

ТЕНДЕНЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО РЫНКА

# КУДА СТРЕМИТСЯ ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АУТСОРСИНГ В РОССИИ



*Мировой экономический кризис, дошедший до России в конце 2008 г. и длившийся весь 2009 год, изменил ландшафт логистического аутсорсинга. Много мелких и средних логистических операторов прекратили свою деятельность. Выжили только сильнейшие, которые смогли в разгар кризиса оптимизировать свой штат, уйти от убыточных операций, перепрофилировать пустые складские и офисные площади под субаренду или другие доходные цели*

Российские компании, называющиеся логистическими операторами или логистическими провайдерами, сегодня вполне соответствуют мировому уровню оснащения и развития в своей отрасли. Обратите внимание на сегодняшнего классического логистического оператора, — это компания, имеющая современный арендованный или собственный складской комплекс класса «А», «Б» размеров от 15–20 тыс. м<sup>2</sup>. Комплекс оборудован всем современными системами хранения, учета и обработки товара. Квалифицированный управленческий персонал с высшим и средним техническим образованием по специальности логистика и транспорт, эффективно управляет клиентскими бизнес-процессами. Благодаря таким логистическим операторам многие дистрибьюторы, производители товаров, внешнеэкономические операторы снабжают и поддерживают баланс товарных потоков в торговых сетях России.

### Предпочитают мегаполисы

В настоящее время емкость рынка логистических услуг рядом российских экспертов оценивается на уровне \$ 80–90 млрд. Структура отечественного рын-

ка логистики по данным РБК на 2010 год делится в следующих пропорциях:

- на транспортные перевозки приходится до 89%;
- хранение и складские операции — до 8%;
- экспедирование до — 2%;
- управление цепями поставок — до 1% от общего объема операций.

Надо понимать, что рынок логистического аутсорсинга есть функция рынка потребления. Чем выше уровень потребления в стране, тем больше приходится специализироваться внешнеторговым компаниям, дистрибьюторам, производителям и тем же торговым сетям в своей непосредственной деятельности. Тем больше возникает потребность в привлечении для организации цепи поставок товаров квалифицированных логистических операторов.

### СПРАВКА (по данным ЕАЛА)

Емкость российского рынка логистических услуг в 2009 году составляла 95 млрд долларов, а емкость европейского рынка логистики — 615 млрд евро. Причем, до 30% емкости этого рынка приходилось на логистических операторов, в том числе 13% — это доля складских операторов



**Владимир Елин**  
Председатель  
Совета директоров  
ЗАО «Смарт  
Лоджистик Групп»  
(SLG), к. т. н.



Основных причин слабого развития логистического аутсорсинга в России несколько. Во-первых, боязнь передачи основных логистических бизнес-процессов сторонним, хотя и квалифицированным логистическим операторам. Эта проблема поправима, — вопрос времени и эффективности продвижения данных услуг. Во-вторых, в России формирование логистического аутсорсинга, в первую очередь, происходило в крупнейших мегаполисах, таких как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург.

Сетевые решения логистического аутсорсинга для региональных проектов в небольших городах и областных центрах наткнулись на массу проблем. Дефицит

длинных дешевых кредитов для развития регионального логистического аутсорсинга. Особенности регионального логистического аутсорсинга в том, что он более рискован и менее доходен на практике из-за слабости региональных рынков.

### Логоператор для себя

Не все компании отдают логистические услуги на сторону по разным причинам. Они пользуются так называемым внутренним аутсорсингом, создавая собственные отделы логистики. Внутренний аутсорсинг применяется обычно при непрерывных производствах, в специализированных бизнес-процессах, где для владельца бизнеса важно сохранять ноу-хау цепи поставок. Хотя в современных условиях все-таки это уже больше анахронизм, чем самоцель — защита определенной информации о собственных бизнес-процессах от конкурентов. Мне кажется, что внутренние службы логистики ряда компаний построены больше на харизме их руководителей, и не всегда отражают реальность вещей и необходимость наличия таких отделов логистики для компаний.

Если коснуться качества собственной логистики, или внутреннего аутсорсинга, то гарантировать его можно в одном случае. Когда в таком отделе логистики работают профессионалы, имеющие все необходимые атрибуты профессионального логистического оператора, знающие наизубок все бизнес-процессы компании.

