен... Полностью согласен) + "нет ответа"]

- a) Внутри нашей компании налажен эффективный обмен операционной информацией.
- b) Мы хорошо подготовлены к внутренним волнениям и неприятностям при выполнении своей работы.

- a) Наши информационные системы позволяют нашим менеджерам своевременно получать достаточный объем информации для управления логистической деятельностью.
- b) Стратегическое планирование и постановка целей выполняются при сотрудничестве между разными подразделениями/отделами.

**T18. Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующими заявлениями относительно внешнего сотрудничества в области логистики с точки зрения вашей компании.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Категорически не согласен... Полностью согласен) + "нет ответа"]

- a) Мы эффективно осуществляем обмен рабочей информацией с wybranными поставщиками и/или клиентами
- b) Мы хорошо подготовлены к внешним волнениям и неприятностям при выполнении своей работы.
- c) Наши информационные системы позволяют проводить обмен рабочей информацией с wybranными поставщиками и/или клиентами.
- d) Мы эффективно сотрудничаем с wybranными поставщиками и/или клиентами для упрощения операционного планирования и повышения качества прогнозирования.

**T19. Пожалуйста, выберите, что в вашей компании, в области логистики, больше всего нуждается в развитии.**

[Ниспадающий список]

- Повышение прозрачности логистической цепочки
- Развитие информационных систем
- Выбор поставщиков логистических услуг
- Структурное изменение сети распределения
- Сокращение затрат на логистику
- Повышение качества обслуживания клиентов
- Использование мобильных технологий
- Развитие компетентности персонала в области логистики

**T20. Пожалуйста, укажите, какая из областей компетентности вашего персонала больше всего способствует развитию вашей компании.**

[Ниспадающий список]

- Базовые знания в области логистики
- Базовые концепции, связанные с управлением логистической цепочкой
- Управление ресурсами
- Снабжение и закупки
- Управление транспортом
- Планирование производства
- Управление складскими услугами
- Стратегия построения логистических цепочек
- Бизнес-стратегия
- Управление инновациями и изменениями

Знание языков

**T21. Пожалуйста, оцените внешние рабочие условия, которые стоят перед вашей компанией в плане...**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Очень плохо... Очень хорошо) + "нет ответа"]

- a) Общий деловой климат
- b) Наличие производственных и деловых объектов
- c) Эффективность логистики (наличие высококачественных логистических услуг)
- d) Транспортная инфраструктура
- e) Местоположение конкурентов

**[Вопросы для поставщиков логистических услуг]**

**L6. Пожалуйста, выберите сферу деятельности, которая больше всего подходит для вашей компании.**

[Ниспадающий список]

- Дорожный транспорт
- Железнодорожный транспорт
- Водный транспорт
- Воздушный транспорт
- Стивидорные работы и хранение
- Вспомогательные транспортные действия
- Почтовые услуги
- Курьерские услуги
- Управление логистической информацией и системы логистической информации
- Другие логистические услуги

**L7. Пожалуйста, выберите, какой *основной* тип грузов проходит через вашу компанию.**

[Ниспадающее меню ИЛИ блок для "флажка", где можно выбрать только один пункт]

- Навалочные грузы
- Наливные грузы
- Контейнерные грузы
- Общие грузы
- Ценные грузы
- Экспресс-доставка
- Иное

**L8. Какую часть производственной цепочки ваша компания *обычно* обслуживает?**

[Ниспадающий список ИЛИ блок для "флажка", где можно выбрать только один вариант]



- Поставщики сырьевых материалов
- Поставщики наполовину завершенных продуктов
- Производители/сборщики окончательных продуктов
- Распространители первого ряда (например, оптовики)
- Распространители второго ряда (например, представители розничного рынка)

**L9. Пожалуйста, оцените, сколько процентов оборота вашей компании было сгенерировано в следующих географических областях в 2005 году.**

[Ниспадающие списки (0; по каждому пункту диапазон от 1 до 100% с интервалами в 5%)] ИЛИ открытые поля, которые можно заполнять только цифрами]

- a) На внутреннем рынке
- b) Вне внутреннего рынка, но в пределах ЕС (вкл. Норвегию, Исландию и Швейцарию)
- c) Вне ЕС, но в пределах Европы
- d) В других странах мира

**L10. Пожалуйста, укажите, сколько процентов от оборота вашей компании в 2005 году поступило от...**

[Ниспадающие списки (по каждому пункту диапазон от 1 до 100% с интервалами в 5%)]

- a) Продаж вашему крупнейшему клиенту?
- b) Продаж вашим 5 самым крупным клиентам?

