

# Экспедитор и перевозчик: роли на транспортном рынке

А. И. ДОЦЕНКО, генеральный директор Группы компаний «Лига Транс Лоджистикс» (LTL)



**Руководителям транспортных подразделений крупных и средних компаний-производителей, а также дистрибьюторов с большим объемом перевозок часто приходится принимать решение о сотрудничестве с той или иной транспортной компанией: экспедитором, перевозчиком, экспедитором-перевозчиком. Цель статьи — исследовать основные отличия между этими типами компаний, занятых транспортным бизнесом, определить их роли на логистическом рынке и облегчить для грузоотправителя проблему выбора провайдера.**

Проводя переговоры с менеджментом транспортных компаний, руководители логистических подразделений (иногда даже директора по цепочке поставок в России и СНГ крупнейших транснациональных корпораций) часто задают вопрос о количестве собственных, состоящих на балансе предприятия единиц подвижного состава. И, узнав, что у организации нет собственных автомобилей (контейнеров, вагонов и т. п.), начинают относиться к ней скептически и уже не рассматривают ее в качестве потенциального провайдера транспортных услуг. Происходит это главным образом из-за непонимания устройства компании-экспедитора, ее целей и задач на логистическом рынке и парадигмы транспортной деятельности вообще. Между тем у экспедиционной компании есть ряд значимых, необходимых функций, которые отличают ее от компаний-перевозчика, определяют ее место в системе подачи транспорта для грузоотправителя и делают ненужным приобретение собственного парка подвижного состава и управление им.

Рассмотрим вкратце определения терминов «перевозчик» и «экспедитор». «Перевозчик» — русское слово, одно из его исходных значений — человек, который занимается перевозкой через реку на лодке, пароме. Наиболее точное современное значение термина можно представить так: юридическое или физическое лицо, использующее собственные или взятые в аренду транспортные средства для осуществления перевозки грузов на основании заключенного с грузоотправителем договора. «Экспедитор» — слово латинского происхождения; современные словари русского языка выделяют два его значения: 1) физическое или юридическое лицо,

действующее на основании договора поручения или комиссии, которое организует транспортно-экспедиционное обслуживание, но не принимает непосредственного участия в процессе транспортировки; 2) работник предприятия или организации, в обязанности которого входит прием грузов, их сопровождение, оформление документов на перевозку. В данном случае мы рассматриваем первое значение слова.

Уже исходя из значений слов «перевозчик» и «экспедитор» можно определить роль и место в транспортной системе компаний-перевозчиков и компаний-экспедиторов: первые непосредственно осуществляют перевозку собственными силами, вторые организуют ее. Каждая из этих двух функций является необходимой, особенно в контексте сложных задач современной транспортной логистики, связанных с повышением качества оказания услуг и минимизацией издержек.

Если проанализировать современный транспортный рынок РФ, окажется, что перевозчиков (осуществляющих лишь перевозки собственным, но не привлеченным ресурсом) и экспедиторов (исключительно организующих перевозки привлеченным подвижным составом) в чистом виде не так много: перевозчик, в какой-то момент получая

заявку грузовладельца и не имея в это время своего свободного транспорта, перезаказывает его у третьих лиц; экспедитор, заключая с долгосрочный контракт с крупным клиентом, приобретает под проект определенное количество автомобилей и т. д. Но так или иначе, в ментальности руководства, в технологии производственной деятельности, во внутренней среде, в структуре и устройстве транспортной организации преобладают черты либо компании-экспедитора, либо компании-перевозчика. Отличий достаточно много, приведем лишь некоторые (табл. 1).

Следует отметить, что для грузоотправителя сотрудничество с экспедиционной компанией, а не с прямым перевозчиком становится целесообразным, когда перевозки достигают некоторого критического объема — не менее 20–50 в месяц. Если объем минимален, грузоотправителю вполне можно обойтись без услуг экспедитора, контролируя каждую перевозку своими силами. Если же объем велик, рациональную систему сотрудничества грузоотправителя, экспедитора и перевозчика можно представить в виде пирамиды (рис. 1).

