

Трудовые резервы "Коммерсантъ" №177(3261), 21.09.2005

Кому выгодно

Рынок аутсорсинговых услуг, который начал формироваться лет пять назад, движется вперед отнюдь не семимильными шагами. Реальное развитие есть только у структур, берущих на обслуживание IT-подразделения заказчиков. Причем, согласно результатам исследования, проведенного компанией Market-Visio/EDS, наибольшую готовность к привлечению аутсорсинга демонстрируют либо небольшие компании численностью до 200 человек, либо крупные предприятия, численность персонала которых перешагнула пяти тысячный рубеж (см. таблицу).

В этом выпуске Business Guide журналисты "Коммерсанта" попытались выяснить причины такой ситуации на рынке. Их мнение вы сможете прочесть на других страницах номера. А лично у меня сложилось ощущение, что как бы ни представляли свои услуги руководители и маркетологи аутсорсинговых компаний, для большинства руководителей производственных структур "аутсорсинг" – по-прежнему лишь красивое слово, не несущее в себе ничего принципиально нового для их бизнеса. Кого видит директор предприятия с десяти тысячным коллективом в аутсорсере, предлагающем ему организацию корпоративного питания? В первую очередь претендента на часть бюджета его предприятия. А зачем ему это надо, если столовая и так уже функционирует на условиях хозрасчета?

Отсюда первая проблема – отдать то или иное направление на аутсорсинг означает лишить свою организацию части денежного потока. Предприниматель, обработанный преподавателями школы MBA, пойдет на это легко – все можно объяснить "концентрацией усилий на основном бизнесе компании для достижения в нем наилучших результатов", чему, безусловно, мешают раздумья о найме повара в фабричную столовую. Однако ждать такого поведения от "красного директора", живущего не только на зарплату, но и собирающего "дань" с сервисных подразделений (например, в виде создания его родственником эксклюзивного поставщика продуктов для столовых и буфетов предприятия), не приходится. То есть обязательным условием роста рынка аутсорсинга является тотальное повышение квалификации управленческим персоналом.

Вторая проблема – готовность коллектива принять стороннюю компанию. Возьмем типовой пример – организация корпоративного питания. Столовая или буфет есть в любом предприятии, и ее сотрудники часто находятся в штате. Когда "на кормление" приходит сторонняя компания, этим сотрудникам в лучшем случае предлагаются чуть более жесткие условия труда (надо же минимизировать издержки). Если они соглашаются, то нанимаются на работу в компанию-аутсорсер, не соглашаются – идут на все четыре стороны. Но в любом случае из штата их надо уволить. Если начальнику отдела кадров повезет, он сможет уговорить ставших ненужными сотрудников написать заявление "по собственному желанию", но скорее их придется увольнять, ликвидируя должности, а значит, выплачивать компенсацию согласно Трудовому кодексу. И эти расходы не возьмет на себя аутсорсинговая компания. Остальным же сотрудникам предприятия передача того или иного направления сторонней организации станет сигналом – "незаменимых у нас нет". Впрочем, с точки зрения организации бизнеса такие сигналы полезны – трудовой коллектив должен постоянно быть в тонусе.

Вот такого руководителя и приходится чаще всего убеждать в полезности аутсорсинга. Если сбросить с весов вопросы его личной финансовой заинтересованности, какие аргументы может привести в свою пользу аутсорсинговая компания? Если кратко, их четыре: аутсорсинг дешевле, надежнее, удобнее, быстрее. Попробуем разобраться, так ли это на самом деле.

Дешево или дорого

Аутсорсинг следует рассматривать на уровне бизнес-стратегии как один из инструментов управления ресурсами предприятия. Тем не менее бывают случаи, когда решение о переходе на аутсорсинг принимается на основании единственного параметра – экономии. Обычно такая ситуация возникает, если имеется намерение передать всю IT-инфраструктуру сервис-провайдеру или создать инсорсинговую компанию. Когда речь заходит об очень крупных контрактах в области аутсорсинга, возникает резонный вопрос: будет ли глобальный аутсорсинг выгоден компании или нет? Как показывает опыт, не всегда компании, задумываясь о глобальном аутсорсинге, принимают решение в его пользу.

