

Проблемы аутсорсинга в неконкурентной среде

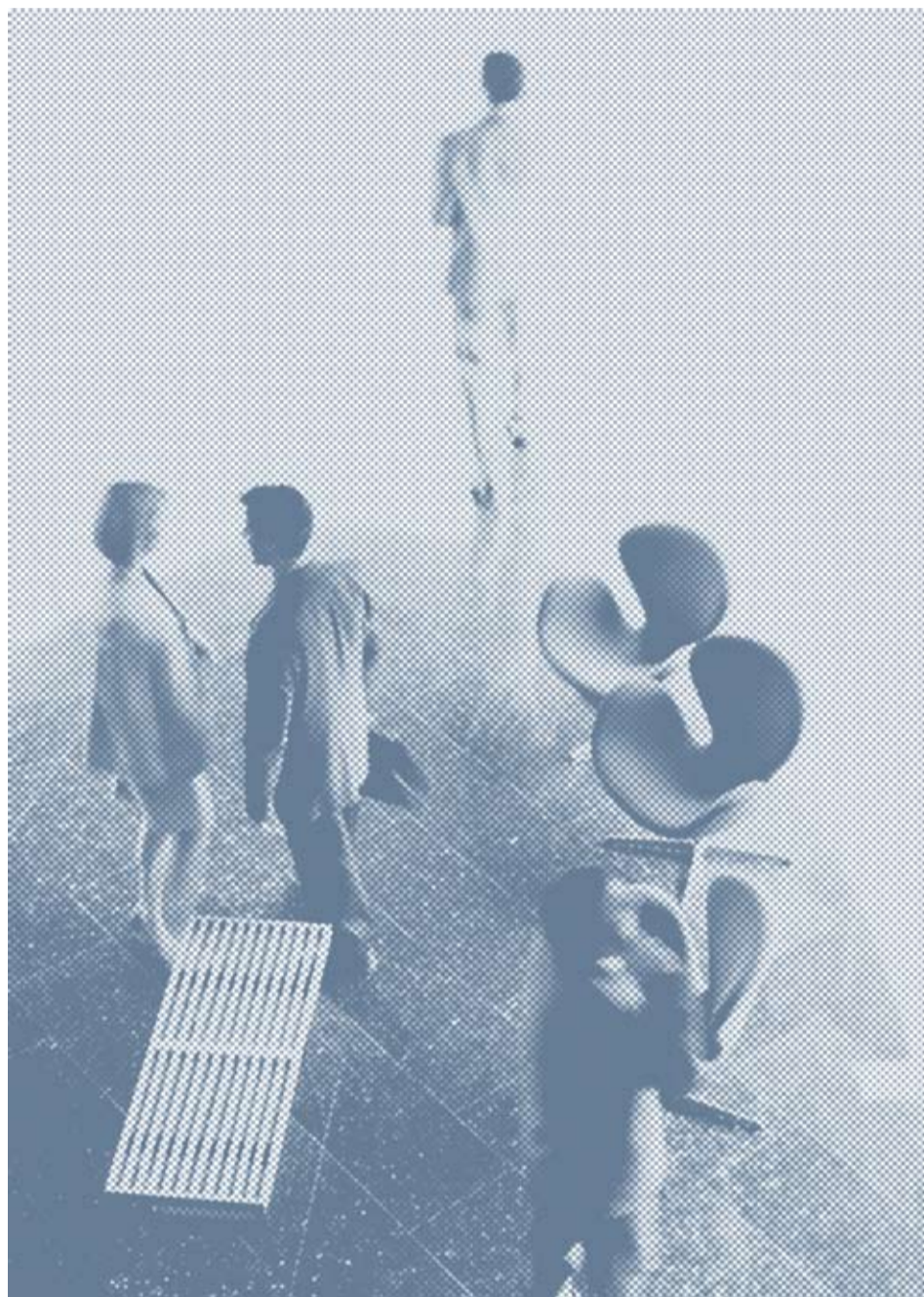
Аутсорсинг представляет собой современный вид предпринимательской деятельности, который призван обеспечить предприятию дополнительные конкурентные преимущества. Сегодня аутсорсинг применяют многие крупные российские компании, передающие сторонней организации (как правило, малому, не дочернему предприятию) частично или полностью ряд собственных функций.

