

О.Я. Кобиліух, І.І. Проць, Н.Я. Ференчак
Національний університет "Львівська політехніка"

ВПЛИВ АУТСОРСИНГУ І ЯВИЩА СИНЕРГІЇ НА ЛОГІСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

© Кобиліух О.Я., Проць І.І., Ференчак Н.Я., 2008

Розглянуто вплив логістики та її складових, таких як явище синергії і аутсорсинг на зростання прибутковості підприємств автомобільної галузі. Досліджується явище синергії та її чинники. Аналізується ефективність застосування інформаційних технологій для підвищення ефективності процесів конструювання, виробництва і сфери обслуговування клієнтів у Польщі. Досліджується ситуація на вітчизняному аналогічному ринку та визначаються позиції VW Group в Україні.

The influence of logistics and its components such as synergy phenomena and outsourcing on the profit of motor car plants has been explained in the article. Synergy phenomena and its components have been researched.

Постановка проблеми. Логістика, або управління ланцюгом поставок є поняттям, яке застосовується для вивчення управління переміщення товарів і послуг, а також пов'язаних з ними інформацій від місця виготовлення продукту до пункту споживання. Проблеми, пов'язані з логістикою, з'явилися у шістдесятих роках ХХ ст., а системний підхід, який розглядав В. Стерн, дав змогу побачити їх важливість і складність спочатку у промислових підприємствах у США і ФРН.

За останні роки можна простежити помітно швидший розвиток логістики та її компонентів, таких як явище синергії та аутсорсинг. Саме вони впливають на прибуток підприємств, підвищення їх іміджу на ринку. Тому варто дослідити ці компоненти та їх складові, щоб дійти висновку, які елементи позитивно впливають на розвиток підприємств, а які, навпаки, знижують прибутковість; які з елементів економічної діяльності створюють синергійний ефект; які заходи потрібно вводити, щоб підсилити синергійний ефект.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Над цією проблемою працювали такі вчені, як Н. Чухрай, Є. Крикавський, Д. Клосс, Д. Боверсокс, О. Хелферіх, П. Блейк, В. Стерн, З. Крефт.

Д. Боверсокс, Д. Клосс, О. Хелферіх вирізняють три типи компонування логістики у функціональну структуру підприємства, які зустрічаються сьогодні на різних підприємствах. Перший тип функціональної залежності логістики був характерний для підприємств у 50-ті і 60-ті роки, стосувався проблематики, пов'язаної із витратами.

П. Блейк, представляючи концепцію маркетингової логістики, підкреслює взаємний вплив господарських процесів і процесів прийняття рішень; розвиток нових технологій у сфері переміщення товарів. Якщо доповнимо їх процесами злиття і перейняття у банківській справі або в автомобільній галузі, то зауважимо синергійні залежності [1, с.576].

В. Стерн та інші автори підкреслюють, що упродовж минулих двадцяти років логістика стала істотним стратегічним чинником у діяльності підприємств. Важливу роль тут відіграють технологічні досягнення, впровадження яких було можливе завдяки системному підходу. Цей третій тип функціональної організації логістики має домінувати в логістично орієнтованих підприємствах у майбутньому [1, с.577].

Сьогодні важливим поняттям логістики є синергія і її компоненти. Синергія, як вважав З. Крефт, це взаємодія, кооперація чинників, співпраця. У повному розумінні синергія означає

взаємовплив чинників, який є кориснішим від суми ефектів функціонування кожного з чинників окремо.

Головною причиною інтенсивного розвитку логістики є її потенціал щодо істотного зниження сукупних витрат, прискорення матеріального потоку, підвищення рівня обслуговування клієнтів, акумульований у так званому синергічному ефекті [3, с.47].