Приведем пример. Работающий в России международный инвестиционный банк решил передать на аутсорсинг основную часть функций своего IT-департамента. Причина – возникновение проблем в IT-инфраструктуре

банка, которые правление не надеялось решить с помощью собственного персонала. Кроме того, правление было озабочено ростом затрат на ИТ, которые не всегда означали удовлетворительное качество предоставляемых услуг.

После оценки объема и сложности работ провайдер предложил десятилетний контракт на €1,4 млрд. Представители банка решили провести независимую оценку эффективности перехода компании к модели полного аутсорсинга и привлекли консультантов для проведения аудита потенциальной сделки. Аудит выявил наличие достаточно существенных рисков при переходе к полному аутсорсингу, учитывая территориальную распределенность банка и сложность его инфраструктуры. Кроме того, были предложены способы реорганизации собственного ИТ-департамента, которые позволили бы повысить прозрачность и качество работы департамента и сократить расходы на ИТ на €100 млн за ближайшие пять лет. В результате банк отказался от идеи полного аутсорсинга.

Добавим, что пример с ИТ-аутсорсингом взят потому, что, как мы уже говорили выше, это самое перспективное направление данного вида услуг. Опрос, проведенный ВГ в крупнейших ИТ-компаниях, показал, что большинство из них собирается в ближайшее время увеличить свои обороты в этой сфере. Например, R-Style планирует, что в 2007 году оборот в области аутсорсинга составит 20-25% общего оборота компании, то есть почти \$40 млн.

Итак, вывод первый: аутсорсинг зачастую не дешевле использования внутренних резервов. "Платить предлагается за качество", – парируют представители аутсорсинговых структур.

Надежно или рискованно

Высокое качество предлагаемых услуг – второй аргумент в пользу привлечения стороннего исполнителя. И с этим трудно спорить. Понятно, что у специализированной компании лучше устроено ведение бизнеса, чем у отдела компании, который фактически является "сервисным", обеспечивающим работу ее основного бизнеса. Перекупать высокооплачиваемый персонал для "сервисного" отдела крупная компания не будет. Другое дело – нанять сервисную компанию. Это фактически то же самое, что взять персонал в лизинг.

В 90-х годах все задачи по созданию и поддержке функционирования ИТ-систем на большинстве российских предприятий полностью выполняли собственные ИТ-подразделения, что было вполне оправданно, особенно учитывая, что роль ИТ на предприятии была тогда более чем скромной. Вопрос о важности ИТ для бизнеса и необходимости разработки ИТ-стратегии в русле общей бизнес-стратегии предприятия стал подниматься четыре-пять лет назад. Тогда же стала актуальна и тема привлечения сторонних поставщиков ИТ-услуг.

Причин появления спроса на подобные услуги было, по крайней мере, две. Во-первых, значительно выросла сложность внедряемых информационных систем. Во-вторых, повышение насыщенности предприятий аппаратными и программными средствами привело к увеличению штата специалистов по их поддержке. Как следствие, многие ИТ-компании стали активно пропагандировать идею полной передачи ИТ-инфраструктуры предприятий на внешнее обслуживание. Следует отметить, что изначально идея аутсорсинга исходила именно от поставщиков ИТ-услуг (это обычная ситуация для новых рынков, когда перспективные услуги продвигаются на рынок и на компании возлагается своего рода образовательная функция).

Не слишком ли удобно

Удобство и быстрота также являются несомненным преимуществом аутсорсинга перед развитием того или иного направления собственными силами. Ведь аутсорсинговая компания всегда предлагает уже готовое решение, систему, которая может работать "здесь и сейчас". При этом руководство заказчика не должно заботиться то, как аутсорсер эту систему создал.