Анализ российской практики использования аутсорсинга показывает, что на начальном этапе крупные компании в первую очередь передают на аутсорсинг вспомогательные и обслуживающие бизнес-процессы, такие как ремонт, сервисное обслуживание, бухгалтерия. В этом случае между предприятиями устанавливается сотрудничество в целях исполнения принятых на договорной основе обязательств в рамках реализации единой производственной программы. Это позволяет предприятиям увеличивать объем производимых товаров или услуг, что соответственно уменьшает размер постоянных издержек на единицу продукции. В результате деятельность каждого из предприятий-аутсорсеров становится экономически выгодной, а стоимость производимых товаров и услуг снижается. В то же время, включая из производственной цепочки ряд бизнес-процессов (а точнее, сворачивая их до интерфейса взаимодействия с предприятием, находящимся на аутсорсинге) и передавая их вовне, предприятия имеют возможность сконцентрировать усилия на основной деятельности, упростить структуру управления, сократить объем расходов. Но прежде чем принять решение об использовании аутсорсинга, крупному предприятию необходимо определить, каким образом возможно максимально учесть собственные интересы и обеспечить необходимую эффективность деятельности компании в целом.

Предпосылки и проблемы аутсорсинга

Как показывает практика промышленно развитых стран, без использования аутсорсинга сегодня практически невозможно создание эффективного специализированного производства. На практике чаще всего встречаются следующие мотивы и направления перехода на аутсорсинг:

1. Периодически выполняемые работы: ремонтные работы, техническое обслуживание зданий и оборудования. Возьмем такой пример: на одном предприятии загрузка ремонтного цеха с переходом на новое оборудование в компрессорной упала до 20%. В итоге предприятие несло избыточно высокие постоянные расходы, и было принято решение передать ремонтный цех внешним владельцам. Созданное ремонтное предприятие уже через два месяца привлекло второго заказчика, а основное предприятие в скором времени получило снижение стоимости услуг.
2. Изготовление типовых деталей: литые заготовки, метизы, внутренние неосновные элементы изделий. Пример: когда новая команда управленцев пришла на тракторный завод, который на тот момент представлял собой типичное советское предприятие с полным заготовительным комплексом (литейное, кузнечное, ремонтное производство, производство метизов), первое, на что они обратили внимание, — производство метизов, выпускавшее типичные изделия, которые производились на любом таком же заводе. Это производство было загружено на 10%. Практически сразу появилась идея его продать, так как для тракторостроительного завода оно генерировало только убытки.
3. Заготовки или операции, требующие специального оборудования. Например, в мебельной промышленности существует множество локальных производителей кухонной мебели и шкафов-купе. Стиль и товарный вид такой мебели в решающей степени определяет ее фасад. Оборудование для создания сложных фасадных решений (с фрезеровкой, декоративными элементами) очень дорогое и по карману только крупным мебельным предприятиям. Локальные производители самостоятельно производят только корпус, а фасады закупают у крупных фирм, таким образом, во-первых, выигрывая в цене, и во-вторых, получая необходимый уровень качества, дизайна и сроков изготовления.



4. В условиях сильных колебаний спроса (в периоды повышенного спроса) на условиях аутсорсинга можно привлечь дополнительные мощности. К примеру, в летний сезон резко возрастают (чуть ли не в 10 раз) среднемесячные продажи мороженого. В эти месяцы крупные современные производители переводят на аутсорсинг производство мороженого в стаканчиках — мощностей по его производству еще с советских времен осталось в избытке. Помимо этого в месяцы пикового спроса активно используются арендованные автомобили и услуги по перевозке.
 5. Как подстраховка на случай выхода из строя своих производственных мощностей. Некоторые компании используют аутсорсинг в небольших объемах, даже если имеются собственные производственные мощности, чтобы в случае поломки собственного оборудования можно было не останавливать отгрузки и не терять в выручке, а переключиться на производство на стороне. Аутсорсинг такого типа используется в том случае, если собственное оборудование сильно изношено.
 6. Аутсорсинг как бизнес-модель. Некоторые компании используют аутсорсинг, изначально определив, что производство определенных товаров и услуг для них будут осуществлять сторонние организации. В такой ситуации, например, для решения проблем с качеством на каждое производственное предприятие, с которым компания работает на условиях аутсорсинга, командирована ее собственный конструктор-технолог.
 7. Аутсорсинг вспомогательных функций. Например, процессы, связанные с управлением информационными технологиями, юридическим и бухгалтерским обслуживанием, выделяются на аутсорсинг вовне, при этом в самой компании остаются интерфейсные функции по координации и контролю взаимодействия.
- Несомненным преимуществом аутсорсинга являются быстрота и удобство решения той

или иной производственной проблемы. Ведь аутсорсинговая компания, как правило, предлагает уже готовую систему, которая может работать «здесь и сейчас».

