

ПРОПУСКИ ПРИ ПЛАНИРАНЕТО КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА НЕУСПЕХ – ЗНАЧЕНИЕ НА ФАЗАТА НА ПЛАНИРАНЕ ПРИ ЛОГИСТИЧНИЯ АУТСОРСИНГ, ДВА ПРИМЕРА ОТ БЪЛГАРИЯ

Петя Филева*

Увод

Възлагането на логистични дейности на външни фирми е широко прилагано от десетилетия. Като водещ мотив компаниите да прилагат логистичен аутсорсинг се изтъква желанието на фирмите да намалят разходите си. Преглед на изследвания в областта разкриват и други причини. Например Според КОТ (1992) мотиви за фирмите да предоставят логистични дейности на външни фирми са достъпът до нови технологии, управленски капацитет, персонал. Kenyon, Meixell (2011) обобщават следните мотиви за аутсорсинг в допълнение на постигането на по-ниски разходи: подобряване качеството на продуктите, по-голяма гъвкавост, по-добро покритие на пазара, достъп до свободен капацитет. Интерес за изследователите представляват и дейностите, които най-често се аутсорсват (Langley and Infosys, 2019) и критериите за избор на логистичен доставчик (Aguzzoul, 2014; Marchet *et al.*, 2018). Така изброените до тук изследвания възприемат гледната точка на клиента на логистичния аутсорсинг. Други автори разглеждат логистичния аутсорсинг от гледната точка на доставчиците на логистични услуги. Cheong (2004), например, разглежда проблемите, с които се срещат доставчиците на логистични услуги при извършване на логистичен аутсорсинг. В последните години сериозен интерес за изследователите представляват изследвания, които разглеждат едновременно гледната точка доставчиците на логистични услуги и техните клиенти (например Knemeyer and Murphy (2005), Reilly (2012)). Освен разглеждането на отделни елементи, които представляват интерес като изброените по-горе мотив за аутсорсинг, критерии за избор на доставчик, логистични услуги, които се аутсорсват, интерес за изследователите представлява и процеса на аутсорсинг като цяло. Например моделите, по които се извършва аутсорсинг Fredriksson and Johansson (2009), Razzaque and Sheng, (1998), Deepen (2007). Тези изследвания също възприемат едно-

* Петя Филева, доктор по стопанска логистика, асистент, катедра „Логистика и вериги на доставките“, УНСС, email: pfileva@unwe.bg

временно гледната точка на доставчиците на логистични услуги и техните клиенти.

Много малко от изследванията в областта на логистичния аутсорсинг имат глобален обхват – например Langley and Infosys (2019) и Bajec and Sc (2014). Повечето от изследванията се фокусират върху определен географски регион. Подобни изследвания извършват Sankaran, Mun and Charman (2002), Wilding and Juriado (2004), Popa (2006), Lau and Zhang (2006), Rahman and Wu (2011), Bajec and Sc (2014), Reilly (2012). В България броят на изследванията в областта на логистичния аутсорсинг е ограничен. Воденичарова (2011) изследва аутсорсинг на логистичните дейности в месопрееработвателната индустрия, като целта е да установи каква е степента на използване на логистични услуги от месопрееработвателните предприятия в България. Изследването на Раковска (Rakovska, 2016) има по-широк обхват. Авторът проучва характеристиките на логистичния сектор в България като обект на изследването са доставчиците на логистични услуги и техните клиенти и се търси отговор на въпроса какви са мотивите за логистичен аутсорсинг, какви средства за комуникация използват фирмите и каква информация обменят. Логистичният аутсорсинг се разпространява все по-широко в България. Разбирането на това как двете страни – клиентите на логистичния аутсорсинг и доставчиците на логистични услуги, извършват фазата на планиране, ще допринесе да се очертаят проблемните области и тяхното влияние върху успеха на логистичния аутсорсинг в България.