У сфері менеджменту, підприємництва синергію використовують для диверсифікації, створення концернів, кооперації. Найчіткіше синергічні закономірності проявляються у маркетингу, адже ринок можна розглядати як відкриту економічну систему, що самоорганізується, з широкою мережею прямих і зворотних зв'язків між попитом і пропозицією (коли йдеться про ціноутворення), між постачальниками і споживачами (при обміні), між фірмами (при конкуренції і кооперації виробництва).

Для досягнення позитивних синергічних ефектів у виробництві необхідна гармонійна система цілей. Але не меншу роль відіграють стратегії і структура виробничого потенціалу. Концепцію підприємства та її елементи треба відразу перевірити на всі можливі дисгармонії. Наприклад, може виявитись, що бажана диверсифікація призведе до різноманітних, у чомусь суперечливих вимог до виробничого потенціалу або стратегії опрацювання ринку, що стане причиною нераціонального використання потужностей і поставить під загрозу виконання роботи взагалі. Але попри все треба шукати позитивні синергічні ефекти, які можливі і за відносно незначних змін [4].

Специфіка синергії полягає не тільки в тому, що через кооперацію, розширення спектра досягнень чи проникнення на нові географічні ринки можна поліпшити можливості збуту нових і старих продуктів або зменшити витрати на виробництво. Дуже важливим є прагнення забезпечити собі правове ексклюзивне використання нової технології.

Формулювання цілей статті. Дослідження теоретичних і практичних особливостей розвитку логістики зумовлює постановку таких задач:

- визначення чинників впливу явища синергії на загальний результат збільшення продажів підприємств VW Group;
- важливість аутсорсингу у розвитку логістики в автомобільній галузі;
- застосування інформаційних технологій для підвищення ефективності процесів конструювання, виробництва і сфери обслуговування клієнтів у Польщі;
- визначення позиції VW Group в Україні.

Виклад основного матеріалу. В умовах чіткого прояву тенденцій поглиблення спеціалізації на підприємстві відповідно зростає частка “третьої сторони” за рахунок переймання виконання логістичних функцій. Це зумовлює збільшення швидкості обороту запасів матеріалів та готової продукції. Основним фактором впливу вважають зростання частки поставок за принципом “точно, своєчасно”, а це приводить до формування значно більшої кількості матеріальних та інформаційних потоків. Реалізація функцій менеджменту щодо цих потоків на основі логістичних концепцій зможе мінімізувати логістичні витрати і тим самим підвищити ефективність логістичних процесів, тобто співвідношення результатів та витрат. Розглянемо процес формування компонентів синергії та їх вплив на ринок легкових автомобілів Польщі. Хоча застосування знань дисципліни логістики до виробничого процесу є процесом недовготривалим на ринку Польщі, проте вже тривалий час дає позитивні результати [3, с.234].

У маркетингових діях на ринку легкових автомобілів Польщі спостерігається явище синергії, а його проявом був продаж 640 тис. нових автомобілів у 1999 році. Йдеться про автомобілі групи Volkswagen [1, с.577].

Явище синергії та її чинники. Синергія пов'язана економікою, організацією та управлінням, психологією, логістикою. Говорячи про взаємні інтеракції між маркетингом і логістикою, маючи на увазі застосування логістики у дистрибуції, бачимо прояв явища синергії. Вона дає змогу виразити залежність у вимірній формі: збільшення кількості салонів продажу автомобілів Volkswagen

впливає на збільшення продажу автомобілів цієї фірми. Зростання витрат на промоцію впливає на зміцнення позиції фірми на ринку, що проявляється зростанням продажу. Із зростанням попиту на автомобілі з Чехії, особливо на марки Skoda Fabia і Octavia, зросла кількість станцій обслуговування в Польщі.

Проте на ринку діють чинники, які гальмують виникнення синергії, а саме: продаж вживаних авто, нові стандарти продажу (характерні для країн системи ЄС), обмежена кількість дилерів деякими концернами.

Отже, можна вважати, що синергія позитивно впливає на економію витрат постачання, виробництва і збуту. Як видно з прикладу Польщі, логістика зайняла важливе місце в обслуговуванні виробництва.