Однако у хорошего аутсорсинга есть и обратная сторона, заключающаяся в потере заказчиком контроля над собственными ресурсами, отрыве руководства от переданной на сторону части деятельности компании. Компания всегда должна иметь контролера процесса предоставления услуг, который будет оценивать эффективность работы и привязку уровня аутсорсинговых услуг к общей бизнес-стратегии.

Заказчику, заключающему сделку по аутсорсингу, следует включить в контракт и описание стратегии выхода из соглашения, дающей клиенту возможность вернуться к этому виду деятельности без потерь. Поэтому если персонал, оборудование и собственность переводятся в компанию поставщика услуг, стратегия выхода должна позволять вернуть их в компанию клиента или заключить альтернативное соглашение.

Это, пожалуй, самая важная часть договора. Ведь аутсорсер – фигура в любом бизнесе временная. И нанимать подрядчика надо исходя именно из такого понимания его роли в бизнес-процессе.

АЛЕКСЕЙ ХАРНАС, редактор приложения Business Guide Аутсорсинг

НАИБОЛЕЕ КРУПНЫЕ ПРОЕКТЫ АУТСОРСИНГА В РОССИИ

Заказчик / Аутсорсинговая компания / Проект

Альфа-банк / Accenture / Проект "Меркурий" по внедрению комплекса автоматизированных средств, обеспечивающих функционирование нового розничного бизнеса банка

PlayFon / Data Fort / Обеспечение бесперебойного функционирования серверов

Некоммерческое партнерство "Администратор торговой системы" / Data Fort / Техподдержка системы дистанционного обучения

Borland / Digital Design / Поддержка программного обеспечения Microsoft

Ford / Digital Design / Поддержка программного обеспечения Microsoft

ОАО РЖД / Digital Design / Поддержка программного обеспечения Microsoft

Первоуральский новотрубный завод / Digital Design / Поддержка программного обеспечения Microsoft

"Силовые машины" / Digital Design / Поддержка программного обеспечения Microsoft

Светогорский ЦБК / Digital Design / Поддержка программного обеспечения Microsoft

Nokia / HP/ Услуги аутсорсинга в области информационных систем

Mary Kay / IBS / Работы в call-центре

ConocoPhillips / IBS / Предоставление IT-специалистов

British Petroleum / IBS / Автоматизация и поддержка сети автозаправочных станций

British American Tobacco / IBS / Поддержка компьютерного оборудования и офисной техники

NEC / IBS / Аутсорсинг сервисной поддержки оборудования на территории РФ

Правительство РФ / IBS / Модернизация программно-аппаратной платформы в рамках ФЦП "Электронная Россия", изготовление виртуальных экскурсий по Кремлю

"Техмаркет" / Magic Vox / Выполнение всего комплекса рекламных услуг: брэндинг, создание креатива и производство рекламного сообщения, медиапланирование и медиабаинг, sales promotion и direct marketing

Протек / Херох / Процесс подготовки товарно-сопроводительной документации

ОАО КАМАЗ / Ижконсалтинг / Подбор кадров

EDS Global Field Services (GFS) / "Крок" / Сервисная поддержка корпоративных клиентов

"Ингосстрах" / "Крок" / Служба технической поддержки для сотрудников

ОАО "Российские коммунальные сети" / "Ланит" / Информационно-технологическое обслуживание компьютерного, телекоммуникационного, сетевого оборудования и программного обеспечения офиса РКС

TVT Records / "Ланит-Терком" / Участие в разработке системы интернет-продаж цифровой интеллектуальной собственности

Международный московский банк / ОТП / Анализ функциональности банковской системы FLEXCUBE

"Библиотека делового человека" / "Поликом Про" / Внедрение информационной системы

Гипермаркет "Маркткауф Рус" / "Сименс Бизнес Сервисез" / Полный аутсорсинг

"РТКомм.Ру" / "Стекгруп" / Размещения серверного оборудования

Japan Tobacco International / "Эквант" / Создание и обслуживание телекоммуникационной инфраструктуры

"Аэрофлот" / "Эквант", R-Style / Обслуживание вычислительного центра

Использованы данные исследования ИАС "Медиология"