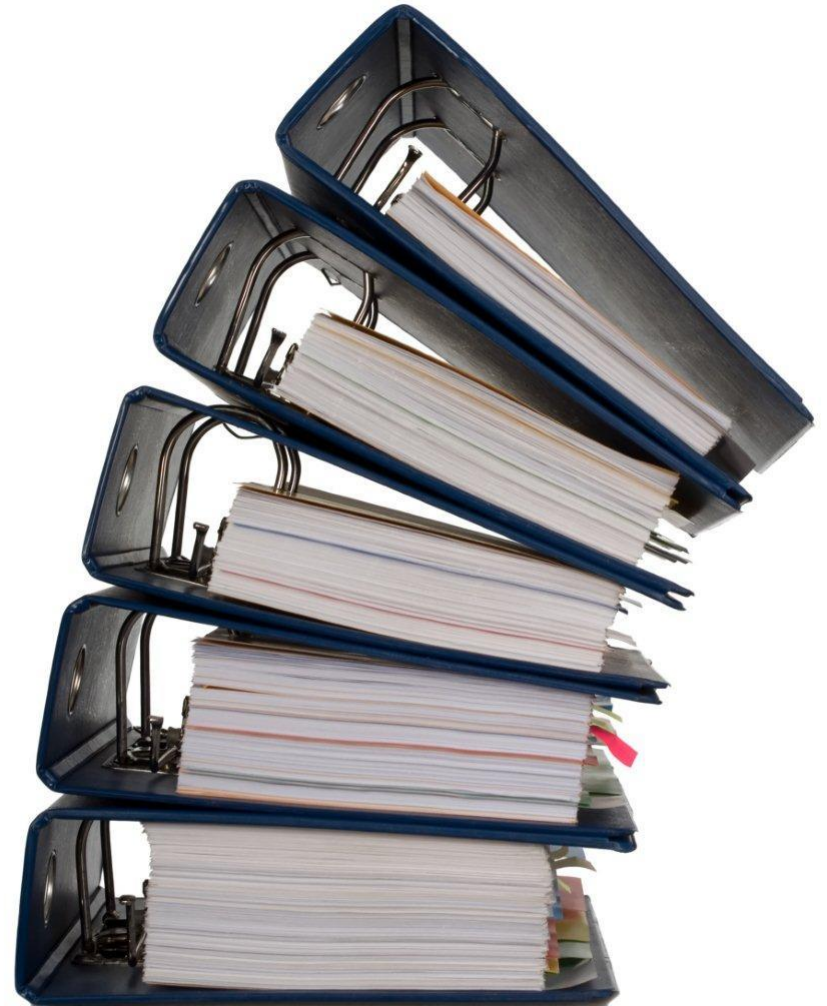




Аутсорсинг в цепочках
поставок
Ожидания и реальность
аутсорсинга для
российских компаний

Вардан Гаспарян,
Директор практики SCM & Logistics



**Снизит ли аутсорсинг
издержки?**

Что отдать на аутсорсинг?

7 смертных

грехов

Как выбирать партнеров?

аутсорсинга

Как Чего ожидать от аутсорсинга?

сделать аутсорсинг

эффективным?

Варианты аутсорсинга



Делойт прогнозирует рост различных вариантов аутсорсинга на 12% -26% для различных функций

Каптивный

Головная компания организует собственный центр для оказания услуг различным структурным подразделениям внутри самой компании. .

Полный Аутсорсинг

Все сервисы, используемые компанией, предоставляются одним или несколькими сторонними поставщиками с ограниченной ролью в самой организации (управленческое партнерство).

Полный инсорсинг

Все сервисы предоставляются внутренним персоналом, нанятым организацией из одного или нескольких ОЦО

Выборочный

Организация использует сторонних партнеров для осуществления доставки и для управления услугами, предоставляемых организации. Комбинация аутсорсинга и инсорсинга.

Совместный

Две независимых организации создают СП для приобретения конкурентных преимуществ, а также для разделения рисков, издержек и накоплений.

