

Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С.

АУТСОРСИНГ

Спецвыпуск журнала

Мастер
ПРОДАЖ

**Татьяна Пешкова
Нина Владимировна Коник
Светлана Ефимова
С. Рытик
Аутсорсинг**

*Текст книги предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165586*

Аннотация

Любое предприятие стремится к повышению эффективности своей деятельности при наименьших затратах. Но на сегодняшний день экономическая мысль и научно – технический прогресс не стоят на месте, а перед любой организацией стоит острая необходимость успевать за новыми идеями и технологиями, делать свою работу на отлично.

«Хочешь сделать хорошо – сделай сам!» – на сегодняшний день эта пословица уже не актуальна. С появлением такого явления как аутсорсинг стало возможным отдавать любую работу, начиная с новейших технологий и руководства проектом и заканчивая уборкой помещения, сторонним организациям. При этом использование посторонних трудовых ресурсов оборачивается для организации наименьшими затратами времени и средств.

Но что удивительно, несмотря на свою широкую применяемость и распространенность на рынке, само понятие «аутсорсинг» многим специалистам не знакомо. В этой книге раскрывается сущность и цели аутсорсинга, его основные особенности и виды, плюсы и минусы.

Эта книга предназначена всем руководителям и специалистам организаций крупного, среднего и малого бизнеса, желающим повысить эффективность деятельности фирмы, а также всем желающим ознакомиться с этим новым и быстроразвивающимся явлением в экономике.

Содержание

| | |
|---|----|
| ГЛАВА 1. АУТСОРСИНГ – ЧТО ЭТО ТАКОЕ? | 5 |
| 1.1. Особенности аутсорсинга | 7 |
| 1.2. Аутсорсинг и развитие компании | 9 |
| 1.3. Что движет компаниями, прибегающим к аутсорсингу | 15 |
| 1.4. Результаты применения аутсорсинга | 18 |
| 1.5. Основные виды аутсорсинга | 20 |
| 1.6. Формы аутсорсинга | 21 |
| ГЛАВА 2. ОТБОР АУТСОРСЕРОВ | 25 |
| 2.1. Ваш аутсорсер – какой он? (как выбрать подходящего аутсорсера) | 25 |
| 2.2. Изучение рынка аутсорсинга | 28 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 32 |

Светлана Ефимова, Татьяна Пешкова, Нина Коник, С. Рытик Аутсорсинг

*Лучше заниматься не тем,
что можешь сделать лучше всего,
а тем, что можешь купить выгоднее всего.*

Журнал Wired

Публикуется с разрешения правообладателя – Литературного агентства
«Научная книга»

ГЛАВА 1. АУТСОРСИНГ – ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

Все чаще в последнее время в российской хозяйственной практике встречается указанная инновационная форма организации предпринимательства. Аутсорсинг подразумевает под собой передачу другой компании части функций или целиком определенный процесс деятельности. Именно это действие позволяет остановиться на главных и основных функциях предприятия, приспособиться к новым технологиям, повысить надежность и рыночную репутацию и значительно снизить издержки производства.

Аутсорсинг – это решение принимаемое непосредственно руководителем предприятия и непосредственно связанное с организационными вопросами, о передаче каких либо бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия стороннему подрядчику.

Аутсорсинг заключается в рассредоточении основных, выполняемых функций фирмой. Последняя на себя берет ответственность за функции, которые выполняет лучше других и с наименьшими затратами, а остальные распределяет между другими субъектами.

Непосредственно сам термин «аутсорсинг» появился в российской практике сравнительно недавно. Первый опыт был проведен в начале 90-х и связан он был с информационными технологиями. Специалисты в этой области применили его первыми. Аутсорсинг для них включает в себя: передачу функций программирования, администрирования сетей и поддержания информационных систем. На данный момент это очень модная тенденция среди крупных организаций: компании и банки освобождаются от необходимости иметь своих информационных специалистов, деятельность которых стала неэффективной и финансово невыгодной. Целесообразнее передать всю выполняемую ранее ими работу крупной информационной системе фирме, для которой непосредственно данный вид деятельности является основным. Именно такие решения являлись одними из первых попыток применения Аутсорсинга.

«Если есть что – то, что мы не умеем делать лучше и дешевле, чем наши конкуренты, то нет смысла делать это вообще; такую работу мы должны передать тем, кто ее выполнит с заведомо лучшим результатом», – говорил Генри Форд 80 лет назад.¹ Вслед за ним, на сегодняшний день провозглашают это высказывание несколько тысяч владельцев предприятий и топменеджеров. Аутсорсинг распространен повсеместно абсолютно во всех сферах современного бизнеса. Ряд западных консалтинговых фирм, расширяя круг своих услуг, со временем становятся целиком аутсорсинговыми.

Одним из оригинальных решений, стоящих перед предприятием вопросов, – «сделать самому или выгодно приобрести у поставщиков» известен с давнего времени. Но определяющий этот способ термин «аутсорсинг» появился во всех средствах массовой информации почти четверть века назад, когда резко обострилась конкуренция на международном и национальных рынках. Именно данный факт привел к поиску и использованию эффективных способов выживания. Одним из них оказался аутсорсинг, который показал все свои возможности и создал конкуренцию другим.

Основным моментом аутсорсинга является то, что предприятие, которое хочет увеличить свою конкурентоспособность, заключает договор, с другим предприятием – партнером о предоставлении данному предприятию необходимых для их деятельности деталей или оказании определенных услуг (функций), необходимых для эффективного поддержания производственных процессов. Все обязательства согласно составленному договору, берет на себя предприятие – партнер. И при данном факте возможна передача в структуру предприятия – партнера подразделений предприятия с их производственными активами.

¹ Вудкок Н. *Маркетинг взаимодействий с потребителями.* – М.: Фаир – Пресс, 2002.

Такой вид партнерства выгоден для обоих предприятий, так как усилия каждого из них концентрируются на основных видах деятельности, выполняемых ими, позволяют обеспечить должный контроль и сокращение издержек производства, повысить качество выпускаемой продукции и услуг, стремиться к полному удовлетворению запросов потребителей, разделить возможные риски.

Предприятие основные функции оставляет за собой. Чаще всего в аутсорсинг передаются добавочные и поддерживающие производство функции, к ним относятся: информационные технологии, бухгалтерский учет и отчетность, управление недвижимостью и ее охраной, производство комплектующих, маркетинг, логистика, подбор персонала.

Аутсорсинг логистических услуг в основном группируется в транспортной, складской и экспедиторской сферах деятельности, в функциях таможенного департамента, в подготовке различной транспортной документации.

Нельзя отрицать, что Россия остается на последнем уровне развития аутсорсинга в сравнении с другими странами мира. Годы велись различные мероприятия для того, чтобы многие отечественные предприятия развивались, как натуральные хозяйства, собирая вокруг себя различные структурные звенья, которые постоянно охватывали не только производство, но и как правило их социальную сферу. В то время о самостоятельной передаче части работ или услуг от одного предприятия другому даже нельзя было и предположить. Данный факт мог иметь место, лишь как следствие жесткого директивного решения.

В результате перехода к рыночным отношениям нашей экономики, интенсивного роста профессиональной сферы услуг возрос интерес к распределению некоторых незначительных, но весьма необходимых работ и услуг между предприятиями. Особенно проявился такой интерес в практике современных информационных технологий на предприятиях, в создании и использовании складских распределительных центров, обслуживающих предприятия торговли, фирм, ведущих автоматизированный бухгалтерский учет, финансовую и налоговую отчетность на предприятиях малого бизнеса.

Проводимые столь редкие семинары по аутсорсингу, организуемые отечественными консалтинговыми фирмами, как правило, затрагивают и отражают лишь только опыт зарубежных фирм. Даже не удивляет тот факт, что по полученным данным одного из анкетных опросов менеджеров 132 российских компаний о применении данными компаниями аутсорсинга, только лишь 20 % анкетированных ответили утвердительно «да». Около 17 % анкетированных сообщили, что не имеют ни малейшего представления о данном виде поддержки конкурентоспособности их бизнеса.

Из этого можно определить конкретные цели, которые ставит перед собой каждая компания – производитель непосредственно при решении вопроса – прибегать к аутсорсингу или осуществлять данный вид деятельности самостоятельно.

1. Улучшение качества товаров и услуг при конкретных производственных затратах.
2. Снижение цены на предлагаемые услуги и реализуемую продукцию при сохранении оптимального уровня качества за счет максимального снижения производственных затрат.
3. Увеличение финансовой устойчивости предприятия за счет минимизации затрат, но при этом сохраняя определенный уровень качества продукции и услуг.

Следует понимать, что требования к качеству, издержкам, ценам, финансовой устойчивости с одной стороны противоречивы (трудно обеспечить все сразу), но с другой стороны тесно связаны между собой (необходим оптимальный баланс). Таким образом, можно констатировать, что аутсорсинг является важным звеном, разрешающим оптимизировать конфигурацию бизнес-системы исходя из компромисса между издержками, качеством продукции или услуг компании и конкретным желанием собственников обладать производственными активами.

1.1. Особенности аутсорсинга

По теории фазовой трансформации бизнеса (ФТБ) существуют несколько фаз развития компании:

- 1) разработка, организация внедрения, контроль за воплощением бизнес-идеи;
- 2) определение и эффективная реализация необходимых функций;
- 3) организация и регулирование бизнес-процесов;
- 4) организация управления созданными;
- 5) организация процесса накопления, обработки и практического использования знаний.