Основно изложение

Модел при изграждане на аутсорсинг

Според Soosay and Hyland (2004) успешните аутсорсинг проекти не трябва да се разглеждат като трансакционни връзки между продавач и купувач, а се изисква интеграция, взаимодействие и сътрудничество. Deeren (2007) посочва, че всяка фирма следва да отговори на два въпроса преди да осъществи аутсорсинг на логистичните си дейности, а именно: 1. Каква част от логистичните дейности да предостави на външна фирма? 2. Коя фирма да избере? Други автори като Zeng (2003), Franceschini *et al.* (2003) и Momme and Hvolby (2002) предлагат комплексни модели, чрез които да се изгради успешен аутсорсинг. Тези модели имат различен брой стъпки, но като цяло се основават на следните основни стъпки: 1. анализ на необходимостта от логистичен аутсорсинг; 2. оценка на потенциални доставчици и избор на доставчик; 3. преговори с избрания доставчик и подписване на договор; 4. стартиране на проекта и трансфер на дейностите; 5. управление на взаимоотношенията; 6. приключване на договора.

Gadde *et al.* (2002) използват по-опростен модел с 4 фази за да изследва проблемите, които се наблюдават във всяка една от следните фази: а) при анализа на необходимостта от логистичен аутсорсинг б) във фазата на внедряване в) при извършване на операциите и г) при оценка на взаимоотношенията. На практика първите две фази се осъществяват преди да започнат основните физически дейности в предвидените по договор обеми и са свързани с планиране и интегриране на дейностите от страна на партньорите.

Цел на настоящото изследването е да се потърси отговор на въпроса как проблемите в началната фаза на логистичния аутсорсинг се отразяват върху реализирането на аутсорсинг проекти в българската действителност. Основната хипотеза на изследването е, че съществуват проблеми в началната фаза и тяхното навременно разрешаване е предпоставка за успеха на логистичния аутсорсинг.

Методология на изследването

За тестване на хипотезата е използван метода на казусното проучване. Според Yin (2017) този метод е подходящ при поставяне на изследователски въпроси от типа „защо“ когато изследвания обект не може да се разграничи от собствения контекст. В настоящото изследване се използва методът на казусното проучване, за да се опише връзката между съществуващите проблеми в началната фаза на логистичния аутсорсинг и успеха на логистичния аутсорсинг, чрез сравняване и съпоставяне на два казуса. Често срещан проблем при използването на казусното проучване, като метод на изследването, е осигуряване на външна и вътрешна валидност. За справяне с този проблем е изградена теоретична рамка, на базата на която е проведен анализ на два казуса със съвпадащ логически модел на изследването. Надеждността на изследването се осигурява чрез структурирани методи за набиране на данните, а именно чрез предварително изготвяне на протокол на изследването и изграждане на база данни на двата казуса. За осигуряване на конструктивната валидност са използвани два източника за набиране на данни – интервюта с отворени въпроси и фирмени документи.

Набирането на данните беше извършено в първата половина на 2019 г. чрез интервю с мениджъри на съответните фирми и преглед на фирмена документация. Основните данни са обобщени и представени в следващите няколко параграфа. Поради желание на фирмите да се запази тяхната анонимност фирмите са представени съответно като Клиент 1, Клиент 2 и Доставчик.

Представяне на проучваните казуси

Клиент 1 е международна фирма от сектора на веригите за мебели, строителство и стоки за дома, която оперира на българския пазар вече 8 години, и е лидер в своя бранш. Поради разширяване на дейността Клиент 1 търси възможност да извърши аутсорсинг на част от логистичните дейности към външен доставчик и да започне нови логистични дейности при избрания доставчик, свързани с стартиране на онлайн продажби. Доставчикът е избран след проведен търг с ясни и добре структурирани детайлни изисквания от страна на Клиент 1. Дейностите по аутсорсинг стартират около 45 дена след обявяване на резултатите от търга. В първоначалните разговори участват висши мениджъри в двете фирми – управляващи директори и директори по продажбите. В подписания договор има зададени показатели за ниво на обслужване и изградена система за оценка на предоставеното ниво на обслужване от доставчика. Използва се системата бонус-малус. Половин година след началото на проекта доставчикът уведомява клиента, че желае да прекрати дейността по сключения договор за аутсорсинг.

Сред основните проблеми, разкрити при анализа, можем да посочим недостатъчно време за проучване дейностите на клиента от страна на доставчика, краткото време за въвеждане на дейностите при доставчика, липсата на интеграция на системите между двете фирми преди началото на първите физически доставки. И двете фирми желаят успешното осъществяване на аутсорсинг и се включват в различни дейности, извън обхвата на договора, с цел да подпомогнат работата на партньора, и в рамките на първите 3-4 месеца много от процесите успяват да заработят. Клиента остава удовлетворен от работата на доставчика. В следващите няколко месеца доставчикът установява, че разходите за дейностите, които следва да се извършват, са повече от първоначално калкулираните и заложените в договора, и решава да прекрати аутсорсинга.