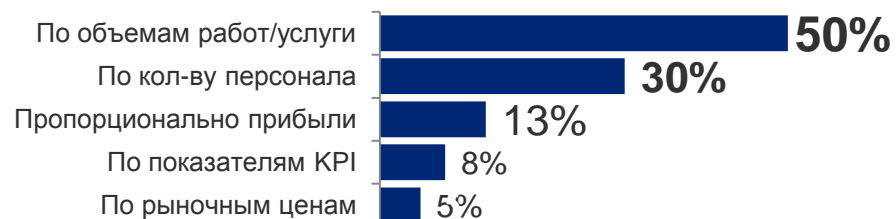


Практики аутсорсинга

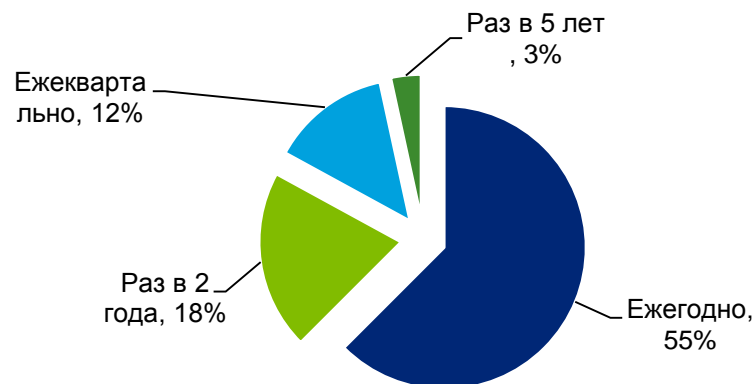
Какие функции бизнес отдает на аутсорсинг/инсорсинг?



Затраты на аутсорсинг по подразделениям распределяются в соответствии с...



Как часто меняются аутсорсеры или пересматриваются соглашения?



Источник: Глобальное исследование аутсорсинга и ОЦО, Делойт 2013

Что ожидают от аутсорсинга?



Цель аутсорсинга – не столько в сокращении затрат, сколько в том, чтобы дать вам сосредоточиться на ключевых компетенциях, быстрее адаптироваться к рынку и лучше контролировать затраты

Насколько эти ожидания оправдываются?

Аутсорсинговые партнеры, пытаясь сократить свои затраты, экономят на повышении квалификации своего персонала и обеспечении стандартного качества

И компании, и их партнеры часто недооценивают сложность передаваемых на аутсорсинг процессов. Результат – **потеря контроля над ним**

Масштабируемость часто достигается через использование неквалифицированных субподрядчиков провайдера на местах

49% респондентов сталкиваются с провайдерами услуг, не проявляющими инициативы для улучшения их бизнеса

37% опрошенных сталкиваются с недостатком инноваций и лучших практик со стороны своих аутсорсинговых партнеров

Почему эти ожидания не оправдываются?

Завышенные ожидания

от провайдера услуг. Выбор провайдера “вслепую”, “агрессивные” или непроработанные планы перехода, завышенные ожидания от провайдера на первых этапах

Некорректный анализ финансов

и рисков. Недооценка полной стоимости аутсорсинга, его рисков, и внутренней готовности подразделений самой компании к переходу на новую модель

Неразрешенные операционные задачи

в соглашении. Выбор провайдера осуществляется персоналом без навыков управления процессом выбора поставщика. В результате - операционные условия контракта с провайдером не проработаны, недооценка стандартизации (и соответственно, сложности) процессов

- 1 **Неясны цели аутсорсинга**
Сторонней компании отдают процессы, которые критически необходимо и возможно делать самим
- 2
- 3 **Отсутствие гибкости в отношении с провайдером услуг.** *Следование политике компании без учета изменений рынка. Провайдер не заинтересован предлагать решения*
- 4
- 5 **Выбор “исполнителя договора”, а не бизнес-партнера.** *В ходе работы не учитывается новый опыт компании, заказчик сервисов следует только своим убеждениям и не “слышит” проблем провайдера.*
- 6
- 7 **Отсутствие стратегий выхода**
*Отсутствие альтернативного плана действий в случае трудностей
Отсутствие механизмов для решения клиентских проблем*

Как сделать аутсорсинг эффективным?