Теория рассматривает развитие бизнеса как системы обоюдного удовлетворения потребностей собственника и потребителя непосредственно вследствие переоценки ожидаемого от данной системы. На фазе управления реализацией бизнес-идеи является важной задачей рентабельного увеличения объемов продаж. Внимание собственника в основном зафиксировано непосредственно на продукте, а основным его мотивом является желание продать его. На этой фазе основным является не превышение ценой потребительской ценности, а управление качеством, которое сводится к его поддержанию на уровне сформировавшихся представлений потребителя. В данной ситуации контроль над качеством сводится к поддержанию уже сформировавшегося уровня. Недостающие навыки, знания и умения могут быть получены на рынке труда непосредственно руководителем какого-либо предприятия в период фазы управления функциями. У собственника имеется персонал, но все тем же, как и раньше основным его мотивом является желание обладать. Именно на данной фазе впервые появляются задачи аутсорсинга, но связаны они только, лишь с недостатком некоторых навыков и умений или определенных активов. Предположим, что фирма, занимающаяся производством молочной продукции приобретает услуги рекламной компании, т. е. . . . производственное предприятие приобретает непрофильные услуги изготовления рекламной продукции – это так же является непосредственно аутсорсингом, так как предприятие платит за отсутствие должной базы.

Данная фаза завершается построением значимой величины, а в результате этого происходит объемный рост числа коммуникаций. На этой фазе аутсорсинг совершенно не решает задачи уменьшения числа контактов подразделений, как основного фактора эффективности бизнеса на данном периоде его развития. Разрешение этой конкретной проблемы возможно непосредственно через пересмотр принципа управления – переход непосредственно на управление процессами.

Управление процессом по «вводу» и «выводу», наличие инструментов, определения уровня эффективности некоторых видов работ дает возможность провести оценку прибыльности, выгодности покупки и эффективности результатов каких – либо под процессов извне. Следовательно, на этапе управления процессами при применении инструмента аутсорсинга появляется определенная цель – уменьшение затрат при неизменном условии обязательного сохранения текущего, высокого качества производимой продукции. Из этого следует появление перспективы или снизить величину цены, или укрепить финансовую устойчивость данного вида бизнеса.

По колебанию цен на продукцию можно судить о прямых запросах Потребителей данного вида товара и это и служит выбором своего приоритета для ряда предприятий. Но только если его запросы изменились, то главенствующим фактором оказывается цена и все это для того, чтобы произошло удержание рынка. А форма аутсорсинга, может определяться различными требованиями и решениями собственника. Если же желание иметь продукт преобладает, то может произойти уничтожение собственных подразделений, а необходимые

услуги будут запланировано закупаться у компаний – конкурентов. Только желание «иметь» приводит к «удушению» или подавлению иных компаний, также как и желание «управлять» к созданию альянсов.

Если рассматривать некоторые желания собственника, то, как результатом их осуществления служит непосредственный переход к фазе управления сетями, которая определяет целую группу компаний, предпринимательская деятельность которых тесно переплетена друг с другом. Именно на данной фазе процессы, сформированные по принципу постоянного определенного контроля, запланированного качества результатов, создают невысокий уровень затрат. Вот поэтому последующее увеличение объемов продаж можно достичь не за счет уменьшения цены, а только лишь за счет повышения качества продукции и услуг, что все равно приведет к изменению цели применения аутсорсинга.

К следующей фазе управления, компанию подталкивает приобретение навыков управления системой, установление постоянства заказов у лидеров и контроля качества итоговых результатов деятельности. При вступлении в силу фазы управления знаниями компания может пользоваться только системой создания новых и модернизации уже имеющихся продуктов, системой распределения, размещения заказов и системой проверки контроля качества продукции. Аутсорсинг здесь уже проявляет себя, как принцип управления.

Можно сделать вывод, что теория ФТБ выявляет необходимое условие для эффективного, качественного управленческого решения конкретной задачи «Покупать или производить». Этим условием пользования аутсорсингом может служить наличие навыков процессного управления деятельности предприятия.

1.2. Аутсорсинг и развитие компании

Следует подчеркнуть, что аутсорсинг – это решение руководителя данного предприятия о передаче выполнения некоторых функций или отдельной операции необходимых для его предприятия фирме – подрядчику. Вся сущность аутсорсинга концентрируется в разумном разграничении функций бизнес-системы в соответствии с принципом выполнения только того, что возможно сделать лучше других и с наименьшими затратами.

По каким-то определенным основаниям глава компании принимает разумное решение относительно какого – либо вида ее деятельности: «Самому это делать или следует отдать на исполнение другому?» Можно утвердительно сказать, что какая-то часть бизнес-процесса исполняется не внутри территории этой фирмы. Ее выполнение отдается другой фирме, специализацией которой, является именно этот род деятельности.

Такое решение может возникнуть в расчете на то, что исполнение некоторых конкретных функций фирмой – подрядчиком является более качественным, эффективным и менее затратным, чем их исполнение в данной компании.

Известно, что бухгалтерия есть «узкое» место для ряда малых и средних российских компаний. Если рассмотреть одну сторону вопроса, то сложность действующего законодательства и постоянные перемены в правилах налогообложения предъявляют максимально высокие требования к уровню бухгалтеров фирм. Рассматривая другую сторону вопроса, видно, что постоянная нехватка оборотных средств и ограниченность ресурсов не дают возможности для развития, предприятиям тратить на организацию бухгалтерского учета денежные средства, нужные для оплаты высококвалифицированного специалиста в области бухгалтерии. Можно сказать, что чаще всего компании наверняка когда-нибудь все равно сталкиваются с определенными проблемами: налоговые проверки могут привести к значительным потерям, а, вследствие этого, неправильные решения принимаются менеджментом и главой компании и все это происходит из-за предоставления им неверных учетных данных. Уже давно известно решение по выходу из данной ситуации – это решение и есть аутсорсинг функций по ведению бухгалтерского учета. Многие специализированные организации, которые появились сначала на Западе, а на данный момент работают и сейчас на территории России, все работы по ведению регистров учета, расчету налогов и составлению отчетности выполняют самостоятельно.

У данного ведения дела имеется ряд преимуществ:

- 1) сокращение управленческих издержек (экономия на оплате труда работников бухгалтерии);
- 2) повышение гибкости системы оплаты услуг;
- 3) гарантированная ответственность за получение конечного результата;
- 4) обеспечение высокого уровня качества услуг;
- 5) оптимизация налоговых платежей.

Можно подчеркнуть, что, несмотря на различия в законодательстве и деловой практике между Россией и западными странами, у группы фирм, которые занимаются бухгалтерским аутсорсингом, имеется огромное число объединяемых фактов.

Если не обращать внимание на некоторые отличия в самих подходах эккаунтинговые фирмы, на первое место всегда по важности ставят доверие клиента. Именно, известная компания Flexible Business Solutions, расположенная в Джорджии, США, поставила перед собой задачу завоевания полного и абсолютного доверия к себе своих клиентов, как к партнеру по бизнесу. Такие же планы и у крупной немецкой компании Datev, создавшей сообщество профессиональных фирм по ведению учета, на основе своего программного обеспечения.

Одной из основных проблем является проблема доверия, которая зачастую мешает клиенту обратиться к услугам аутсорсера, а, обратившись – заключить с ним контракт и передать ему свою бухгалтерскую отчетность. Главного бухгалтера предприниматели воспринимают как доверенное лицо (особенно в России, где бизнес ведется в рамках противоречащих друг другу законов, иногда совершенно невозможно). При переходе от бухгалтера, как конкретного специалиста к бухгалтеру, как организации – подрядчику, они чувствуют, что, приобретая профессионального исполнителя, они теряют доверенного советника не только по оптимизации налогов, но и по всему бизнесу в целом.

Для создания более дружеских и менее формализованных отношений со своими клиентами, фирмы, во-первых, свою рекламу ориентируют на целевую аудиторию, а во-вторых, стремятся к ее максимальной информативности, с тем, чтобы их потенциальный клиент имел ясное представление об их деятельности и благожелательно к ней относился. Чем охотнее клиенты представят механизмы будущего взаимодействия, тем охотнее он будет идти на контакт, соглашаясь на работу с ними.

Одним из способов успокоить клиента, является оказание для него некоторого ряда дополнительных услуг.

Современные технологии могут так же являться следующим важным моментом в работе эккаунтинговых фирм. Наверяд ли без них был бы возможен тот неоспоримый рост аутсорсинговых услуг, который был во второй половине 90-х годов и на сегодня не останавливается, несмотря на спад в экономике развитых стран мира.

Деятельность многих фирм сконцентрирована на использовании наиболее распространенных, широко известных и популярных программ для ведения бухгалтерии. На Западе это такие программы, как QuickBook, TurboTax, OracleSmallBusiness, Datev. В России монопольное положение на рынке информационных технологий занимает программа «1С: Бухгалтерия».

Однако самым главным шагом в этой области является активное использование возможностей Интернета для получения необходимых первичных документов от клиентов, для обработки информации на расстоянии и для отправки в нужные инстанции отчетности клиентов. Без преувеличения можно заявить, что использование Интернета позволяет главным образом экономить затраты эккаунтинговых фирм, исходя из расчета на одного клиента. Это видно, в частности, из создания новых пакетов услуг для своих клиентов на Западе, которые включают обязательное использование онлайн-технологий в их совместной работе. Например, компания Newtek предлагает комплексную услугу «Bookkeeper in a Digital Box», она совмещает в себе функции не только главного бухгалтера, но и финансового директора, а так же помощника по делопроизводству. В услугу включается как получение первичной документации от клиента по всем доступным каналам связи, так и оформление конкретно этих документов, а при необходимости – их отправку адресатам. В рамках этого решения клиент 24 часа в сутки и 7 дней в неделю имеет право прямого доступа через Интернет непосредственно к своей бухгалтерской базе.

