

АУТСОРСИНГ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

OUTSOURCING FOR BUSINESS DEVELOPMENT

А.Н. АНОХИН
(ГУП МосНИО «Радон»)



A.N. ANOKHIN
(SUE SIA Radon Moscow)

■ В результате перехода на аутсорсинг предприятия добиваются эффективности производства за счет увеличения производительности труда по профильному направлению, снижения уровня издержек, сокращения срока производства продукции, освобождения менеджмента для развития других направлений.

■ As a result of transition to outsourcing, companies can improve efficiency of production by increasing labour productivity in their core businesses, reducing costs, shortening production times, and making managerial personnel available for making important decisions in other areas.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ АУТСОРСИНГА

Аутсорсинг (outsourcing) – это передача функций организации, не являющихся основными, внешним исполнителям (аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы).

В результате перехода на аутсорсинг предприятия добиваются эффективности производства за счет увеличения производительности труда по профильному направлению, снижения уровня издержек, сокращения срока производства продукции, освобождения менеджмента для развития других направлений.

Аутсорсинг позволяет:

- уже на старте деятельности компании достичь необходимых компетенций;
- расширить сферу деловых контактов;
- добиться гибкости в расходах;
- выйти на мировой рынок (в случае услуг зарубежных поставщиков);
- совершенствовать управленческие навыки;
- не совершать ошибок при приеме на работу постоянного персонала;
- быстро менять направление своего развития (для небольших компаний).

Труд аутсорсера зачастую обходится дешевле, чем содержание штатного специалиста: ему не требуется предоставлять рабочее место, оплачивать больничные, отпуска и т.д. Сторонний специалист лично заинтересован в самообразовании, поскольку от степени его компетенции напрямую зависят количество клиентов-работодателей и заработок.

Имеются преимущества и для аутсорсера – гибкий график и возможность больше заработать.

Однако у аутсорсинга есть свои «минусы». Всегда есть опасность, что коммерческую тайну нанимателя, несмотря на тонкости договоров, могут открыть конкурентам. Иногда аутсорсеры идут на мошенничество.

С другой стороны, аутсорсеру не принадлежат результаты работы. Договоры часто составляются таким образом, что клиент запрещает в дальнейшем использовать даже фрагменты наработок. Если договор составлен неправильно, клиент может отказаться оплатить работу под предлогом плохого качества, и доказать обратное очень сложно.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ АУТСОРСИНГА

Outsourcing means the assignment of a number of functions of an organisation that are not among its core business activities, to outside performers (outsourcers, subcontractors, or highly qualified personnel of an outside firm).

Numerous reasons may be quoted that compel companies to seek out the services of outsourcers for the performance of many of their functions.

Outsourcing allows to:

- attain the required competencies as early as the start of operations;
- expand the sphere of business contacts;
- achieve flexibility of expenses;
- enter the international market (when the services of foreign suppliers are procured);
- enhance managerial skills;
- avoid mistakes in hiring permanent staff;
- quickly adopt to changing circumstances and change direction (for small companies).

Outsourced labour is often cheaper than keeping permanent employees on the staff: there is no need for a workplace, a paid sick leave, vacation, etc. An outside specialist is personally interested in self-education, as his level of competence directly influences the number of clients and orders he will have.

There are advantages for the outsourcers too: they have a flexible work schedule and can make more.

However, outsourcing has its disadvantages. There is always the danger that the proprietary information of the employer, however protected by contractual provisions, may be disclosed to competitors. Sometimes, outsourcers cheat.

On the other hand, outsourcers do not own the outcome of their work. Contracts are often written so as to prevent the contractor to use even fragments of the work he did for the client. If the contract is not well prepared, the client may refuse to pay for the work using 'poor quality' as an excuse, and proving the contrary is very difficult.

БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ ДЛЯ АУТСОРСИНГА

For a company to make the decision to outsource, it needs primarily to identify the business processes that

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ДЛЯ АУТСОРСИНГА

При принятии решения об аутсорсинге предприятию, в первую очередь, необходимо выделить бизнес-процессы, которые можно передать сторонним организациям или специалистам. При этом оправданность передачи определяется возможностью снизить накладные расходы подразделений с неполной или сезонной загрузкой, производящих продукцию или услуги, которые можно купить на рынке по сопоставимой цене, или требующих 100% модернизации дорогого специализированного оборудования при условии существования на рынке предприятий, у же имеющих подобный налаженный бизнес.