Что можно выводить на аутсорсинг?

- Проанализировать виды деятельности, планируемые к передаче на аутсорсинг.
- “Ключевые” или сложные для быстрого масштабирования процессы не передаются внешним компаниям – но их можно передать в “центр компетенции” внутри самой компании

Готова ли компания к этому?

- Определить матрицу оценки (критерии) готовности компании к аутсорсингу
- Создать стандартизированную модель процессов
- Рассчитать полную стоимость перехода на аутсорсинг для компании
- Учесть риски для самой функции на аутсорсинге и для смежных функций (ИТ, бухгалтерия, юридическая служба, производство, продажи)

Какого партнера вы ищете?

- Сформулировать свои бизнес-цели и “стратегические” требования к провайдеру в привязке к передаваемым процессам
- Определить организационные роли провайдера и бизнеса

Есть ли long-list таких партнеров на рынке?

- Выстроить эффективную схему аккредитации потенциальных провайдеров
- Собрать кросс-функциональную команду с высококвалифицированными специалистами, для подготовки запроса и выбора провайдера

Какие решения, а не услуги они могут вам предложить?

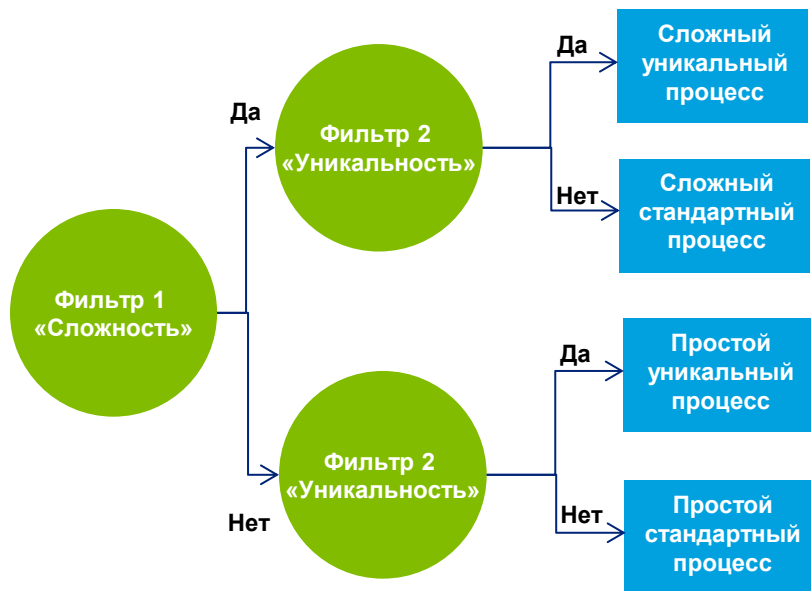
- Подготовить детальный **Запрос на бизнес-решение (Request for Solution)**, вместо **Запроса на предложение услуг (Request for Proposal)**
- Подготовить детальное тех. задание, учитывающее операционную специфику, владение активами, переход и обучение персонала, функционал ИТ систем .

Есть ли план перехода?
и
Каков “план В” ?

- Согласовать детальный план перехода на аутсорсинг
- Определить опции перехода: полный аутсорсинг, комбинация аутсорсинга с инсорсингом и т.д.
- Сформулировать стратегию выхода из аутсорсинга

