

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ НА ПОЛЬСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Жебруцький З., Кручек М., 2009

Наведено вибрані аспекти аутсорсингу на польських підприємствах. Головну увагу сконцентровано на ефективності використання аутсорсингу, а також представлено в цьому контексті бар'єри і шанси для впровадження аутсорсингу на польських підприємствах. Оцінюється обслуговування клієнта для гірничого підприємства і авторизованих продавців. Досліджено рівень і діапазон контролю наданих послуг і способу комунікації, що концентрувались на пошуку заходів оцінки ефективності аутсорсингу, встановлено, які процеси найчастіше підлягають виділенню.

The paper presents selected aspects of logistic outsourcing in polish companies. The main goal was focused on pointing out the efficiency of use of outsourcing services. The article presents also barriers and chances for implementation of outsourcing in polish companies. The case study is an example for evaluation of customer service for coal company and coal sellers. The article presents the second part of researches of authors above the use of outsorsing in the Polish enterprises. A level and range of control of the given services and method of communication is probed in this part, concentrated on the search of measures of estimation of efficiency of outsorsing, it is set, what processes are subject more frequent all a selection. Businessmen specified also on factors, which pretended to be to success and make the factors of success, and also barriers in the grant of outsorsing's services.

Постановка проблеми. Аутсорсинг як концепція зниження витрат в діяльності підприємства є тепер істотним елементом, що впливає на ефективність функціонування підприємств, а також їх конкурентну позицію. Логістичний аутсорсинг концентрується насамперед на виділенні у цьому підприємстві логістичних функцій, які з точки зору підприємства є малоефективними, і передачі їх іншим спеціалізованим суб'єктам (найчастіше логістичним операторам). Неспростовною перевагою логістичного аутсорсингу є його потенціал для створення партнерських зв'язків між підприємствами і формування на їх підставі стабільних структур ланцюгів поставок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наведені міркування становлять продовження попередніх досліджень авторів, пов'язаних з логістичним аутсорсингом, які охоплювали: критерії оцінки постачальника аутсорсингових послуг, витрати доручення послуг зовнішнім фірмам, принципи контролю, визначення ризику і очікувань стосовно аутсорсингу [1; 2; 6].

Цілі статті. Мета роботи полягає у визначенні ефективності використання аутсорсингу, а також бар'єрів і шансів для впровадження аутсорсингу на польських підприємствах. Потрібно визначити чинники, які спричинили успіх у наданні аутсорсингових послуг.

Виклад основного матеріалу. У дослідженнях, які стосуються ступеня використання аутсорсингу на польських підприємствах, використали анкету. Дослідженнями охоплено групу із 450 підприємств Шльонського воєводства. Зворотні анкети отримано від 116 підприємств, з яких в аналізі враховано 108.

У структурі досліджуваних підприємств домінують виробничі (74,07%) підприємства, далі торгівлі (30,56%), а також послугові (26,85%). Галузеву структуру досліджуваних підприємств показано на рис. 1.

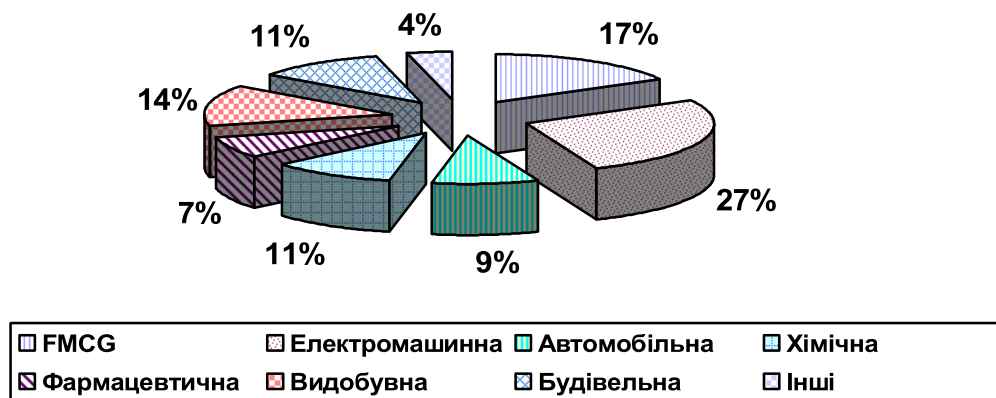


Рис. 1. Підприємства, охоплені дослідженням, за галузями
[Джерело: власна розробка]

