

Аутсорсинг – что за зверь такой?

В.Б. Кушников

За последние десять-пятнадцать лет в русском языке появилось огромное количество иностранных слов. Понятных и не совсем. Благозвучных и не очень. Обозначающих (давно) известные понятия и нечто ранее неслыханное. Мы с ними потихоньку разобрались и освоились, стали употреблять к месту и со знанием дела. Но, как выясняется, велик не только русский язык. К ранее освоенным иностранным словам то и дело добавляются новые.

Одно из таких новых – «outsourcing» (аутсорсинг) – настолько «свежее», что точного перевода не найти даже в быстро обновляемых интернет-словарях. И, пока смысл его несколько туманен, оно применяется как некий синоним словам субконтрактинг и кооперация.

Буквальный перевод слова «outsourcing» – «втекающий извне / снаружи». В бизнес-практике это понимают как «(не-что) имеющее внешний (по отношению к фирме) источник / происхождение». Этим словом принято обозначать вынесение бизнес-функций за пределы компании, передачу их для исполнения другим фирмам. Но, не просто передачу:

- аутсорсинг есть форма взаимодействия, при которой «внешнее» предприятие (продавая заказчику свои товары/услуги) включается в «управленческие контуры» заказчика как функциональное подразделение, оставаясь при этом юридически и организационно независимым.

Для сравнения:

- кооперация есть форма взаимодействия, при которой предприятие приобретает у контрагентов готовые изделия (детали / узлы / агрегаты);

- субконтрактинг есть форма взаимодействия, при которой предприятие приобретает у контрагента услуги по выполнению (технологических) операций.

Нельзя сказать, что аутсорсинг (как организационное решение) для отечественных предприятий экзотическое явление. Можно привести многочисленные примеры его использования малым и средним бизнесом, особенно в части услуг:

- бухгалтерское обслуживание и юридическое сопровождение;
- информационное обслуживание в самых разных сферах: от патентного поиска до тематического мониторинга СМИ;
- различные виды охраны,
- уборка (производственных) помещений;
- обслуживание и поддержание компьютерных сетей и ПК.

Что же касается непосредственно промышленного производства, то здесь дальше обслуживания оборудования дело продвинулось не очень.

По мнению консультантов БТК «Знаю как», среди основных причин неразвитости аутсорсинга в машиностроении следует назвать:

◆ Недостаток предложения (производственных) услуг

Во-первых, (в силу исторических причин) производственная структура предприятий практически одинакова – у всех есть все переделы. Но, обычно, это универсальное оборудование, на котором трудно получить ощутимые конкурентные преимущества. Другими словами: внешнее предложение производственных функций ни по цене, ни по качеству не слишком отличается от «своего»;

Во-вторых, промышленное производство – отрасль пока еще не самая прибыльная и здесь еще нет ни больших инвестиций в (технологически) специализированные (высокопроизводительные) производства, ни достаточного предложения разного рода инжиниринговых услуг.

◆ Проблемы взаимодействия

Аутсорсинг это форма взаимодействия, наиболее близкая предприятиям с матричной структурой. Матричная структура предполагает высокий уровень управленческой культуры: целеполагание, четкая формализация (управленческих) процедур и организационных регламентов, недвусмысленные критерии оценки результатов работы, ясные обязанности и ответственность. Привлекая внешнее предприятие к аутсорсингу, необходимо все эти вопросы продумать, оговорить и зафиксировать. Увы, готовы к этому (морально и профессионально) далеко не все менеджеры.

◆ Риски

Одним из недостатков такого тесного взаимодействия как аутсорсинг является возрастание (количества) рисков, которым подвергается производственная система. В каком-то смысле эти риски даже удваиваются.

Кроме того, есть специфические риски:

- любой из партнеров по аутсорсингу имеет возможность проявить рыночную силу в большей мере, чем это осуществимо при других формах взаимодействия;

- аутсорсинг – прекрасный способ «вырастить» (в средне-долгосрочной перспективе) хорошего конкурента. Примером этого может служить «экономическое чудо» Южной Кореи и стран Юго-Восточной Азии, появившееся из аутсорсинга японских и американских фирм.

◆ Психологические барьеры

Существенным препятствием к привлечению внешних организаций является моральная неготовность доверить внутрифирменную информацию и положиться

на «варягов». Существуют подобные барьеры и у «дающей» стороны, и у «принимающей».

Однако у аутсорсинга есть неоспоримые достоинства, которые во многом компенсируют недостатки.

Главнейшие из достоинств аутсорсинга:

- способность обеспечить высочайшую гибкость производства для предприятия, «отдающего» функцию. В случаях, когда требуется освоить ранее неиспользованные технологии, разница между аутсорсингом и освоением «у себя» особенно впечатляет – время, необходимое для запуска новой продукции, сокращается многократно, месяцы превращаются в недели, иногда даже дни.