Клиент 2 е фирма, чиято основна дейност е свързана с продажбата на спортни стоки на едро и на дребно. Фирмата работи в няколко страни от Балканския полуостров. Обект на изследването са дейности, извършвани само на територията на България. Фирмата желае да смени настоящия доставчик на логистични услуги, в търсене на ново успешно партньорство, и в допълнение да извърши аутсорсинг на част от дейностите, които осъществява в собствен склад към момента на договарянето. Няколко различни доставчика са поканени да представят оферти. Като изборът е направен на базата на офертата с най-ниска цена. Следват период на преговори в рамките на 3-4 месеца, през които мениджър логистика от страна на доставчика, и регионалният мениджър и мениджъра на българската фирма от страна на клиента, обсъждат подробно логистичните дейности и детайлите по дого-

вора. Следват 2 месеца след подписването на договора, за да се организира изнасянето на физическите дейности, без да е предвидено предварително интегриране и тестване на информационните системи. Клиентът предоставя детайлна информация за дейностите и предава ноу-хау на доставчика. Има ясни планове за очакваните обеми, но не се предоставя навременно информация ако се налага изменение на тези планове.

Въпреки, че двете фирми считат аутсорсинга за успешен към момента на провеждане на интервютата, проблеми области се наблюдават в липсата на навременна информация за промени в предвидените обеми. В етапа на планиране и внедряване възникват проблеми поради това, че не е предвидено време за интегриране и тестване на информационните системи на двете компании. Тези проблеми се разрешават в рамките на първите няколко месеца от работата без това да се отрази на партньорството най-вече поради желанието на двете фирми да си съдействат, но и поради факта, че доставките имат ограничен брой номенклатури, което позволява въвеждане на данните на ръка. Макар и неефективно, това позволява работата да продължи. След като системите са интегрирани и тествани процесите се извършват безпроблемно.

Резултати

От така описаните казуси и извършения анализ можем да обобщим следното – аутсорсингът при първия казус не е успешен, след известен период от време доставчика на логистични услуги решава да прекрати договора. Докато при втория казус аутсорсингът функционира и двете страни са удовлетворени и считат аутсорсинга за успешен, въпреки първоначалните проблеми, с които двете фирми е трябвало да се справят. Проблеми в началото на извършването на операциите при първия казус с неуспешен аутсорсинг също се наблюдават. И в двата случая страните полагат допълнителни усилия, извън първоначално предвидените в договорите, което потвърждава, че виждането на Soosay and Nyland (2004), че участниците не се възприемат като купувач и продавач, а напротив, работят съвместно за изграждане на партньорските взаимоотношения на базата на сътрудничество и взаимодействие.

В какво тогава може да се търси причина за неуспеха на логистичния аутсорсинг при първия казус? Клиент 1 на практика изнася дейности, които преди това са извършвани вътре във фирмата със собствени ресурси, докато Клиент 2 сменя доставчика на логистични услуги, т.е. тези дейности вече са извършвани от външна фирма и клиента има изградени очаквания към потенциалните доставчици. Наличието на „работеща формула“ изиграва положителна роля при аутсорсинга, който Клиент 2 извършва. Логистич-

ните дейности и детайлите по договора са широко обсъждани в рамките на няколко месеца и доставчика получава необходимото ноу-хау. Клиент 1 от друга страна предоставя своите детайлни изисквания към доставчика, но извършваните преди това дейности вътре във фирмата не са оценени реалистично от доставчика на логистични услуги по отношение на технологията на операциите, както и необходимите ресурси. Като основни причини за това можем да посочим, от една страна, невъзможността клиента да предостави подобна информация, тъй като не разполага с нея, и от друга страна, липсата на достатъчно време за доставчика да проучи и планира новите дейностите.

И при двата казуса се наблюдава подценяване на важноста на интеграцията и тестването на информационните системи. При проведените интервюта всички мениджъри единодушно отчитат това като слабост. Забавяне при обмяната на информация неизменно води до забавяне във физическите дейности, а от там и напрежение между страните поради невъзможност да се изпълнят зададените показатели за дейността. Всички страни категорично заявяват, че при планиране на следващи дейности по аутсорсинг, пълното функциониране на информационните системи преди началото на физическите дейности ще бъде с висок приоритет.