Розглянемо детальніше чинники синергії. Зростання витрат на промоцію, створення банків виробниками автомобілів і надані ними кредити, створення авторизованих салонів обслуговування (АСО), лізинг або пропонування автомобільних парків значно вплинули на виникнення синергії у 1999 році. Підтвердженням цього є висока позиція фірм на польському ринку, які відкрили банки: VW Bank (який був відкритий у 1998 році), крім нього, на території Польщі діє ще 6 банків Fiat, Ford, Opel, Toyota, Renault Credit, DaimlerChrysler.

Витрати на рекламу, кількість салонів, кількість проданих автомобілів Skoda у 1998–2003 роках у Польщі

Рік	Кількість салонів	Витрати на рекламу, млн. зл.	Кількість проданих автомобілів, тис. од.	Частка Skoda у польському ринку, %
1998	68	11,27	33,91	5,96
1999	77	17,52	45,07	6,71
2000	86	36,15	40,43	7,98
2001	89	45,94	38,46	11,11
2002	95	49,48	36,46	11,67
2003	99	21,45	38,00	12,05

На прояв явища синергії у маркетингових діях впливають також культурні, суспільні, психологічні чинники, такі, як наші уявлення, асоціації, пов'язані з автомобілем, з володінням ним. Вони мають велике значення у маркетингових аналізах поведінки споживачів, сегментації і селективності ринку. Без сумніву, їх вплив є істотним, але ще не вдалося їх виміряти або ідентифікувати.

Велике значення для отримання високих прибутків при мінімізації встановлених затрат і явищем, яке підтримує синергію, є аутсорсинг. Аутсорсинг являє собою перерозподіл завдань і обов'язків між кількома фірмами. Великі фірми приймають рішення про самостійне виконання лише деяких завдань виробництва, делегуючи решту назовні до підприємств, які можуть зробити це краще. Це стосується проведення рекламних кампаній, створення авторизованих точок чи виготовлення окремих частин машин. Так, наприклад, майже три чверті кожного автомобіля Volvo виготовляється поза Швецією, що спричиняє відповідні вимоги до стосунків з постачальниками, управління мережею поставок.

В Україні аутсорсинг розвивається не так активно, що пояснюється цілою низкою причин, найпоширенішим серед яких є:

- недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;
- відсутність в управлінського персоналу стратегічного бачення;
- складність у досягненні зниження витрат;
- зростання цін після встановлення співпраці;
- зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими послугодавчу;
- відсутність консультативних можливостей, які спираються на знання.

Застосування інформаційних технологій для підвищення ефективності процесів конструювання, виробництва і сфери обслуговування клієнтів. Найважливішим кроком до збільшення продуктивності та прибутків на підприємствах VW Group було впровадження у 2003 році пакета розв'язків SAB for Automotive. Ціллю введення цієї інформаційної програми є зміна у всій організації процесів, пов'язаних з конструюванням, виробництвом і сферою послуг. VW ввів декілька систем SAP, зокрема систему TI – Syncro. Ця система, яка ґрунтується на основі mySAP PLM (керуванням життєвого циклу продукту), дає змогу переробляти електронні специфікації, а також дає змогу зекономити на операціях, пов'язаних з конструюванням і виробництвом. Наступним кроком було плавне поєднання виробничих, фінансових і логістичних процесів з метою збільшення прозорості і ефективності дій у межах монтування автомобільних частин. Подальшою системою, впровадженою на підприємстві стала mySAP CRM (управління зв'язків з клієнтами дала змогу фірмі підвищити ефективність обслуговування процесу заміни автозапчастин, а також співпрацю з європейською сіткою дилерів Volkswagen.