Найбільше повернень отримано від великих підприємств (52,78%). З досліджуваних підприємств 66 мали вітчизняний капітал, а 27 – тільки закордонний. Переважна частина підприємств діє на європейських (27,78%) і світових (24,07%) ринках, натомість кожне четверте підприємство діє на регіональному ринку.

Послугами аутсорсингових підприємств користується 85,19% респондентів. Найчастіше підприємства користуються послугами, пов'язаними з транспортом, а також організацією поставок готових виробів та інформаційними технологіями. Дослідження довели подальше зацікавлення розширенням рівня співпраці з підприємствами, які надають аутсорсингові послуги, особливо ширше використання інформаційних послуг (39,81% досліджуваних підприємств), а також процесів, пов'язаних зі складуванням (26,85%), прийняттям замовлень і переговорами з клієнтами (по 20,37%), а також логістичним консультуванням (19,44%).

У табл. 1 наведено інформацію, яка стосується структури користування аутсорсинговими послугами за останні два роки. Дослідженнями охоплено частоту користування цими послугами, кількість кооперантів, а також середньомісячні витрати на користування аутсорсинговими послугами.

Таблиця 1

Структура користування аутсорсинговими послугами за останні два роки

Скільки разів користувались аутсорсингом (за останні два роки)?				
1 - 2 рази	3- 4 разів	5 -10 разів	більше 10 разів	
3,70%	15,74%	12,04%	53,70%	
Кількість логістичних надавачів послуг (за останні два роки)				
1	2	3	більше 3	
13,89%	16,67%	18,52%	36,11%	
Середній рівень місячних витрат аутсорсингу				
до 1 тис. злотих	1-10 тис. злотих	10-20 тис. злотих	20-50 тис. злотих	більше 50 тис. злотих
0,00%	19,44%	12,96%	15,74%	37,04%

[Джерело: власна розробка]

Оцінюючи характер стосунків з підприємствами, які надають аутсорсингові послуги, респонденти вказали: ринкові, тобто такі, в яких аутсорсингові послуги трактуються як товар і підписується один контракт на їх виконання, – 28,70%; партнерські, де співпраця має тривалий характер, що спирається на довіру і взаємні користі, – 17,59%; посередні, тобто такі, які мають ознаки частково ринкових і партнерських, – 38,89%.

Аналіз поведінки підприємств в ситуації плину часу, на який була укладена угода про надання аутсорсингових послуг, показує, що переважна більшість респондентів приймають рішення про ренегоціювання контракту (50,00%), вибір нових аутсорсингових постачальників (30,56%), натомість про відновлення контракту на тих самих умовах приймає рішення лише 16,67%. Респонденти фактично не приймають рішення у випадку повернення до інсорсингу чи повної відмови від цього типу послуг.

Дослідження форм і джерел інформації про постачальників вказує, що найчастіше використовувані форми комунікації – це телефон, Інтернет і факс (рис. 2). Натомість найкращими джерелами інформації про постачальників визнають: Інтернет (78,70%), торги і виставки (27,78%), галузеві періодичні видання (25,93%), а також агенти і брокери (22,22%).

