

МАТРИЦЯ ВИЗНАЧЕННЯ НЕОБХІДНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ

О.П. Чукурна, к.е.н., доцент

А.О. Буряк,

М.В. Дікусар

Одеській національній політехнічній університет, м. Одеса

Під логістичним аутсорсингом розуміють делегування частки логістичних функцій підприємства посередницькому підприємству–аутсорсеру. Інститут аутсорсингу (США) опублікував 10 основних причин, через які компанії вдаються до аутсорсингу: скорочення та контроль логістичних та експлуатаційних витрат; підвищення концентрації компанії; отримання доступу до можливостей світового класу; звільнення внутрішніх ресурсів для інших цілей; ресурси недоступні всередині компанії; прискорення отримання вигоди з модернізації; робота компанії вийшла з–під контролю або нею складно управляти; отримання доступу до капітальних фондів; поділ ризиків; грошові вливання. В сфері логістики, аутсорсингові операції виконують логістичні провайдери, до яких відносять 3PL, 4PL, 5PL логістичних операторів. Це інтегратори логістичних процесів високого рівня, коли весь ланцюжок поставок контролюється та управляється одним висококваліфікованим логістичним провайдером. Зазвичай такого типу оператори затребувані на конкурентних ринках. Їх послугами користуються транснаціональні корпорації, які виробляють високотехнологічні продукти при безперервному виробничому циклі.

Також для обґрунтування залучення сторонніх організацій до виконання логістичної функції в ланцюгах постачання продукції використовують «матрицю аутсорсингу». Яка фактично є двохфакторним аналізом, який застосовується в «матриці VCG», тільки з іншими факторами, до яких відносяться:

1. Стратегічна важливість – тобто наскільки елементи бізнесу, які аналізуються, важливі з точки зору стратегій компанії.

2. Оцінка розглянутого елемента бізнес – системи в порівнянні з ринком. Тобто наскільки добре порівняно з ринком виконується будь–яка робота й наскільки вона відповідає існуючому галузевому розвитку конкретного технологічного переділу. Матриця дає нам 9 полів, які допомагають розробити управлінське стратегічне рішення з будь–якого аспекту діяльності підприємства, незалежно від бізнес–портфелю компанії (рис.1.).

Аналіз будь–яких аспектів діяльності компанії за допомогою "матриці аутсорсингу" припускає рознесення таких аспектів (компетенцій, функцій, переділів, технологій й т.ін.) за основними її дев'ятьма полями, та прийняття рішень залежно від поля, в якому він опинився. Для прикладу розглянемо компетенції – тобто знання, вміння, досвід і кваліфікацію співробітників, які виконують будь – яку логістичну функцію на підприємстві. В результаті такого аналізу можуть бути прийняті наступні рішення згідно полів матриці:

Поле1. Висока стратегічна важливість компетенції з метою досягнення довгострокових цілей компанії та низький рівень таких компетенцій з точки зору ринку. Оскільки стратегічна важливість висока, висока й залежність бізнесу від якості таких компетенцій. Стратегічним рішенням для підприємства може бути створення альянсу та встановлення довгострокових відносин з тими, хто цими компетенціями володіє та у кого вони найбільш конкурентоспроможні. Після створення достатньої компетенції, вона потрапляє в Поле 2.

Поле 2. Це поле характеризується високою стратегічною важливістю і середнім рівнем компетенцій. Стратегічна важливість висока – компетенції треба розвивати. Це об'єкт для першочергових інвестицій – в освіту й накопичення досвіду носіїв цих компетенцій. Також, на необхідно організувати захист їх носіїв – встановлювати високі "бар'єри виходу" – підвищувати заробітну плату, організувати спеціальні соціальні та інші заходи для утримання фахівців – носіїв компетенції в компанії.

Поле3. Висока стратегічна важливість і високий рівень компетенції. Максимальний акцент на захист компетенцій (патенти, ліцензії, високі заробітні плати та соціальні пакети).

Поле 4. Середня стратегічна важливість і низький рівень компетенцій працівників. Оскільки залежність від таких компетенцій досить висока, то або варто переглянути стратегії, або увійти в довгострокові відносини з власниками таких компетенцій. Створювати їх у себе

варто тільки в тому випадку, коли значимість таких компетенцій з точки зору стратегічної важливості, зростає.