Кроме того, такой отдел логистики должен иметь в своем распоряжении современный склад класса «А», современную технику и технологии обработки товарных потоков. Где есть свой транспортно-экспедиционный отдел доставки и брокерский отдел таможенного оформления импортных грузов.

Но в этом случае, данный отдел логистики ничем не будет отличаться от клас-

#### СПРАВКА (по данным ЕАЛА)

На сегодня проникновение логистического аутсорсинга в России отстает в 2,5–3 раза от аналогичных показателей в Европейских государствах и США. В частности, в Германии проникновение логистического аутсорсинга в торговые сети составляет 55%, в России этот показатель составляет лишь 22%

квалифицированного персонала, отсутствие надлежащей складской инфраструктуры и логистических операторов для обеспечения на должном уровне высокотехнологичных логистических услуг. В-третьих, отсутствие инвестиций и

#### СПРАВКА

До кризиса 2008–2009 гг., емкость всех логистических услуг в России эксперты оценивали на уровне \$ 120–130 млрд. На территории Российской Федерации хорошо представлены мировые игроки логистического аутсорсинга, такие как: DB Schenker, ItellaNLC, Kuehne + Nagel, DHL, UPS, TNT и другие. В оптимистическом будущем с ними будет тяжело тягаться российским провайдером логистических услуг, поскольку наши власти не особенно заинтересованы в развитии федеральных логистических сетей, кроме, разве что, Почты России, РЖД и т. д.



сического логистического оператора, за одним исключением. Он работает исключительно на товарные потоки материнской компании, поэтому более уязвим в сезонных подъемах и спадах при оказании логистических услуг самим себе. То есть — то густо, пусто.

### Идеальная работа логопера

У классического аутсорсера все спланировано и сбалансировано. Клиенты для логистического оператора специально подбираются по принципу асинхронности, выравнивая тем самым среднегодовую нагрузку на персонал, специальные службы и склад.

С этой целью в профессиональной логистической компании обязательно существует центр компетенции. Цель его — минимизировать риски логистического оператора при работе с новыми клиентами и незнакомыми бизнес-процессами. Он создается на основе ключевых и опытных специалистов компании. В него обычно входят руководитель логистического оператора, бизнес-аналитики, специалисты IT, коммерсанты, юристы и другие профессионалы компании. В идеале, они принимают решение по заключению договора с клиентом. Они же рассчитывают, в предварительном варианте бизнес-процессы цепи поставок, их экономику и оптимальные маршруты.

Клиент обычно доверяет разработанному маршруту, его цене и другим техническим параметрам. Зачастую бывает и так, — клиент приходит со своей схемой цепи поставок с определенными параметрами и требованиями. А логистический оператор рассчитывает рентабельность предлагаемых услуг и оценивает риски по реализации предлагаемой цепи поставок. В итоге, назначается цена за услуги, которая выгодна и логистическому оператору и клиенту. То есть, в случае непротивления сторон, как писали классики,



заклучается договор на логистические услуги.

### Можно класть яйца в одну корзину

Иногда клиенты пытаются работать с несколькими логистическими операторами. Первая причина, когда клиент выбирает двух логистических операторов, прежде всего из-за неуверенности в них. Боязнь, что каждый в отдельности логистический оператор не справится с полным объемом его заказов.

Вторая причина, если клиент не хочет показывать весь свой бизнес-процесс логистическому оператору. Так бывает, что клиент сам посредник в логистической цепочке между конечным заказчиком логистических услуг и логистическим оператором. Поэтому клиент боится, дабы логистический оператор не перепрыгнул через его голову. И в конечном итоге не предложил комплексные услуги источнику заказа цепочки поставок.

Третья причина, работа через двух и более операторов иногда дает возможность давить на каждого из них. Клиент обычно начинает утверждать, что у компании «X» цены ниже, чем у «Y» и «Z».

*В России формирование логистического аутсорсинга, в первую очередь, происходило в крупнейших мегаполисах, таких как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург*

Поэтому, требует клиент, снижайте цены, иначе поток логистических услуг будет передан в компанию «Х». Это, так называемое бестендерное управление затратами в логистическом аутсорсинге.