В западных странах аутсорсинг значительно более развит, чем в России. По данным исследования Industry Week Census on Manufacturing, 54,9% американских компаний используют аутсорсинг в производстве, 43,8% — в обслуживании оборудования. Для оценки целесообразности использования аутсорсинга в западной практике принято использовать следующую схему:

Тип операций	Стратегическая	Нестратегическая
Конкурентная	Сохранить у себя	Возможны варианты
Неконкурентная	Реорганизовать	Аутсорсинг

Здесь необходимо сделать важные замечания:

1. Критерии определения типа операции являются уникальными для каждой организации, так как подвержены субъективизму менеджмента.
2. «Реорганизовать» — возможно в краткосрочном периоде отдать на аутсорсинг. Но в долгосрочном периоде — вернуть под контроль компании.

Таблица 1. Преимущества субконтракции

Преимущества для заказчика	Преимущества для исполнителя
<ul style="list-style-type: none"> • снижение себестоимости продукции за счет приобретения более дешевых деталей; • сокращение товарно-материальных запасов; • экономия вложений в основное производство; • оптимизация использования ресурсов за счет концентрации на сборке продукции, контроле качества, маркетинге продукции, НИОКР; • построение более эффективной организационной структуры предприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> • увеличение загрузки основных мощностей; • гарантия занятости работников; • решение проблемы сбыта; • значительное сокращение коммерческих расходов, что в совокупности с более низкими накладными расходами позволяет получить большую норму прибыли; • возможность получить техническую помощь со стороны заказчика в освоении производства; • возможность работать с несколькими заказчиками, выпуская один тип продукции

3. «Возможны варианты» — много возможных решений: продажа, расширение и предоставление услуг другим организациям, аутсорсинг, расширение профиля и создание стратегического конкурентного преимущества.

Основной мотив перехода на аутсорсинг западных компаний — необходимость сконцентрировать ограниченные ресурсы на основной деятельности и достичь в данном виде деятельности преимуществ перед конкурентами за счет более низких издержек или более эффективного производства.

Наличие примеров успешного опыта аутсорсинга в России свидетельствует о том, что этот вид стратегии имеет хороший потенциал. На данный момент на развитие аутсорсинга в России существенно влияют следующие факторы:

1. Неспособность посчитать полную себестоимость. Как это ни печально, но зачастую решения об аутсорсинге принимаются в отсутствие экономической проработки, цель которой ответить на простой вопрос: что дешевле — собственное производство или приобретение на стороне? В большинстве случаев расчет показывает, что собственное производство выгоднее, но в этот расчет не попадают затраты на ремонт и обслуживание оборудования, затраты на обогрев, электроэнергию, уборку мусора. Если все их учесть, то результат расчета может измениться.

2. Отсутствие надежных поставщиков. Основные доводы против использования аутсорсинга заключаются в том, что российские поставщики (небольшие компании-производители или торговые компании) неспособны обеспечить требуемый уровень качества. От компаний, которые используют аутсорсинг, требуется мобилизация управленческих, организаторских и переговорных ресурсов, чтобы обеспечить требуемый уровень качества и стабильности поставок. Интересен пример одного мотоциклетного завода, менеджмент которого принял решение отказаться от кузнечного цеха, продал его стороннему собственнику и теперь закупает необходимые детали у новых владельцев. Причем помимо этого цеха кузнечные заготовки заводу поставляют еще два предприятия. Сам же завод не потерял при этом ни в цене, ни в качестве, но выиграл на том, что управленцы сфокусировались на задачах основного производства.

3. Снижение оперативности ниже требуемого уровня. Многие компании вполне обоснованно считают, что изготовление продукта на стороне занимает больше времени, чем у себя. Один из аргументов за собственное производство звучит так: «для себя мы можем поднапрячься, мобилизовать все силы и сделать все в кратчайшие сроки». Но есть и противоположные примеры. Так, в одной из компаний по производству женской одежды утверждают, что при размещении заказов на производство на стороне можно быть более гибким, чем при размещении у себя. Так, небольшие фабрики готовы брать в свое производство более мелкие партии, быстро пристраиваться на новые материалы, что не всегда под силу собственной крупной фабрике.

4. Увеличение затрат. Если в долгосрочной перспективе себестоимость производства на стороне оказывается дороже, то использование аутсорсинга не является эффективным. Но с другой стороны, для одного из крупнейших мировых производителей спортивной одежды использование контрактного производства является элементом стратегии, что приносит свои плоды в виде более гибкой управленческой структуры и гибкого производства.

