

Покупать или производить самостоятельно, аут- или инсорсинг, make or buy



На протяжении последних лет в печатных и электронных изданиях мы наблюдаем освещение, ставшей очень популярной, темы аутсорсинга в логистике. К сожалению, большинству авторов, хотя и удается высказать свое мнение и ответить на вопрос «за» покупку логистических услуг у третьей стороны или «против» (то есть собственное производство логистики внутри компании), однако статей, объективно, систематизировано и нейтрально описывающих проблематику, подходы к ее решению и методы реализации тех или иных стратегий при выборе определенных решений, к сожалению, в русско- и

украиноязычных источниках публикуется очень и очень мало. И это не смотря на то, что тема аутсорсинга вообще, и специально аутсорсинга в логистике, настолько глубока и обширна, что в мировой научной и практической экономической дискуссии ей посвящены многочисленные диссертационные работы, многотомные изыскания ведущих мировых исследовательских организаций и несметные учебники и пособия. Как одно из следствий некоторого дефицита качественных вкладов в эту тему в украинской популярной прессе, мы сталкиваемся на практике каждый день с недостаточно обоснованным и, зачастую, нерациональным принятием решений по вопросу «make or buy» (покупать или производить самостоятельно) среди отечественных предприятий в отношении логистики (и не только). Этой статьей хотелось бы внести некоторую ясность в вопрос аутсорсинга в логистике, а именно:

1. Что? - Коротко определить, что же такое ин- и аутсорсинг (далее вместе Стратегии Производства или коротко Стратегии).
2. Почему? - Какие преимущества и недостатки в каждой из Стратегий.
3. Как? – Как обеспечить рациональность принятия решения об ин- или аутсорсинге.
4. Кроме этого, в заключительной части мы рассмотрим некоторые прочие аспекты данной дилеммы, специфику принятия решения среди Украинских предприятий, особенности аутсорсинга в логистике,

а так же попытаемся сделать вывод, исходящий из изысканий данной статьи.

Часть первая – ЧТО? Так что же такое ин- и аутсорсинг? Только на эту тему можно написать монографию, поскольку определение этого понятия имеет определенную историю и на данный момент у многих авторов имеются существенные различия во мнениях по поводу того, что же такое ин- и аутсорсинг. И это не просто противоположные (полярные) Стратегии Производства. Многие скажут на этом месте: «Зачем все усложнять? Инсорсинг это делать самостоятельно, а аутсорсинг это приобретать на рынке». Отчасти они будут правы. Однако качественная, интересная, обоснованная дискуссия подразумевает четкое определение как минимум ее объекта. Существуют разные определения инсорсинга. Так, например, некоторые понимают под этим термином реинтеграцию в компанию ранее выведенных из предприятия на аутсорсинг процессов и функций. Кроме того перемещение подразделений производства выведенных ранее за границу назад, в страну первоначального происхождения предприятия так же называют инсорсингом. Ну и наконец, одно из определений инсорсинга это выведение определенных процессов и функций предприятия в отдельное (как правило, дочернее) юридическое лицо, которое специализируется на их выполнении. Как видим, существует некоторое терминологическое разнообразие и единого понимания инсорсинга не существует. Для целей данной статьи, под *инсорсингом* мы

понимаем (противоположность аутсорсинга) всю деятельность, которая ведет к собственному изготовлению деталей (частей конечного продукта) или осуществлению услуг данным юридическим лицом с целью их последующего использования для создания добавочной стоимости в рамках собственного производства. Соответственно, в свете данного определения инсорсинг логистики, это вся деятельность, которая ведет к собственному осуществлению логистических услуг данным юридическим лицом с целью их последующего использования для создания добавочной стоимости в рамках собственного производства. Что же касается *аутсорсинга*, то происхождению слова аутсорсинг, есть два объяснения:

- Следствие из английских «out» (из, вне) и «source» (источник, начало)
- Объединение английских слов «outside» (извне, снаружи) и «resource» (ресурс, средство).

Как уже было сказано термин «аутсорсинг» используется в литературе не последовательно.



Некоторые авторы понимают под аутсорсингом любое приобретение деталей конечных продуктов и услуг, в то время как другие, приобретение деталей и услуг внутри компании (корпорации), например по трансфертным ценам. Имеется так же мнение, что аутсорсинг это исключительно транзакции вне компании (вне дочерних и материнских предприятий). Кроме того, аутсорсинг также в некоторых источниках определяется посредством фактического содержания и рассматривается в некоторых случаях только как внешние закупки услуг (но ни в коем случае не деталей). Как мы видим с определением аутсорсинга не все так просто. В целях данной статьи мы принимаем самое широкое понимание, а именно аутсорсинг, это вся деятельность, которая ведет к перемещению производства деталей (частей конечного продукта) или услуг за пределы данного юридического лица с целью их последующего приобретения и использования для создания добавочной стоимости в рамках собственного производства. Соответственно, в свете данного определения

аутсорсинг логистики, это вся деятельность, которая ведет к перемещению производства логистических услуг за пределы данного юридического лица с целью их последующего приобретения и использования для создания добавочной стоимости в рамках собственного производства. Данные нами определения подчеркивают, что инсорсинг, как и аутсорсинг может осуществляться только для части процессов и функций от общего процесса производства. Кроме того, важно знать, что это лишь две экстремальные (крайние) Стратегии. Существует еще спектр смешанных Стратегий между ними, которые мы представляем ниже в порядке убывающей степени задействования собственных ресурсов предприятия:

- собственные разработка и производство,
- долевое участие в предприятии поставщика,
- совместное предприятие,
- кооперация в НИОКР,
- сотрудничество при старте нового товара/услуги и последующий альянс,
- долгосрочные договора,
- франчайзинг и лицензирование,
- годовые договора,
- спонтанные закупки на рынке.