“Комплект розв'язків SAP для автомобільної галузі пропонує надзвичайно спеціалізуючу функціональність, яка допоможе нам, згідно з планами, удосконалити ефективність, завдяки глобальній стандартизації процесів, – сказав Otto Joormann, менеджер проекту TI-Syncro у VW Group. – Нам була потрібна єдина система, щоб покращити процеси конструювання і виробництва, яка б опиралася на відповідну специфікацію матеріалів. Система TI-Syncro – це грандіозний розв'язок – інноваційна технологія, яка допомагає зменшити кошти виробництва, збільшити дохід, збільшити ефективність сервісних послуг, а також краще задовольнити потреби клієнтів. Як наслідок є можливість збільшити конкурентоспроможність марки”.

Проект TI-Syncro був впроваджений завдяки дворічній співпраці між VW Group і SAP. У середині 90-х років XX ст. фірма почала планувати введення інтегрованої інформаційної системи, яка б дала змогу підвищити імовірність і доступність специфікації матеріалів – інформація про десятки тисяч компонентів, а також їх варіанти для кожного авто. Volkswagen вибрала програму mySAP PLM як підставу для створення інтегрованої системи, яка б замінила понад 10 дотепер використовуваних розв'язків.

Тепер TI-Syncro допомагає фірмі зменшити видатки, пов'язані з конструюванням і виробництвом через зменшення кількості помилок, зменшення часу, потрібного на введення, пошук і опрацювання даних. Додатково ця система дає змогу полегшити пошук місць, які вимагають доопрацювання. Завдяки модулю mySAP PLM усі варіанти, підваріанти і вузли, які становлять зв'язки між ними, тепер записуються в електронні специфікації матеріалів. Стає простішим збирати та аналізувати технічну інформацію. Це дає фірмі змогу підвищити ефективність процесів, покращити процес управління, а також уникнути неочікуваного браку частин.

Розв'язки TI-Syncro представляють взаємовідносини між процесами виробництва, зазначаючи залежність у специфікаціях матеріалів. Крім того, ця система повідомляє про необхідність змін (наприклад: автомобіль з кліматизацією потребує сильнішого акумулятора).

Система дає змогу також створювати нові моделі авто, оскільки спрощуються процеси проектування і затвердження – легка ідентифікація перевірених частин, які можна зразу монтувати. Це дає змогу послабити контроль. Додатково ця система є простим способом визначення, які з компонентів в різних моделях є ідентичними, що спрощує виробництво останніх у великих кількостях.

Інформаційні розв'язки SAP допомагають фірмі гарантувати клієнтам високий рівень послуг, засвідчених широким колом дилерів VW, які працюють у всій Європі. На базі модуля mySAP CRM Volkswagen вводить розв'язок eParts для управління безпосереднім продажем. Ця система ґрунтується на платформі www. Вона полегшує контакти між незалежними продавцями та авторизованими дилерами VW з метою замовлення аксесуарів і запчастин. Завдяки єдиній системі управління запасами інтегруються дані про запаси у всій мережі авторизованих дилерів. Продавці можуть реалізувати замовлення на підставі власних запасів або активувати процес автоматизованої реалізації замовлень у межах загальних процедур VW. EParts допомагає покращити співпрацю, а

також значно зменшити витрати, пов'язані з ланцюгом поставок, гарантуючи прозорість процесу реалізації замовлень.

Система, введена Novasoft – партнерською європейською фірмою, яка спеціалізується на процесі розв'язків SAP для автомобільної галузі – значно зменшила кількість помилок. Це стало можливим через елімінування ручного введення даних у випадку операцій, пов'язаних із закупівлею, виробництвом, фінансами. Кожен вироблений двигун містить серійний номер у вигляді штрих-коду. Це полегшує постійне слідкування за продуктом в кожному моменті його життєвого циклу, швидший рух матеріалів на підприємстві, точніший і швидший обмін даними, а також автоматичне розміщення інформації в базах даних.