Четвертая причина, заблуждение или незнание рынка логистических услуг. Обычно любая крупная логистическая компания способна выполнить весь спектр логистических услуг для клиента по приемлемым ценам, при высоком качестве логистических услуг. Чего не всегда можно добиться от небольших логистических операторов. Два из трех небольших провайдеров работают с удовлетворительным качеством. А третья компания «под-

стает» клиента в самый неудобный для него момент, в период высокого сезона. Стоила ли игра свеч, можно определить по итогам годового анализа продаж в клиентской компании.

В целом, ни один из вышеописанных вариантов исключать нельзя. Все зависит от ситуации, в которой находится клиент, от рынка логистических услуг в момент принятия решения, и еще от многих факторов. Тем не менее тенден-

### Кросс-докинг и другие компетенции

Достаточно часто логистические компании применяют специальные операционные технологии, с минимальными затратами на хранение, то есть операции по кросс-докингу. Кросс-докинг это приемка, а затем моментальная отгрузка товара на территории склада, без его размещения в зоне коммерческого хранения. Обычно такая схема работы с товаром применяется в следующих случаях. Товар приходит на склад в контейнере или евро фургоне и его необходимо сразу же развести малыми партиями в торговые сети или различным клиентам.

Другой случай, когда разнообразный монотовар приходит различными транспортными средствами и из него необходимо составить определенный ассортимент для различных потребителей. Обычно кросс-докинг применяется к товару, имеющему короткий срок сохранности, его используют дистрибьюторы и производители продуктов питания, а так же импортеры деликатных продуктов, таких как свежая рыба, фрукты, цитрусы, молочные продукты, выпечка. Так же кросс-докинг используется для предприятий непрерывного цикла производства. Но это отдельная история. Такая схема приема, обработки и опрaвки товара выгодна всем участникам логистической цепочки, так как позволяет оптимально распорядиться потоком товара при минимальных издержках.

В логистическом бизнесе очень часто применяется специфическая терминология определения компетенции логистического оператора, которую надо понимать (см. справку). 3PL, 4PL, 5PL логистические операторы — это интеграторы логистических процессов высокого уров-

*В профессиональной логистической компании обязательно существует центр компетенции. Цель его – минимизировать риски логистического оператора при работе с новыми клиентами и незнакомыми бизнес-процессами. Он создается на основе ключевых и опытных специалистов компании*

#### ВАЖНО

Кросс-докинг невозможно организовать без современных технологий учета и контроля товара на складе. Для этих целей обязательно применяются WMS-системы учета товара при помощи штрих-кодов, сканеров. Только в случае применения современных технологий аппаратного контроля в условиях высокого оборота товара при кросс-докинге, возможно избежать значительных ошибок учета, недостоверной отгрузки, потери товара, издержек по сроку годности товара

ня, когда вся цепочка поставок контролируется и управляется одним высококвалифицированным логистическим провайдером. Обычно такого типа операторы востребованы на высоко конкурентных рынках. Их услугами пользуются транснациональные корпорации производящие высокотехнологичные продукты при непрерывном производственном цикле. Транснациональных корпораций пользующихся услугами 4PL-операторов множество, в частности это SONY, TOSHIBA, автомобильные концерны FORD, DAIMLER CHRYSLER и другие.

### Конфликты, как они есть

В логистическом бизнесе, как в любом другом, существуют определенные проблемы, в основе которых лежит некомпетентность одной из сторон. Приведу самые распространенные причины конфликтов. Кратко опишем процесс с этапа предварительных переговоров с пока еще незнакомым в работе клиентом.

Типичная проблема возникает в момент переговоров, когда клиент утверждает, что обеспечит большой поток товаров на склад логистического оператора. Поток отгрузок, по уверениям клиента, всеми видами транспорта будет нарастать по экспоненте, а таможенные услуги придется выполнять в таком объеме, что у оператора декларантов не хватит.

На этом оптимистическом фоне клиент, естественно, просит минимальные расценки на все виды услуг от логистического провайдера. Но проходит месяц, другой и обильные обещания клиента не сбываются даже на 10%. Возникает вопрос о коррекции ранее согласованных минимальных расценок и тут начинается истерика у клиента. Совет: записывайте все обещания клиента, делите их на 8 и по этому объему определяйте реальные цены на услуги. А если радужные обещания все-таки сбудутся, делайте смело

### СПРАВКА

- **1PL** (First Party Logistics) – автономная логистика, все операции выполняет сам грузовладелец;
- **2PL** (Second Party Logistics) – оказание традиционных услуг по транспортировке и управлению складскими помещениями;
- **3PL** (Third Party Logistics) – расширение стандартного перечня услуг нестандартными (складирование, перегрузка, обработка грузов, дополнительные услуги со значительной добавленной стоимостью), использование субподрядчиков;
- **4PL** (Fourth Party Logistics) – интеграция всех компаний, вовлечённых в цепь поставок;
- **5PL** (Fifth Party Logistics) – управление всеми компонентами, составляющими единую цепь поставки грузов, с помощью электронных средств информации

скидки согласно реальным результатам. Этот подход очень хорошо стимулирует обе стороны процесса – и клиента, и исполнителя.