Определив однозначно, что же такое ин- и аутсорсинг мы можем перейти ко **второй части – ПОЧЕМУ?**

Почему же предприятия (их руководители) принимают решение в пользу той или иной Стратегии?



Перечень «за» и «против» полярных Стратегий Производства

Табл. 1

	Инсорсинг	Аутсорсинг
«за»	<ul style="list-style-type: none"> – Рассчитанный экономический эффект от аутсорсинга не всегда получается реализовать. – Минимальная зависимость от поставщиков. – Ноу-Хау находится внутри компании (среди собственных сотрудников). – Технология находится в предприятии. – Прозрачный процесс бюджетирования, как следствие постоянных затрат. – В ситуации неразвитого рынка поставщиков (недостаточного уровня предложения) возможность интернализировать сверхприбыли поставщиков. – Возможность быстрого управления (короткие информационные цепочки без посредников). – Возможность глубинного анализа функции / процесса. – Высокий уровень контроля качества функции / процесса. – Близость рынка и контакта с клиентами или другими поставщиками. 	<ul style="list-style-type: none"> – Уменьшение затрат за счет: <ul style="list-style-type: none"> ○ наличия у поставщика эффекта масштаба (Economies of Scale), ○ наличия у поставщика эффекта охвата (Economies of Scope), ○ наличия у поставщика эффекта накопления опыта (Experience curve effect), ○ нивелирования поставщиком сезонности, волатильности и другие синергии с другими клиентами поставщика, ○ перехода с постоянных на переменные затраты, ○ возможности использования сильной позиции в переговорах («bargaining power»). – Фокусировка на собственных ключевых компетенциях и одновременное повышение профессионализма периферийных функций и процессов. – Улучшение показателей ROI и EVA за счет уменьшения собственного капитала в балансе предприятия. – Увеличение показателя «рентабельность оборота на сотрудника» за счет уменьшения количества персонала. – Отсутствие инвестиций в программное обеспечение, основные средства, персонал и технологии. – Высокая квалификация поставщика в связи с его, как правило, узкой специализацией.
«против»	<ul style="list-style-type: none"> – Высокие постоянные затраты из-за большего количества персонала. – Негибкость в вопросах затрат на персонал. – Худшая ликвидность из-за отсутствия отсрочки платежа. – Неполная утилизация мощностей. – Высокие фиксированные затраты из-за необходимости покрытия (сезонных) пиков и всплесков спроса. – Высокие затраты из-за отсутствия возможности использования сильной позиции в переговорах («bargaining power») – «Размытость» и не прозрачность затрат на производимые внутри компании процессы и функции за счет невозможности прямого распределения административных затрат. – Необходимость инвестиций. – Стремление сотрудников к «раздутию штата» и их борьба за сферы влияния, компетенции и власть. – Сотрудники и носители основного ноу-хау не остаются в компании навсегда. – Зашоренность сотрудников в отношении технических и профессиональных инноваций. – Как правило, отсутствие у сотрудников видения «полной картины». 	<ul style="list-style-type: none"> – Увеличение затрат за счет: <ul style="list-style-type: none"> ○ поиска поставщика, ○ переговоры с поставщиком, ○ «притирки» к поставщику до выхода на необходимые показатели, ○ контроля и управления поставщиком, ○ дополнительных транзакционных затрат, как то дополнительные игроки и звенья при коммуникации и т.д. – Необходимы партнерские отношения с поставщиками, поскольку они должны зарабатывать свою прибыль. – Ноу-хау находится вне предприятия. – Технология находится вне предприятия. – Уменьшение контроля над качеством цепи добавления стоимости. – Потеря близости рынка и контакта с клиентами или другими поставщиками. – Зависимость от поставщика.

Как для инсорсинга, так и для аутсорсинга (логистики) существует ряд «за» и «против» основные из которых мы представили в Таблице 1. (см.стр.4)

Конечно, это не полный перечень всех возможных факторов, влияющих на принятие решения, однако, даже из перечисленных становится ясно, что процесс обоснования и принятия решения в пользу той или иной Стратегии сложен и многогранен. Имплементация же принятого решения это тем более отдельный комплексный вопрос, стоящий перед предприятием. Таким образом, мы подошли к **третьей части нашей дискуссии – КАК?**

Для принятия решения о ин- или аутсорсинге существует множество методик, алгоритмов и технологий. Крупные консалтинговые предприятия имеют отдельные подразделения, занимающиеся этим вопросом, а некоторые мелкие вообще специализируются в этой сфере. Ниже мы поверхностно опишем одну из популярных методологий. Она, как впрочем, и большинство других, состоит из трех этапов: *подготовки, сравнения и собственно принятия решения.*

Этап I

Подготовка начинается с определения целей и критериев в отношении качества, ноу-хау, надежности поставок, пропускной способности и гибкости учитывая таких сфер и факторов, как закупки, качество, НИОКР и т.д., для того, чтобы заранее определить в какой площади может лежать решение «make or buy».

