

Понежда Михаил Игоревич

студент

Пермский филиал

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

г. Пермь, Пермский Край

НАИБОЛЕЕ ВЕРОЯТНЫЙ ЭФФЕКТ ОТ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ «СДЕЛАТЬ ИЛИ КУПИТЬ» В ЛОГИСТИКЕ

***Аннотация:** на сегодняшний день одной из главных задач логиста, работающего в производственной компании, является решение задачи «сделать или купить». В данной работе будут подробно рассмотрены теоретические аспекты этой проблемы, а также приведены примеры, иллюстрирующие как правильное решение этой задачи может способствовать развитию не только отдельной компании, но и целой отрасли.*

***Ключевые слова:** логистика, проблема, сделать или купить, производство, управленческие решения, скоринг.*

Перед любой производственной компанией встает вопрос: «Что будет выгодней производить комплектующие или же заказывать их у сторонних организаций-поставщиков?». В основе принятия подобных решений обычно лежит цель любой фирмы максимизировать прибыль, поэтому, в элементарном виде, решение этой задачи сводится к расчётам и сравнению издержек на производство и на закупку готовых комплектующих.

Однако на решение влияет множество других факторов помимо расходов. Выбор может осуществляться в зависимости от ряда внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам можно отнести то, на сколько высока потребность в комплектующих, на сколько развита инфраструктура для их производства, существуют ли достаточно квалифицированные кадры необходимые для самостоятельного производства. Безусловно, даже если компания не имеет мощ-

ностей для производства определенного комплектующего, она может инвестировать в создание этих мощностей на основании вычислений рентабельности. Кроме этого зачастую компании приходят к решению, что они не хотят быть зависимыми от третьих лиц, поэтому выбирают вариант самостоятельного производства.

Помимо внутренних факторов, не маловажную роль играют внешние факторы, такие как:

- развитость логистической инфраструктуры;
- количество поставщиков и конкуренция на рынке необходимых комплектующих;
- качество комплектующих на рынке.

При расчете необходимо учитывать стоимость и время доставки от поставщика. Достаточно ли быстро может осуществляться поставка. Кроме этого необходимо проанализировать ситуацию на рынке комплектующих. Если на рынке присутствуют несколько поставщиков, то скорее всего цены держатся на невысоком уровне благодаря конкуренции. Если же на рынке господствует один поставщик, то может сложиться ситуация зависимости от него как в плане цены, так и в плане скорости доставки и качества предоставляемых комплектующих. В случае неразвитости рынка необходимых комплектующих важно правильно оценить все риски дабы не попасть в ситуацию полной зависимости от поставщика.

Безусловно, при принятии решения производить или закупать оцениваются одновременно и внутренние и внешние факторы. Существует множество методов оценки значимости влияния этих факторов. Один из таких методов – это метод скоринга: каждому фактору выставляется оценка в зависимости от значимости влияния данного фактора. После этого факторы ранжируются в зависимости от полученной оценки. Полученные данные могут дополнять результаты подсчетов затрат и могут являться весовыми коэффициентами при этих расчётах, что делает выбор более правильным.

Кроме этого, стоит добавить, что решение производить или закупать обычно принимается применительно к каждому комплектующему по-отдельности в

связи с разницей вводных данных для расчёта, поэтому на одном предприятии одна деталь одного узла может быть произведена, а другая закуплена у поставщика.

Одним из наиболее важных, факторов является качество и себестоимость комплектующих. Зачастую компании, специализирующиеся на производстве отдельных составных частей механизма, могут сделать деталь лучше и дешевле, чем производители целого механизма. В первую очередь это относится к наукоемким отраслям производства. Основная причина подобного явления это то, что компании занимающиеся отдельными узлами инвестируют в R&D конкретного узла, что ведет к улучшению как технических характеристик, так и показателей экономической эффективности.