**L11. Пожалуйста, укажите, сколько процентов от оборота вашей компании в 2005 году поступило от...**

[Ниспадающие списки (0; по каждому пункту диапазон от 1 до 100% с интервалами в 5%)]

- a) Чистых транспортных услуг?
- b) Чистых складских услуг?
- c) Стандартизированных пакетов услуг в области логистики?
- d) Индивидуализированных пакетов услуг в области логистики?

**L12. Пожалуйста, укажите, сколько процентов от оборота вашей компании в 2010 году поступит от...**

[Ниспадающие списки (0; по каждому пункту диапазон от 1 до 100% с интервалами в 5%)]

- a) Чистых транспортных услуг?
- b) Чистых складских услуг?
- c) Стандартизированных пакетов услуг в области логистики?
- d) Индивидуализированных пакетов услуг в области логистики?

**L13. Пожалуйста, оцените изменение спроса на следующие логистические услуги к 2010 году.**

[По каждому варианту возможно 5 ответов (Снизится существенно... Возрастет существенно)]

- a) Внутренние транспортировки
- b) Международные транспортировки
- c) Обратная логистика

- a) Доставка грузов
- b) Обработка заказа
- c) Выставление счетов
- d) Складские услуги
- e) Управление ресурсами
- f) Настройка продукции под клиента/завершение продукции
- g) Системы IT в логистике
- h) Обслуживание 3PL/4PL [Обслуживание с третьей стороной/с четвертой стороной]

**L14. Какие из следующих методов регулярно используются в вашей компании при обслуживании клиентов?**

[Возможность выбора нескольких вариантов постановкой "флажка"]

- a) Обычная почта/телефон/факс
- b) Электронная почта
- c) Интернет-порталы, например, Интернет-рынок
- d) Интранет/Эстранет
- e) Электронный обмен данными (EDI)
- f) Штрих-коды
- g) RFID (Радиочастотная идентификация)
- h) Система планирования ресурсов предприятия (ERP)
- i) Другое

**L15. Пожалуйста, оцените уровень общей компетентности в области логистики...**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Очень низко... Очень высоко) + "нет ответа"]

- a) вашей компании
- b) ваших клиентов
- c) ваших поставщиков
- d) ваших конкурентов

**L16. Пожалуйста, оцените эффективность вашей компании относительно самых крупных конкурентов.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Значительно хуже... Значительно лучше) + "нет ответа"]

- a) Моя компания смогла снизить время между получением заказа и доставкой услуг заказчику практически до нуля.
- b) Моя компания всегда может соблюдать требуемые или предполагаемые даты и объемы предоставления услуг.
- c) Моя компания способна реагировать на потребности и пожелания ключевых клиентов.
- d) Моя компания способна заблаговременно уведомлять клиентов о возможных задержках поставки услуг или о других затруднениях.
- e) Моя компания может менять состав услуг во время выполнения логистических операций.
- f) Моя компания может предлагать особые сроки доставки отдельным клиентам.

**L17. Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующими заявлениями относительно оценки эффективности логистики с точки зрения вашей компании.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Значительно хуже... Значительно лучше) + "нет ответа"]

- a) Мы регулярно контролируем и оцениваем наши затраты на логистики и нашу внутреннюю эффективность.
- b) Мы регулярно контролируем и оцениваем затраты на логистику и эффективность с выбранными субподрядчиками и/или клиентами.
- c) Мы регулярно сравниваем показатели нашей эффективности в области логистики с показателями наших конкурентов.
- d) Регулярный мониторинг и оценка логистики приносит нашей компании пользу.
- e) Мы регулярно контролируем влияние наших логистических операций на окружающей среде.