Традиционно на аутсорсинг передаются бизнес-процессы:

- тесно связанные с производством, обеспечивающие его (энергетическое хозяйство, производство оснастки, организация транспортного обеспечения, ремонтных и других вспомогательных работ, логистика);

- важные для развития бизнеса компаний, но требующие специального оборудования и соответствующей подготовки сотрудников, выполняющих эту работу (IT, маркетинг, реклама, бухгалтерские и юридические услуги, подбор и обучение персонала);

- не требующие высокой квалификации, но занимающие много рабочего времени (ведение баз данных большого объема, неквалифицированный ручной труд на производстве, уборка помещений, курьерские услуги и т.д.).

Исследователи и практики отмечают :

- на аутсорсинг следует передавать только какую-то конечную и фрагментированную услугу, «зрелые» процессы, вполне понятные по содержанию и объему;

- функции, определяющие уникальный облик организации, критически важные, комплексные и технологически сложные процессы, а также разовые и эпизодические услуги нельзя передавать на аутсорсинг;

- чтобы передать процесс на аутсорсинг, нужно иметь возможность быстро предоставить знания о рынке, кроме того, нужно иметь сформировавшийся рынок IT-услуг и соответствующие предложения.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ АУТСОРСИНГА: РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА

Вышедший в 2008 году отчет Deloitte об аутсорсинге показывает, что в 89% случаях применения аутсорсинга возвращаются 25% вложенных средств. Однако ключевые не финансовые выгоды до сих пор не оценены.

64% участвующих в опросе отметили сокращение издержек, как основной мотив для заключения договора аутсорсинга. Вторая наиболее важная причина (56% опрошенных) состоит в том, чтобы получить доступ к техническому опыту. Другие стратегические цели были оценены намного ниже. Только 37% участвующих в опросе отметили, что основной причиной применения аутсорсинга было улучшение потребительской ценности компании, и только 27% надеялись получить конкурентное преимущество.

Только 34% сообщили, что они получили важную выгоду от внедрения их провайдером инновационных идей или от преобразования бизнес-процессов. Дело в том, что аутсорсинг использовался в традиционной форме, компании и их руководство не понимали всех его потенциальных выгод. Питер Моллер, начальник отдела консалтинговой

could be transferred to outside organisations or specialists . Whether the transfer is justifiable is determined by whether the divisions of the company with seasonal or irregular work loads can reduce their overheads by procuring the services or products in the open market at a comparable cost, or improvement of their operations would require 100% modernisation of expensive specialised equipment, while there are companies in the open market with similar operations already set up and running.

Traditionally, the following business processes are outsourced:

- those that are associated with production or support it (power supply, production of auxiliaries, transportation support, maintenance and other ancillary activities, logistics);

- those that are important for business development of the company, but which require specialised equipment and personnel qualifications (IT, marketing, advertisement, accounting and legal services, personnel hiring and training);

- those that do not require high levels of qualification but are laborious (keeping large data-bases, low-qualification manual labour, janitors, courier services, etc.).

Researchers and practitioners note that :

- outsourced should only be those services and processes that are 'finite', 'fragmented' and 'mature', clear in their content and scope;

- functions that define the unique image of the organisation , processes that are critically important, complex and technologically complicated, as well as one-time and episodic jobs should not be outsourced;

- so that a process could be outsourced, knowledge of the market must be quickly available, as well as a well-formed market of IT-services and the appropriate proposals.

EFFICIENCY OF OUTSOURCING: POLL RESULTS

A 2008 report on outsourcing by Deloitte demonstrated that in 89% of cases of outsourcing, 25% of the costs invested would return. However, key financial benefits still remain to be assessed.

64% of those polled noted a reduction in costs as the main motive for outsourcing. The second most important reason (56% of the audience) was to gain access to technical experience. Other strategic goals ranked much lower. Only 37% of those polled noted that the main reason for outsourcing was improvement of the company's consumer value, and a mere 27% said they were hoping to get an edge over the competitors.

Only 34% advised that they had gotten important benefit from their provider's implementation of innovative ideas or from re-organisation of their business processes. Thing is that outsourcing was used in its traditional form, and the company and its management did not understand the full potential benefit of the effort. Peter Moller, manager of the consulting practice department with Deloitte, noted that the true potential of outsourcing had not been realised. "Companies limit outsourcing to merely transferring equity-buying/selling and expense reduction tasks to others" – he said.