Безусловно, в России Интернет еще практически не используется для аутсорсинга в бухгалтерии. Но, несмотря на то, что был запущен ряд экспериментальных проектов именно в данной области, несовершенство законодательства, и главное, отсутствие практики и опыта серьезно тормозят развитие этой сферы деятельности. Но напротив, именно в нашей стране, где достаточно остро сегодня стоит вопрос коммуникаций, а компании часто разворачивают свой бизнес на огромные территории, Интернет должен сыграть непосредственно важную, решающую роль в области аутсорсинга.

Но, тем не менее, есть одно преимущество Интернета, это рекламное преимущество, которое уже в полной мере оценили некоторые из компаний, осуществляющих свою деятельность на российском рынке.

Если говорить о рекламе, то конечно, нельзя не сказать о третьей главенствующей особенностью бизнеса по аутсорсингу бухгалтерии. И западные, и российские фирмы выделяют, что самая наилучшая реклама в данной сфере предлагаемых услуг – это реклама от клиента к клиенту, то есть передача информации из уст в уста. Здесь выявляются группа факторов, но важнейший момент заключается в том, что более высоко надежной рекомендации, чем рекомендация от человека, попробовавшего непосредственно данную услугу в своем личном бизнесе, нет и быть не может. Не случайно различные западные фирмы по ведению учета используют активно для своего роста давно известный и великолепно испытанный метод опубликования testimonies – восторгающихся и благодарных отзывов своих реальных клиентов об оказанных им фирмой услугах.

Делая вывод, можно сказать, что фирмы сами заинтересованы в поддержании хороших отношений не только с потенциальными или реальными клиентами, но также с теми, кто когда-то хотя бы раз воспользовался их услугой, а потом (по различным причинам) вернулся к старой, привычной схеме работы. Также очень важно поддерживать связи с профессиональными консультантами и аудиторами, которые зачастую из самых объективных соображений рекомендуют своим подопечным перейти на аутсорсинг учета.

С точки зрения перспектив бизнеса по ведению учета, можно смело говорить о тенденции к расширению, росту ассортимента деловых услуг эккаунтинговых компаний, как на западе, так и российских учетных центров. Имеющаяся тенденция вызвана не только и не столько соображениями маркетинга и желанием диверсифицировать свой бизнес, сколько потребностями клиентов и прекрасной возможностью объемнее использовать получаемую от клиентов ценную информацию в совокупности с реальным, собственным опытом.



Рис. 1 Пирамида использование фирмой аутсорсинговых услуг.

Использование компанией аутсорсинговых услуг ведет к ее укреплению, процветанию и дает возможность занять крепкие позиции на рынке. Но прибегать к аутсорсингу, нужно начиная с реализации бизнес – идеи, так как именно это способствует достижению высокого уровня рентабельности фирмы. Внедрение аутсорсинга непосредственно на стадии управления функциями реально способствует обеспечению недостающих для положительной деятельности ресурсов. На стадиях управления процессами по снижению затрат (при условии гарантированного сохранения текущего качества продукции), созданными сетями, повышением качества продукции, ростом товарооборота, знаниями – аутсорсинг становится главным принципом управления. Динамичное внедрение аутсорсинга фирмой ведет к ее успешному развитию, как отобразено на рисунке 2.

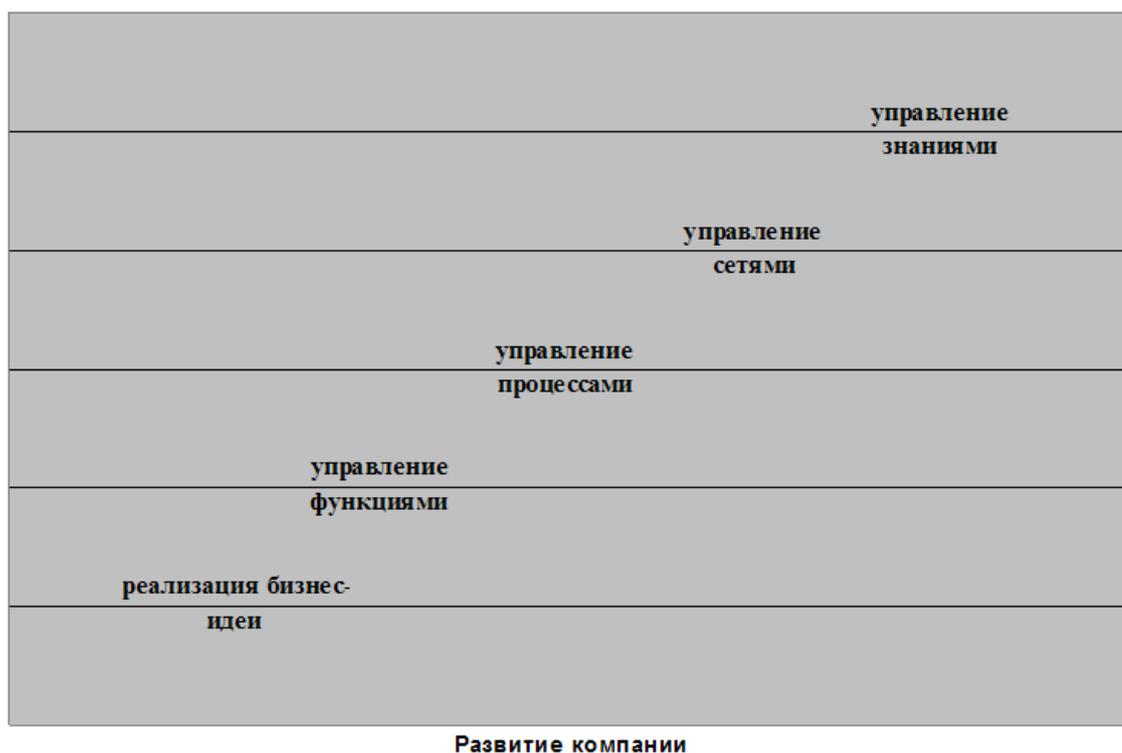


Рис. 2 Внедрение аутсорсинга на разных этапах развития фирмы.

Обобщая опыт и западных, и отечественных фирм, можно точно сказать, что совмещение предоставляемых услуг идет строго по трем направлениям:

- 1) учет и консультирование в сфере налогов и финансового анализа;
- 2) учет и системная интеграция компании, то есть постановка налогового и управленческого учета, опираясь, на самые современные программные технологии;
- 3) аутсорсинг учета и некоторых управленческих функций «в одном флаконе» такие, как, кадровый найм персонала и эффективное управление финансами предприятия.

Если говорить о перспективах бизнеса по аутсорсингу в России и за рубежом, то можно делать вывод о том, что именно этот бизнес имеет все необходимое для роста и дальнейшего развития – маркетинговую нишу, специалистов, технологическую перспективу и др. При этом сами собой выделяются следующие магистральные направления, на которых остановились профессиональные усилия менеджеров фирм, по предоставлению услуг в ближайшие несколько десятков лет:

- 1) выстраивание более тесных и доверительных взаимоотношений с клиентом, направленных на более долгосрочное сотрудничество;
- 2) использование возможностей Интернета в получении и обработке данных клиента;

3) диверсификация деятельности и оказание, каких либо дополнительных услуг на базе уже имеющейся бухгалтерской информации.

На данный момент представители различных сфер бизнеса (как в России, так и за рубежом) стоят перед необходимостью серьезного, глобального расширения своей маркетинговой активности. Вопрос о том, как ярко выделить и высоко выдвинуть свои продукты и торговые марки на общем фоне разнообразных маркетинговых ходов конкурентов, волнует почти всех. Возникают новые возможности, но для эффективного продвижения товаров и брэнда, необходимо идти в ногу со временем, даже немного опережать его и ни на шаг, ни на минуту не отставать от требований рынка. Однако вести полный контроль и принимать необходимые решения в современных, растущих количественно и усложняющихся качественно задачах маркетинга становится все тяжелее. Руководитель предприятия практически всегда на первых этапах работы оказывается в центре разработки всех маркетинговых преобразований, но позднее его пыл остужается и он остается на распутье, что же делать дальше? Не хватает ни ресурсов, ни знаний. Возникает выбор: потратить время и средства на создание собственного отдела маркетинга или задействовать сторонних профессиональных специалистов?

Значение слова «аутсорсинг» трактуется не иначе как *использование внешних источников*, то есть выполнение каких бы, то ни было функций другими компаниями, занимающимися конкретными видами деятельности.

Компании имеют возможность обращаться к сторонним организациям за выполнением отдельных функций (в данном случае за планированием маркетинговой деятельности, проведением исследований, PR – поддержкой или за осуществлением координации маркетинговой деятельности в целом: от разработки стратегии до привлечения к решению конкретных проблем специализированных организаций в случае острой необходимости).

Каждый из возможных вариантов, будь то создание собственного маркетингового отдела или привлечение специалистов другой фирмы, имеет положительные стороны и, соответственно, недостатки.

