

Аутсорсинг как способ оптимизации структуры предприятий при сетевом взаимодействии

к.э.н. Сайфиева С.Н. (ИПР РАН), e-mail: ipr@cemi.rssi.ru
Акинфеева Е.В. (ЦЭМИ РАН), e-mail: katerina@cemi.rssi.ru

Тезисы доклада, представленного на Шестом Всероссийском симпозиуме

"СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ"

(Москва, ЦЭМИ РАН, 12-13 апреля 2005 года)

При стратегическом планировании в целях увеличения прибыльности и мобильности бизнеса, снижения издержек, особое значение приобретает процесс оптимизации производственной структуры, как отдельных предприятий, так и составляющих сетевое образование.

Так как сеть представляет собой один из способов межфирменной интеграции предприятий, характеризующийся определенными структурными особенностями, основанный как на формальных связях различного типа, так и на неформальных отношениях, то представляет интерес определение роли аутсорсинга при сетевом взаимодействии предприятий.

Под *аутсорсингом* понимается передача традиционных и органически присущих организации функций внешним исполнителям. Чтобы внедрить данную систему, необходимо оценить бизнес-показатели предприятий и компаний, находящихся в сетевой структуре, определить размер предполагаемой прибыли, адаптировать программу под особенности конкретного межфирменного взаимодействия, наладить четкое администрирование.

Это направление начало развиваться в экономике более двадцати лет назад и в настоящее время является самым перспективным. Аутсорсинг производства позволяет брендам высвободить капитал для разработки новой продукции, значительно сократить сроки и издержки начала массового производства и, в конечном счете, лучше приспособиться к изменениям конъюнктуры, так как перестройка собственного производства занимает намного больше времени, чем смена аутсорсера. Это позволяет компаниям быстро осваивать совершенно новые для них рынки. Оригинальные производители (ОЕМ), передав производство аутсорсерам, могут сосредоточить усилия на управлении брендом, разработке новейших технологий. Для аутсорсеров, в свою очередь, прием заказов от нескольких предприятий или компаний позволяет не только снизить издержки за счет более полной загрузки производственных мощностей, но и избежать резких сезонных колебаний производства. Сосредоточившись только на производстве, они могут более эффективно управлять его издержками и не тратить на массивную рекламу и маркетинг. Выстраивается интересная модель сетевой организации бизнеса: ОЕМ открывает новые рынки, другая придумывает продукт для их завоевания, третья занимается его дизайном, тестированием, ремонтом, четвертая производит, – наконец, под маркой "Бренда" выходит новый продукт. Процедура применения аутсорсинга предполагает слаженность работы предприятий и компаний, так как они тратят большие средства на информационные технологии, которые позволяют управлять отношениями с клиентами и поставщиками и внутренней эффективностью. Предприятие-аутсорсер может располагаться как внутри сетевой структуры, так и за ее пределами. Вопрос присутствия предприятия-аутсорсера в сети решается в процессе осуществления стратегического планирования.

Исходя из вышеизложенного, необходимо отметить ряд ключевых моментов, касающихся вопросов применения аутсорсинга как внутри сетевой структуры, так и за ее пределами:

1. Фокусировка собственных ресурсов на основных целях бизнеса.

В процессе стратегического планирования, сетевая структура самостоятельно определяет, что для нее более выгодно - вложить функции аутсорсера на одно из собственных предприятий или искать более "дешевого" партнера на стороне.

Аналогично, в отдельных случаях, при использовании аутсорсинга может произойти перераспределение ресурсов, ранее задействованных на второстепенных направлениях.

2. Снижение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру.

Это происходит за счет узкой специализации предприятия-аутсорсера, которая, с одной стороны, снижает стоимость за счет "оптовой" продажи знаний и умений, с другой - обеспечивает качество функций за ту же цену в силу наличия конкуренции. Причем снижение издержек наблюдается у предприятия-аутсорсера как внутри сетевой структуры, так и за ее пределами.

3. Получение доступа к ресурсам, которых нет у предприятий-участников сетевой структуры.

В случае развития деятельности в регионах, имеющих такие ресурсы или привлечения новых предприятий-участников.

4. Быстрое развитие новейших технологий.

Предприятие-аутсорсер за счет эффекта "оптовых" продаж своих услуг имеет больше стимулов и возможностей вкладываться в приобретение и освоение новых технологий работы.

5. Надежность.

Аутсорсинг предполагает выполнение предприятием-аутсорсером многочисленных однотипных задач участников сетевого взаимодействия, что обеспечивает накопление практического опыта.

6. Передача ответственности за выполнение конкретной функции.

В какой-то мере это стратегия диверсификации риска между предприятиями-участниками сетевой структуры и аутсорсером.

7. Большая свобода направления инвестиций в инфраструктуру сети.

Аутсорсинг снижает необходимость инвестирования в поддержку второстепенных функций и в развитие направлений, не обеспечивающих основную долю прибыли предприятий-участников сетевой структуры.

Например, применение принципиально новой модели организации бизнеса позволило ОАО "Заволжский моторный завод" (ЗМЗ), который входит в состав "Северсталь-авто", передать в управление на один год международной инжиниринговой компании Gemco часть технологического процесса - литье для моторов. Следует отметить, что Gemco руководит проектами литейной отрасли в странах Европы, Северной и Латинской Америки. Ее клиентами являются General Motors и Ford.

Таким образом ЗМЗ передал часть своих производственных функций стороннему, узкоспециализированному предприятию, которое в указанный срок обязалось на 30% сократить производственные затраты, на 50% уменьшить потери от брака, и сократить до 1% количество рекламаций. В этом случае, применение аутсорсинга не только оптимизировало литейное производство ЗМЗ, но и сделало его конкурентоспособным на европейском уровне.

Хотя введение системы аутсорсинга является в настоящее время довольно модным течением в экономике, применение его отдельными фирмами не всегда может

дать желаемый результат. По данным Dun & Bradstreet, в 20% случаев межкорпоративные отношения в процессе аутсорсинга – производство, финансы, информационные технологии и так далее – распадаются в течение двух лет, а в 50% случаев – в течение пяти лет.

Чтобы решить вопрос о применении аутсорсинга, необходимо выдвинуть стратегию развития предприятий-участников сетевой структуры или отдельного предприятия, оценить направления бизнеса, определить, где эффективнее проводить мероприятия – внутри сетевой структуры или за ее пределами.