Следующим важным шагом будет

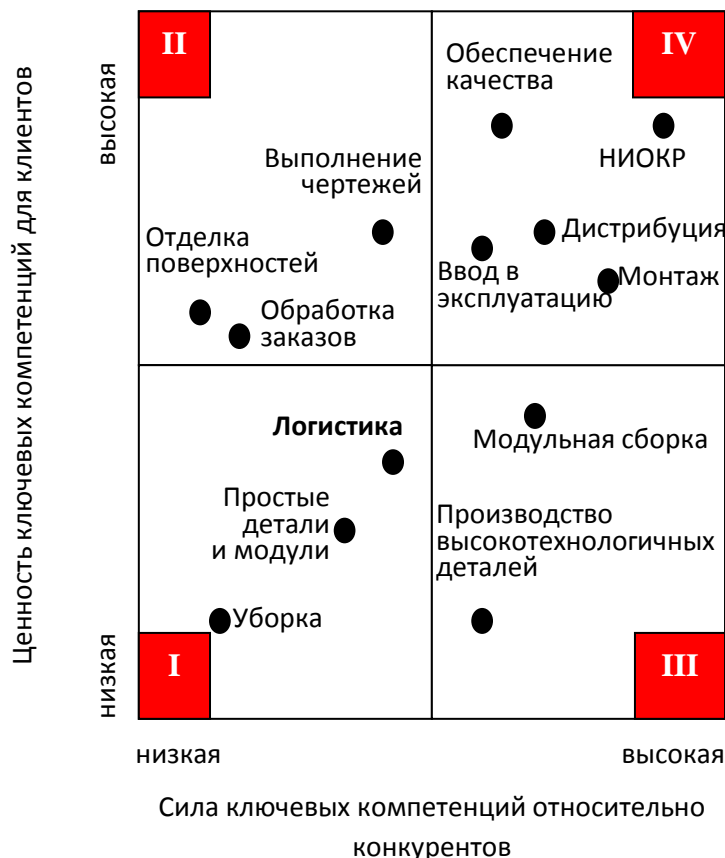


определение ключевых компетенций и ключевых продуктов предприятия, например, с помощью портфолио ключевых компетенций (рис. 1.), для того, чтобы их принять во внимание в процессе принятия решения «make or buy».

Этап II

За подготовкой следует этап *сравнения.* Если на предприятии еще нет данных необходимых для принятия решения, их необходимо собрать и/или рассчитать. На этом этапе важной задачей является подготовка качественной тендерной документации, с однозначно определенной терминологией и критериями отбора, поскольку проведенный на высоком качественном уровне тендер, является залогом получения репрезентативных данных для опции аутсорсинга. Предложения участников тендера или уже имеющиеся данные проведенного бенчмаркинга (вариант аутсорсинга) и данные предприятия (вариант инсорсинга) сравниваются, как *качественно* (например, посредством дерева критериев принятия решений

Рис. 1. Портфолио ключевых компетенций (пример).



Квадрат I (стандарты):

Компетенции, необходимые для нормального производства без каких либо шансов на конкурентное преимущество ввиду их низкой ценности для клиентов.

Квадрат II (дефициты):

Компетенции с высокой ценностью для клиента но слабой позицией относительно конкурентов.

Квадрат III (потенциалы):

Компетенции с однозначным конкурентным преимуществом, которые однако, не имеют непосредственной ценности для клиентов или ценность которых может быть увеличена.

Квадрат IV (ключевые компетенции):

Компетенции с высокой ценностью для клиентов и сильной конкурентной позицией.