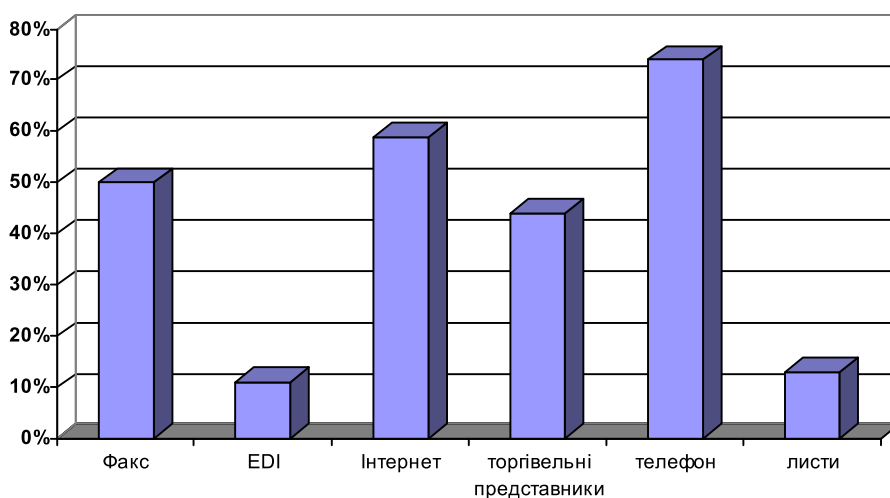


Рис. 2. Форми комунікації в аутсорсингу
[Джерело: власна розробка]

Наступним досліджуваним аспектом ефективності аутсорсингу на польських підприємствах був контроль як фізичної реалізації поставок, так і переміщення інформації. При цьому для контролю підприємства використовують такі принципи: контроль виконання доручених завдань в кількісній і якісній сферах, облік поставок, відсоткова частка реалізації поставок замовлення, кількість робочих годин і машиногодін згідно з порядком процедур, описаним в процедурі СЗЯ, внутрішній контроль, якісні дослідження зразків, технічні прийоми, особиста перевірка або думка клієнтів, істотний контроль узгодженості з угодою. У разі виникнення неточностей під час веденого контролю найчастіше застосовуваними санкціями є: розрив співпраці і угоди, фінансові штрафи, повторне виконання тієї самої послуги, залучення нового постачальника, рекламації, пояснювальна процедура, виключення постачальника із списку кваліфікованих постачальників, затримка оплати, повернення товарів.

В оцінці ефективності постачальників аутсорсингових послуг підприємства керуються найчастіше такими принципами: терміновості і комплектності поставок (92 вказівки), якості продукту і терміновості поставки, узгодженої з угодою (63 вказівки), а також вибраними показниками (42 вказівки). Ступінь використання інших принципів показано на рис. 3.

Аналізуючи частоту здійснюваної оцінки ефективності поставок, можна відмітити, що переважна більшість підприємств здійснює цю оцінку під час кожної поставки (26,85%); 23,15% не здійснюють жодної оцінки; квартальну оцінку здійснює 17,59%; раз в місяць – 12,46%; оцінку раз у півріччя здійснює 7,41%; а кожного тижня – 6,48%.

