**Об аутсорсинге…**

Светлана Белова

**За границей компании**

На первых страницах экономических словарей, наряду с «авансом», «авизо», «аккредитивом» и «аудитором» прочно поселился термин «аутсорсинг». Все источники дают происхождение термина – outsourcing, что означает «за пределами», но дальнейшие толкования поражают разнообразием.

Можно встретить следующие определения: использование внешней организации (поставщика) для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих операций;

отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой организации;

кооперация;

использование временного работника без заключения с ним трудового договора при посредничестве специализированного агенства;

перенос IT-компаниями части операций за рубеж с целью дистанционного использования труда программистов.

Действительно, под аутсорсингом можно понимать вынесение любых вспомогательных или даже основных бизнес-процессов за организационные и физические границы компании.Для многих это привычный способ ведения бизнеса вне зависимости от использования хитрого термина.

Например, небольшая компания нанимает для обслуживания своих пяти компьютеров внешнюю фирму, специалист из которой делает периодическую профилактику техники и достаточно быстро приезжает по вызову в случае сбоя. Это обходится значительно дешевле, чем содержание в штате системного администратора, квалификация которого все равно не позволяет оперативно решать сложные проблемы.

Компания средних размеров заказывает в агенстве разработку рекламной кампании, начиная со слоганов и заканчивая медиа-планированием. Естественно, она не может позволить себе нанять команду профессиональных криэйторов и рекламистов на постоянную работу, да это и не нужно, так как необходимость в комплексной разработке кампаний возникает не часто.

Крупная компания обращается в юридическую фирму для анализа особенностей фрахта судов, так как считает излишним найм на постоянную работу специалиста по международному морскому праву.

В любом случае причины делегирования интеллектуальных задач посторонним лицам ясны. Во-первых, это снижение издержек в силу временного характера услуг. Во-вторых – повышение качества за счет использования дорогих профессионалов высокой квалификации.Сложнее обстоит дело с выводом за границу компании основных бизнес-процессов, например части производства.

**Что и зачем отдать на сторону**

Большинство крупных предприятий строились в недавние времена по принципу самодостаточности. Например, на такое текстильное предприятие достаточно было завести кипы хлопка и красители, и можно было вывозить с него готовую военную форму. Или на территории комбайностроительного завода строился завод, производящий станки для металлообработки для производства деталей для производства комбайнов J и заводы помельче для производства всех деталей и узлов конечной продукции, вплоть до кнопок на панели управления. Отчасти это объяснялось затрудненной логистикой из-за протяженных территорий и неразвитых коммуникаций.

Недавно выяснилось, что закупать у субподрядчиков или даже конкурентов ряд комплектующих бывает выгоднее, чем производить самим. Даже с учетов высоких транспортных расходов. К сожалению, только прямая калькуляция себестоимости продукции может привести к неверному стратегическому решению. В статье «Аутсорсинг: критерии естественного отбора» приведены критерии для принятия решения по закрытию собственного цеха:

Наличие конкурентной среды. Один крупный завод продал свой транспортный цех, включая железнодорожный транспорт, и соответствующие коммуникации. Очень скоро завод не смог оплачивать десятикратно выросшие тарифы за прием-отправку ж/д вагонов. Пока думали о строительстве второй сортировочной станции, завод стал банкротом, и был куплен кредиторами.

Дефицит ресурсов. Для многих наших компаний актуальна проблема модернизации производственных мощностей, обновления модельного ряда, продвижения продукции. Ресурсов, в первую очередь кадровых и финансовых на это остро не хватает. В этих условиях, за счет закрытия, или продажи, отдельных производств можно получить ресурсы для развития приоритетных направлений.

Обеспечение снижения затрат. Если себестоимость отливки сделанной на заводе меньше, чем стоимость аналогичной отливки на рынке, можно допустить что литейный цех является прибыльным для компании. Стоит ли тогда от него отказываться?

Обеспечение повышения качества. Мировой опыт показывает, что компании редко имеют собственное ремонтное, литейное, инструментальное производства. За рубежом существуют компании, специализированные на определенном бизнес-процессе, например, на изготовлении штампов. За счет специализации на одном процессе обеспечивается высокое качество и относительно низкие цены.