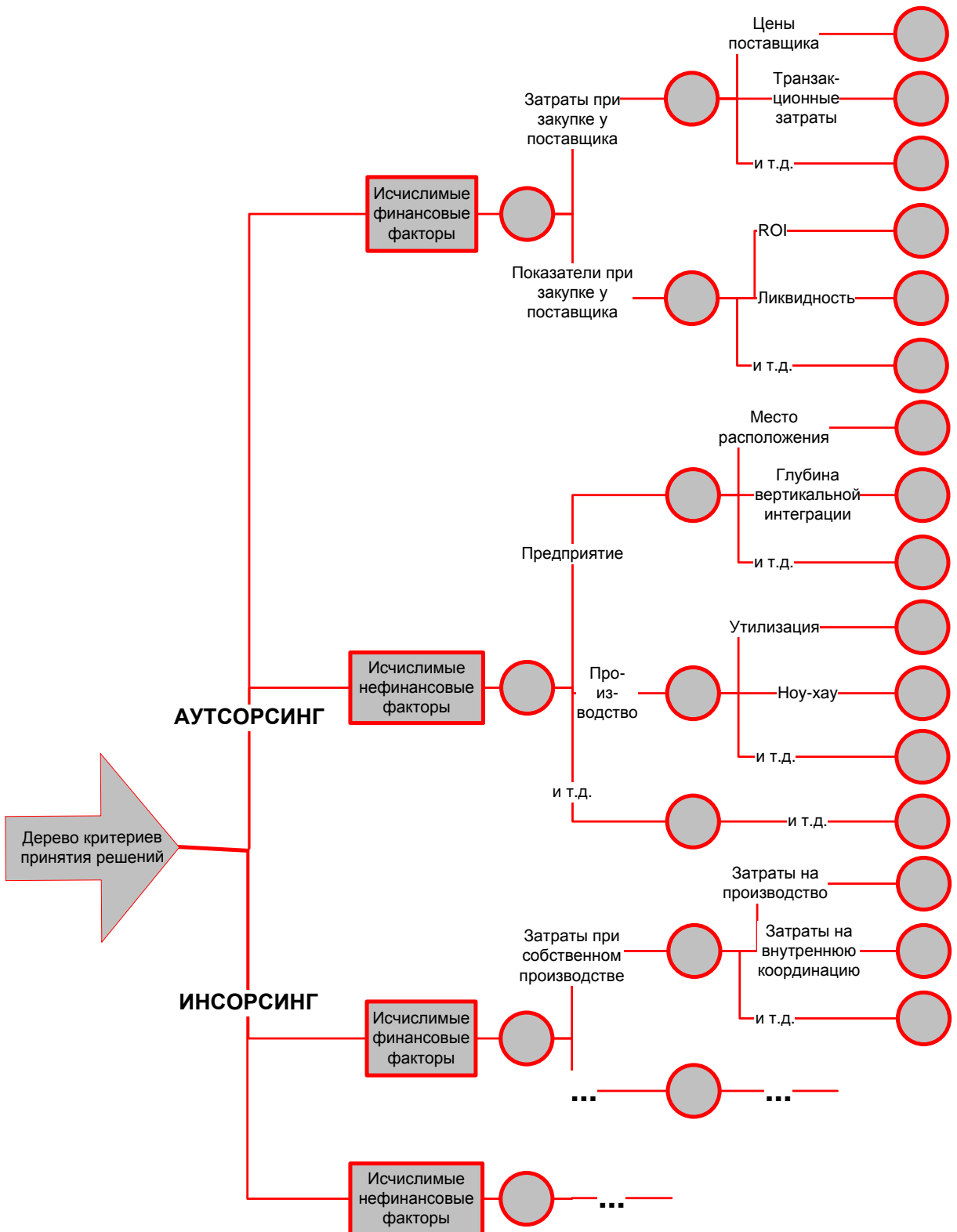
(рис. 2)) так и количественно (например, с помощью сравнительных калькуляций затрат).

Для качественного сравнения в дереве критериев принятия решений отображаются все факторы, имеющие значение для данного, конкретного предприятия. Дерево критериев принятия решений, как и классическое дерево принятия решений (decision tree) дает возможность (кроме исчислимых финансовых и нефинансовых показателей) учитывать их вероятности. Количественно, с помощью сравнительных калькуляций затрат, полученные данные сравниваются: как в краткосрочной так и долгосрочной

перспективе.

Краткосрочная перспектива

В этом случае, как правило, предприятие, которое рассматривает вопрос выбора Стратегии, может находиться в одной из двух ситуаций, а именно недостаточная утилизация мощностей (в т.ч. персонала) или дефицит существующих мощностей для производства необходимого количества продукции (так называемое «бутылочное горлышко» или «узкое место»). При недостаточной утилизации необходимо рассчитать что будет дешевле: себестоимость единицы продукции (прямые затраты



на материалы, изготовление, производство) или закупочная цена продукта/услуги плюс дополнительные затраты на предприятии связанные с управлением заказом, контролем сроков и качества поставки, банковскими услугами и т.д.

Как правило, в краткосрочной перспективе, проблема дефицита мощностей является следствием всплеска спроса обусловленного сезонностью или другими факторами. В ситуации с дефицитом мощностей определенное оборудование, процесс или ресурс, представляют собой бутылочное горлышко для всего производственного процесса. Скорее всего, при этом, через него проходит не один продукт/услуга, а несколько различных. Таким образом, вопрос о том, какие именно продукты отдать на аутсорсинг, а какие продолжать производить самостоятельно не тривиален. Для его решения надо на каждый продукт/услугу проходящий через узкое место рассчитать коэффициент преимущества аутсорсинга (КПА).

$$KPA = \frac{KCE - 3Ц}{EB}$$

Где:

КПА – коэффициент преимущества аутсорсинга,

КСЕ – краткосрочная (только прямые затраты) себестоимость единицы продукции,

ЗЦ – закупочная цена при аутсорсинге,

ЕВ – единица времени, за которую через узкое место проходит одна единица данного продукта.

Все продукты/услуги, для которых

КПА > 0 должны быть отданы на аутсорсинг для покрытия повышенного спроса. Все продукты для которых КПА < 0 должны производиться в предприятии. При этом, однако, может возникнуть ситуация, что существующие мощности все равно не могут произвести все продукты/услуги с КПА < 0. Тогда надо ранжировать их по убыванию и в первую очередь производить продукты/услуги с наименьшим КПА. При этом, если, количество продуктов с КПА < 0 для которых не хватает мощностей будет значительным, предприятию необходимо задуматься над наращиванием мощностей. Но это уже вопрос долгосрочный, к которому мы и переходим.

Долгосрочная перспектива

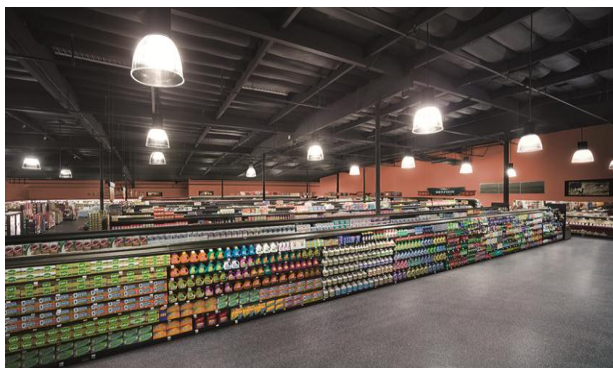
В этом случае предприятие принимает решение, что для него выгодней: закупать продукты/услуги на рынке или инвестировать в собственные производственные мощности (оборудование, персонал и т.д.). То есть речь идет об инвестиционном решении. Для обеспечения рациональности по принятию данного решения необходимо рассчитать



показатели «критическая цена» и «критическое количество».