**L18. Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующими заявлениями относительно внутреннего сотрудничества с точки зрения вашей компании.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Категорически не согласен... Полностью согласен) + "нет ответа"]

- a) Внутри нашей компании налажен эффективный обмен операционной информацией.
- b) Мы хорошо подготовлены к внутренним волнениям и неприятностям при выполнении своей работы.
- c) Наши информационные системы позволяют нашим менеджерам своевременно получать достаточный объем информации для управления логистической деятельностью.
- d) Стратегическое планирование и постановка целей выполняются при сотрудничестве между разными подразделениями/отделами.

**L19. Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующими заявлениями относительно внешнего сотрудничества с точки зрения вашей компании.**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Категорически не согласен... Полностью согласен) + "нет ответа"]

- a) Мы эффективно осуществляем обмен рабочей информацией с выбранными субподрядчиками и/или клиентами
- b) Мы хорошо подготовлены к внешним волнениям и неприятностям при выполнении своей работы.
- c) Наши информационные системы позволяют проводить обмен рабочей информацией с выбранными субподрядчиками и/или клиентами.
- d) Мы эффективно сотрудничаем с выбранными субподрядчиками и/или клиентами для упрощения операционного планирования и повышения качества прогнозирования.

**L20. Пожалуйста, укажите, что в вашей компании нужно развивать прежде всего.**

[Ниспадающий список]

- Расширение спектра предлагаемых услуг
- Повышение качества обслуживания клиентов
- Развитие агентской сети
- Выбор субподрядчиков
- Повышение возможностей предоставления услуг
- Снижение затрат на предоставление услуг
- Развитие компетентности вашего персонала
- Развитие информационных систем

## Использование мобильных технологий

**L21. Пожалуйста, укажите, какая из областей компетентности вашего персонала больше всего способствует развитию вашей компании.**

[Ниспадающий список]

- Управление ресурсами
- Управление транспортом
- Планирование предоставления услуг
- Управление складскими услугами
- Бизнес-стратегия
- Логистические цепочки и сети поставок
- Управление инновациями и изменениями
- Знание языков

**L22. Что из указанного ниже вы считаете самой серьезной угрозой для вашей компании?**

[Ниспадающий список]

- Снижение спроса на наши услуги
- Повышение затрат на предоставление услуг
- Снижение производительности
- Рост конкуренции
- Развитие технологий
- Необходимость инвестирования средств
- Наличие компетентного персонала
- Ужесточение регулирования в области экологии
- Ужесточение регулирования в области обеспечения безопасности
- Регулирование конкуренции

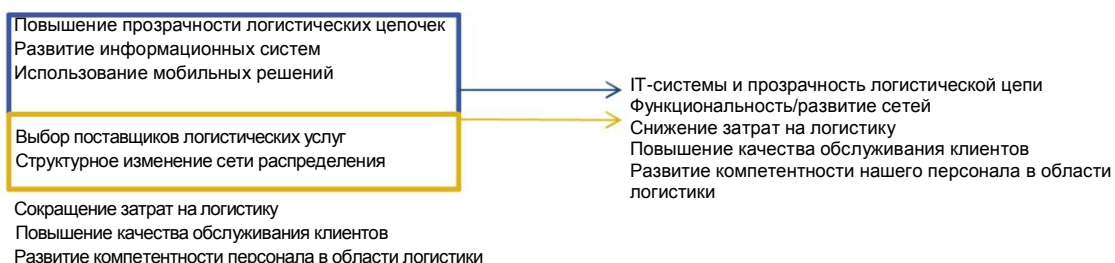
**L23. Пожалуйста, оцените внешние рабочие условия, которые стоят перед вашей компанией в плане...**

[По каждому пункту возможно 5 ответов (Очень плохо... Очень хорошо) + "нет ответа"]

- a) Общая бизнес-перспектива
- b) Наличие производственных и деловых объектов
- c) Эффективность логистики
- d) Транспортная инфраструктура
- e) Местоположение конкурентов