- возможность (для «отдающего») быстрого достижения максимальной компетентности в отданной функции.

Кроме этого, есть и другие положительные моменты:

- переданная функция (практически, гарантированно) будет выполняться с конкурентоспособным качеством и конкурентоспособной стоимостью, что «у себя» достигается далеко не всегда;

- предприятие, «отдающее» функцию, имеет возможность (значительной) экономии затрат на приобретении оборудования, организации рабочих мест, наборе и обучении персонала и т.д.;

- особенно хорош аутсорсинг в ситуациях с неясными рыночными перспективами выбранного направления и/или коротким жизненным циклом выпускаемой продукции, поскольку позволяет снизить потери от ошибок в выборе направления развития;

- затраты на поддержание «отданной» функции не будут превышать аналогичных затрат «у себя»;

- отдельно следует отметить возможность экономии организационных ресурсов (у «отдающего») и концентрации их на ключевых аспектах бизнеса.

Общих рекомендаций на тему: «Отдавать или не отдавать функцию на аутсорсинг?», – безусловно, нет. Этот вопрос каждое предприятие решает само для себя, исходя из своих целей, своего понимания путей их достижения и имеющихся ресурсов. Думаю, излишне говорить, что в основе решения об аутсорсинге лежит экономическая эффективность вариантов «сделать самим / отдать на аутсорсинг».

Но можно обозначить категории функций, для которых использование аутсорсинга наиболее эффективно.

I. «Второстепенная» функция

Речь идет о функции, которая сама по себе не создает добавленной стоимости и/или не приносит прибыли предприятию, хотя и является необходимой. Это могут быть упоминавшиеся выше бухгалтерские функции и функции системного администратора, кадровый учет, обучение персонала и т.п.

К этой же категории могут быть отнесены любые функции (даже основные), имеющие разовый характер, скажем, работы, связанные с перепроектированием / реструктуризацией / модернизацией производства.

Эти функции вполне успешно могут взять на себя различные консалтинговые и инжиниринговые компании:

- компания «Северсталь-Авто» передала функции управления (!) одним из своих производств компании Gemco. Цель взаимодействия: достижение в течение года заданных показателей качества и производительности труда, проведение реструктуризации предприятия, обучение персонала и внедрение современной культуры производства;

- Онежский тракторный завод и ЗАО «Масса-К» доверили функцию отдела главного технолога Бюро технологического консалтинга «Знаю как». Цель взаимодействия: проведение технико-экономического анализа, технологическое проектирование производства, достижение заданных технико-экономических показателей производства;

- компания «Чистые технологии» использовала фирму «Рокад» в функции отдела главного конструктора при постановке на производство новой техники. Цель взаимодействия: достижение целевых производственных и эксплуатационных показателей выпускаемой продукции.

II. «Новая» функция

Здесь относятся функции, которых ранее не было и необходимость которых возникла в процессе развития предприятия. Характерной особенностью новых функций является отсутствие достаточной собственной компетентности в вопросе и риски потерь, связанных с освоением неизведанного.

Примеры «новых» функций:

- маркетинг и сбыт на новых (для предприятия) товарных и/или географических рынках;

- разработка непрофильных (по специализации), но принципиально значимых компонентов выпускаемой продукции (приводов, электронных блоков и т.п.);

- освоение новых (производственных) технологий.

III. «Существующая» функция

Выполнение части производственных функций своими силами не всегда возможно с конкурентоспособными ценой / качеством. Особенно часто это происходит на операциях с небольшим объемом работ, требующих высокой квалификации и/или специализированного (дорогостоящего) оборудования. Примером такой функции могут быть разного рода (климатические или механические) испытания. Передать такие функции на аутсорсинг – святое дело. Специализированные центры берутся за это весьма охотно.

Еще один повод для аутсорсинга – загрузка производственных мощностей, близкая к максимальной величине. По имеющейся информации, СПб завод металлоконструкций в 2003 году в связи с полной загрузкой собственных производственных мощностей искал возможности аутсорсинга «избыточных» заказов.

Подводя итог сказанному, хочу отметить: во многом аутсорсинг – организационная «технология» завтрашнего дня. По инфраструктурным причинам мы еще не вполне готовы к ее использованию, еще следует «потренироваться» на субконтрактинге. Но, это самый перспективный путь к достижению конкурентоспособности мирового уровня. Мы обязательно научимся.

Источник информации:

*Негосударственное образовательное учреждение
«Институт проблем предпринимательства»*

<http://www.ipnou.ru>