5. Усложнение управления. Один из крупных производителей мебели в России в качестве альтернативы расширения масштабов производства рассматривает активное использование аутсорсинга. Расчеты показывают, что та-

кой подход более выгоден экономически. Но подобная стратегия отражается на способности работников компании и системы управления управлять контрактными отношениями, что, понятно, не является сильной стороной компании. Поэтому, прежде чем переходить на использование контрактных отношений, необходимо ответить на вопрос: а способна ли система управления эффективно управлять отношениями с аутсорсинговыми организациями?

6. Отсутствие гибкости поставщиков. Поставщики деталей и узлов — это мелкие предприниматели, которые отхватили производственные активы с целью «выжать» из них все что возможно, а вопросы инвестиций и долгосрочного развития их вообще мало волнуют.

Таковы основные претензии крупных производителей к своим поставщикам. По мере развития отечественного рынка компании-производители заготовок будут вынуждены больше усилий уделять своему развитию. Возможно, возникнет ситуация, аналогичная той, что создалась в мировой автомобильной промышленности, где двигателем прогресса являются поставщики узлов, а не известные автомобильные концерны.

Технология аутсорсинга: субконтракция

Субконтракция является составной частью аутсорсинга и охватывает и производственную, и научно-производственную сферы. Основное преимущество субконтракции — возможность сконцентрировать ресурсы и усилия на участках, определяющих конкурентоспособность продукции и предприятия в целом.

Классическое понимание процесса субконтракции подразумевает наличие головного предприятия — «контрактора» и множества предприятий — «субконтракторов». В результате проведенной реструктуризации предприятие-контрактор избавляется от всех нестратегических производств и заказывает необходимые комплектующие субконтракторам. В свою очередь субконтракторы специализируются на выполнении ограниченного числа производственных процессов, стремятся соответствовать высоким требованиям, предъявляемым к качеству продукции, соблюдению условий согласованного графика поставок. Обе стороны процесса заинтересованы друг в друге: контрактору нужны стабильные поставки, субконтракторам нужны долгосрочные заказы и постоянное сотрудничество. Опыт развитых стран показывает, что предприятие-контрактор часто за свой счет проводит на предприятиях-субконтракторах внедрение и сертификацию системы управления качеством, предоставляет помещения и оборудование.

Используя механизм субконтракции, головное предприятие-контрактор получает возможность быстро обновить модельный ряд. Кроме того, неотягощенная непроизводительными издержками конечная продукция становится более конкурентоспособной.

Кластеры: современная идеология аутсорсинга

Анализ мировой хозяйственной практики показывает, что наиболее экономически эффективным, конкурентоспособным и перспективным направлением развития бизнеса является производственная кооперация, в которой участвуют малые, средние и крупные предприятия и которая в конечном итоге приводит к созданию промышленных образований, в теории корпоративных систем называемых кластерами.

Под кластером понимается сеть независимых производственных или сервисных фирм (включая их поставщиков), создателей технологий и ноу-хау (университеты, научно-исследовательские институты, инжиниринговые компании), связующих рыночных институтов (брокеры, консультанты) и потребителей, взаимодействующих друг с другом в рамках единой цепочки создания стоимости и имеющих географическую близость. При этом географические границы кластера отражают экономические реалии и не обязательно совпадают с административными и политическими границами. В то же время формальные географические границы кластера способствуют межличностным контактам и тесному взаимодействию агентов внутреннего рынка, стимулируют накопление социального капитала, критическая масса которого составляет фундамент инновационного развития.

Важно подчеркнуть, что кластер объединен не только в плане выпуска конечной продукции и в географическом аспекте, он также «спаян», интегрирован в рамках единой внутренней информационной среды, которая связана и взаимодействует с внешней средой как целостный организм.

Начиная с 1990-х годов феномен кластеризации экономического пространства привлекает внимание правительства, ученых и экспертов и этот подход к развитию бизнеса превращается в базовый элемент экономической политики

многих государств. В короткие сроки кластеризация проявила себя как новый вектор развития мировой хозяйственной системы. Известный социолог Э. Тоффлер назвал ее «новой волной» развития капитализма. Этот процесс стал воплощением объективной тенденции мезоинтеграции, а отнюдь не продуктом надуманного эксперимента. С середины 90-х годов прошлого столетия исследования, посвященные анализу кластерной проблематики, широко обсуждаются мировым деловым и научным сообществами, в частности в рамках Евросоюза, Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Всемирной торговой организации (ВТО).