Заключение

В обобщение на анализиранияте казуси можем да отбележим, че проблемите, които се открояват в началната фаза, са свързани най-вече с времето, необходимо за планиране на дейностите, трансфера на знания за процесите и обмяната на информация между партньорите, не само във връзка с текущата информация за дейностите, но също така и по отношение на интегриране и тестване на информационните системи на партньорите. Навременното решаване на тези проблеми е важно за успеха на логистичния аутсорсинг. Съвместната работа на страните, изградена въз основата на партньорски взаимоотношения, може да повлияе положително при разрешаване на някои текущи проблеми, както видяхме при втория казус. Но познаването на потенциалните проблеми във фазата на планиране и от двете страни и търсене на решения за справяне с тези проблеми би спомогнало да се намалят предпоставките за неуспех на аутсорсинга. Използвания метод на казусното проучване не позволява генерализиране на резултатите от настоящото изследване, но извежда проблемни области, върху които бъдещи изследвания може да се фокусират, използвайки други подходящи методи, позволяващи обобщение на резултатите за дадена извадка.

Референции:

- Воденичарова, М., (2011). Аутсорсинг на логистичните дейности в месо-переработвателните предприятия, сп. Месо и месни продукти, бр. 2, с. 37-42. (Vodenicharova, M., 2011. Outsourcing na logistichnata deynost v mesoprerabotvatelni predpriyatia, sp. Meso i mesni produkti, br. 2, s. 37-42)
- Aguezoul, A., (2014). Third-party logistics selection problem: A literature review on criteria and methods', *Omega (United Kingdom)*, pp. 69–78. doi: 10.1016/j.omega.2014.05.009.
- Bajec, P. and Sc, D., (2014). Trusted Relationship: a Key Factor To Successful Future 3PL', (June 2011), pp. 1–10.
- Cheong, M. L. F., (2004). Logistics Outsourcing and 3PL Challenges, Singapore-MIT Alliance, Innovation in Manufacturing Systems and Technology (IMST), (November), pp. 1–8. Available at: <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/3908>.
- Deepen, J., (2007). Logistics Outsourcing Relationships: Measurement, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance. Springer. Available at: <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=r2IGoEu9WMoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Logistics+Outsourcing+Relationships+Measurement,+Antecedents+and+Effects+of+Logistics+Outsourcing+Performance&ots=RLheMT7oXe&sig=DpnxBEGdcdXLq4HCUCiFibrjxfw> (Accessed: 24 July 2014).
- Franceschini, F. et al., (2003). Outsourcing: Guidelines for a structured approach', Benchmarking. doi: 10.1108/14635770310477771.
- Fredriksson, A. and Johansson, E., (2009). Integrating logistics into the outsourcing process', *International Journal of Logistics Research and Applications*, 12(4), pp. 281–298. doi: 10.1080/13675560903076149.
- Gadde, L. E. et al., (2002). Third Party Logistics and Logistics Alliances—Outsourcing of Activities or Insourcing of Resources, in *Proceedings of the 18th IMP Conference*, pp. 1–26.
- Kenyon, G. N. and Meixell, M., (2011). Success Factors and Cost Management Strategies for Logistics Outsourcing Port Management View project The Perception of Quality View project, *Journal of Management and Marketing Research*, pp. 1–17. doi: 10.13140/RG.2.1.4841.1045.
- Knemeyer, A. M. and Murphy, P. R., (2005). Is the glass half full or half empty? An examination of user and provider perspectives towards third-party logistics relationships', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(10), pp. 708–727. doi: 10.1108/09600030510634571.
- KOT, S. (1992). Collaboration in logistics outsourcing relations, *Journal of Logistics Management*, (May), p. 5. Available at: http://www.researchgate.net/publication/258149534_Collaboration_in_logistics_outsourcing_relations/file/3deec5272150e15b90.pdf.
- Langley, C. J. and Infosys (2019). 2019 THIRD-PARTY LOGISTICS STUDY - The State of Logistics Outsourcing, 23th Annual Study.