Что бы доказать приведенную выше точку зрения, рассмотрим это явление на примере одной из отраслей. Этот фактор повлиял на такую отрасль, как автомобилестроение. Первые ABS (антиблокировочные системы тормозов) стали производить и продавать не компании производители автомобилей, а компании, производящие комплектующие, такие как Bosch и ITT-Teves. Основной причиной этого послужило то, что ведущие компании производители автомобилей Volkswagen или GM не имели возможности инвестировать в R&D каждого отдельного элемента автомобиля. Кроме этого, компании, специализирующиеся на производстве тормозов обладали большими знаниями и разработками в их специальной области, что сделало производство и разработку ABS на базе компаний-производителей комплектующих более выгодным.

Так же стоит добавить, что компании-производители комплектующих могли много инвестировать в разработку этих систем с расчетом на то, что они будут продавать эти системы большому количеству производителей автомобилей. Что касается производителей автомобилей, они гнались за разработками в этой отрасли только для того, что бы сделать свой продукт более конкурентоспособным, и в случае успеха в сфере разработки ABS, компаниям-производителям автомобилей было бы не выгодно продавать эти системы своим же конкурентам. Это ведет к тому, что инвестиции были более выгодными именно для компаний-

поставщиков. Проанализировав то, что потребуется куда более весомые инвестиции, нежели чем затраты на покупку готовых систем, производители автомобилей смирились с тем, что из ABS не получится сделать конкурентного преимущества для одного производителя. Тем самым компании производители полностью отдали производство ABS на аутсорсинг. Это в свою очередь очень сильно помогло в распространении и в быстром внедрении данной технологии всеми компаниями сразу, что безусловно стало большим скачком развития всей отрасли автомобилестроения.

Теперь рассмотрим кейс из той же отрасли, в котором поставщики не могли быть инициаторами прогресса. В начале 50 годов в США активно обсуждалась проблема безопасности водителей и пассажиров автомобилей. В то время уже активно использовались ремни безопасности, однако требовалась дополнительная защита в связи с тем, что ремень не спасал от травм головы от удара о приборную панель. Именно тогда был придуман первый концепт подушки безопасности. Однако первый рабочий патент на подушку безопасности появился только в 60-ых годах. После этого целых десять лет продолжались суды между различными правительственными организациями США и тремя ведущими автомобилестроительными корпорациями. Правительство США, заинтересованное в безопасности, призывало сделать установку подушек безопасности обязательным. Однако, компании производители, являющиеся правообладателями патентов, не хотели вкладывать лишние деньги во внедрение этой и системы и не хотели передавать патенты сторонним организациям. Они понимали, что подушка безопасности не будет ничьим конкурентным преимуществом, если они будут держать патенты при себе. Таким образом не нужно вкладывать деньги в инновации, и нет смысла беспокоиться, что кто-то другой завладеет этой технологией. Однако 10-ти летние суды закончились решением в пользу правительства США, и компании обязали разрабатывать эти системы. Даже на данном этапе у поставщиков не было возможности наладить производство системы подушек безопасности, в связи с отсутствием универсальной системы, и в связи с сильной интеграцией системы подушек безопасности в конструкцию автомобиля.

Ситуация резко изменилась в конце 80-ых, уровень развития технологий сделал возможным создание универсальных систем подушек-безопасности. И точно так же, как и в первом случае первопроходцами в этой отрасли стали компании-поставщики Autoliv и TRW. Это повысило конкуренцию на рынке комплектующих и сделало более выгодным не производить самим, а покупать. В то же время себестоимость системы резко сократилась за счет объемов, что сделало распространение этой системы более быстрым. Таким образом ситуация пошла по тому же пути, что и в первом кейсе. Широкое распространение подушек безопасности вывело автомобильный транспорт на новый уровень безопасности.

Таким образом, можно сделать вывод, что правильный выбор производить или покупать может повлиять на развитие целой отрасли, не говоря уже о успехе отдельной компании.