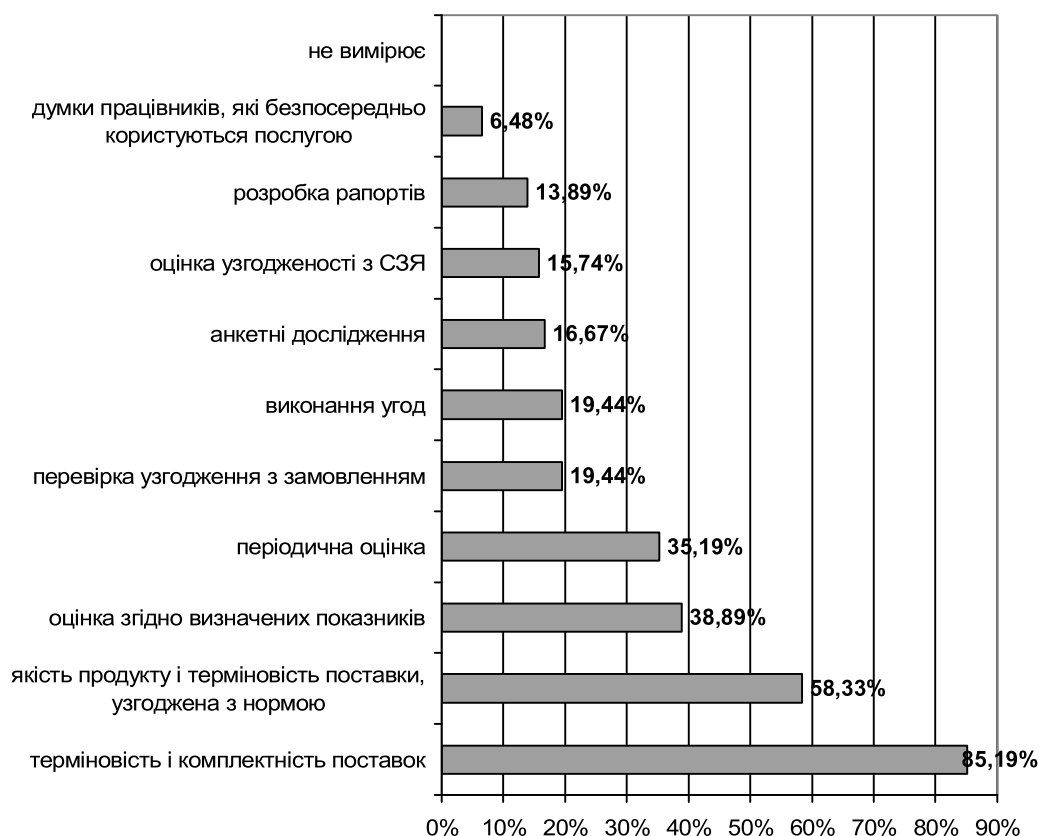


Рис. 3. Принципи оцінки ефективності поставок у межах аутсорсингу
[Джерело: власна розробка]

Оцінка ступеня задоволення постачальниками аутсорсингових послуг серед досліджуваних підприємств становить 3,90 (за п'ятибальною шкалою оцінок). На цю оцінку мали вплив заявлені підприємцями проблеми, пов'язані з реалізацією послуг. До найістотніших проблем віднесено за ступенем істотності (оціненим за 5-бальною шкалою): здійсненність, вибір постачальника і переговори щодо умов угоди. Серед чинників, які детермінують успіх аутсорсингу, респонденти, як найважливіші подають: дотримання умов угоди, довіру і відповідну комунікацію. Результати, які стосуються проблем і чинників успіху в аутсорсингу, разом з оцінками синтетично зведено у табл. 2.

Таблиця 2

Проблеми і чинники успіху аутсорсингу

Найбільша проблема в аутсорсингу		Чинники успіху аутсорсингу	
Здійсненність	3,87	Довіра	4,35
Потреба аналізу	3,00	Комунікація	4,19
Селекція аутсорсингових постачальників	3,59	Дотримання обіцянки (умов контракту)	4,69
Переговори контракту	3,51	Поділ прибутків	3,01
Управління стосунками з аутсорсинговими постачальниками	3,38	Поділ ризику	3,38
Підписання аутсорсингової угоди	3,13	Інше	4,63
Інше	4,00		

[Джерело: власна розробка]

Прийняття рішення, яке стосується можливостей користування аутсорсингом, обмежують згідно з респондентами, такі бар'єри: якісні вимоги, відсутність порозуміння, розмір проекту (рис. 4).