Принятие любого решения определяется целым рядом факторов. Если рассматривать преимущества собственного маркетингового отдела, то это дает возможность непосредственного, полного контроля со стороны руководителя, который всегда может спланировать и подкорректировать деятельность определенного отдела, и это будет полностью соответствовать его представлению о том, как должна строиться и вестись работа фирмы. Кадры тщательно будут подбираться собственной кадровой службой, они должны будут соответствовать требованиям именно этого руководителя и безоговорочно следовать корпоративной культуре организации. Для руководителя компании важную роль играет при решении задач маркетинга своими силами, то, что данная информация не выходит за пределы его компании, несмотря ни на какие изменения в кадрах. Но если предприятию придется прибегнуть к услугам фирмы аутсорсера, то эта информация не будет «закрытой», то есть ею будут обладать лица, не имеющие отношение к его компании. Но, и у данного подхода есть недостатки, которые связаны со значительными инвестициями. Конечно, организация маркетингового отдела внутри фирмы влечет за собой значительные расходы: привлечение специалистов, обеспечение их достойными рабочими местами, офисной техникой, зарплатой, еще необходимо учитывать расходы на обучение новых сотрудников и повышение квалификации уже работающих служащих. Руководству также придется уделять большую часть своего времени на координацию работы отдела маркетинга, прикладывая свои силы к разработке и реализации новой, спланированной маркетинговой программы. Беря во внимание тот факт, что фирма аутсорсер выставляет за свои услуги реальную фиксированную сумму, гарантируя качество реализации проекта за конкретный период времени. Чего мы не можем себе сто-

процентно гарантировать, к тому же возникает сложность с точным определением расходов на это мероприятие, осуществляемое собственными силами.

Привлекая маркетинговый аутсорсинг, компания может сгруппировать свои усилия на основной деятельности, тем самым непосредственно повышая эффективность своего бизнеса.

Другие приобретения компании – это бесценный, значимый опыт работы аутсорсинговой структуры с различными компаниями, безусловное, постоянное самосовершенствование, использование новых и совершенных маркетинговых инструментов, огромные связи на соответствующем рынке. Именно тогда, когда маркетинговые специалисты внутренних структур не обладают достаточно важной информацией, постоянно инвестируя огромные деньги в их, не прекращающее обучение, что очень значимо, руководитель практически постоянно расширяет их теоретические знания. Аутсорсеры же, как правило, работают с проектами разносторонних компаний – клиентов и обладают опытом во всех сферах деятельности, что позволяет им находить оптимальные решения и нестандартные подходы.

Но аутсорсинг решает и такие проблемы, как потребность в высоко квалифицированных специалистах. А именно такие специалисты в области маркетинга на рынке труда высоко оцениваются. Эти кадры решают ряд наисложнейших задач маркетинга. А если объем работ велик, то рано или поздно все равно гораздо выгоднее становится платить непосредственно за выполненную работу, а не за потраченное на нее рабочее время, а уж, сколько специалистов аутсорсеру придется вовлечь для выполнения конкретно поставленных задач – это только его дело. Качество же выполняемых сторонней организацией работ обусловлено законами конкуренции, и в случае недовольства проделанной аутсорсером работы его очень легко заменить на другого.

Можно сказать, что достоинством стратегии аутсорсинга является видимое снижение себестоимости маркетинговых функций. Наверное, именно поэтому в России активно развиваться аутсорсинг начал в период экономического кризиса 1998 г., в то время когда компании, были вынужденные идти на значительное снижение затрат практически абсолютно по всем направлениям бизнеса, и тогда стали обращаться к услугам сторонних организаций. Но, как показал опыт, стратегия аутсорсинга экономически выгодна даже и в суровых нынешних рыночных условиях.

В результате можно сказать, что фирмы прибегая к аутсорсингу позволяют как сократить свои затраты, так и повысить качество выполняемых функций.

1.3. Что движет компаниями, прибегающим к аутсорсингу

Совершенствование новейших транспортных средств, информационных систем, систем связи и телекоммуникаций дает большие возможности для быстрого распределения информации, технологий, товаров и финансовых ресурсов. Преимущества над конкурентами, непосредственно связанные с развитием научно – технического прогресса, стали не спеша терять свою первостепенность, и на первое место встали новые конкурентные преимущества – возможность выбора, предельные сроки выполнения заказа, надежные и качественные поставки, гибкость.

Экономика перешла от рынка производителя к рынку покупателя. Решающим фактором в конкурентной борьбе и экономике будущего станет способность сочетать производство с индивидуальными покупательскими предпочтениями. У покупателей постоянно меняются предпочтения, запросы, непосредственно относящиеся, к качеству доставки продукции и ведут они к необходимости уменьшения сроков и объемов поставок, сокращения резервных запасов времени и материалов. Индивидуальные заказы клиентов можно выполнить по гибкой управленческой системе производством.

Во-первых, это повлечет за собой внедрение новых, современных концепций управления производством, таких как:

1) CFM – производство, ориентированное на потребителя (Customer Focused Manufacturing)

2) SCM – управление логистическими цепочками (Supply Chain Management)

На этих концепциях основаны следующие технологии:

1) ERP – планирование ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning);

2) CRM – управление взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management) и т. д.

Во-вторых, из-за возможности интеграции процессов между различными странами, на данный момент производить продукцию можно и в других странах, где меньше налоги и рабочая сила намного дешевле. А развитие международной торговли дало продвижение к недорогим ресурсам. Именно эти факторы постоянно способствуют развитию транснациональных корпораций, которые непременно используют в бизнесе глобальные логистические цепи и каналы, которые, постепенно, приобретают сложный вид и требуют более квалифицированного и комплексного управления.

В-третьих, принимая во внимание вышеизложенное, необходимо уделить внимание оптимизации транспортной системы на различных уровнях. Всеобщее преобразование и развитие инфраструктуры опирается на группу стандартных комплексов транспортной системы, связанных непосредственно с грузами, их доставкой, способом перемещения и ряд других операций.

В-четвертых, важнейшую роль играет обмен информацией, начиная с полной маркетинговой информации и заканчивая примитивными техническими условиями. Предприятия должны контактировать в едином информационном пространстве, где любая информация доходит в определенной требуемой форме, в нужное время, в нужные инстанции и в нетребующем подтверждении виде, защищенной от несвоевременного использования. Становиться возможным развитие коммерции с использованием электроники, а так же ряда концепций логистики. И все это, благодаря новейшей информационной поддержки менеджмента логистики.

Отличие логистического подхода от традиционного состоит в том, что, что отдельные звенья материалопроводящей цепи (технической, технологической, информационной и

экономической) интегрируются в единую систему сквозною управления материальными и информационными потоками, имея главную цель достижения желаемого результата и при этом понести минимальные затраты времени и ресурсов.

Введение современного логистического менеджмента на предприятии дает следующие преимущества:

- 1) сводятся к минимуму запасы и соответственно «связанный» оборотный капитал;
- 2) обеспечивается высокая готовность товара к поставке;
- 3) повышается качество обслуживания при сокращении срока выполнения заказа;
- 4) повышается гибкость производства;
- 5) появляется реальная возможность снижения себестоимости продукции;
- 6) оборачиваемость капитала происходит в ускоренные сроки.

Это ведет к гарантированному конкурентному преимуществу в условиях современного российского рынка.

Цель логистического процесса сфокусирована в основном правилом логистики – правилом «7R»: нужный товар необходимого качества в необходимом количестве должен быть доставлен в нужное время и в нужное место нужному потребителю с требуемым уровнем затрат. Несоблюдение одного из приведенных условий необратимо может привести к незапланированной потере клиентов и, также, следовательно, определенного участка рынка.

Основная стратегия предприятия заключается в определении наиболее выгодного направления ведения бизнеса, но так же и снижения затрат на операции связанные с логистикой предприятия. Возникает тенденция распределения ресурсов предприятия в большей степени на те направления деятельности, которые на данный момент являются наиболее доходными и к которым фирма наиболее адаптирована и имеет в этом какие-то преимущества (высококвалифицированные кадры, наличие современного оборудования и т. д.).

Вот этот подход в западной практике предприятий называется определением ключевой компетенции.

Исходя из этого все большее распространение в мировой практике приобретает аутсорсинг. Именно он позволяет сконцентрироваться предприятию на его основной деятельности.

Аутсорсинговой компании могут быть переданы разные функции предприятия (кадровые, информационные, бухгалтерские, логистические и выполнение производственных операций).

Несомненным преимуществом аутсорсинга является возможность его использования настолько, насколько это необходимо на данном этапе развития организации. Если происходит рост бизнеса, то увеличивается объем оказываемых услуг, если сокращается, то объем уменьшается пропорционально потребностям. Расходы меняются вместе с объемом.

Мировая статистика гласит, что расходы компаний на аутсорсинг в ближайшее время достигнут более 1 триллиона долларов. В 2005 году прогнозируется значительное увеличение этих расходов.

По данным результатов исследований Michael F. Corbett & Associates определены причины, по которым компании пользуются услугами фирм-аутсорсеров:

- 1) сокращение расходов;
- 2) все силы направлены на основной бизнес;
- 3) контроль за затратами;
- 4) доступ к передовым технологиям;
- 5) скорость выхода на рынок;
- 6) повышение уровня услуг;

По данным компании Интерком в России.

1. Кто уже пользуется услугами фирм аутсорсеров:

- 1) они имеют возможность сосредоточения сил на основном бизнесе;
- 2) сокращение расходов;
- 3) доступ к передовым технологиям;
- 4) стремление к большей гибкости.