Критическая цена отображает цену за произведенную единицу продукции включительно «средние периодические выплаты». Таким образом она состоит из среднестатистических, периодических затрат на инвестиции, персонал, и прочих затрат, которые бы были понесены при собственном производстве (например затраты на материалы и т.д.). Затраты на инвестиции (например на здания, оборудование и т.д.), рассчитываются с помощью фактора аннуитета и распределяются с его помощью пропорционально на весь срок службы. Аннуитет представляет собой постоянную периодическую (например ежемесячную или ежегодную) сумму затрат, которую необходимо заложить в расчет себестоимости для того чтобы на протяжении полного срока службы купленного основного средства, вернуть (окупить) инвестированную сумму включая проценты на связанный или заимствованный капитал. Для расчета критической цены используется следующее уравнение:

$$I \times A + ДКЗ + ЗВК + K \times СП = K \times КЦ$$



из чего следует:

$$КЦ = \frac{(I \times A + ДКЗ + ЗВК)}{K} + СП$$

При этом:

КЦ – критическая цена,

I – сумма инвестиций,

A – фактор аннуитета = $(i * (1 + i)^n) / ((1 + i)^n - 1)$, где:

i – процентная ставка,

n – предполагаемый срок службы инвестиции.

ДКЗ – дополнительные косвенные затраты которые возникнут исключительно в связи с увеличением мощностей (например дополнительные административные затраты, и т.д.),

ЗВК – затраты на внутреннюю координацию, которая возникнет дополнительно при собственном производстве,

K – необходимое количество единиц продукта/услуги,

СП – себестоимость единицы продукта/услуги состоящая только из прямых затрат.

Теперь необходимо рассчитать «полную стоимость закупки единицы продукции» (ПСЕП).

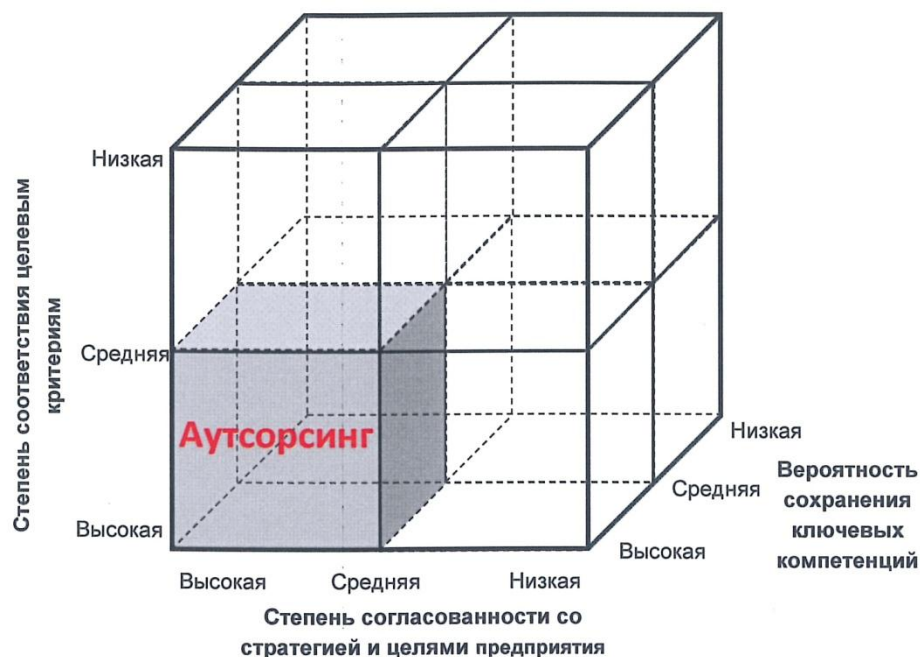
$$ПСЕП = ЦП + \frac{TЗ}{K}$$

Где:

ЦП – закупочная цена продукта/услуги при аутсорсинге за единицу,

TЗ – транзакционные затраты,

Таким образом, если $КЦ > ПСЕП$ то продукт/услугу необходимо отдать на аутсорсинг, и соответственно

Рис. 3. Поле решений вопроса «make or buy»


наоборот если ПСЕП > КЦ то перейти к инсорсингу.

Уточним, что при расчете затрат, учитывались транзакционные (для аутсорсинга) и координационные (для инсорсинга) затраты. Их можно и даже нужно дополнительно включать в калькуляции. Однако их точный расчет (прогноз) не всегда возможен. В таких случаях допускается их исключить из калькуляции.

Критическое количество (КК) рассчитывается так же на основе указанных выше формул и выражает количество единиц продукта/услуги выше которого инсорсинг становится привлекательнее аутсорсинга.

$$I \times A + ДКЗ + ЗВК + КК \times СП = КК \times ПСЕП$$

из чего следует:

$$КК = \frac{(I \times A + ДКЗ + ЗВК)}{ПСЕП - СП}$$

Заметим, однако, что эта модель статична, и не отображает возможных скидок и бонусов у поставщика, за увеличение объемов закупаемой продукции.