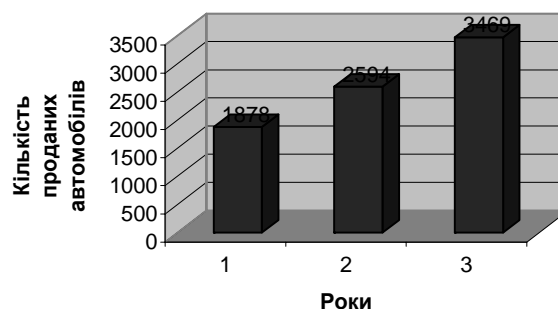
„Успіх VW Group, досягнутий завдяки пакету розв'язків SAP для авто галузі – це досконалий приклад нашого зангажування в бізнес-виклики наших клієнтів, – сказав Клаус Хеінріх, член управління SAP. Співпрацюючи з настільки відомою фірмою, якою є VW Group, SAP поглиблює свої знання щодо очікувань і вимогань автогалузі. Завдяки цьому можемо сказати, що пакет розв'язків SAP for Automotive містить широкий склад допалованих (відповідних) до потреб цієї галузі функцій, які є потрібні для досягнення успіху в швидко змінних умовах конкуренції”.

Ситуація на вітчизняному ринку, а саме позиція VW Group в Україні. Ще шість років тому, коли обсяг продажу автомобілів Skoda компанією «Автотрейдинг» перевищив 2000 за рік, керівництво компанії вперше заговорило про виготовлення чеських авто на території України. Спочатку менеджери компанії Skoda Auto не сприймали пропозиції української сторони серйозно, роблячи ставки на Росію. Проте переговори з Росією затягнулися, а вже за шість місяців, у 19 грудня 2001 року, на території вільної економічної зони «Закарпаття» в селі Соломоново почав свою роботу завод з виготовлення автівок Skoda — ЗАТ «Єврокар», який був офіційним імпортером Skoda в Україні.

Вільна економічна зона межує зі Словаччиною й Угорщиною, що спрощує доставку необхідних комплектуючих на підприємство. Просто до заводських цехів підведена залізнична гілка з широкою вітчизняною і вузькою європейською коліями, оптимізуючи таким чином процеси логістики. Нині завод працює з вітчизняними виробниками — понад 40 українських підприємств зареєстровані як потенційні постачальники концерну.

За кілька років українсько-чеський проект виправдав очікування обох сторін. Сьогодні компанія «Єврокар» й надалі зміцнює свої позиції, займаючи майже 7% ринку продажу нових авто в Україні. За підсумками першого півріччя 2004 року, на заводі було вироблено 3033 автомобілі Skoda (2200 — Octavia, 540 — Fabia, 293 – Superb). Порівняно з цим самим періодом минулого року зростання виробництва становило 54%. Обсяг продажу за аналогічний період збільшився на 34% — з 2594 авт у першому півріччі 2003 року до 3469 — в 2004-му. Марка Skoda, як і раніше, впевнено посідає четверту позицію в рейтингу лідерів автомобільного продажу України. Для порівняння: Opel (2), Audi (5), Ford (8), BMW (10). Приріст продажу чеських автомобілів у червні цього року становив 118%. Ситуація з продажу автомобілів марки Skoda за останні роки представлена на рисунку.

Обсяг продаж автомобілів Skoda в Україні



Сьогодні на заводі в Соломоновому крім Skoda виробляють авто Volkswagen (офіційний старт виробництва відбувся в жовтні 2003 року). Вже випущено понад сотню Volkswagen Passat і Volkswagen Bora. Крім того, наприкінці березня 2003 року «Єврокар» отримав дозвіл на виробництво Audi моделі А4. У квітні нульова партія Audi А4 пройшла сертифікацію з німецької та української сторін. Відтоді випущено близько півсотні автомобілів цієї моделі.