Что можно выводить на аутсорсинг

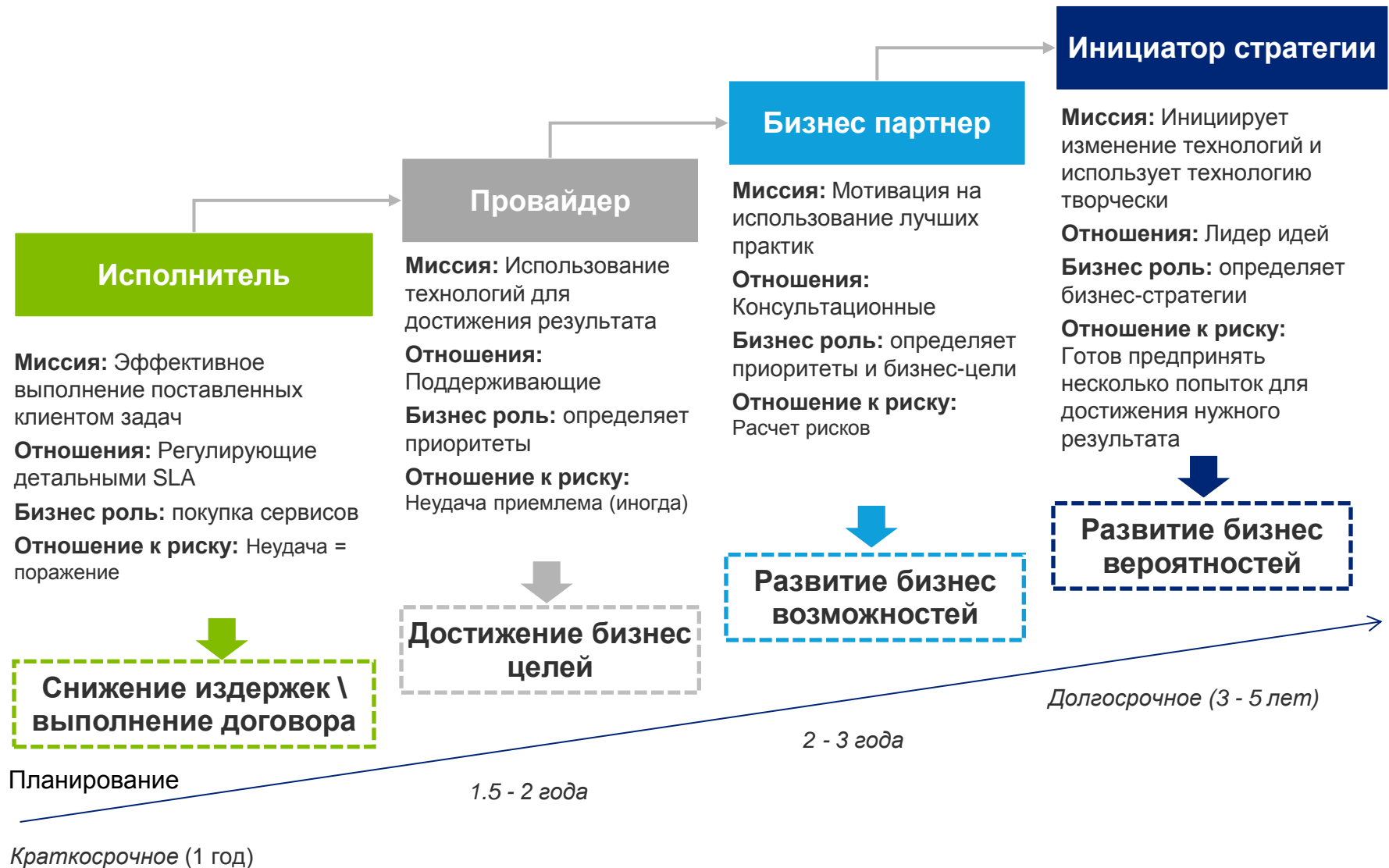
Для определения процессов, готовых для аутсорсинга, необходимо классифицировать их по набору критериев-фильтров, например:



... и другим фильтрам, входящие в систему бальной оценки готовности бизнеса к аутсорсингу



Выбор правильного партнера



Исследование рынка провайдеров

Пример содержания запроса на информацию от 3PL*

1. Общая информация о поставщике

- a) Контактная информация
- b) Присутствие в стране заказчика: организационная структура сервисных подразделений, участие в сделках M&A, пр.
- c) Стратегия на рынке транспортных и складских услуг: характеристика по сегментам, сроки реализации, отличия от конкурентов, опыт работы с компаниями косметической отрасли, субподрядчики
- d) Ключевые клиенты (ТОП-5, услуги, объемы и сроки контрактов)
- e) Опыт работы с заказчиком

2. Информация о складских и транспортных мощностях

- a) Характеристика складских комплексов, транспортного парка, доли на субподряде, структуры тарифов, системы отслеживания грузов, условий срочной доставки и пр.
- b) Клиентский сервис: содержание услуг и организация обслуживания

3. Технические (IT) возможности

- a) Характеристика ERP-системы, степени интеграции с ERP-системой заказчика, уровней управленческой отчетности
- b) Описание используемых технологий передачи информации
- c) Описание программных пакетов по управлению складами и транспортом (WMS, TMS, Load Builders и пр.)