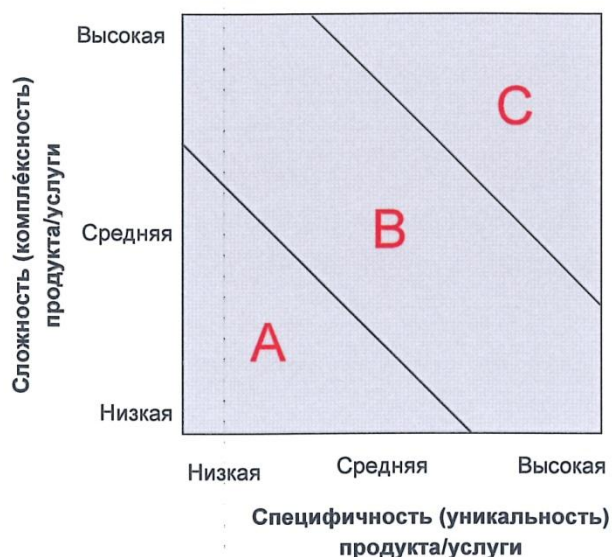
Этап III

На последней стадии, учитывая изначально определенные целевые критерии, ключевые компетенции, ключевые продукты и (на предыдущем этапе) сравненные альтернативы ин- и аутсорсинга, принимается окончательное решение в пользу той или иной Стратегии. Сделать это можно, например, при помощи построения поля решений (рис. 3.). При этом принятое решение должно быть созвучным и гармонизировать со стратегией и целями предприятия.

Кроме этого, если на этапе калькуляций затрат не были учтены

транзакционные и координационные затраты, ввиду сложности или невозможности подобного расчета, необходимо как минимум провести оценку продуктов/услуг (относительно которых принимается решение) с точки зрения теории транзакционных

Рис. 4. Оценка продуктов/услуг с точки зрения теории транзакционных издержек.

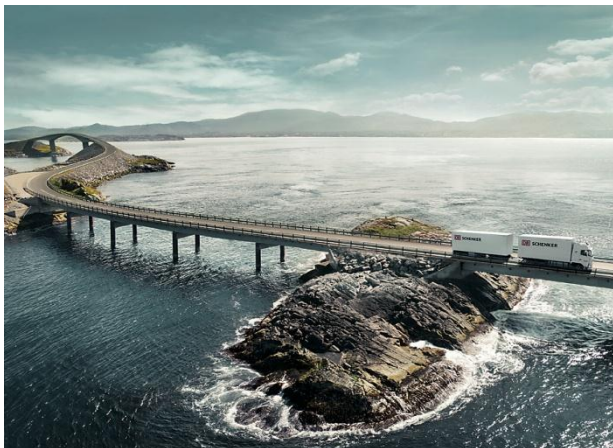


издержек. Она утверждает что значительные транзакционные затраты возникают как при ин- так и при аутсорсинге. Таким образом даже посчитав калькулируемые затраты но не учтя транзакционных затрат, решение еще не однозначно. Транзакционные затраты (ТЗ) в основном определяются следующими четырьмя факторами:

- Специфичность (уникальность) продукта/услуги – чем специфичней продукт тем выше ТЗ, поскольку специфичность ограничивает круг поставщиков способных производить необходимый продукт/услугу, со всеми вытекающими отсюда последствиями;

- сложность (комплéксность) продукта/услуги – чем сложнее продукт/услуга, тем менее возможно предусмотреть необходимые (возможные) изменения в будущем (например, необходимость внесения поправок в договор и т.д.), соответственно тем выше ТЗ;
- централизованность – чем централизованней транзакция, тем сложнее ее отделить от основного процесса производства, тем выше ТЗ;
- частота транзакций – соответственно, чем реже ТЗ тем, как правило, они выше на единицу продукта/услуги, поскольку редкие транзакции неэффективны. Факторы специфичности и сложности являются основными. Достаточно просто их можно оценить при помощи матрицы на рисунке 4. Если, однако, этих рассмотрения этих двух факторов не достаточно, можно так же привлечь к оценке и оставшиеся.

Если продукт/услуга отличаются низкой специфичностью и низким уровнем сложности, как в области А на рисунке 4, то это говорит о том, что продукт/услугу лучше отдать на аутсорсинг. Если, наоборот, эти два фактора высоки, как в области С, то в такой ситуации рекомендуется либо производить самостоятельно, либо идти на заключение долгосрочной кооперации для того чтобы минимизировать типичные для таких продуктов/услуг транзакционных затрат. Если уровень специфичности и сложности средний (площадь В) то рекомендуется попробовать смешанные Стратегии, такие как



совместное предприятие, франчайзинг и т.д. На этом мы завершаем описание алгоритма принятия решения об ин- или аутсорсинге. Необходимо заметить, что существуют и другие, которые, однако, во многом перекликаются с описанной выше последовательностью действий и методов.

Теперь, ответив достаточным образом на вопросы ЧТО?, ПОЧЕМУ? и КАК? давайте вспомним о теме данной статьи и перейдем непосредственно к логистике. Раньше этого нельзя было сделать ввиду необходимости достаточного освещения теоретической стороны вопроса.