Экспедиторская компания, действуя в рамках приведенной схемы и будучи важным связующим звеном между грузоотправителем и перевозчиком, осуществляет ряд функций, о которых последний просто не задумывается, не говоря уже об их выполнении (при этом крупные современные грузоотправители, являясь высокотехнологичными организациями, требуют от транспортных подрядчиков сервиса на высоком уровне). Основными функциями ком-

**Таблица 1. Основные различия между компанией-экспедитором и компанией-перевозчиком**

	Экспедитор	Перевозчик
Наличие собственного парка подвижного состава и управление им в качестве основного вида бизнеса	Нет	Да
Привлечение подвижного состава третьих лиц (субподрядчиков) для выполнения заявок грузовладельца	Да	Нет / Да
Обязательность выполнения всех заявок грузовладельца без права отказа	Да	Нет / Да
Способность обеспечить выполнение заявок грузовладельца по всей географии и в большом объеме	Да	Нет
Системное предоставление информации о местонахождении груза в пути (трейсинг) в электронном виде и высокого уровня обмена информацией	Да	Нет
Закрепление ставок на перевозки для грузовладельца на определенный период времени (до 3 лет)	Да	Нет
Возможность решить юридические или аварийные проблемы в процессе транспортировки	Да	Нет / Да



**Рис. 1. Оптимальная система сотрудничества грузоотправителя, экспедитора и перевозчика**

пании-экспедитора являются:

- обеспечение достаточного высокого уровня ключевых показателей качества (KPI) — как правило, не менее 98%;
- обеспечение подачи для перевозки подвижного состава, соответствующего требованиям и нормам грузовладельца;
- обеспечение финансирования кассового разрыва (15 и более дней);
- обеспечение компенсации за утрату, гибель или порчу груза в пути;
- предоставление дополнительного сервиса, связанного с ответственностью за покоробочный / поштучный прием и сдачу товара;
- обеспечение более низкой цены за перевозку двум грузовладельцам путем организации кругорейса ресурсом одного перевозчика;
- обеспечение более низкой цены за перевозку двум грузовладельцам путем организации совмещенной перевозки ресурсом одного перевозчика;
- снижение административных издержек на коммуникации и затрат на персонал отдела логистики грузоотправителя;
- консалтинг в области управления транспортными потоками и оптимизация транспортной логистики грузовладельца.

Рассмотрим поочередно каждую из этих функций.

### Обеспечение высокого уровня качества

Экспедитор обязан обеспечить грузоотправителю ряд ключевых показателей качества (Key Performance Indicators) на уровне не менее 95%, а в некоторых случаях даже 100%, что совсем непросто:

- своевременность прибытия подвижного состава на загрузку;
- обеспечение подачи качественного подвижного состава, соответствующего нормам и требованиям грузовладельца;
- соблюдение транзитных сроков / своевременность прибытия на разгрузку;

- соблюдение минимально допустимого уровня брака / недостачи в процессе транспортировки;

- соблюдение своевременности предоставления и правильности заполнения первичных транспортных документов (средний норматив — 7 календарных дней для городских перевозок, 14 дней по междугородним перевозкам).

При значительных объемах перевозок грузоотправителя только экспедитор, но не перевозчик имеет возможность обеспечить достаточно высокий уровень KPI путем эффективного управления ресурсом перевозчиков, обучения, системы поощрений и штрафов и применения других известных мер.

### Обеспечение подачи качественного подвижного состава

В настоящее время многие грузоотправители, особенно те, чьи грузы являются опасными, ликвидными, хрупкими и т. п., предъявляют очень высокие требования к подаваемому для перевозки подвижному составу, что значительно сокращает потенциальный парк до минимума. В числе этих требований:

- соответствие подвижного состава требованиям систем экологического менеджмента ISO14000 и другим экологическим нормативам (тягачи должны быть выпуском не старше 10 лет и др.);
- прохождение водителями тренингов экономичного стиля вождения;
- соответствие подвижного состава требованиям системы управления охраной здоровья и безопасности труда ISO18000 (ремни безопасности в кресле водителя, нестертые протекторы на шинах, отсутствие трещин на стеклах и пр.);
- обучение водителей соблюдению стандартов безопасности в процессе перевозки (сон до рейса не менее 8 ч, исключение употребления наркотических веществ, запрет на пользование устройствами связи за рулем, плавный стиль вождения и т. п.);
- обеспечение должного уровня специальных средств в полуприцепе или кузове (необходимое количество крепежных ремней, штанг, реек и т. п.);
- обеспечение надлежащей чистоты кузова (полуприцепа, прицепа), отсутствия посторонних предметов и т. п.;

Только экспедитор имеет возможность осуществлять системную проверку подвижного состава и соответствия его требованиям грузоотправителя.