Если проанализировать все имеющиеся данные, то можно сказать, что абсолютно все компании говорят об одном, что данная модель бизнеса включает в себя решение многих задач и имеет ряд преимуществ.

1.4. Результаты применения аутсорсинга

Одним из примеров благоприятного, полного маркетингового аутсорсинга является долгосрочное сотрудничество компании Enterasys Networks (ведущего производителя сетевого оборудования) и агентства полного цикла Business Communications.

В соответствии со всеми поставленными задачами и достигнутыми договоренностями агентство целиком взяло на себя практически все существующие стороны маркетинговой активности клиента: пиар-консалтинг; осуществление текущей пиар-поддержки деятельности клиента; проведение всех форм пресс мероприятий; укрепление партнерских программ; тщательную подготовку и непосредственно проведение онлайн-овых и офлайн-овых рекламных кампаний; поддержку российского сайта компании; разработку и производство полиграфических и презентационных материалов и различной сувенирной продукции.

Основными особенностями данного сотрудничества стали всецелостная вовлеченность агентства во весь бизнес компании-клиента и самое минимальное участие клиента в разработке и реализации программ для воплощения решений маркетинговых бизнес-задач. Агентство самостоятельно вело диалог с маркетинговыми подразделениями европейского офиса и штаб – квартиры корпорации, а также агентствами различных других офисов клиента по всей Европе в рамках реализации глобальных программ компании в России. Ряд запросов, связанных с маркетинговым оснащением бизнеса клиента в России, переадресовывались непосредственно в само агентство. В рамках такого сотрудничества было безупречно решено огромное количество сложнейших бизнес задач. Наиболее ярко это характеризуют следующие примеры их работы.

К началу данного сотрудничества компания Cabletron Systems претерпевала глобальные изменения в своей структуре. Планировалось разделение на 4 независимые компании – Enterasys Networks, Riverstone Networks, Aprisma Management Technologies, GlobalNetwork Technology Services, каждая из которых должна была самостоятельно сконцентрировать внимание непосредственно на своем секторе рынка высоких технологий.

В результате, этого клиент (а вместе с ним и агентство) оказались в очень непростой ситуации, ведь в период развития мирового рынка высоких технологий прослеживалась противоположная тенденция – происходило слияние компаний. Были предприняты огромные усилия по разъяснению всех преимуществ этого разделения для партнеров, и убеждению в стабильности и преемственности бизнеса в России.

Но и после успешного решения этой задачи возникла не менее серьезная проблема. Основным делом компании Cabletron было производство сетевых маршрутизаторов и коммутаторов, и после вступления в дело компании Enterasys Networks в 2000 году, возникли трудности преемственности торговых марок.

Все продукты компании в течение очень короткого времени стали выпускаться новыми торговыми марками. Испытывая бюджетный дефицит, компания испытывала и дефицит рекламный. В целях экономии она прибегла к Internet маркетингу и PR. Такими методами и создавалась преемственность торговых марок.

Огромное внимание в своей работе клиент уделяет установлению взаимоотношений с партнерами. За все время сотрудничества агентство подготовило и провело в рамках партнерской программы клиента невероятно – большое количество неформальных развлекательных мероприятий в дружеской атмосфере.

Следующим шагом агентства Business Communications стало участие во всемирной программе Enterasys Networks по осуществлению полного перепроектирования локальных сайтов. Дизайн и само содержание российского сайта компании www.enterasys.ru были обновлены в самые сжатые сроки, и первое место среди всех локальных сайтов Enteras

Networks по всему миру заработал именно российский. Более двух лет агентство Busint Communications ведет всю маркетинговую поддержку компании преемницы Cabletrt Systems – Enterasys Networks, позволяя своему клиенту сосредоточиться непосредственно на продажах развития бизнеса в России и СНГ.

Именно поэтому внедрение аутсорсинга в России на сегодняшний день является самой актуальной задачей современников, так как использование его может непосредственно привести к положительному результату в виде высвобождения ресурсов для основной, ориентированной на полную прибыль деятельности, упрощения организационной структуры, а также экономии всех капитальных и текущих затрат. При этом сам аутсорсинг не следует рассматривать как способ решить абсолютно все проблемы компании. Появление проблем с управлением требует выявления причин, создавших эту ситуацию. Если все дело состоит в неправильных установках, то аутсорсинг появившуюся ситуацию не улучшит, скорее наоборот, он ее может усугубить. Если организация не знает своих собственных потребностей, то она, разумеется, совершенно не сможет объяснить их стороннему провайдеру предоставляющих услуг.

1.5. Основные виды аутсорсинга

Институтом аутсорсинга благодаря собственным исследованиям происходящего было разграничено ИТ – аутсорсинг и аутсорсинг бизнес – процессов (BPO – business process outsourcing). Именно данная классификация хороша тем, что каждый вид может с легкостью поддаться конкретному описанию и, кроме того, отдельно был выделен ИТ – аутсорсинг, который полностью неизучен и требует весьма подробного рассмотрения, во-первых, как непосредственный родоначальник современного аутсорсинга, а, во-вторых, как абсолютный лидер рынка аутсорсинга. Ведь практически все компании, как правило, начинают использование схемы аутсорсинга в самую первую очередь с ИТ – аутсорсинга, лишь только затем плавно, неторопясь переходя к остальным видам современного аутсорсинга. Но все же, так же еще, мы можем выделить и производственный аутсорсинг, играющий в последнее время все «приличную» роль в деятельности некоторых компаний.

В производственном аутсорсинге сконцентрировано, что компания отдает часть существующей цепочки производственных процессов или целиком весь цикл производства сторонней компании. Кроме того, возможен вариант продажи ряда собственных отделений иным компаниям и последующее взаимодействие происходит с ними уже непосредственно в рамках аутсорсинга.

Производственный аутсорсинг позволяет компании, во-первых, сосредоточиться на разработке совершенно новых продуктов и услуг, что важно в условиях безудержных, изменяющихся технологий и спроса для обеспечения конкурентного преимущества; во-вторых, увеличить гибкость производства – ведь на малых заводах проще всего заниматься перестройкой производственного процесса и диверсифицировать выпускаемую продукцию, и, наконец, вести бизнес на рынках с дешевой рабочей силой

Аутсорсинг бизнес – процессов (АБП) подразумевает передачу другой организации каких – либо определенных процессов, которые не являются для компании ведущими в основной деятельности.

Для производственных предприятий на аутсорсинг могут быть переведены в первую очередь:

- 1) управление персоналом;
- 2) бухгалтерский учет;
- 3) маркетинг;
- 4) реклама;
- 5) логистика.

По мнению уже упомянутого института, аутсорсинг бизнес-процессов является удивительно динамично развивающимся видом, особенно наибольший рост высвечивает аутсорсинг в сфере финансов и бухгалтерского учета.

На сегодняшний день аутсорсинг не имеет широкого распространения, но имеет тенденцию к быстрому развитию и внедрению на рынке. Руководители опасаются потерять контроль, избегают доверять посторонним свои коммерческие тайны, многие из них привыкли к сложившимся стереотипам и принципам. Но, так же эти опасения можно отнести на счет низкой информированности в этой области. Все же, считается, что полный аутсорсинг бизнес-процессов постепенно станет обыденным делом для крупных международных компаний и холдингов. Будет появляться все больше новых поставщиков услуг, которые будут либо занимать самые малые ниши, либо ориентироваться на самый развернутый круг задач.

1.6. Формы аутсорсинга

Можно увидеть основную управленческую проблему это определение взаимных обязательств фирмы – заказчика и специализированной компании, предоставляющей услуги или осуществляющей работу, которую ранее самостоятельно выполняла фирма – заказчик и все это выплывает при применении аутсорсинга. Можно увидеть, что отношения сторон по контракту об аутсорсинге очень сходны с отношениями по стратегическому партнерству, а не по каким либо подрядным операциям. Определяющим значением является то обстоятельство, что передаваемая специализированной фирме (аутсорсеру) деятельность будет целиком выполняться вне данной компании.

За небольшой промежуток времени практика оправдала такие направления аутсорсинга, как передача другим, посторонним исполнителям функций отделов информационных технологий, материально – технического обеспечения фирмы (включая транспортировку и складирование необходимых для производства компонентов и сырья), бухгалтерии (расчет заработной платы), отдела кадров (обучение сотрудников).

В применении аутсорсинга компании, как постоянство, разрабатывают собственные формы. В общем их можно разделить на несколько групп:

1) полный аутсорсинг (фирма передает своим подрядчикам, к примеру, выполнение сбытовых операций и это происходит в сети Интернет, сюда непосредственно входят разработка веб – сайта, его заполнения и поддержание);

2) частичный аутсорсинг (предприятие передает только часть своих определенных задач, к примеру программирование вебсайта, а выработка всей стратегии, ее внедрение в практику становятся по прежнему внутренним делом);

3) усовершенствованный аутсорсинг (фирма, известная на рынке, передает сторонним компаниям определенные функции, оставляя за собой роль распределителя).

По мнению известного американского консультанта Дж. Б. Хейвуда было выделено несколько новых форм аутсорсинга: совместное предприятие и доля в акционерном капитале партнера. Совместное предприятие на постоянной основе становится основным поставщиком товаров и услуг для заказчика, который может предоставить часть своих сотрудников и оборудования данному совместному предприятию, чтобы они могли безоговорочно при участии специалистов аутсорсера справиться со всеми поставленными задачами. Совместное предприятие может развивать бизнес путем реализации своей продукции и услуг на внешних рынках (другим компаниям). Для повышения заинтересованности и ответственности в выполнении аутсорсинговых договоров заказчик или аутсорсер может получать долю в акционерном капитале своего партнера.