Принциповим напрямом розвитку компанії стало формування якісно нової для України дилерської мережі. Відкрито два концептуальні автоцентри в Києві та Луцьку, що пропонують комплекс послуг, пов'язаних з придбанням автомобіля: доукомплектування та дообладнання, запуск індивідуального замовлення у виробництво. Проект передбачає також фінансовий сервіс (кредит і лізинг, страхування автотранспорту), трейд-ін, повний супровід клієнта на етапі експлуатації автомобіля, продаж оригінальних запчастин і аксесуарів Skoda. Кінцева мета проекту — запуск збутових і сервісних центрів у всіх обласних містах України.

У 2003 році була створена компанія «Євро Лізинг» для надання фінансових послуг відповідного стандарту при продажу автомобілів Volkswagen Brand Group. Головною метою компанії є задоволення потреб клієнтів у фінансуванні при купівлі автомобілів марок Audi, SEAT, Skoda, Volkswagen, одночасно поєднуючи фінансовий та технічний сервіс. Основними продуктами компанії є оперативний і фінансовий лізинг.

Запорукою репутації є статус офіційного фінансового партнера офіційного імпортера автомобілів Skoda та виробника автомобілів VW Brand Group в Україні ЗАТ «Єврокар». Статус офіційного партнера дає змогу компанії гарантувати споживачам справедливість цін та надійність технічного сервісу автомобілів протягом терміну дії договору лізингу.

Компанія «Євро Лізинг» входить до складу Групи компаній «Атол Холдінг», до якої входять ЗАТ «Єврокар», СК «Українська страхова група», компанії «Формула Мотор Україна» (імпорт автомобілів SEAT), «Віпкар» (імпорт автомобілів Bentley), а також членом Асоціації «Українське об'єднання лізингодавців» та Американської торговельної палати в Україні.

Компанія надає послуги оперативного та фінансового лізингу легкових та легких комерційних автомобілів, послуги короткострокової оренди автомобілів з водієм та без водія. Новим напрямком роботи компанії є кредитування придбаних автомобілів.

Висновки. Можна сказати, що загалом розвиток в Україні логістики отримав поштовх в автомобілебудівній галузі і сьогодні успішно розвивається. Як і в Польщі, так і в Україні логістику підсилює явище синергії, хоча в наших сусідів воно розвинене краще. Можливо, і в Україні в недалекому майбутньому автомобільними концернами створюватимуться банки, хоча в нас цю функцію виконують комерційні банки. Саме явище синергії спричинило зростання обсягів продажу автомобілів Skoda і сприяє відкриттю нових автомобільних заводів. Така ситуація є сприятливою для українців, адже автомобілі, які виготовляються в нас, продаються за цінами, як у Європі. Отже, немає необхідності купувати автомобіль з Європи, оскільки виготовлений в Україні коштуватиме дешевше.

Досить вагомою позицією VW Group в Польщі з погляду економії витрат і підвищення прибутків є використання систем обробки інформації і автоматизованого прийняття управлінських рішень – таких, як пакет розв'язків SAP. Оскільки філія в Україні є невід'ємною частиною цілої корпорації, то це дає підстави твердити, що подібну систему будуть невдовзі використовувати і на підприємстві в с.Соломоново.

Досвід VW Group повинен бути прикладом для вітчизняних автомобілевиробників – як збільшити свої прибутки і мінімізувати витрати, пов'язані з процесами виробництва і сервісу.

1. Клімковська Р. Логістика і явище синергії у маркетинговій стратегії на ринку легкових автомобілів // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". – 2005. – №526. 2. Чухрай Н.І. Розвиток логістики на вітчизняному ринку: питання теорії, практики, освіти // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". – 2005. – №526. 3. Крикавський Є.В. Логістика: основи теорії. – Львів: "Інтелект – Захід", 2004. 4. Поплавська Ж.В. Ефект взаємодії. Синергізм в економіці // Вісник НУ "Львівська політехніка" "Логістика" – Видавництво Нац. ун-ту "Львівська політехніка". – 2001. – №5.