Второй главной проблемой во взаимоотношениях с клиентом, является качество выполняемых логистических операций. Здесь при всех равных позициях, больше может подвести уже клиента логистический провайдер. Но всегда с определенной оговоркой. Если клиент для себя заказывает услуги по минимальной цене, он должен понимать, что за небольшие деньги он получит ранее оговоренные услуги невысокого качества. Дешевое – не бывает качественным. Совет: определитесь со стратегией развития вашей компании, тогда вам будут понятнее цены на качественные логистические услуги.

Третьей главной проблемой во взаимоотношениях клиента и логистического провайдера можно считать ошибки в расчетах внутри компании по сезонным объемам логистических услуг. Либо сознательное заблуждение логистического провайдера, не согласование с ним экстремальных скачков в сезонный период. Например, в обувном бизнесе в сезон на-

грузка при смене коллекций на дистрибьютора увеличивается, поток заказов вырастает в 10 раз. Причем, такой заказ надо формировать в течение 2–3 дней, что фактически нереально без подготов- ки. Естественно такие скачки переработ-

ки с логистическим провайдером долж- ны быть спланированы и согласованы задолго до событий. Иначе не соберешь необходимое количество сотрудников для выполнения таких емких, многоас- сортиментных заказов.

КОММЕНТАРИЙ



*Надежда Романова*  
 Генеральный директор сети поставщиков  
 и пунктов выдачи PickPoint

## ЛОГИСТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС — ЭТО ОГРОМНЫЙ МЕХАНИЗМ

Собственная логистика подразумевает огромную ресурсную базу, включая не только автотранспорт и складские площади, но также штат сотрудников, обеспечивающий исполнение, организацию и контроль всех логистических процессов. Логистический комплекс — это огромный механизм, который не может работать сам по себе. Качество достигается систематизацией и четким контролем исполнения каждого логистического шага в общей цепочке. Если на каком-то этапе происходит сбой, целостная логистическая схема нарушается.

Если у производственной или торговой компании есть ресурсная база: собственный автотранспорт, складские площади, квалифицированный штат сотрудников, надежный IT-продукт; если компания может выстроить четкую последовательность логистических схем и контролировать каждый этап движения груза (товара), то можно сказать, что компания имеет качественный уровень собственной логистики. Также надо не забывать, что чаще всего логистика является важным, но не основным видом деятельности производственной или торговой компании, по-

этому при решении развития собственной логистики компания должна понимать, что это решение является финансово выгодным для предприятия.

Порядок сотрудничества логистического оператора и клиента зависит от позиций, которые занимает каждая из сторон. Конечно, часть клиентов приходит с уже готовой логистической схемой, которую требуется наложить на бизнес-модель провайдера. Чаще всего, это компании, являющиеся лидерами рынка, которые уже выработали свои бизнес-процессы. В этом случае оператором разрабатывается индивидуальная схема сотрудничества, движения груза и предоставления статистической информации. Если необходимо, то дорабатывается IT-продукт под конкретные потребности заказчика.

Попытка минимизировать затраты, дробя логистические процессы между несколькими провайдерами, представляется ошибкой. Это не всегда верно, т.к. отдавая логистику на аутсорсинг одному-двум провайдерам, можно добиться более выгодных условий сотрудничества, упрощается контроль движения груза, да и система ответственности провайдеров работает проще. Логично отдавать звенья логистической цепочки профильным компаниям, т.е. складская логистика — это зона ответственности складских комплексов, а транспортировка — зона ответственности транспортной компании.