Полный аутсорсинг. На ранних этапах развития эта форма бизнеса совершенно не применялась, поскольку абсолютно отсутствовали апробированные методики определения полной эффективности деятельности компании или ее важнейшего направления производства, к примеру, использования веб – сайта. Это объяснялось наличием множества каналов связи, отсутствием барьеров для выхода в Интернет и высокими темпами его постоянного развития. Однако совершенствование форм бизнеса привело к появлению в середине 90—х годов понятия (ВРО), которое поясняется как передача не отдельных функций какого – либо из отдела, а определенного производственного или сервисного процесса всецело. Вместо постоянной, обычной передачи функций отделов ВРО «просвечивает» всю компанию по горизонтали. Имеющиеся силы при этом направляются непосредственно на решение следующих важных для управления бизнесом задач: внедрение нововведений, ускорение выхода компании на рынок с определенным товаром, повышение рыночной стоимости компании с помощью новых методов организации делового процесса. Так вот, для компании Microsoft

чрезвычайно важен процесс обучения персонала компаний – клиентов (специалистов в области информационных технологий и просто сотрудников компаний) с выдачей сертификата. Проведение курсов по сотням программных продуктов для 1 тыс. центров обучения во всем мире – чрезвычайно важная и наисложнейшая задача. Но данная компания, нашла эффективное управленческое решение данной проблемы – передала деятельность по обучению своим ближайшим партнерам. Она обеспечивает компанию – партнера необходимой документацией для проведения конкретных курсов обучения. Компания – партнер со своей стороны качественно выполняет всю администраторскую работу, обеспечивает обслуживание именно каждого клиента, тиражирует и распространяет необходимую для обучения литературу, выставляет обязательные счета за обучение и точно управляет всем процессом платного обучения.

Совместно с процессом обучения ВРО применяется и для традиционных видов деловой активности, а именно для управления финансами, недвижимостью, кадровым набором сотрудников, административными функциями, отдельными подразделениями, документооборотом.

Частичный аутсорсинг может проявляться лишь только при изготовлении различной дорогостоящей продукции (различная бытовая техника и т. п.). Так же частичный аутсорсинг включает в себя переадресацию конкретного пакета функций другой фирме или для этой цели созданной дочерней компании. После того, как эта попытка приобретет успех, создатель новой продукции (процесса) получает полную гарантию рентабельности своего дела. Но данный результат достичь удастся далеко не всегда. За это время может произойти на фоне постоянного научно – технического процесса модернизация традиционного продукта (процесса) иначе появиться третий, более эффективный его конкурент. Напротив, в начале исследований совершенно не ясно, осуществима ли в принципе та или иная совершенно новая научно – техническая идея, может ли она абсолютно спокойно найти свое практическое применение при сегодняшнем состоянии техники. Может произойти так, что по этой причине приходится прекращать научно – инженерный поиск еще очень заблаговременно до финиша. Следовательно, риск капиталовложений в разные научные исследования и разработки оказывается еще больше, чем было вложено в производство, хотя масштабы таких вложений очень глобальны.

Часто бывает так, что компании передают операции по аутсорсингу непосредственно своим дочерним фирмам, поскольку опыт, который накопился ими, в определенных областях производства позволяет получить из этого какую – никакую выгоду. Так вот, например, корпорация General Motors – крупнейший в мире производитель автомобилей – для решения проблем в области автоматизации производства создала специализированную дочернюю фирму Electronic Data Systems (EDS). Так как, собственные работы компании General Motors не всегда оканчивались удачно. Примерно несколько лет назад корпорация потратила 40 млрд. долл. на автоматизированную линию по окраске машин и установке ветровых стекол, но из-за постоянно возникавших ошибок в программном обеспечении роботы часто окрашивали друг друга и роняли стекла даже внутрь салона. В итоге Р. Смитю, возглавлявшему корпорацию, пришлось даже нанять для этого дополнительный персонал, который мог и должен был присматривать за непослушной электроникой. Новая компания взялась решать все задачи по автоматизации для материнской фирмы.

В российских нефтяных компаниях на сегодняшний день доля сервисных компаний абсолютно не превышает примерно около 25 %, т. е... объем работ выполняется в основном своими подразделениями нефтекомпаний. Совсем недавно компания «Сибнефть» заключила с крупнейшей сервисной компанией Haliburton, долгосрочное соглашение о сотрудничестве, оборот которой составляет примерно – 17 млрд. долл. в год. Не смотря на то, что «Сибнефть» уже пользуется услугами мирового гиганта – компании Schlumberger. Данный

факт означает, что на российском рынке услуг, потенциал которого оценивается примерно в 3 млрд. долл., началась беспощадная борьба мировых лидеров, которые сменяют давно устаревшие технологии отечественной геологоразведки. Стратегическое значение приобретают новые и новые технологии: на их разработку, предположим, Schlumberger тратит ежегодно до 500 млн. долл. Такие объемы расходов не готова понести ни одна из российских нефтяных корпораций. Они вынуждены прибегать к услугам западных сервисных компаний, чтобы обеспечить вполне приличный уровень добычи.

Использование возможностей аутсорсинга позволяет фирмам устранить традиционную рыночную конкуренцию, в частности ценовую, а также потенциальную угрозу инноваций и других форм конкуренции со стороны третьих фирм.

Усовершенствованный аутсорсинг – совершенно новое направление в развитии данной формы бизнеса. Компании, отдающих по аутсорсингу выполнение различных функций посторонним организациям, приобретают для себя максимальную выгоду. Обострение конкуренции на рынке вычислительной техники принудило перекинуть многие производства в регионы с низкими затратами на оплату труда (в глубинке России), что позволило значительно повысить конкурентоспособность продукции.

К примеру, корпорация Apple Computer, удерживающая лидерство на рынке, провела передачу 70 % всех производственных операций по готовым изделиям и компонентам на предприятия аутсорсинговых компаний. В замен того, чтобы позволять проводить сложные бюрократические структуры управления, для работы в которых необходимы высококвалифицированные специалисты, компания передала «на сторону» многие основные направления деятельности, а именно опытно – конструкторские работы (компания Frogdesign), производство принтеров (компания Tokyo Electric). Основные операции по сбыту продукции переданы компании Regis McKenna, которая обеспечила рост стоимости товарного знака фирмы примерно до 90 млн. долл. в период, когда Apple Computer имела лишь несколько служащих и бюджет около 1 млн. долл.

К середине 2001 г. новую маркетинговую стратегию апробировала компания Motorola (США) – один из ведущих лидеров мирового рынка сотовой связи. Руководство Motorola считает, что в ближайшем будущем различия между позициями компаний на рынке будут координироваться не техническими параметрами сотовых телефонов и компьютеров, а привлекающим дизайном, схемой ценообразования и дистрибьюции. Роль аппаратной нарушение условий контракта могут быть лишены лицензий, подвергнуты штрафам и т. д... Вот именно они, поэтому крайне заинтересованы в выполнении всех своих обязательств. Аутсорсинг дает возможность использования ресурсов заказчика услуг, так как часто подразумевает перевод необходимой для успешного выполнения соглашения и перевода части ресурсов заказчика в компанию-исполнитель. Лицензии, основные и оборотные средства могут передаваться или продаваться аутсорсеру. Как правило, фонды можно купить по балансовой стоимости, которая наверняка может быть выше рыночной. Разница предоставляется как кредит аутсорсера компании-заказчику и учитывается при оплате услуг, предоставляемых исполнителем. Кроме того, крупные западные компании, занимающиеся аутсорсингом, при заключении контракта привлекают сотрудников заказчика, обслуживавших ранее выполнение делегированной аутсорсеру функции и хорошо знающих сущность данного заказчика.

На сегодняшний день становится доступным применение новейших технологий. Компании занимающиеся аутсорсергом постоянно вкладывают средства в инновационные технологии и работают над совершенствованием методологии. Кроме того, работая с большим количеством клиентов, они сталкиваются с аналогичными проблемами, тем самым, приобретая огромный опыт. Решение о том, куда инвестировать средства, – одно из важнейших и принимается на самом высшем уровне управления. Аутсорсинг снижает необходимость инвестирования средств в развитие основных фондов, связанных с второстепенными

и непрофильными функциями. Кроме того, он может улучшить определенные финансовые показатели компании, так как отпадает необходимость показывать отдачу от вложения капитала в отдельные виды деятельности.

Рассмотрим отмеченные преимущества аутсорсинга на примере крупного российского машиностроительного предприятия, где аутсорсинг не практикуется. Завод, который специализируется на разработке и производстве штампов и пресс – форм, имел в наличии на своем предприятии непрофильный станочный цех, который производил по совершенно устаревшим технологиям некоторые детали. Производительность труда в цехе составляла эквивалент 300 долл. в месяц на одного среднегодового сотрудника. При условии дефицита квалифицированных рабочих и помещений можно было умело разместить данные заказы на стороне и более эффективно использовать освободившиеся материальные и трудовые ресурсы. Для выполнения реструктуризации необходимо было только решение руководства о срочном превращении завода штампов и пресс – форм в бизнес-единицу. В новых условиях рыночных отношений решение о применении аутсорсинга стало бы незаменимым, неэффективное подразделение пришлось бы реорганизовать, так как его функционирование очень накладно обходилось бы организации.

