

Стратегический аутсорсинг в развитии предпринимательского потенциала организации

© 2012 И.С. Попов, В.В. Березин
Российский новый университет, г. Москва
E-mail: sova_99@mail.ru

Выгодность аутсорсинга большинство руководителей традиционно сводят к избавлению от непрофильных направлений деятельности и очевидной экономии средств на содержание собственного штата сотрудников. Но вовлечение сторонних организаций в бизнес имеет и более выгодные перспективы решения стратегических вопросов с помощью аутсорсинга.

Ключевые слова: организация, аутсорсинг, потенциал.

Исследования, проведенные в 1999 г. Stern and Stewart, выявили положительное влияние крупных аутсорсинговых сделок (200 млн. долл. и выше) на стоимость компаний: через два месяца после официального объявления о сделке цены на акции увеличиваются. В 2003 г. было завершено исследование, осуществляемое школой бизнеса Katz Питтсбургского университета. Анализ деятельности 300 компаний, заключивших крупные аутсорсинговые сделки с 1990 по 2003 г., показал, что в первые три года после заключения контракта заказчики аутсорсинговых услуг превзошли своих конкурентов по таким показателям, как величина прибыли в расчете на одного сотрудника и объем продаж в расчете на одного сотрудника. Но самое сложное и интересное исследование на эту тему было проведено отделением математических наук Исследовательского центра корпорации IBM им. Т. Ватсона совместно с Гарвардским университетом. Исследование завершилось в 2006 г. и выявило положительное влияние крупных аутсорсинговых сделок на ключевые показатели бизнеса заказчиков (возврат на активы, общие накладные и административные расходы). Эту картину дополняют результаты исследования IBM Global CEO Study, наглядно демонстрирующие основные преимущества аутсорсинга.

Исследование выявило положительное влияние крупных аутсорсинговых сделок на ключевые показатели бизнеса заказчиков.

Из сказанного можно сделать два вывода. Во-первых, эффективность аутсорсинга следует оценивать применительно к показателям основного бизнеса заказчика, а не только сравнивая состояние его бизнес-среды в абсолютных и относительных показателях до и после заключения контракта. Во-вторых, наибольший положительный эффект оказывают крупные сделки, поэтому не стоит рассчитывать на то, что пилотный проект даст все необходимые ответы. На-

дежность провайдера услуг будет доказана или, наоборот, опровергнута, но ждать существенной синергии от сравнительно небольшого проекта все же не нужно.

Таким образом, возникает предпосылка для формирования и разработки категории стратегического аутсорсинга. Под стратегическим аутсорсингом будем понимать сбалансированное использование внешнего ресурса предпринимательской деятельности организации путем передачи организацией на основании долгосрочного договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание компании-стратегическому партнеру, специализирующемуся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на стратегический аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (более 1 года).

Стратегический аутсорсинг позволяет не только кардинально перестраивать процессы своего бизнеса, но и значительно улучшать возможности и перспективы. При этом взаимоотношения с аутсорсерами могут быть как полными, так и комбинированными. По мнению большинства руководителей, успешность эффективного аутсорсинга зависит от степени доверия в сложившихся отношениях, позволяющих делить контроль и ответственность со своими партнерами по бизнесу, которыми по сути становятся аутсорсеры.

Успех обеспечивается благодаря стратегической программе, кардинально меняющей привычные схемы и уклады. При этом первоначальное условие заключается в том, что полученное от стратегического аутсорсинга конкурентное преимущество должно интегрироваться в модель

компании и позитивно влиять на изменение ценности услуг и товара.

Важнейшими компонентами стратегического аутсорсинга являются:

1) поддержка и контроль на высшем уровне. Руководство компании должно принимать непосредственное участие в процессе перераспределения ресурсов, введении инноваций и других процессов, инициированных аутсорсерами. При этом остальные функции руководства тоже никто не отменяет;

2) смелая программа и решительный план действий. Стратегический аутсорсинг подразумевает под собой внедрение радикальных изменений в бизнесе, а для этого следует обладать немалой целеустремленностью, решительностью и непоколебимостью своих решений;

3) инновационная финансовая стратегия. Она должна быть не только оптимально выгодной для компании, но и интересной для аутсорсеров. Повысить мотивацию партнеров можно, привязав вознаграждение за работу к результатам деятельности всей компании;

4) ориентированность на важные процессы. Доверив аутсорсерам основные, ключевые направления деятельности, можно быстро достичь повышения уровня конкурентоспособности;

5) сфокусированность на результате. Целью взаимоотношений с аутсорсерами должно быть возникновение новых возможностей, использование приобретенных способностей для достижения стратегических задач.

Успешность стратегического аутсорсинга зависит от поэтапной реализации взаимоотношений с внешними администраторами.

Первый этап состоит из заключения сделки. Для этого недостаточно найти обычного поставщика услуг, к поиску компании-аутсорсера следует подходить очень внимательно, поскольку речь идет о стратегическом союзнике, а не просто о подрядчике.

Второй этап включает в себя руководство переходным периодом. Управление процессом распределения ресурсов после заключения сделки с аутсорсерами - важный момент, от которого зависит установление открытых и доверительных отношений и с аутсорсерами, и со штатными сотрудниками. Четкая трактовка обязанностей и тех и других будет только способствовать быстрому внедрению инновационных изменений.