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. КОМБИНИРОВАННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА И ПОТРЕБНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ В ОБЛАСТИ ЛОГИСТИКИ

### M22/T19 Потребности развития логистики по производственным и торговым компаниям



### M23/T20 Потребности развития компетентности персонала, производственные и торговые компании



### L20 Потребности в развитии логистики, поставщики логистических услуг



## L21 Компетентность персонала, поставщики логистических услуг



## ПРИЛОЖЕНИЕ 6. РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ LOGON BALTIC

### Публикации LogOn Baltic (от 3.3.2008), только на английском языке

#### Главные отчеты LogOn Baltic

- 1:2007 Развитие регионов за счет территориального планирования и знаний в области логистики и ICT –  
Заключительный отчет  
Вольфганг Керстен, Марейк Богер, Майк Шрёдер и Кэролин Зингер
- 2:2007 Аналитические рамки для проекта LogOn Baltic  
Эрик Крон, Гуннар Праузе и Анатолий Байферт
- 3:2007 Состояние логистики в регионе Балтийского моря – Результаты исследований по 8 странам,  
Лаури Ожала, Томи Солакиви, Анне – Мари Хялинен, Гарри Лоренц и Торстен Хоффман
- 4:2007 Совокупный отчет по исследованию ICT  
Эрик Крон и Гуннар Праузе
- 5:2007 Консолидированный отчет по интервью с экспертами – итог по интервью с экспертами в 7 регионах  
Балтийского моря в рамках проекта LogOn Baltic  
Матти Такалокастари

#### Региональные отчеты LogOn Baltic

##### Анализ воздействия мер по продвижению развития (DEMIA)

- 10:2007 Региональное развитие в южном муниципальном округе Гамбурга, Германия – Анализ воздействия мер  
по продвижению развития (DEMIA) региона в области логистики и ICT  
Янина Бенек, Юрген Глазер и Руперт Сойте
- 11:2007 Региональное развитие в Мекленбург-Передней Померании (Германия) – Анализ воздействия мер  
по продвижению развития (DEMIA) региона в области логистики и ICT  
Гертрод Клинкаенберг
- 12:2007 Региональное развитие в Эстонии – Анализ воздействия мер по продвижению развития (DEMIA)  
региона в области логистики и ICT  
Яаак Клиимаск
- 13:2007 Региональное развитие на юго-западе Финляндии – Анализ воздействия мер по продвижению  
развития (DEMIA) региона в области логистики и ICT  
Кайза Алапартанен и Хейди Леппимяки
- 14:2007 Региональное развитие в Латвии – Анализ воздействия мер по продвижению развития (DEMIA)  
региона в области логистики и ICT  
Род и Вайланд Лтд.
- 15:2007 нет данных
- 16:2007 Региональное развитие в Померании, Польша (Поморское воеводство) – Анализ воздействия мер  
по продвижению развития (DEMIA) региона в области логистики и ICT  
Анна Трзусавска
- 17:2007 Региональное развитие в Санкт-Петербурге – Анализ воздействия мер по продвижению развития  
(DEMIA) региона в области логистики и ICT  
Михаил Пимоненко
- 18:2007 Региональное развитие в Остергётланде, Швеция – Анализ воздействия мер по продвижению  
развития (DEMIA) региона в области логистики и ICT  
Хекан Аронссон и Стеффан Эклинд

Исследования ICT

- 20:2007 Исследование ICT в Южном муниципальном округе Гамбурга, Германия  
Вольфганг Керстен, Майк Шрёдер, Марейк Богер, Кэролин Зингер и Томи Солакиви
- 21:2007 Исследование ICT в Мекленбург-Передней Померании, Германия  
Эрик Крон, Гуннар Праузе и Томи Солакиви
- 22:2007 Изучение ICT в Эстонии  
Серен Эйлманн и Томи Солакиви
- 23:2007 Изучение ICT в Латвии  
Городской совет Риги, Институт телематики и логистики и Томи Солакиви
- 24:2007 Изучение ICT в Литве  
Дариус Базарас, Рамунас Пальшаитис и Томи Солакиви
- 25:2007 Изучение ICT на юго-западе Финляндии  
Юха Ляйко и Томи Солакиви
- 26:2007 Изучение ICT в Померании, Польша  
Анна Трзускавска и Томи Солакиви
- 27:2007 Изучение ICT в Санкт-Петербурге, Россия  
Юрий Ардатов и Томи Солакиви
- 28:2007 Изучение ICT в Остергётланде, Швеция  
Навин Кумар, Хекан Аронссон и Томи Солакиви