В феврале 2000 г. проводился семинар в Дании и группа российских руководителей региональных энергетических систем участвовала в работе этого семинара по производству и передаче энергии и тепла в Дании. Они были потрясены уровнем менеджмента в небольшой компании, которая обеспечивала энергией и теплом небольшой поселок городского типа, имея 3 турбины. Численность персонала – всего 5 человек, за каждую конкретную турбину отвечал непосредственно один человек, курировали работу директор и его заместитель. Аутсорсинговые фирмы предоставляли услуги по обеспечению ремонта и обслуживанию оборудования и техники, а так же охрану и чистку помещений, ведение финансовых и бухгалтерских расчетов, и еще, разработку информационных технологий и др. Шоферов, уборщиц, секретарей, бухгалтеров, ремонтников в штате этой компании не было зарегистрировано.

Конкуренция является благоприятной питательной средой для аутсорсинга. Знание и использование всех имеющихся преимуществ дает спринтовский шанс руководителям российских предприятий занять лидирующие позиции на рынке.

И вот, опираясь на выше изложенное все становится доступно понятно, почему делегирование управления за пределы компании превратилось в отдельную область развития.

ГЛАВА 2. ОТБОР АУТСОРСЕРОВ

2.1. Ваш аутсорсер – какой он? (как выбрать подходящего аутсорсера)

Технические возможности и наличие высококвалифицированного персонала аутсорсеров является первостепенной причиной по которой к ним обращаются руководители различных фирм.

Вторая причина – стремление к повышению уровня эффективности и снижению затрат на не основной вид деятельности.

Использование аутсорсинга открытыми акционерными компаниями делает возможным улучшить их финансово-экономические показатели. Большинство портфельных инвесторов практически совсем не понимают в определенном бизнесе, в большинстве случаев связанном с реальным производством, и принимают решения, исходя из формальных критериев. К ним относится: удельный доход на одного работника, который, соответственно, может быть значительно увеличен за счет уменьшения числа персонала и передачи некоторых функций на аутсорсинг.

Молодые компании быстрее и практически всегда склоняются к аутсорсингу различных видов, включая биллинг и работу с заказчиками, так как они хотят войти в современный рынок и быстро не желают делать свои капитальные вложения в области, находящиеся за пределами их основного бизнеса, от которых нет прямого дохода.

Можно выделить несколько основных и наиболее типичных преимуществ и целей осуществления передачи функций предприятия:

1. Организационно-управленческие, которые позволяют:

1) заниматься основным видом деятельности, на котором сосредоточена значительная часть ресурсов;

2) освободить ресурсы для основного бизнеса и других целей; очистить фонд основного капитала;

3) усилить контроль над ситуацией и повысить качество управления;

4) снять с себя долю ответственности, переложив часть риска на другую компанию;

5) укрепить потенциал роста и устранить любые его ограничения (для аутсорсинговой компании увеличение объема вашего бизнеса не станет такой проблемой, как для личного специализированного отдела);

6) работа над возникающими кадровыми перераспределениями;

7) упростить работу новых деловых операций и обеспечить их срочное внедрение в структуру организации; обеспечить оптимальный реинжиниринг и ускорить получение положительных результатов от его проведения (целью реинжиниринга является улучшение результатов таких показателей, как стоимость, качество, сервис и временные затраты).

Потребность в восстановлении основных фондов может в какой-то момент вытеснить заботу о повышении уровня эффективности. Функционирование компании рискует принять экстенсивный характер. Но при помощи аутсорсинга проблем такого характера можно избежать.

2. Технологические, которые позволяют:

1) владеть ресурсами, которые раньше были недоступны;

2) владеть услугами мирового класса с хорошей профессиональной базой, оплата за которые равна расходам на одного сотрудника в год;

- 3) получить доступ к современным новейшим технологиям;
- 4) повысить качество обслуживания и укрепить его стабильность (аутсорсинговая компания обычно дает гарантии и несет ответственность за качество выполняемых работ).

3. Стоимостные преимущества позволяют:

- 1) сократить прямые издержки на производство в одном процессе (из-за специализации аутсорсера, в какой либо одной области) и увеличить общую прибыльность всего бизнеса;
- 2) всю структуру расходов предприятия в финансовых отчетах привести к фиксированным показателям и сократить расходы на оборудование;
- 3) обеспечить надежное поступление наличных средств.

При выборе аутсорсера нужно тщательно проработать резюме потенциальных партнеров, наиболее полно дающие представление об их возможностях и способностях. Как правило, для этого используется очень простой по реализации метод проверки – тщательный анализ предшествующей работы возможного исполнителя с другими клиентами. В первую очередь оценивается адекватное реагирование потенциального аутсорсера на различные запросы предприятий – клиентов. Необходимо, чтобы аутсорсер мог заранее предвидеть все ситуации, которые возможно возникнут. Он должен быть в курсе всех новейших технологий и хорошо выполнять запросы клиентов. Во-первых, необходимо знать о технологических возможностях аутсорсера. Во-вторых, быть проинформированными об квалификации персонала и об способности его ориентироваться в нужных вопросах. В третьих, быть уверенными в том, что аутсорсер готов поддерживать постоянные рабочие взаимоотношения и в том, что он будет вежлив и обходителен с клиентом. Но самое главное при заключении договора необходимо знать условия аутсорсера, при которых он согласен на партнерство: разделение собственности и контроля, уровень услуг, цены. Необходимо убедиться в финансовой стабильности и благосостоятельности компании – аутсорсера и понять, сможет ли она остаться на рынке в течение всего времени действия заключенного с ним контракта.

Сократив количество потенциальных аутсорсеров, необходимо провести конкурс, чтобы создать конкурентную борьбу между ними за право сотрудничества с вашей компанией. Нужно спокойнее смотреть на все возможности рынка, ведь может сложиться и такая ситуация, что ни одна из аутсорсинговых компаний не сможет предоставить услуги, которые запрашивает предприятие. По итогам проведенного конкурса предприятие выбирает одного или нескольких аутсорсеров. Да, выбрать нелегко – отдать предпочтение одному или нескольким аутсорсерам: если их количество больше одного, то возможна пластичность при работе с ними, а если это одна компания, то вести контроль за ее работой гораздо легче. Предприятию важен тот факт, что приобретается дополнительная гибкость, при взаимодействии с внешними подрядчиками, но при всем при этом самое главное не лишиться контроля.

Основное требование к компании аутсорсеру сохранение, неразглашение информации компании клиента. Аутсорсинговая фирма при этом должна быть крупной это подразумевает ее неподкупность, но так же она должна быть известной это подталкивает фирму к сохранению своей репутации. Несомненно тот факт, что необходимо выбрать устойчивую и надежную фирму – аутсорсера, чтобы снизить к нулю вероятность ее банкротства и срочного поиска предприятием нового аутсорсера. Компании предоставляющие аутсорсинговые услуги должны быстро реагировать на требования клиента и качественно их выполнять. Но в России лишь несколько компаний могут удовлетворить эти требования.

На сегодняшний день, можно сказать смело, действует огромное количество компаний, которые могут оказать и оказывают аутсорсинговые услуги в бухгалтерии, юриспруденции, рекламе. Несомненно их число с каждым днем увеличивается и в дальнейшем будет их все больше и больше. Ряд таких фирм как: «IBS» и «EDS – Ланит» предлагают услуги IT-аутсорсинга. В этих услугах нуждаются и ими пользуются такие корпорации как: «IBM», «Intel», «SAP», «Parametrics» и многие другие. В России, например к аутсорсинговым услу-

гам прибегают нефтегазовый и металлургический комплексы, так же Центробанк и различные министерства. Есть надежда на развитие аутсорсинга в России за счет молодых, еще пока не зарекомендовавших себя на рынке компаний.

В России существует много трудностей и они возникают из-за стопорности нашего рынка и законодательства, но именно благодаря некоторым особенностям весьма перспективна возможность использования аутсорсинга. Для компаний – производителей главным показателем наряду с повышением качества и снижением цены (создание конкурентного преимущества) является так же стабилизация финансового положения предприятия, все это становится возможным при применении и внедрении аутсорсинга.

2.2. Изучение рынка аутсорсинга

На Западе некоторые компании начали передавать ведение бухгалтерского учета бухгалтерам частной практики, и внешним специализированным компаниям еще в начале XX века. Но аутсорсинг, как принципиально новая стратегия управления заявила о себе лишь в 60-х годах, а в 90-х уже был разработан научный подход. Стали появляться первые научные исследования, по оптимизации стратегии внедрения аутсорсинга, подробно изучались аспекты его использования. В данное время аутсорсинг информационных технологий занимает первое место по динамичности развития.

Такое активное развитие аутсорсинга объясняется развитием экономики и обострением конкуренции. В ближайшие годы, по прогнозам экономистов, европейские компании, работающие в сфере финансовых услуг, потратят на аутсорсинг бизнес-процессов (Business Process Outsourcing, BPO) более 12 млрд. долл. в год. А в течении ближайших трех, четырех лет аналитики Forrester прогнозируют рост общего объема мирового рынка BPO до 146 млрд. долл. Неизбежно этот процесс будет порождать деление рынка на множество сегментов жесткой специализации.

Уже можно выделить основные сегменты этого рынка:

- 1) массовые транзакции, связанные с кредитными картами, онлайнowymi платежными и фондовыми операциями системы;
- 2) «коллективные сервисы» (финансовые, административные и кадровые службы);
- 3) специализированные вертикальные приложения (например, мониторинг окружающей среды).