Логистика в мировой практике, это наряду с, например клининговым сервисом, одна из основных производственных функций, которая рассматривается на предмет аутсорсинга. Из изысканий сделанных выше, это лежит на поверхности:

- 1) логистика имеет низкую ценность для клиентов,
- 2) за счет логистики, компании не смогут получить конкурентного преимущества,
- 3) затраты на логистику у логистических провайдеров как правило ниже за счет реализации эффекта масштаба

(Economies of Scale), эффекта охвата (Economies of Scope), эффекта накапливания опыта (Experience curve effect), нивелирования сезонности и т.д. (см. таблица 1.),

4) логистика малоспецифична и не уникальна – на рынке достаточно предложения,

5) стандартная логистика достаточно проста.

Все это говорит в пользу аутсорсинга логистики. Более того, даже когда мы говорим о специфичной логистике, как например, в случае с продуктами требующими особых условий хранения и транспортировки (например, влажность, температура и т.д.), или когда цена решения дороже инсорсинга, все равно решение зачастую принимается в пользу аутсорсинга. Вот пример из практики, который говорит о неоднозначности принятия решения по этому вопросу, а так же степени влияния на нее стратегии предприятия. Одна иностранная фармацевтическая компания, товары которой завозились на Украину долгое время через дистрибуторов, которые в этом перенимали на себя так же и логистические функции, приняла решение взять на себя процесс дистрибуции, а логистику отдать на аутсорсинг логистическому провайдеру не смотря на то, что такое решение было заведомо дороже, чем дистрибуторские (не всегда прозрачные) каналы сбыта. Основой для принятия такого решения стало то, что компания, во-первых потеряла близость к клиентам, а во-вторых, не

могла контролировать лояльность дистрибуторов к своей продукции, поскольку дистрибуторы параллельно занимаются распространением продукции конкурентов и в-третьих, компания решила, во что бы то ни стало внести прозрачность и подконтрольность в цепи поставок, оградив свой имидж от возможного ущерба связанного с качеством транспортировки и складирования высокочувствительного продукта и методами ввоза на украинскую таможенную территорию. Не удивительно, что в Италии, где доля аутсорсинга среди европейских стран наименьшая, она составляет около 40% (60% соответственно инсорсинг), что считается специалистами более чем не эффективным. В Германии этот показатель составляет около 47%, при этом весь логистический рынок Германии (ин- и аутсорсинг вместе) оценивается в 222 миллиардов евро в год. На сегодняшний день в западной Европе более 90% производственных и торговых предприятий используют аутсорсинг логистики при том, что в 1991м году таких было только 38%, и этому есть логическое обоснование. Еще в 2003м году проведенное консалтинговой компанией McKinsey исследование показало, что из 50 немецких производителей и 30 ритейлеров, лучшие 5 предприятий по результатам оценки логистических показателей, в отличие от остальных, более 90% своей логистики отдавали на аутсорсинг (рис 5) и за счет этого, добивались лучшей рентабельности оборота на 2,5-5%! Этот, на первый

взгляд фантастический показатель – представьте себе, что на Вашем предприятии завтра прибыль вырастет в размере 5% от оборота – вполне обоснован научно и подтвержден конкретным исследованием предприятия, которое является мировым именем на рынке статистических и прочих экономических исследований. Однако, не смотря на все видимые преимущества аутсорсинга в логистике, Украина как всегда пытается пойти своим путем, придумать велосипед и набить свои шишки падая с него же. К сожалению данных о доле аутсорсинга в логистическом рынке (под рынком имеется в виду выручка/затраты как аут- так и инсорсинга) в Украине не существует. По разным субъективным оценкам это от 5 до 15%. Мало того, что предприятия недозарабатывают прибыль, так еще и потребители страдают. Потребители, которыми мы все являемся, и которые живут в неразвитой, неэффективной экономике, где каждый день мы вынуждены платить за дорогие и некачественные товары и услуги,



обусловленные неэкономичностью актеров рынка – то есть нас самих же. Имеем замкнутый круг, который кроме нас самих же, и разорвать не кому.



Основными причинами, по которым в Украине аутсорсинг логистики все еще остается не популярным на наш взгляд следующие:

1. Отсутствие ноу-хау в вопросах обоснования рациональности принятия решения по вопросу «производить или приобретать». Давайте задумаемся, многие ли из украинских предприятий, принимают решения об ин- или аутсорсинге согласно (или аналогично) указанного выше алгоритма и методов? Очень сомнительно. Отсюда и неверно принятые решения.
2. Черные и серые схемы, которые используются некоторыми производителями и торговыми предприятиями для ввоза товара на таможенную территорию. Как правило, логистический оператор не будет принимать участие в подобных схемах, да и рискованно открывать такую информацию третьей стороне. Но со вступлением нового налогового кодекса и усилением контроля госорганов многие из этих предприятий оказались в

сложной ситуации. Продолжать использовать такие «решения» стало опасно и невыгодно. Самое время задуматься над Стратегией.

3. Черная и серая заработная плата. Безусловно, те предприятия, которые уходят от налогов всегда будут дешевле, чем те, которые их платят. И тут можно быть и на 20% эффективней, но все равно решение останется дороже чем «конвертное» решение. О перспективности, долгосрочности ну и наконец, социальной зрелости таких решений мы оставляем читателю судить самостоятельно.