Логистические исследования

- 30:2007 Исследование логистики в Южном Муниципальном округе Гамбурга, Германия  
Вольфганг Керстен, Майк Шрёдер, Марейк Богер, Кэролин Зингер и Томи Солакиви
- 31:2007 Исследование логистики в Мекленбург-Передней Померании, Германия  
Эрик Крон, Гуннар Праузе и Томи Солакиви
- 32:2007 Исследование логистики в Эстонии  
Аин Киислер и Томи Солакиви
- 33:2007 Изучение логистики в Латвии  
Городской совет Риги, Институт телематики и логистики и Томи Солакиви
- 34:2007 Изучение логистики в Литве  
Дариус Базарас, Рамунас Пальшаитис и Томи Солакиви
- 35:2007 Исследование логистики в Юго-Западной Финляндии  
Томи Солакиви
- 36:2007 Изучение логистики в Померании, Польша  
Анна Трзускавска и Томи Солакиви
- 37:2007 Исследование логистики в Санкт-Петербурге, Россия  
Валерий Лукинский, Наталья Плетнева и Томи Солакиви
- 38:2007 Логистическое исследование в Остерготланде, Швеция  
Хекан Аронссон, Навин Кумар и Томи Солакиви

Интервью с экспертами

- 40:2007 Интервью с экспертами в Южном Муниципальном Округе Гамбурга, Германия – Результаты и анализ интервью экспертов из разных секторов в области логистики и ICT  
Вольфганг Керстен, Майк, Шрёдер, Кэролин Зингер и Марейк Богер
- 41:2007 Интервью с экспертами в Мекленбург-Передней Померании, Германия – Результаты и анализ интервью экспертов из разных секторов в области логистики и ICT  
Гуннар Праузе, Маргитта Рудат, Гертруда Клинкаенберг и Эрик Крон
- 42:2007 Интервью с экспертами в Эстонии – Результаты и анализ интервью экспертов из разных секторов в области логистики и ICT  
Аин Киислер и Серен Эйлманн
- 43:2007 Интервью с экспертами в Юго-Западной Финляндии – Результаты и анализ интервью экспертов из разных секторов в области логистики и ICT  
Матти Такалокастари, Матиас Сухонен, Петри Мурто и Хилья-Мария Хаппонен



- 44:2007 Интервью с экспертами в Латвии – Результаты и анализ интервью экспертов из разных секторов в области логистики и ИСТ  
Городской совет Риги и Род и Вайланд Лтд.
- 45:2007 Интервью с экспертами в Литве – Результаты и анализ интервью экспертов из разных секторов в области логистики и ИСТ  
Рамунас Пальшаитис и Дариус Базарас.
- 46:2007 Интервью с экспертами в Померании, Польша – Результаты и анализ интервью экспертов из разных секторов в области логистики и ИСТ  
Анна Трзускавска
- 47:2007 Интервью с экспертами в Санкт-Петербурге, Россия – Результаты и анализ интервью экспертов из разных секторов в области логистики и ИСТ  
Наталья Иванова
- 48:2007 Интервью с экспертами в Остерготланде, Швеция – Результаты и анализ интервью экспертов из разных секторов в области логистики и ИСТ  
Хекан Аронссон, Стеффан Эклинд и Навин Кумар