### Обеспечение финансирования кассового разрыва

Хорошо известно, что в последние посткризисные годы, в силу серьезного превышения предложения на транспортные услуги над спросом, многие (особенно крупные) грузовладельцы имеют обыкновение увеличивать договорную отсрочку платежей до 45–60 и даже до 90 дней. При этом оплата за перевозку обычно осуществляется через 14–20 дней после ее завершения. Именно экспедитор обеспечивает образующийся кассовый разрыв за счет собственных оборотных средств (рис. 2).

Экспедитору следует не расходовать свободные денежные средства на приобретение собственного подвижного состава, но обеспечивать ими финансирование кассового разрыва между перевозчиками и грузовладельцами.

### Обеспечение сохранности груза в пути и компенсации за его утрату, гибель или порчу

Как известно, утрата груза в пути наступает вследствие действий третьих лиц (главным образом мошенничества, гораздо реже кражи, грабежа или разбоя), а гибель или порча — из-за ДТП, погодных условий, ненадлежащего крепления груза или состояния подвижного состава. И если небольшие убытки (частичная утрата, гибель или порча) достаточно легко компенсируются перевозчиком и экспедитором, то с компенсацией полной стоимости ущерба часто начинаются проблемы. Не все перевозчики обладают полисом страхования ответственности, а если даже и имеют его, страховая сумма часто недостаточна для покрытия убытка и получить ее от страховщика очень непросто.

Экспедиторская компания применяет комплекс мер по снижению рисков, среди которых:

- страхование ответственности экспедитора от невыполнения и ненадлежащего выполнения договора с грузовладельцами;



**Рис. 2. Схема обеспечения кассового разрыва экспедитором**



Рис. 3. Схема взаимодействия грузоотправителей и перевозчика при организации экспедитором кругорейса

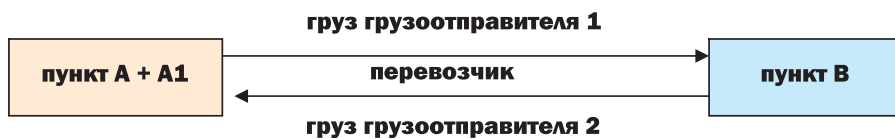


Рис. 4. Схема взаимодействия грузоотправителей и перевозчика при организации экспедитором совмещенной перевозки

- страхование груза грузовладельцев (в случае, если он не застрахован), когда экспедитор выступает в роли страхователя, а грузовладелец — в роли выгодоприобретателя;
- сострахование груза (в случае, если он уже застрахован грузовладельцем), которое обеспечивает исключение регрессного иска (суброгации) от страховщика груза грузовладельца к экспедитору через арбитражный суд;
- обеспечение вооруженной охраны ликвидного (сигареты, алкоголь, кофе и т. д.) и дорогостоящего (электроника, бытовая техника и т. д.) груза в пути силами ЧОПов или охраны МВД (последнее менее предпочтительно, но осуществляется по требованию грузоотправителей);
- системная проверка новых перевозчиков и водителей силами службы безопасности экспедитора для выявления риска мошенничества.

Только экспедитор (особенно крупный) обладает достаточными оборотными средствами (деньгами) на счетах и способен в сжатые сроки и в полном объеме компенсировать сумму убытка по утраченному в пути грузу грузовладельцу. Перевозчик (особенно небольшой) произведет процедуру банкротства и/или перерегистрации юридического лица, не оплатив грузоотправителю сумму убытка. Именно это надо понимать сотрудникам грузовладельца, занятым риск-менеджментом и участвующим в принятии решений о выборе транспортного провайдера для сотрудничества.