В силу стремления сократить затраты и повысить эффективность деятельности многие компании осваивают этот новый способ ведения бизнеса, таким образом рынок аутсорсинга становится одним из самых динамичных. Анализируя последние тенденции, мы можем отметить, что в Европе происходит увеличение числа мелких и уменьшение числа крупных сделок. В США наоборот – число контактов объемом выше 1 млрд. долл. за 2001–2002 годы увеличилось с 8 до 11. При этом меняются факторы, которыми руководствуются компании, принимающие решение воспользоваться услугами по аутсорсингу: это уже не только и не столько снижение издержек, сколько возможность диверсификации бизнес-процессов. Аналитики консалтинговых компаний считают, что изменения в технологиях и бизнес-процессах сегодня являются гораздо важнее проблемы минимизации расходов. Впрочем, зачастую это просто разные задачи. Компании средней величины, не всегда могут себе позволить уровень обслуживания в отношении с клиентом, который обеспечивают компании крупные, аутсорсинг является прекрасным выходом из положения. Самый простой пример – курьерская служба. Небольшим компаниям иметь собственную курьерскую службу просто невыгодно – неприбыльно.

Крупные компании, сокращая сферы своей деятельности, могут сосредоточиться на основном, едином направлении, не расплываясь по мелочам. Многие не основные виды деятельности компании могут осуществлять аутсорсеры.

Динамично развивающиеся информационные технологий, область аутсорсинга, которая обуславливается как самим развитием ИТ, так и простотой переноса одного и того же решения на разные предприятия и возможностью масштабирования. Внедрение ИТ – решение требует не только высокой квалификации внедренцев, но и дальнейшего поддержания проектов и решения возникающих проблем. Следовательно, собственный штат ИТ – отдела компании может значительно увеличиться.

В случае, когда ИТ – услуги оказываются сторонними компаниями, этих проблем можно совсем избежать. Пример получивший уже распространение ИТ – аутсорсинга – раз-

работка, размещение и поддержка web – сайта. Эта задача настолько часто решается сторонними компаниями, что фактически никто не считает ее аутсорсингом и даже не задумывался об этом, хотя формально это так. Решения повышенной сложности, соответственно, более дорогие. Могут включать в себя поддержку корпоративной сети, работу с клиентами автоматизацию информационного обмена между сотрудниками. ИТ-аутсорсинг представляет собой передачу функций по управлению и поддержке информационных ресурсов другой фирме.

На ИТ – аутсорсинг приходится большая часть средств, которые компании тратят на аутсорсинг. Экономить на информационных технологиях, пользуясь устаревшими решениями, невыгодно, небезопасно и нелогично. Но ИТ – аутсорсинг пока не всегда является удачным, и не всегда его реализация дает запланированные результаты. Не смотря на это, ИТ – аутсорсинг снижает расходы на информатизацию в среднем на 30 %. Им пользуются 70 % всех компаний. В России основным мотивом для сотрудничества с компаниями – аутсорсерами остается минимизация расходов и решение проблем, связанных с ростом бизнеса. Задачи оптимизации бизнес-процессов решаются лишь как следствие конкретно этих двух причин. Страховые компании так же начали активней прибегать к аутсорсингу в связи с введением ОСАГО. Например «Росгосстрах» использует аутсорсинг в работе корпоративной информационной системы. Другие страховые компании используют аутсорсинг при оценке ущерба, когда аутсорсер берет на себя решение вопросов по урегулированию возникающих претензий.

Но в России при использовании аутсорсинга, может возникнуть множество проблем. Контроль за работой компании – аутсорсера, зачастую, требуется даже более жесткий, чем за подобным отделом внутри самой компании. Российские компании отличаются по размерам и масштабам бизнеса, каждый регион имеет свои специфические особенности – стандартные решения для каждого клиента не всегда подходят. Поэтому возможность использования чужого опыта, вообще в российском бизнесе проблематично. Еще одна проблема – ответственность и квалификация подрядчиков, которую зачастую не возможно оценить с первого взгляда.

Несмотря на то, что в России, аутсорсинг пока не нашел широкого распространения, именно благодаря ему многие компании действительно существенно экономят средства. Эта экономия еще не соответствует полностью прогнозам аутсорсеров, аналитики строят положительные прогнозы в отношении всего рынка аутсорсинга и аутсорсинга информационных технологий в частности.

Экономическая ситуация, сложившаяся в России (а именно несовершенство законодательной базы и менталитет деловых отношений, который не заслуживает доверия), тормозит процесс становления и развития. никоим образом не помогает приобретению возможностей оптимального развития любого бизнеса. Вышеперечисленные факторы увеличивают возможность утечки информации, потери контроля над процессом, невыполнение обязательств сторонами. Немаловажно, что в России многие виды деятельности, например, такие как бухгалтерия, носят полулегальный характер, что значительно осложняет существующую ситуацию.

Тенденции разделения ресурсов отражают процессы информационно-технологического развития и углубления специализаций поставщиков услуг. Растет сложность информационных технологий, подтверждением чему может служить в первую очередь масштабное распространение и быстрые темпы развития Интернета, благодаря которому стало возможным осуществление многочисленных транзакций.

С ростом требований к надежности технологий, классу специалистов и качеству услуг оживляется и рынок аутсорсинга. Самостоятельное содержание и постоянные инвестиции в инфраструктуру и необходимую экспертизу заставляют современные компании прибегать к

услугам посторонних профессионалов. Наиболее динамично развивающимся направлением аутсорсинга является сегмент ИТ-аутсорсинга, его доля составляет 28 %.

Аналитики дают разнообразные прогнозы в отношении перспективы рынка аутсорсинга ИТ-услуг. В исследовании 2001 г. одно аналитическое агентство прогнозировало банкротство. Другие аналитики завышают ожидания, а они сменяются реальностью, которую трудно прогнозировать. В России этот рынок только начинает формироваться из-за того, что не существует общепринятого определения. Разные эксперты включают в понятие аутсорсинга разные виды деятельности, и потому оценки объема рынка изменяются. По оценкам Market Visio, в 2002 г. российские предприятия потратили на внешние ИТ – услуги порядка 450–500 млн. долларов (для сравнения, на Западе этот рынок измеряется миллиардами долларов).

Российские предприятия относятся к такого рода модели ведения дел настороженно, не смотря на то, что на мировом рынке передача целого ряда процессов на исполнение сторонним компаниям довольно распространена, что, собственно, и является главным сдерживающим фактором развития рынка. Рынок в России пока далек от «прозрачности», яркий представитель «серых схем» – бухгалтерский учет. Поэтому, многие компании не желают допускать к внутренней информации посторонних лиц (организации). Кроме того, в России главный стимул использования модели аутсорсинга – сокращение расходов на ИТ – персонал – практически отсутствует. Если в мире расходы на ИТ – персонал являются одной из наиболее затратных статей бюджета и составляют, в среднем порядка 40 % ИТ – бюджета, то в России они, не превышают 20 %. Следовательно, для многих предприятий использование внутренних ИТ – ресурсов экономически более выгодно.

Еще одним тормозящим фактором развития данного рынка можно считать то обстоятельство, что крупные российские предприятия обладают разветвленной территориальной структурой. На сегодняшний день поставщиков ИТ-услуг, обладающих мощной инфраструктурой в регионах, практически можно сосчитать по пальцам. Кроме того, получение более – менее приемлемого результата напрямую связано с возможностью поставщиков оперативно получать необходимые для производства ресурсы, что будет безусловным выигрышно с точки зрения временных рамок выполнения заказа, а также такой поворот событий поможет существенно снизить стоимость выполнения услуги. Собственно, без понятий «оперативности» и «низкой стоимости» подобная модель аутсорсинга не имеет смысла.

Вот так, в отличие от западного рынка, основными факторами влияния на развитие сегмента ИТ – аутсорсинга в России является не столько состояние экономики в целом, хотя и данный фактор немаловажен, сколько образ мышления руководителей (менталитет русского народа) и недостаточная прозрачность предприятий.

По информации, предоставленной компанией IBS, около половины компаний, использующих аутсорсинг, делают свой выбор не только из-за экономии средств и отсутствия необходимости инвестировать в активы, но и из-за возможности концентрации усилий на развитии, развертывании профильного бизнеса, получении прямого доступа к передовым технологиям и знаниям.

Компании активно передают в руки партнеров по аутсорсингу поддержку и ремонт оборудования, проведение обучения и тренинги, разработку предложений, привлекают консультантов и проводят с их помощью реинжиниринг. Начался процесс передачи в аутсорсинг поддержки и внедрения транзакционных технологий, управления сетями, поддержки бизнес-приложений, а также полный корпоративный аутсорсинг всех ИТ – функций или выделенных ИТ – процессов. Сервисы крупных центров обработки данных, позволяющие обеспечивать доступность и непрерывное функционирование корпоративных приложений и сайтов, арендовать программы и инфраструктуру, размещать собственное оборудование, и подключаться через защищенные каналы Интернета к хранилищам данных оста-

ются глубоко востребованными». Хотя рынок IT – аутсорсинга в России пока находится в начале своего развития, но все больше и больше компаний используют эту бизнес-модель в своей деятельности. Во многом это обусловлено жесткой конкуренцией и желанием представить более качественные услуги и получения прибыли. Дополнительными конкурентными преимуществами во внедрении информационных технологий выступают оптимизация внутренних процессов, обеспечение дополнительных сервисов и бонусов для внешних пользователей (например, круглосуточный режим функционирования и доступность систем Интернет-трейдинга для участников торговых сессий).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.