## КОММЕНТАРИЙ



*Александр Михеев*  
 Директор ООО «АстрА Рус»

## Спрос на аутсорсинг логистики будет возрастать

В течение нескольких последних лет спрос на данные услуги активно растет. Открываются представительства европейских компаний, которые привыкли пользоваться услугами логистического аутсорсинга в других странах. Одновременно, многие транспортно-экспедиторские компании рассматривают данный рынок как возможность для своего дальнейшего развития и получения конкурентных преимуществ, поэтому стремятся освоить его как можно раньше.

Многие российские компании все еще опасаются передавать свою логистику на аутсорсинг, предпочитая работать по старинке, делая все собственными силами. Им кажется, что покупка услуг логистического провайдера обходится слишком дорого. Как правило, это ошибочная позиция, так как не учитывается совокупная стоимость услуги (прямые расходы + накладные расходы + время). Очевидно, что профессионал затратит на качественные логистические услуги меньше времени, предоставив возможность внутренним силам компании-клиента сосредоточиться на развитии бизнеса с помощью маркетинга и инноваций. Однако такое осознание лишь дело времени и спрос на аутсорсинг логистики в России будет возрастать.

Высокое качество собственной логистики, достаточное для эффективного функционирования бизнеса, может быть обеспечено, если в компании есть:

- отдельный специалист (или несколько, в зависимости от объемов) на каждый этап логистического процесса;
- равномерная загруженность каждого специалиста постоянной работой.

В действительности такая ситуация — большая

редкость. Чаще она выглядит так: один сотрудник отвечает за все участки логистического процесса. В случае его отпуска (болезни) равноценная замена отсутствует, вследствие чего возникают форс-мажорные ситуации и остановки.

Выбор оптимальной схемы работы строится на основе анализа текущего состояния логистики клиента (финансовая сторона и время), планов клиента по развитию его бизнеса на ближайшие несколько лет, а также его пожеланий к сервису.

Стремление компаний разделить логистические процессы между несколькими провайдерами оправдано только в отношении отдельных услуг: транспортно-экспедиторских, таможенных либо складских. В случае комплексного логистического обслуживания оптимальным будет передать всю логистику в одни руки. Причина проста: полное логистическое обслуживание обязывает логиста очень хорошо разбираться в тонкостях товара своего клиента. Перебрасывая задачи и заказы между различными операторами, клиентская компания тратит свое время на повторное объяснение новому логисту особенностей своего товара.

Передача всей компании в полное управление 4PL-провайдеру (логистические, финансовые, маркетинговые и прочие процессы) в России пока не получила широкого распространения, так как нет сильных игроков, готовых оказывать весь комплекс услуг. Кроме того, в России у собственников компаний отсутствует доверие и желание, чтобы передать полностью свой бизнес на аутсорсинг.

Основная причина разрывов отношений между провайдером и клиентом кроется в неполном предоставлении информации клиентом логисту и сокрытии логистом своего вознаграждения за оказываемый сервис и консалтинг. В результате логистический провайдер не может понять потребности клиента, а тот теряет доверие.



## КОММЕНТАРИЙ



*Дарья Александрова*  
Независимый эксперт

## Куда податься потенциальному клиенту логоператора

Компаний, предлагающих комплексы логистических услуг в России не очень много. Сказать, что рынок логистических услуг у нас «взрослый» и наполнен разными игроками, занимающими свои ниши, нельзя. Потому что у нас в стране провайдеры почему-то декларируют себя в самом верхнем сегменте с точки зрения цены/качества услуг. Можно ли четко ранжировать этих игроков с тем, чтобы клиент понимал, с кем ему сотрудничать? Возможны ли объективные рейтинги? Или, может быть, стоит реагировать на логотип и смело идти отдавать свой бизнес в руки партнера, известному на рынке логистики Европы?

Не стоит. На российском рынке логистических услуг логотип и европейское имя не являются гарантией качества. Есть лишь отзвук созданного компанией себе в Европе имиджа. То, что конкретная компания является в лучшем смысле этого слова логистической супер-профессиональной машиной в Германии или во Франции — в России эта же компания уступит многим самым (согласно объективным рейтингам) средним отечественным компаниям. Потому что бизнес в логистике двигают люди.