#### Обеспечение покоробочного / поштучного приема / сдачи груза

Современная практика распределения ответственности за приемку и сдачу груза за количеством и качеству такого, что грузоотправитель переносит обязанности складского провайдера на транспортную компанию. Происходит

это в силу ряда причин, подробно описанных автором в отдельной статье еще 4 года назад. Более того, часто подобный перенос ответственности противоречит действующему законодательству РФ в области логистики. Но рынок создает свои законы. Поэтому функция экспедиторской компании по обеспечению точного приема груза по количеству и надлежащему качеству крайне актуальна. Экспедитор

- выполняет договорные обязательства по отношению к грузовладельцу, касающиеся покоробочной (поштучной, побутылочной и т. п.) приемки и сдачи груза с полной ответственностью за пересчет, а также производит оплату претензий грузовладельца по недостатке вследствие ошибок пересчета;
- обеспечивает наличие на складе отгрузки своего штатного сотрудника (экспедитора), обученного квалифицированному приему груза к перевозке по коробам (штукам);
- выделяет штатного сотрудника (экспедитора) для участия в процессе транспортировки и в пересчете груза на месте разгрузки у грузополучателя.

Компания-перевозчик не будет выполнять эти действия, необходимые при большом количестве грузовых мест. Только экспедитор способен организовать покоробочную (поштучную) приемку и сдачу груза и нести ответственность перед грузоотправителем за ошибки пересчета.

#### Возможность снижения цены за перевозку за счет организации кругорейса

Если перевозчик производит транспортировку для грузоотправителя по тому или иному маршруту, в пункте назначения он всегда должен искать другого грузоотправителя для обратной загрузки своего транспортного средства. В противном случае перевозчик будет вынужден возвращаться домой без гру-

за, что увеличит его издержки за данный рейс. Чтобы этого не происходило, на рынке действуют экспедиторские компании, решающие данную проблему (рис. 3).

Экспедитор обеспечивает выполнение заявок двух разных клиентов за счет ресурса одного и того же перевозчика, помогая последнему избежать временных потерь на поиски обратной загрузки.

#### Возможность снижения цены за счет совмещенной перевозки

Другой разновидностью обеспечения перевозки грузов двух разных грузоотправителей силами одного перевозчика является совмещенная перевозка. В этом случае в пункте отгрузки с двух разных складов (или с одного и того же) происходит приемка грузов двух разных грузоотправителей в одно транспортное средство, которое следует в пункт назначения (рис. 4).

Таким образом, экспедитор обеспечивает выполнение заявок двух разных клиентов одинаковой товарной группы в одной машине ресурсом одного перевозчика.

#### Снижение административных издержек и затрат на персонал у грузоотправителя

Крупные транснациональные корпорации (за редким исключением) давно отказались от приобретения собственного подвижного состава для перевозки своей продукции. В мире давно изобретен и успешно апробирован аутсорсинг, и выполнение данных функций передается профессиональным транспортным провайдерам. Однако некоторые отечественные производители и дистрибьюторы довольно часто идут по пути приобретения собственного подвижного состава и управления им, не понимая, что таким образом не снижают, а увеличивают издержки. Большинство все же сотрудничает с транспортными компаниями. Но выбор между компанией-перевозчиком и компанией-экспедитором является очень непростым делом для грузоотправителя, и здесь необходимо учитывать множество факторов. Прежде всего, надо заметить, что:

- при модели сотрудничества с прямыми перевозчиками количество сотрудников транспортного отдела увеличивается прямо пропорционально уве-

**Таблица 2. Основные параметры транспортной системы ряда крупных компаний-грузоотправителей, работающих в различных секторах рынка**

Тип бизнеса	Перевозок в мес., ед	Экспедиторов, ед.	Перевозчиков, ед.	Сотрудников в отделе транспорта, чел.	Свой парк, ед, подвижного состава	Оценка эффективности*
Розничная сеть	10 000.	5	3	5	нет	5
Розничная сеть	6 000.	10	2	6	нет	5
Бытовая техника и электроника	2 000	5	нет	6	нет	5
Бытовая техника и электроника	1 200	3	нет	4	нет	5
Продукты питания	1 000	1	нет	2	нет	5
Розничная сеть	15 000	10	5	5	100	4
Розничная сеть	2 500	3	нет	4	нет	4
Бытовая техника и электроника	2 000	6	нет	4	нет	4
Продукты питания	3 000	7	6	5	нет	4
Бытовая химия	1 500	7	нет	5	нет	4
Напитки	12 000	10	17	14	400	3
Напитки	15 000	10	30	20	500	2
Розничная сеть	20 000	2	20	20	1 500	1
Напитки	15 000	15	70	50	нет	1