#### Региональные профили

- 50:2007 Профиль по региональному развитию и ИСТ: Южный муниципальный округ Гамбурга, Германия  
Вольфганг Керстен, Майк Шрёдер, Марейк Богер и Кэролин Зингер
- 51:2007 Профиль по региональному развитию и ИСТ: Мекленбург-Передняя Померания, Германия  
Эрик Крон, Гуннар Праузе и Гертруда Клинкаенберг
- 52:2007 Профиль по региональному развитию и ИСТ: Эстония  
Аин Киислер
- 53:2007 Профиль по региональному развитию и ИСТ: Юго-Запад Финляндии  
Ярмо Мальмстен
- 54:2007 Профиль по региональному развитию и ИСТ: Латвия  
ООО "Институт телематики и логистики"
- 55:2007 нет данных
- 56:2007 Профиль по региональному развитию и ИСТ: Померания, Польша (Поморское воеводство)  
Анна Трзускавска
- 57:2007 Профиль по региональному развитию и ИСТ: Санкт-Петербург, Россия  
Елена Тимофеева
- 58:2007 Профиль по региональному развитию и ИСТ: Остерготланд, Швеция, Хекан Аронссон, Навин Кумар и Стефан Эклинд

#### Главные отчеты LogOn Baltic

- 60:2007 Структурные изменения и проблемы с транспортом – Отчет по структурной реформе в Дании  
Кент Бентцен и Микаэль Сти Лаугезен
- 61:2007 Новые задачи – Новые подходы – Документ по структурной реформе в Дании, Кент Бентцен, Ларс Бентцен, Хелен Картер и Микаэль Сти Лаугезен
- 62:2007 Структурные реформы в Дании и регионе Балтийского моря: Исследование возможности передачи опыта структурной реформы в Дании  
Кент Бентцен, Ларс Бентцен, Хелен Картер и Микаэль Сти Лаугезен

#### Региональные отчеты LogOn Baltic

- 70(FI):2007 КОНКУРЕНТНОСПОСОБНАЯ ЛОГИСТИКА Варсинайс-Суоми Матти Такалокастари (ред.)
- 71:2007 нет данных (см. другие отчеты)
- 72:2007 нет данных (см. другие отчеты)
- 73(FI):2007 нет данных (см. другие отчеты)

Другие отчеты в серии публикаций LogOn Baltic (Публиковались не Школой экономики Турку)

Развитие пассажирских авиаперевозок в Турку (Пекка Яааккола)

Требования клиентов предприятий в области ICT – Сари Вайхинен и Калле Лухтинен

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА  
в районе Лоймаа и FCG Suunnittelukeskus Oy

\*) Отчеты LogOn Baltic, которые были написаны не на английском языке, отмечаются 2-значным кодом страны. Например, публикация № 70(FI):2007 написана на финском языке.

Этот отчет подводит итог по ключевым результатам логистического исследования, которое было проведено в 9 регионах в 8 странах региона Балтийского моря. Это первое сопоставительное исследование на эту тему, которое охватило весь регион Балтийского моря. Здесь также приводятся ценные параллели относительно других регионов во всем мире. Данные были получены от более чем 1230 респондентов в производственных, торговых и логистических компаниях.

Исследование было сфокусировано на следующих вопросах в области логистики: затраты, потребности развития и повышения компетентности, аутсорсинг, рабочая среда и самооценка компаний относительно уровня своей логистической активности.

Кроме этого отчета более 50 других документов по некоторым вопросам логистики, ICT и регионального развития можно найти на общественном домене проекта по адресу: [www.logonbaltic.info](http://www.logonbaltic.info)



И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

В знак признания соблюдения всех критерий проекта TEDIM и важности задач и качества плана проекта, инициативной группе проекта LogOn Baltic был выдан сертификат TEDIM.

TEDIM является форумом развития Северного Измерения, который оказывает поддержку развитию транспорта и логистики и нацелен на создание интегрированной информационной сети. Официальными членами программы TEDIM являются Эстония, Финляндия, Германия, Латвия, Литва, Польша и Россия. Дания и Швеция также принимают участие в проектах TEDIM.

Для получения более подробной информации смотрите сайт [www.tedim.com](http://www.tedim.com)

**Опубликовано:**

LogOn Baltic  
**Школа Экономики Турку**  
Рехторинпеллонкату 3, FI-20500 Турку, Финляндия