Повышение производительности труда. Производительность труда в России примерно в пять раз меньше, чем в США. Это объясняется не только отличием в технологиях, людях, но и разным подходом к бизнесу. В частности, доля аутсорсинга на Западе существенно больше, чем в России.

Рано или поздно производственным предприятиям придется сделать выбор:

Осуществлять полный цикл (или его большую часть) разработки и производства продукта.

Заниматься преимущественно инжинирингом и иметь только опытное производство. Изготовление всех деталей заказывать по аутсорсингу.

Располагая хорошим оборудованием оказывать услуги по производству изделий по чужому инжинирингу, и при необходимости под чужой торговой маркой.

Постепенно в России создается инфраструктура, позволяющая более свободно выбирать внешние пути решения внутренних проблем. Особенно заметно стало развитие всевозможного аутсорсинга после кризиса 1998 года, когда многие компании удосужились подсчитать свои затраты на содержание замкнутого бизнес-цикла.

Тогда же впервые на рынке появилась услуга по временному найму персонала.

**Кого и как взять напрокат**

Прежде всего, естественно приглашать на разовой основе высококвалифицированных юристов, специалистов по налоговому планированию, маркетологов, наконец, консультантов.

Во вторую очередь, приходит на ум сезонное расширение штата, например, сейчас эта задача актуальна для туристических компаний и производителей мороженого. Также почти все сталкиваются с необходимостью замены секретаря на reception на время отпуска.

В третьих, возникновение задачи о прокате персонала связано с желанием компаний перевести неизбежные расходы из статьи «фонд заработной платы» в статью «услуги сторонних организаций».

Консультант кадрового агенства «Анкор» объясняет данные технологии:

«Аутсорсинг представляет собой следующий процесс. Если нужны новые люди или необходимо сохранить старых сотрудников, компания находит кадровое агентство, специализирующееся на аутсорсинге, и заключает с ним гражданско-правовой договор на оказание услуг. Агентство подбирает необходимый персонал или переводом принимает к себе лишний персонал компании на постоянную работу. При этом оно несет полную юридическую ответственность за нанятых людей, тогда как компания-клиент никаких обязанностей перед сотрудниками не имеет.

Юридически они в ней не работают. Клиент, таким образом, не платит зарплату сотрудникам, не платит за них ни подоходный, ни социальный налоги. Компания-клиент лишь раз в месяц платит агентству-провайдеру за услуги, например, секретарей на телефоне или уборщиц. При этом компания может относить эти услуги к производственным затратам. Есть и еще одно достоинство. Если человека берут на временный договор, а он работает долго, то, обратившись в суд, он может доказать постоянный характер своей работы. И суд может обязать компанию взять сотрудника в штат. А в случае аутсорсинга это просто невозможно.

Все возможные заботы с расчетом зарплаты, уплатой налогов и социальных сборов, проблемы с больничными и отпусками, судебные разбирательства с персоналом агенства берут на себя».

Теоретически можно представить себе картину, когда почти все сотрудники компании – «чужие», а большинство бизнес-процессов отдано на откуп сторонним организациям. Возникает вопрос: «А что же представляет из себя сама организация?».

**С чем остаться**

При способе ведения бизнеса с максимальным применением аутсорсинга, активы, которые остаются у компании, могут показаться невесомыми в силу своей нематериальности:

имя (имидж) компании;

торговые марки (бренды);

клиентская база;

корпоративная культура;

интеллектуальный капитал.

В центре кажущегося хаоса из субподрядчиков, соисполнителей и временных сотрудников обязательно должен находится мозг организации, который на корпоративном уровне управляет этими, на самом деле бесценными, активами.

«Управление знаниями» является высшей формой развития компании с точки зрения теории фазовой трансформации бизнеса. ФТБ выделяет пять фаз развития компании или, по сути, формы существования бизнес-идеи:

1. управления реализацией бизнес-идеи;

2. управления функциями;

3. управления процессами;

4. управления сетями;

5. управления знаниями.