**Таблица 3. Основные параметры эффективной системы управления транспортом**

Количество перевозок в мес., ед.	Экспедиторов, ед.	Перевозчиков, ед.	Сотрудников в отделе, чел.
>10 000	8–15	–	6
6 001–10 000	612	–	5–6
4 001–6 000	6–10	–	5
2 001–4 000	5–8	–	4–5
1 000–2 000	4–7	–	4
751–1 000	3–6	–	3–4
500–750	3–5	–	3–4
301–500	2–4	–	2–3
200–300	2–3	–	2–3
101–200	2–3	или 6–8	2
51–100	1–2	или 3–4	2
10–50	1	или 1–3	1
<10	–	1–2	1

личению количеству перевозок за период;

- сотрудничество с экспедиторами позволяет крупному грузоотправителю значительно снизить затраты на персонал и административные издержки (связь, расходные материалы и пр.);

- покупка собственного парка грузоотправителем для междугородних и международных перевозок является крайне неэффективным путем, значительно увеличивающим логистические издержки; покупка собственного парка для внутригородских перевозок грузоотправителем оправдана лишь при очень ровном распределении перевозок за период, отсутствии сезонности в продажах и резких скачков спроса.

При малых объемах перевозок грузоотправитель, конечно, должен пользоваться услугами одного или нескольких прямых перевозчиков. Критическое количество перевозок в месяц, при котором грузовладельцу следует перейти к сотрудничеству с экспедито-

ром, составляет 50–100. Покупка собственного парка грузоотправителем неэффективна.

В *табл. 2* приведены сравнительные данные основных параметров транспортной системы у ряда крупных грузоотправителей, действующих на российском рынке.

Эффективную систему управления транспортом представлена в *табл. 3*.

### Консалтинг и оптимизация транспортных потоков грузоотправителя

Особой функций экспедиторской компании является консалтинг в области управления транспортными потоками грузоотправителя. Обладая большим объемом информации, полученной от разных грузоотправителей, и опытом эффективного управления собственным и привлеченным транспортом экспедитор может дать ряд важных рекомендаций по оптимизации транспортной модели грузоотправителя, в частности:

- по разработке оптимальной схемы движения транспорта при нескольких местах выгрузки;
- по подбору наиболее подходящего подвижного состава (по объему, грузоподъемности, температурному режиму и т.п.) для повышения эффективности и экономичности транспортировки грузов грузовладельца;
- по выбору наименее затратного и наиболее эффективного способа перевозки (автомобильная, железнодорожная и др.) в зависимости от ценовой конъюнктуры рынка и наличия ресурса (особенно для Новосибирска);
- по выбору наименее затратного и наименее рискованного способа обеспечения безопасности груза в пути (страхование или вооруженная охрана, вид охраны: машина сопровождения, охранник вооруженный или невооруженный и т. п.);
- по оптимизации транспортной логистики при сложных видах доставки (например, кросс-докинг: полная машина в регион, кросс-докинг на складе аутсорсера и доставка малыми машинами в сети и т. п.).

...

Таким образом, на современном российском логистическом рынке начала 2010-х гг. преобладают транспортные компании, занятые экспедированием (наймом транспорта третьих лиц) и одновременно управлением собственными парками (в качестве перевозчиков). Число чистых экспедиторов и перевозчиком невелико.

При определенном критическом уровне перевозок за период сотрудничество грузовладельца с прямыми перевозчиками становится неэффективным вследствие значительного повышения административных издержек, снижения качества и возрастания рисков; грузовладельцу с достаточно большим объемом перевозок следует сотрудничать с крупной компанией-экспедитором, способной обеспечить высокое качество услуг и бесперебойность подачи подвижного состава, оплачивать крупные претензии и пр.

Экспедиторская компания выполняет ряд важных функций, которые и определяют необходимость ее существования на транспортном рынке.

Наличие собственного парка у экспедитора не является определяющим фактором для обеспечения качественного выполнения заявок грузовладельца и снижения рисков неоплаты компенсации за утраченный в пути груз.