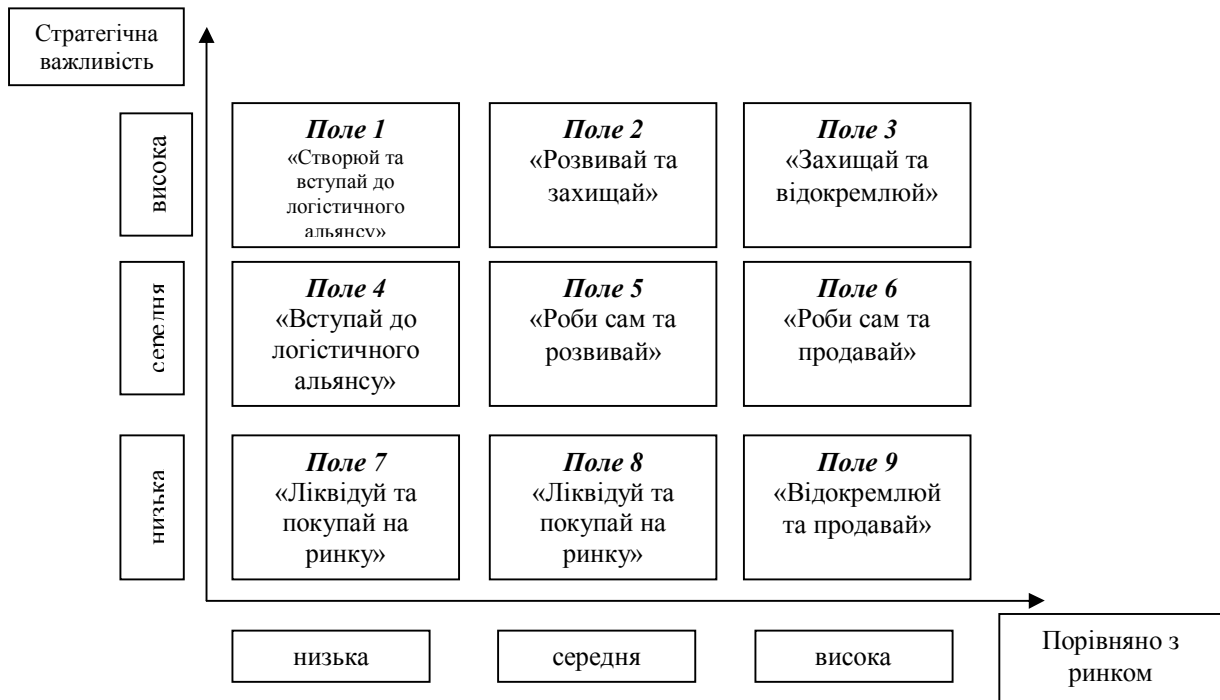


Рис.1. – Матриця логістичного аутсорсингу.

Поле 5. Середня стратегічна значущість і середній же рівень компетенцій. Необхідно залишити фахівців в спокої, але не втрачати можливостей для найму найбільш компетентних співробітників при збереженні, зрозуміло, штатної чисельності. При такому підході є ймовірність переходу саме цих компетенцій в Поле 6, що дозволяє компанії диверсифікувати діяльність.

Поле 6. Стратегічна важливість середня, але рівень компетенцій вище ринкового. Компанія в значній мірі залежить від фахівців.

Поле 7. Низька стратегічна важливість і низький же рівень компетенцій. Малокваліфіковані люди виробляють потрібну, але не важливу для компанії роботу. Співробітників необхідно звільнити і закупити цю діяльність на стороні – нехай нею займаються ті, хто на ній спеціалізується. Практика показує, що так виходить і дешевше, і краще. Необхідно ліквідувати непрофільні виробництва, які не мають прямого відношення до основного продукту.

Поле 8. Низька стратегічна важливість і середній рівень компетенцій. Для бізнесу ця діяльність не є пріоритетною. Підхід аналогічний попередньому. Необхідно купувати цю діяльність у аутсорсера.

Поле 9. Одне з найцікавіших полів – стратегічно діяльність компанії не важлива, але рівень компетенцій високий. Необхідно виділити співробітників в окрему фірму, зайнятися активним просуванням їх послуг або продуктів і продати цю фірму. Насправді, непрофільний бізнес не підсилює діяльність, а послаблює її. Відтягує на себе ресурси, які можна використовувати там, де вони дійсно необхідні.

Провівши аналіз на предмет передачі логістичної функцій, ряд компаній виявляє фактори відмови від переходу на аутсорсинг. До таких факторів належать: потенційна монополія з боку можливого постачальника аутсорсингових послуг, що може призвести до різкого збільшення ціни аутсорсингової послуги; відсутність надійних постачальників послуг; зниження оперативності нижче необхідного рівня надання аутсорсингових послуг.