- Lau, K. H. and Zhang, J., (2006). Drivers and obstacles of outsourcing practices in China, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36(10), pp. 776–792. doi: 10.1108/09600030610714599.
- Marchet, G. et al., (2018). Types of logistics outsourcing and related impact on the 3PL buying process: empirical evidence, *International Journal of Logistics Systems and Management*, 30(2), p. 139. doi: 10.1504/ijlsm.2018.091959.
- Momme, J. and Hvolby, H. H. (2002). An outsourcing framework: Action research in the heavy industry sector, *European Journal of Purchasing and Supply Management*. doi: 10.1016/S0969-7012(02)00003-5.
- Popa, M., (2006). Managing the Risks of Failure in Outsourcing Logistics : Evidence From Romania, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 8(2), pp. 89–94. Available at: https://www.researchgate.net/publication/330651571_MANAGING_THE_RISKS_OF_FAILURE_IN_OUTSOURCING_LOGISTICS_EVIDENCE_FROM_ROMANIA (Accessed: 4 July 2019).
- Rahman, S. and Wu, Y. C. J., (2011). Logistics outsourcing in China: The manufacturer-cum-supplier perspective, *Supply Chain Management*, 16(6), pp. 462–473. doi: 10.1108/13598541111171156.
- Rakovska, M., (2016). Characteristics of Logistics Outsourcing in Bulgaria: The Perspectives of the Logistics Service Providers and their Customers, *Logistics & Sustainable Transport*, 7(1), pp. 18–27. doi: 10.1515/jlst-2016-0002.
- Razzaque, M. A. and Sheng, C. C., (1998). Outsourcing of logistics functions: A literature survey, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp. 89–107. doi: 10.1108/09600039810221667.
- Reilly, K. O., (2012). 3PL Selection & Contract Renewal - North American Focus, 44(0), pp. 1–17.
- Sankaran, J., Mun, D. and Charman, Z., (2002). Effective logistics outsourcing in New Zealand An inductive empirical investigation, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(8), pp. 960–995. doi: 10.1108/09600030210444926.
- Soosay, C. A. and Hyland, P. W., (2004). Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centres, *Creativity and Innovation Management*, 13(1), pp. 41–51. doi: 10.1111/j.1467-8691.2004.00292.x.
- Wilding, R. and Juriado, R., (2004). Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry, ... of *Physical Distribution & Logistics ...*, 34(8). Available at: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=846936&show=abstract> (Accessed: 24 July 2014).
- Yin, R. k., (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, Sixth Edition. Sixth Edit.
- Zeng, A. Z., (2003). Global sourcing: Process and design for efficient management, *Supply Chain Management*. doi: 10.1108/13598540310490125.

ПРОПУСКИ ПРИ ПЛАНИРАНЕТО КАТО ПРЕДПОСТАВКА ЗА НЕУСПЕХ – ЗНАЧЕНИЕ НА ФАЗАТА НА ПЛАНИРАНЕ ПРИ ЛОГИСТИЧНИЯ АУТСОРСИНГ, ДВА ПРИМЕРА ОТ БЪЛГАРИЯ

Резюме

Изследването разкрива някои проблеми в началната фаза на логистичния аутсорсинг и потенциалното им въздействие върху подобен тип проекти в България. Основната хипотеза на изследването е, че съществуват проблеми в началната фаза и тяхното навременно разрешаване е предпоставка за успеха на логистичния аутсорсинг. Използва се метода на казусното проучване, като се разглеждат два казуса от България. Разрешаването на ранен етап на разкритите проблеми спомага за успеха на проектите за логистичен аутсорсинг.

Ключови думи: аутсорсинг на логистични дейности, доставчик на логистични услуги, казусно проучване

JEL: M21, L91, R40

FAILING TO PLAN IS PLANNING TO FAIL - THE IMPORTANCE OF PLANNING PHASE IN LOGISTICS OUTSOURCING, TWO CASES FROM BULGARIA

Petya Fileva*

Abstract

The research identifies problems during the initiation and planning stages of logistics outsourcing projects, and their impact based on real business situation case studies from the sector in Bulgaria. The study highlights possible problems and risks during the early stages and planning when it's still possible to mitigate them and increase the chances for project success, the methodology is based on case study analysis comparing two real outsourcing projects from Bulgaria.

Key words: logistics outsourcing; logistics service provider, case study

JEL: M21, L91, R40

* Petya Fileva, PhD in Business Logistics, Assist. Prof., Department of Logistics and Supply Chain, UNWE, email: pfileva@unwe.bg