Третий этап фокусирует внимание на трансформации основных процессов. Особенностью стратегического аутсорсинга является передача в руки профессионалов своей основной, ключевой деятельности, как это сделала Лондонская биржа, передав торговые операции и управление

ИТ-технологиями аутсорсерам. Главное при этом четко обозначить цели, объединить ресурсы и процессы в своем стремлении к улучшению результативности.

Четвертый этап подразумевает непосредственный процесс использования новых способностей. Стратегический аутсорсинг позволяет превратить ключевые, но малоэффективные и неконкурентоспособные процессы в те, которые пользуются спросом, имеют ряд преимуществ и перспективны на будущее. Открывшиеся в результате сотрудничества с аутсорсерами способности должны усиливать общую стратегию компании. В этом и главная ценность такого аутсорсинга.

Эффективность стратегического аутсорсинга невозможна без установления тесных, открытых и доверительных отношений с партнерами. Совместная работа основывается:

- на активном участии штатных сотрудников в разработке новых путей;
- разработке и освоении сетевых схем сотрудничества;
- востребованности постоянных инноваций;
- грамотном управлении данными отношениями.

В стратегическом аутсорсинге можно выделить следующие виды (рис. 1).

Следует отметить, что объектом ранее перечисленных в работе исследований являлись успешные контракты, но необходимо принимать во внимание, что растет число неудачных аутсорсинговых сделок. Следовательно, если заказчик намерен прибегнуть к стратегическому аутсорсингу для создания конкурентных преимуществ в своем основном бизнесе, то в первую очередь ему следует сосредоточиться на обеспечении ключевых факторов успеха такого партнерства.

Первым фактором успеха аутсорсинга является проработка заказчиком решения о целесообразности использования механизмов стратегического аутсорсинга в интересах развития его основного бизнеса. Затем, чтобы определить потенциальные преимущества аутсорсинга, важно правильно оценить текущую ситуацию и стратегическую ориентацию инфраструктуры заказчика в будущем.

Четкое определение целей и доведение их до сведения потенциальных поставщиков аутсорсинговых услуг является вторым ключевым фактором успеха, поскольку в противном случае весьма профессиональное решение, разработанное поставщиком услуг, может оказаться невозможным для заказчика.

Понимание данных целей позволит также определить базовые критерии при выборе по-



Рис. 1. Классификация стратегического аутсорсинга



Рис. 2. Основные элементы стратегического аутсорсингового решения на примере ИТ

ставщика аутсорсинговых услуг. К примеру, если аутсорсинг предполагается использовать для более успешного проведения ИРО, то поставщика услуг придется выбирать из числа крупнейших международных компаний. В иных случаях сегодняшние реалии уже позволяют производить отбор среди крупных аутсорсинговых компаний в зависимости от их финансовой надежности, внутриотраслевой специализации, зоны географического покрытия, наличия требуемых лицензий, успешно инвестирования в совершенствование технологических и процессуальных областей доставки аутсорсинговых услуг. Что касается западного опыта, то, согласно исследованиям Everest Group, критерии выбора провайдера услуг аутсорсинга в 2007 г. распределились в порядке уменьшения значимости так:

- качество предлагаемых услуг;
- процессуальная экспертиза;
- предлагаемый уровень оптимизации затрат;
- инновационность;
- индустриальная экспертиза;
- соответствие предлагаемого технико-коммерческого предложения стратегическим целям развития бизнеса заказчика;
- близость корпоративных культур.

Правильный выбор поставщика услуг - третий ключевой фактор успеха.

К четвертому фактору относятся точность и доскональность разработки финансовых аспектов сотрудничества. Для этого потребуются провести совместный аудит прямых и косвенных затрат предприятия, осуществить их проекцию на будущее с учетом стартовавших и намеченных внутренних проектов оптимизации и, используя полученные данные, убедиться в привлекательности финансового предложения провайдера услуг с учетом предлагаемой им цены и модели ценообразования.

Пятый фактор - необходимость строго придерживаться согласованного плана-графика под-

готовки контракта - абсолютно очевиден. Однако на практике эта подготовка занимает от полугода до года, и постоянно возникающий, в первую очередь у заказчика, соблазн чуть-чуть увеличить этот график чреват срывом переговоров. Опыт наблюдений за подготовкой крупных контрактов на российском рынке однозначно свидетельствует об актуальности этой проблемы.

Шестой фактор выражается в необходимости детальной согласованной проработки архитектуры аутсорсингового решения для последующего закрепления в контракте. Сводя все необходимые компоненты решения воедино, мы получим картину, представленную на рис. 2.

Наш опыт изучения аутсорсинговых сделок в России выявил яркие и показательные примеры того, как недостаточное внимание к формированию постоянно действующего центра управления изменениями может побудить заказчика расторгнуть контракт даже при условии выполнения поставщиком услуг соглашений об уровне предоставляемых услуг и удовлетворительной ценовой политике. Создание и полноценное функционирование гибкой и эффективной модели управления отношениями заказчика и поставщика услуг - это седьмой фактор успеха стратегического аутсорсинга.

Таким образом, стратегический аутсорсинг предъявляет гораздо больше требований по его подготовке и сопровождению. Прежде всего это касается инновационности принимаемого стратегического решения, а также управления уровнем аутсорсинговой услуги и детализацией предоставляемой отчетности.

¹ Аксенов Е., Альтшуллер И. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент. СПб., 2009.

² Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. М., 2007.

³ Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. М., 2010.

Поступила в редакцию 03.07.2012 г.