практики Deloitte, отметил, что истинный потенциал аутсорсинга не был реализован. «Компании сужают задачи аутсорсинга до передачи дел по скупке/продаже ценных бумаг и снижения затрат», – добавил он.

Хотя 70% респондентов заявили, что они «удовлетворены» или «очень удовлетворены» внедрением аутсорсинга, отчет также показал существенные недостатки во взаимоотношениях между компаниями и аутсорсерами. Неудовлетворенные респонденты отметили нереализованные возможности, высокую стоимость, плохое качество коммуникаций, обслуживания и отчетов провайдеров.

39% опрошенных сообщили, что они прекратили, по крайней мере, один контракт и передали его другому поставщику услуг. 50% тех, кто ответил, что «неудовлетворен» или «очень неудовлетворен» контрактом, вообще отказались от аутсорсинга и вернули бизнес-процессы внутрь компании.

Основной конфликт в отношениях «аутсорсер–компания» заключается в отсутствии понимания. 29% опрошенных видели проблему в недостаточной связи между компанией и провайдером, 24% указали на проблему с отчетностью, 23% – на недостаток плана коммуникаций, и 20% – на недостаточную прозрачность. С другой стороны, 70% поставщиков услуг отметили, что многие клиенты не способны ясно формулировать свои цели и потребности. Только 37% компании сформулировали и развили бизнес-стратегию для аутсорсинга.

АУТСОРСИНГ В РОССИИ

Аутсорсинг завоевал весьма широкое признание в той части мировой экономики, которая построена по западному принципу.

Пионерами аутсорсинга в России стали частные охранные предприятия (ЧОПы), позволившие сотням фирм защитить свой бизнес более профессионально, чем несколько штатных охранников. Первые ЧОПы появились в начале 90-х годов, некоторые из них успешно существуют до сих пор, превратившись в достаточно крупные многопрофильные компании, специализирующиеся в сфере обеспечения физической охраны личности и объектов, коммерческой безопасности и технической защиты объектов.

Эксперты отмечают, что развитию аутсорсинга в России мешают объективные обстоятельства:

- бизнес российских предприятий не всегда образовывался, исходя из реальных экономических соображений, и часто организация производства не соответствовала рыночным экономическим принципам;

- правовая среда и практика не позволяет с первых контактов устанавливать доверительные отношения со сторонними организациями;

- уровень развития поставщиков услуг аутсорсинга недостаточен, чтобы обеспечить требуемое предприятиям-заказчикам качество.

Тем не менее, сегодня в нашей стране имеются многочисленные примеры позитивной практики аутсорсинга.

Так, «Лукойл» выделил свои буровые подразделения в самостоятельные компании «Лукойл-бурение». Предприятие «Ломо», занимающееся производством и реализацией оптико-механических и оптикоэлектронных приборов, отказалось от собственного производства печат-

Although 70% of respondents said that they were "satisfied" or "very satisfied" with the performance of outsourcers, the report also indicated that there are considerable deficiencies in the relations between outsourcers and their clients. Dissatisfied respondents noted unrealised opportunities, high cost, poor communications, poor services and insufficient quality of reports submitted by the providers.

39% of those polled said that they had terminated at least one contract and transferred it to a different supplier of services. 50% of those who said they were "dissatisfied" or "very dissatisfied" with the contractor's performance, had abandoned the idea of outsourcing altogether and returned to in-house performance of the business processes in subject.

The main conflict in the "client-outsourcer" relationship is lack of understanding. 29% of the respondents said they saw the problem in insufficient communications between the client and the provider, 24% pointed out that the problem was the reporting, 23% said it was the lack of a communications plan, and 20% quoted insufficient transparency. On the other hand, 70% of the suppliers of services noted that many clients were not able to clearly formulate their needs and demands. Only 37% of the clients had determined and developed their business strategies for outsourcing.

OUTSOURCING IN RUSSIA

Outsourcing has won a lot of recognition in the part of the world where the economy is built to the western standard.

Pioneers of outsourcing in Russia were private security guard firms, which helped hundreds of businesses protect their activities more professionally than a few on-the staff-guards. First private security guard firms appeared in the early 1990s, some of them are successfully in business to this day, having converted into large multi-business companies that specialise in the physical protection of individuals and sites, commercial safety and technical protection of objects.

Experts are noting that progress of outsourcing in Russia is hampered by objective circumstances, such as:

- the businesses of Russian companies were not always based on actual economic needs and considerations, and quite often the organisation of production did not meet the principles of market economy;

- the legal environment and practice are such that make it impossible to enter into trusting relationships with outside organisations from the first contacts;

- the professional level of suppliers of outsourced services is often insufficient to provide the quality sought by the client.