Важнейшее преимущество кластерного анализа для целей промышленной политики, которое сделало его столь популярным, заключается в том, что этот подход фокусирует внимание не на отдельных отраслях и следствиях конкурентоспособности, а на связях между отраслями и фирмами и предпосылках конкурентоспособности, то есть на развитии системы факторов производства и конкуренции, снижении транспортных издержек, повышении производительности труда и достижении дополнительных системных выгод от улучшения информационного обмена между фирмами и отраслями.

Общая структура кластера

Центральное место в структуре кластера занимает укрепление сети взаимосвязей между экономическими субъектами — участниками кластера. При этом упрощаются доступ к новейшим технологиям, распределение рисков в различных формах совместной деятельности, в том числе предусматривающих совместный выход на внешние рынки, организацию совместных НИОКР, совместное использование знаний и основных фондов, ускоряются процессы обучения (за счет концентрации и физических контактов специалистов мирового уровня), снижаются транзакционные издержки в различных областях за счет увеличения доверия между участниками кластера.

Отличие кластера от других форм организации предприятий (например, от территориально-производственных комплексов) состоит, в первую очередь, в наличии внутренней конкурентной среды, и во-вторых, в наличии у него сильных конкурентных позиций на глобальном рынке.

И хотя наибольшее распространение в современной экономике получили идеи аутсорсинга вспомогательных процессов, существует мнение, согласно которому «аутсорсинговый акцент в управлении должен быть направлен прежде всего на те сферы, где компания наилучшим образом может реализовать свои возможности, на те бизнес-процессы, в которых она наиболее успешна и наиболее значимо ее конкурентное преимущество. Для существенного увеличения конкурентного преимущества изменение форм и методов управления должно быть направлено на фундаментальное переосмысление и радикальную трансформацию деловых процессов, отражающихся в ключевых показателях деятельности компании, например доходности, качестве, сервисе, доле рынка, устойчивости развития и, наконец, стоимости бизнеса» (Галазова С. С., Бекаури Р. В. «Конкурентный подход в исследовании аутсорсинговой формы взаимодействующих субъектов. / Вестник ВНИЦ, 2005, № 1).

Заклучение

Наряду с очевидными выгодами использования аутсорсинга в российских отраслях промышленности существуют серьезные факторы, которые сдерживают его развитие. Компании, успешно использующие аутсорсинг, стремятся преодолеть эти факторы и обезопасить выполнение собственных обязательств. Так, крупные производители ожидают от своих поставщиков максимальной открытости. Ведь, по сути, эффективный аутсорсинг возможен только при установлении надежных партнерских отношений. Наиболее успешными при получении заказов станут те поставщики изделий или услуг, которые смогут удовлетворить следующие требования заказчиков:

- следование рекомендациям технических и производственных специалистов заказчика, которые отправляются на предприятие субконтрактора для контроля процесса производства или наладки необходимого технологического процесса;
- наладка регулярного информационного обмена с целью отслеживания сроков выполнения заказов, запасов на складе, сроков отгрузки;
- стремление улучшать продукт и процесс производства.

*Анна Гуслистая,
к.э.н., старший консультант
департамента управленческого
и финансового консалтинга
«IDS Scheer Россия и страны СНГ»*

Стильные устройства хранения данных



Made for ideas.

Серия USB Key

- Емкость 4/8/12Gb
- Размер кредитной карты (8,5×5,5×0,6 см)
- Вес 56 г



Серия Mobile Hard Drive Design by F. A. Porsche

- Емкость 60–160Gb
- Интерфейс USB 2.0/1.1
- Опция FireWire
- Размер 12,9×7,6×1,7 см
- Вес 200 г



Серия d2 Hard Drive Extreme с тройным интерфейсом

- Емкость 160–500Gb
- Тройной интерфейс USB 2.0/1.1 + FireWire + FireWire800 (скорость чтения — до 64MB/s)
- Размер 17,3×16×4,4 см
- Вес 1,5 кг



Серия Brick Mobile Hard Drive

- Емкость 40–120Gb
- Интерфейс USB 2.0/1.1
- Опция FireWire
- Размер 13×11,2×2 см
- Вес 225 г
- Цветные корпуса (белый, синий, красный)
- Диски вертикально стыкуются друг с другом



Официальный дистрибутор

Москва тел. (495) 745-8008
Санкт-Петербург тел. (812) 326-3232
www.marvel.ru

У вас есть вопросы?



У нас есть ответы!

Учебный Центр АСТРОСОФТ

предлагает обучение высокого уровня и актуального содержания - курсы и семинары в области IT.

Расписание курсов и подробная информация на сайте www.astrosoft.ru и по тел.: (812) 324-77-00



Information Worker Solutions
Security Solutions
Advanced Infrastructure Solutions
Licensing and SAM Solutions
Learning Solutions