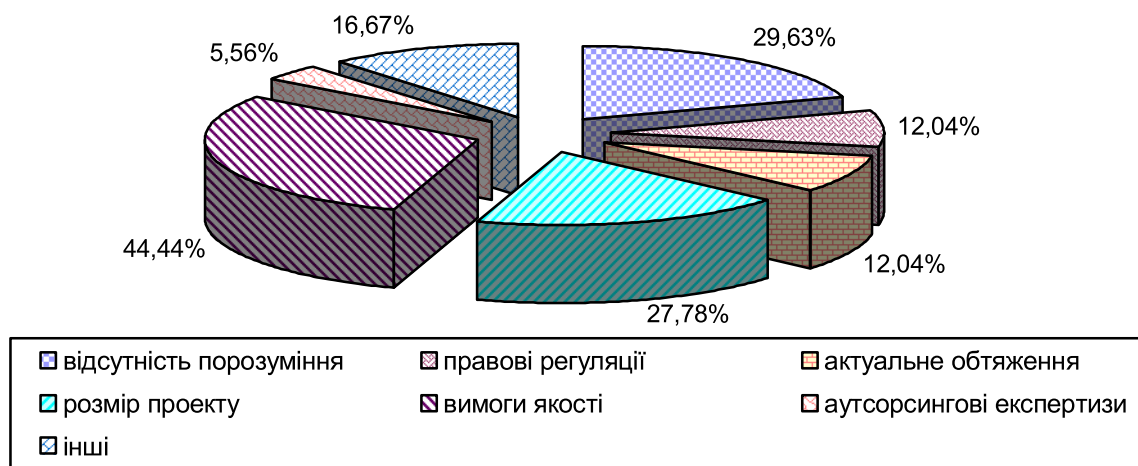


Рис. 4. Бар'єри прийняття рішень в аутсорсингу
[Джерело: власна розробка]

Дослідження випадку оцінки ефективності аутсорсингу на польських підприємствах було проведене на гірничому підприємстві, яке виділило в межах своєї діяльності інформаційні послуги. Для оцінки користувались анкетною, яка, окрім рівня логістичного обслуговування клієнта, досліджує додатково інформаційні переміщення між гірничим підприємством та авторизованими продавцями. Дослідження охопили 52 респонденти. Правильним функціонуванням порталу, за допомогою якого реалізується обслуговування замовлень, займається вибраний логістичний надавач послуг, який поставляє відповідні інформаційні інструменти на принципі аутсорсингу ІТ. Більшість (98,00%) респондентів функціонують як авторизований продавець з того часу, як така форма дистрибуції була впроваджена. Усі досліджувані співпрацювали раніше з гірничим підприємством як дилери або як індивідуальні одержувачі.

Досліджувані оцінюють функціонування порталу дуже високо (переважають оцінки 4 і 5); середня оцінка становила 4,38. Лише 14% респондентів оцінюють функціонування у три бали за 5-бальною шкалою. Висока оцінка функціонування порталу також пов'язана з малою кількістю технічних аварій. 60,10% авторизованих продавців стверджують, що технічні перерви, які роблять неможливим користування порталом, виступають рідко. 76,92% респондентів стверджують, що постачальник програмного забезпечення забезпечив навчання і відповідні інструкції щодо обслуговування.

Авторизовані продавці вказували на такі переваги, які виникають під час користування порталом клієнта гірничого підприємства: швидкий обмін інформації (90,38%), заощадження часу (88,46%), поточне стеження за прийомом вугілля водіярами (69,23%), легкий доступ до актуальної і точної інформації (67,31%), швидкість авіації (63,46%), можливість формування різних рапортів (59,62%), краще планування закупівлі і продажу вугілля (53,84%). Дистрибутори вказували також на такі вади: відсутність безпосереднього контакту з шахтами (92,31%), залежність від безаварійності (78,85%), труднощі під час здійснення коригування замовлень (63,46%). 34,62% досліджуваних вказали на рекомендації стосовно змін в обслуговуванні: швидше „оновлення” інформації, ліквідація повноважень для водіїв, розмежування сортиментів.

Більшість респондентів (80,77%) твердять, що електронна система авіації є ефективною, інші відмітили одну проблему, якою є залежність від видобувного плану шахти. На практиці це означає, що не можна замовити цього сортименту, якщо ця шахта не має відповідної його кількості.