4. Недобросовестность сотрудников, менеджеров, руководителей логистических подразделений по отношению к руководителю предприятия и/или собственнику. Это классическая проблема «moral hazard» или «риска недобросовестности». Кто же в здравом уме будет рекомендовать руководителю или собственнику аутсорсинг – это же рубить сук на котором сидишь. Наоборот, поскольку времени у руководства, как правило, нет, да и вдаваться в детали оно не любит, очень просто направить его мысли в «правильном» направлении и делать все самим. А если что не выходит, значит надо еще больше инвестиций, ресурсов, людей и т.д. В таких случаях я могу только рекомендовать руководителям и собственникам привлекать независимых консультантов извне предприятия, специализирующихся в вопросах ин- и аутсорсинга. Это сэкономит Вам время и деньги.

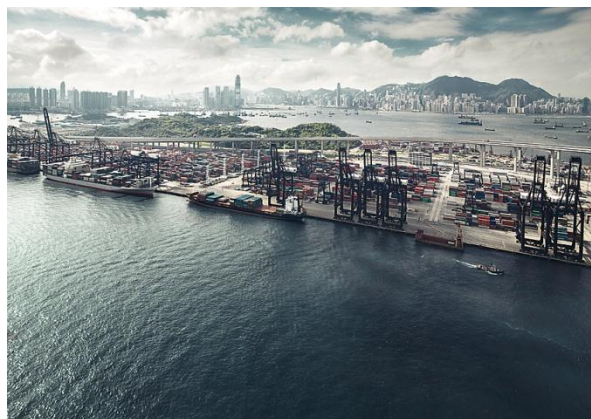
5. Недальновидность собственников и «ненаправленность» их на продажу бизнеса – то есть на максимизацию его стоимости. Не важно, будет продан бизнес или нет. Всегда нужно максимизировать его ценность. Собственники не всегда это знают и им некому посоветовать, что такие показатели как ROI или EVA и прочие, которые значительно улучшаются за счет аутсорсинга, имеют прямое влияние на цену бизнеса.

6. Менталитет – все надо делать «как на войну» и самому. В этом наша суть. Почему в СНГ квартиры такие дорогие? Потому, что с детства каждый хочет купить себе квартиру. И не важно, что весь цивилизованный мир живет в аренде и с финансовой точки зрения разницы нет – со своей квартирой спокойней, надежней, безопасней. И не важно, что на работу буду ездить 2 часа когда поменяю работу. Все надо делать самому и никому довериться нельзя. Ни в коем случае не дать никому заработать на себе деньги и не важно, что в это время, потраченное неэффективно, и за эти деньги, неэффективно вложенные, я мог бы заработать в разы больше. Это у нас в крови и корни растут из времен плановой экономики и коллективной собственности.

7. Вторая проблема менталитета, это гипертрофированное чувство «клиент всегда прав» по отношению к поставщику. Даже у заказчика, который собирается аутсорсить (если вообще можно так выразиться) и у которого бюджет всего в 10 тысяч гривен в год, очень часто прослеживается позиция: «Я хочу лучший сервис, дешево (а лучше

совсем бесплатно), и чтобы скидка была, и чтобы в любой момент дня и ночи я мог позвонить и мне как на параде отвечали где, что и как, и чтобы кофе меня поили, и чтобы инвестировали в меня время и деньги, и т.д.....». При этом в нашем менталитете нет места пониманию того, что каждый хочет и должен зарабатывать прибыль. Тем более, нет готовности эту прибыль платить. Поэтому тратятся огромные ресурсы на «искоренение» чужой прибыли вместо того, чтобы заняться эффективной максимизацией своей. Конечно, есть и другие причины, но эти семь - основные.

На этом месте многие могут, сказать: «Да, на Украине нет цивилизованной логистики!». Позвольте не согласиться. Еще с середины 90х на рынке присутствует большинство крупнейших международных актеров и их сервис на высоте. Я не раз сталкивался с ситуацией, когда компании были не удовлетворены предложениями, имеющимся на рынке, и обращались к инсорсингу. При этом они инвестировали



миллионы, тратили годы, методом дорогостоящих проб и ошибок, набирали опыт и т.д. Да если бы такие новаторы хотя бы половину этих выброшенных денег и терпения инвестировали в долгосрочные партнерские отношения с поставщиком услуг, они бы достигли гораздо лучшего и быстрого эффекта. Но к себе мы терпимы, а от третьей стороны привыкли ожидать чуда. Не хватает истории цивилизованного ведения бизнеса, не хватает традиций и выработанной столетиями этики цивилизованных стран. А ведь решение лежит на поверхности. И не важно, логистика это или ИТ, или прочие продукты, или услуги есть достаточно простой эвристический метод предварительной оценки. Нужно задать себе вопрос – может ли мое предприятие, выделив функцию относительно которой, стоит вопрос об ин- или аутсорсинге, в совершенно отдельное юридическое лицо, в условиях полной рыночной конкуренции и цен и при этом оставаться прибыльным?

Если да, то инсорсинг, если нет, аутсорсинг.

В завершение хочется добавить, что эта статья ни в коем случае не претендует на полноту и фундаментальность. Она скорее была задумана как логия показывающая глубину проблематики или как вектор указывающий необходимое направление дальнейших изысканий для лиц принимающих решения (директоров, инвесторов, владельцев бизнеса) в украинских предприятиях, перед которыми вопрос ин- или аутсорсинга в логистике (или в другой области) актуален, а возможно и наоборот давно решен, но решен неправильно и не оптимально, хотя об этом никто и не подозревает...

Олег Вержбицкий
к.э.н,
Директор компании
ДП «Шенкер»