Still, there are numerous positive examples of practical outsourcing in our country.

For instance, Lukoil had segregated its drilling divisions into a separate company, Lukoil-Burenie. Lomo, which is a company involved with the production and sales of mechanical optics and electronic optic instruments, decided to sell out its in-house circuit boards making shop. The Irbit Motorcycle Factory sold out its forge and automatics shops, focusing on their core business instead. August, the maker of OGGI brand of women's wear, left in house only the de-sign of models, technological preparation of production, procurement of materials and accessories and sale of ready-to-wear clothing.

ных плат. «Ирбитский мотоциклетный завод» продал кузнечный и автоматный цеха, сосредоточившись на основном производстве. Компания «Август», производитель женской одежды под маркой OGGI, оставила за собой лишь разработку моделей, технологическую подготовку производства, закупку материалов и фурнитуры и продажу готовой одежды.

ГУП МосНПО «Радон», несмотря на большое историческое наследие (предприятие существует с 1960 года), сложившиеся традиции и формы ведения бизнеса, достаточно широко практикует аутсорсинг. Для охраны режимного объекта и сопровождения спецтранспорта привлекается МВД России, для охраны офисных помещений на других объектах (более десяти), расположенных на различных территориях – частное охранное предприятие. Контракт со специализированным автотранспортным предприятием для осуществления грузопассажирских перевозок позволяет повысить безопасность транспортирования за счет использования новой и постоянно обновляемой техники. Имиджевыми вопросами занимаются издательская и дизайнерская компании. Ремонт и обслуживанием оргтехники, компьютеров – компания, специализирующаяся в данной сфере. Эта же компания, являясь узкоспециализированной, постоянно консультирует специалистов «Радона» по вопросам закупки оборудования с учетом новшеств и их совместимости с уже существующим на предприятии оборудованием. Обслуживание бухгалтерской программы (совершенствование, внедрение новых элементов, обучение персонала, проверка правильности проведения документов) проводит консалтинговая компания. Для решения вопросов в области внедрения новых технологий и нестандартного оборудования привлекаются специализированные компании с необходимой компетентностью из соответствующих областей. Услуги по капитальному ремонту зданий и сооружений также выполняются специализированными фирмами.

На аутсорсинг часто передается бухгалтерский учет. Появился спрос на аутсорсинг кадровых процессов (менеджмент трудовых ресурсов). Эта услуга может стоить компании даже дешевле, чем собственный специалист по кадрам, ее основными потребителями в России могут быть небольшие компании.

Аутсорсинг медленно, но верно занимает свою нишу как одно из новых направлений менеджмента. Все большее количество компаний, даже имеющих историческое наследие внутри себя (идейное, техническое и т.п.), рассматривают использование аутсорсинга в своих бизнес-процессах.



Для сопровождения спецтранспорта ГУП МосНПО «Радон» привлекаются сотрудники МВД России
Cooperation of the Moscow Radon special transportation unit with the Ministry of the Internal Affairs

SUE SIA Radon Moscow, despite its large historical legacy (the company has been in business since 1960), traditions and forms of business, widely practices outsourcing. For security of the site and guarding of special transports, the Ministry of the Interior is involved, while security of offices on other sites (about a dozen) in various regions is assigned to a private security firm. There is also a contract with a specialised automobile transport company for passenger and cargo transportation, which helps improve safety of transport by using newer and better vehicles. Public image of the company is handled by a publishing company and a design company. Maintenance and repairs of office equipment and computers is also performed by a specialised firm. The same specialised firm provides regular advice to Radon specialists regarding the procurement of such equipment, taking into account the latest technological advancements and their compatibility with the equipment already owned by the company. Up-keeping of the accounting software (upgrades, implementation of new features, personnel training, verification of correctness of documents) is entrusted to a consulting agency. For introduction of new technologies and non-standard equipment, specialised companies with competencies in the relevant fields are invited. Capital repairs of buildings and structures are again performed by specialised contractors.

Accounting is often outsourced. There is demand now for outsourcing of staffing processes (human resource management). These services may actually be cheaper for the company than a permanent in-house HR specialist, and smaller-size companies in Russia may become the chief buyers of such services.

Outsourcing, slowly but surely, is winning its niche as one of the fields of management. More and more companies, even those with an internal historical legacy (ideological, technological, etc.), are looking at outsourcing as a potential for its business processes.