Авторизовані продавці підтримують зв'язок зі своїми споживачами телефоном (30,77%). Інші дистрибутори, бажаючи пристосуватися до вимог своїх споживачів, використовують усі доступні форми комунікації (телефон, факс, Інтернет). Значуща кількість авторизованих продавців (80,77%) говорить, що логістична інфраструктура є достатньою для реалізації їх цілей. Натомість в 96,15% реалізація логістичних завдань проводиться на підставі визначених процедур, серед яких досліджувані називали найчастіше: статuti (67,31%), угоди (46,15%), управління (35 %). 44,23% з групи авторизованих продавців вважає, що час поставки вугілля є відповідним. Більшість (84,62%) респондентів твердять, що поставки є комплектними. Інші вказують на головне джерело втрат – крадіжки, що стосується, особливо, залізничних перевезень. Тільки 15,38% анкетованих твердять, що є поставки, неузгоджені із замовленнями. З одного боку, ці неузгодженості стосуються якості вугілля, що поставляється, натомість, з іншого, – пов'язуються з обмеженнями, які накладає план продажу гірничого підприємства. Майже 25,00% респондентів не здійснили оцінки рекламацийних процедур через те, що не заявляли ніколи рекламаций. Натомість інші оцінили цей процес з середньою величиною 4,09. Лише по 13,46% досліджуваних оцінило розгляд рекламаций у 2 або 3 бали.

Останнє питання проведеної анкети стосувалося оцінки обміну інформації в ланцюзі поставок, учасниками якого є авторизовані продавці. Переміщення інформації між гірничим підприємством і авторизованими продавцями було оцінено дуже добре (середня оцінка 4,84). 69,23% досліджуваних оцінило його у п'ять балів. Великий вплив на цей результат має використовуваний для обслуговування клієнта портал, який гарантує електронний обмін даних між ланками ланцюга поставок. У результаті проведених досліджень встановлено глобальне значення показника задоволення клієнта співпрацею. Респонденти оцінили її на рівні 4,53 за 5-бальною шкалою.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Представлені в роботі міркування, які стосуються дослідження ефективності логістичного аутсорсингу на польських підприємствах, дають змогу сформулювати такі висновки:

– концепція логістичного аутсорсингу задоволена великим зацікавленням з боку підприємств, що пов'язано з тенденцією до „схуднення” підприємства і зосередженням на ключових компетенціях;

– сфера аутсорсингових послуг, якими актуально користуються підприємства, стосується найчастіше транспорту і підтримки переміщення інформації між підприємствами;

– в оцінці постачальників аутсорсингових послуг польські підприємства керуються найчастіше: терміновістю і комплектністю поставок (85,19%), узгодженістю якості продукту і терміновістю поставки з умовами угоди (58,33%), а також вибраними показниками (38,89%);

– в групі проблем, пов'язаних з аутсорсингом, найчастіше виступають здійсненність (3,87 бала), вибір постачальника (3,59 бала) і переговори щодо умов угоди (3,51 бала). Серед бар'єрів називаються найчастіше: якісні вимоги (44,44%), відсутність порозуміння (29,63%), розмір проекту (27,78%);

– в дослідженні була представлена оцінка ефективності логістичного аутсорсингу з перспективою співпраці гірничого підприємства з постачальником інформаційних послуг. Авторизовані продавці, які користуються порталом, позитивно оцінюють рівень обслуговування клієнта. Значення показника задоволення становило 4,53 бала (з 5 можливих).

1. Bendkowski J., Kramarz M. *Logistyka stosowana, metody, techniki, analizy, cz. II. Wyd. Politechniki Śląskiej.* – Gliwice, 2006. 2. laik P. *Logistyka. PWE.* – Warszawa, 2001. 3. MAG, *Outsourcing w logistyce. „Logistyka a Jakość”.* – 2000. – № 1. 4. Krzyżaniak S. *Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw. [w:] Materiały konferencyjne IV Polsko-Niemieckiej Konferencji Logistycznej: „Usługi logistyczne na współczesnym rynku wymiany towarowej” / Red. S. Krzyżaniak, B. Hentschel.* – Poznań, 1999. 5. Trocki M. *Outsourcing, PWE.* – Warszawa, 2001. 6. Kruczek M., Żebrucki Z. *Wykorzystanie outsourcingu logistycznego w polskich przedsiębiorstwach - wyniki badań. Międzynarodowa Konferencja „Finannci a logistické rizeni”.* – Malenovice, 2009.