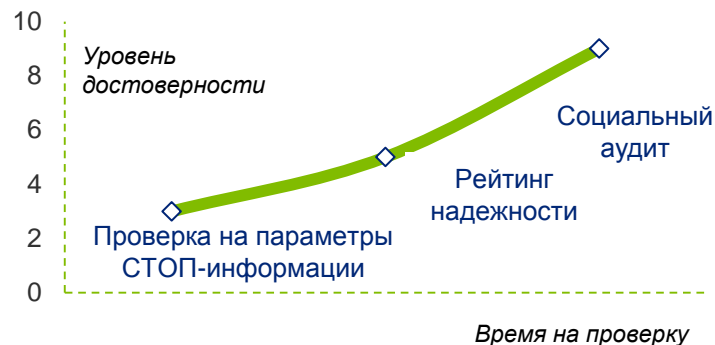
4. Финансовая информация

- a) Обзор финансового состояния: ключевые индикаторы, кредитная и судебная история, инвестиционные планы
- b) Открытая калькуляция затрат: готовность предоставить данные по расчету, программы по снижению, индексы эскалации тарифов
- c) Характеристика стандартных условий оплаты

5. Система контроля качества: перечни стандартов, внутренние программы и контроли качества услуг

6. Соответствие внутренним политикам компании (HSE)

Подходы к аккредитации



Примеры параметров СТОП-информации:

- 1) Регистрация в ЕГРЮЛ
- 2) Сведения о проведении процедуры банкротства
- 3) Наличие лицензии у банка контрагента

Примеры параметров рейтинга надежности:

- 1) Коэффициент «Долг / EBITDA»
- 2) Средняя стоимость заключаемых контрактов с предприятиями отрасли
- 3) Обеспеченность складской инфраструктурой

Примеры параметров социального аудита:

- 1) Соответствие корпоративной культуре заказчика
- 2) Уровень квалификации рабочего персонала
- 3) Соотношение среднего размера оплаты труда по категории работников со среднерыночным

Поиск провайдеров решений, а не услуг

Запрос на бизнес-решение (RFS)

“обеспечить сокращение затрат на логистику в СЗ, Ю, Ц регионах на X%, с учетом роста бизнеса на Y%, при сохранении уровня обслуживания (90%+ OTIF ключевым клиентам)”.

- Партнер должен обладать очень высокой квалификацией и возможностью масштабировать операции
- Долгосрочный “рамочный” договор, с:
 - Детальным описанием операций “как есть” и целевых, KPI бизнеса, на которые влияет партнер
 - Доходами, привязанными к результатам бизнеса заказчика
 - Премиями за превышение результатов
 - Четкой схемой взаимодействия, совместными ИТ, активами, практиками

Запрос на предложение услуг (RFI)

“хранение X кв.м. и перевозка Y тонн продукции по маршрутам 1, 2, N по минимальному тарифу”

- Нет мотивации для предложения более оптимальных решений
- Договор на 1 год, включающий
 - Систему тарификации услуг или фикс. Стоимость
 - Систему штрафных санкций
 - Часто без детализации требований к смежным функциям (ИТ, отчетности)

Составление контракта и SLA с учетом выбранной модели аутсорсинга

Выбранная модель определяет требования к содержанию SLA с провайдером, напр. в части срока контрактации, схемы ценообразования и распределения финансового результата, системы оценки эффективности деятельности и мотивации, переданных уровней принятия решений и пр.



Спасибо за внимание!



Вардан Гаспарян,

Директор практики SCM & Logistics

+7(985) 8575132

vgasparyan@deloitte.ru



Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ); каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемое как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about. Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте www.deloitte.com/ru/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 200 тыс. специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.