Профессионалы на рынке логистических операторов встречаются так же редко, как и в любой другой сфере нашей жизни. Чаще профессионала встретишь как раз там, где есть конкретный собственник (а не абстракт-

ная, пусть даже широко известная, материнская компания), который печется о своих прибылях (в отличие от сотрудников, отчитывающихся в обезличенные штаб-квартиры). Собственник бизнеса (логистического в том числе) понимает, что прибыли напрямую зависят от качества услуг, которые покупают его клиенты, от четкости, ясности и целесообразности бизнес-процессов, которые отстроены и работают в его компании. Есть некто, кого интересуют качественные результаты, достигаемые его компанией, а не регулярные отчеты с «натянутыми» красивыми цифрами, практически в прямом смысле нарисованными. В таком предприятии никогда не выйдут на первый план навыки «художественной графики» и псевдологических умозрительных построений.

По моим наблюдениям, любимых поводов для сетований у логистических операторов два:

- 1) Клиенты нас обманывают (сначала обещают колоссальные объемы операций, а потом обходятся 30 процентами от заявленного).
- 2) Все хотят платить по самым низким тарифам за высококачественные услуги.

По первому пункту: за всех говорить сложно. Кто-то кого-то когда-то наверняка обманул. Из практики: чаще всего (когда по факту логистический оператор имеет дело с обманутыми ожиданиями), клиент сам плохо себе представлял, как же он будет развиваться. Мог плохо представлять, мог руководствоваться заоблачными планами развития, в которые «по долгу службы» почти верил, а по факту — не смог точно определить свои потребности.

## КОММЕНТАРИЙ

Что логистическому оператору с этим делать? В момент переговоров о ценах привязать тарифы к ожидаемым, заявляемым объемам и «прописать» изменения тарифов в зависимости от того или иного отклонения от расчетных. Причем как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.

Мечтать о минимальных тарифах на высококачественные услуги можно, как и обо все на свете, это право каждого. Клиент при этом, кстати, может быть спокоен: логистический оператор никогда не даст далеко занестись в своих мечтах, он вернет на землю своими ставками. Демпинг как таковой на рынке складских, например, услуг у нас невозможен. То, что складской оператор с ужасом мог бы назвать демпингом, наверняка являлось бы небольшой скидкой.

Все дело в том, что практически каждый участник логистического рынка считает себя эталоном. А эталон бесценен! Соответственно, всякая ставка, которую тебе, клиент, предлагает логистический оператор, — это несправедливый минимум, до которого он должен был опуститься.

Ужасом на самом деле является то, что высококачественных услуг на нашем логистическом рынке не существует в принципе. К сожалению. Хочется надеяться, что временно. Хотя, как говорится, нет ничего более постоянного, чем временное.

Поскольку логистический оператор у нас сам по себе изначально эталон, он не может оказывать услуги ниже высококачественных, причем не очень профессионально. Продолжая следовать этой логике, нам (клиентам) объясняют, что продаваемые нам услуги исключительно качественные и надежные. И стоить должны соответственно (как правило, откровенно дорого).

Противопоставить такому подходу (непонятного уровня услуги по умопомрачитель-

ным тарифам) можно было бы систему штрафов/поощрений. Рассчитать которые, правда, окажется проблематичным, потому что, даже статистические данные получить нередко можно с трудом, и опираться они будут исключительно на человеческий фактор.

Интересно, если взять всех логистических операторов, считающихся по каким-либо признакам высококвалифицированными, и выяснить, сколько из них имеют суперсистемы, которые в действительности способны отследить партию импортных товаров, привязать конкретную партию к конкретной ячейке хранения, какая доля получится от общего количества? Или совсем просто: у кого работа с товаром хоть в какой-то доле автоматизирована (происходит с использованием сканеров)?

Склад категории А («коробка, соответствующая определенным параметрам) не является гарантией услуг первой категории, которые на этом складе оказывают. Феррари вполне может купить человек, не умеющий водить автомобиль.

Отнесение себя к некоей категории (2PL, 5PL, 25PL) — что дает? Понимание того, на что именно претендует логистический оператор. Можно провести такую параллель: реалии нашего рынка таковы, что эта оценка часто столь же эфемерна, как и те «золотые горы», которые наобещал клиент.

Этот «вечный конфликт» между клиентом и его логистическим оператором — всего-навсего «болезнь роста». Этап созревания рынка логистических услуг. Как-то и этот период надо пережить (прежде, чем наступит всеобщее логистическое счастье, надо преодолеть все ступеньки к нему). Многие рынки через аналогичные этапы уже прошли, оставив их позади. Логистический рынок в России находится ближе к середине процесса взросления. ●