

Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С.

# АУТСОРСИНГ

Спецвыпуск журнала

*Мастер*  
**ПРОДАЖ**

Светлана Ефимова

**Аутсорсинг**

«Научная книга»

## **Ефимова С.**

Аутсорсинг / С. Ефимова — «Научная книга»,

Любое предприятие стремится к повышению эффективности своей деятельности при наименьших затратах. Но на сегодняшний день экономическая мысль и научно – технический прогресс не стоят на месте, а перед любой организацией стоит острая необходимость успевать за новыми идеями и технологиями, делать свою работу на отлично. «Хочешь сделать хорошо – сделай сам!» – на сегодняшний день эта пословица уже не актуальна. С появлением такого явления как аутсорсинг стало возможным отдавать любую работу, начиная с новейших технологий и руководства проектом и заканчивая уборкой помещения, сторонним организациям. При этом использование посторонних трудовых ресурсов оборачивается для организации наименьшими затратами времени и средств. Но что удивительно, несмотря на свою широкую применяемость и распространенность на рынке, само понятие «аутсорсинг» многим специалистам не знакомо. В этой книге раскрывается сущность и цели аутсорсинга, его основные особенности и виды, плюсы и минусы. Эта книга предназначена всем руководителям и специалистам организаций крупного, среднего и малого бизнеса, желающим повысить эффективность деятельности фирмы, а также всем желающим ознакомиться с этим новым и быстроразвивающимся явлением в экономике.

# Содержание

ГЛАВА 1. АУТСОРСИНГ – ЧТО ЭТО ТАКОЕ?	6
1.1. Особенности аутсорсинга	8
1.2. Аутсорсинг и развитие компании	10
1.3. Что движет компаниями, прибегающим к аутсорсингу	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# Светлана Ефимова, Татьяна Пешкова, Нина Коник, С. Рытик

## Аутсорсинг

*Лучше заниматься не тем,  
что можешь сделать лучше всего,  
а тем, что можешь купить выгоднее всего.*  
*Журнал Wired*

Публикуется с разрешения правообладателя – Литературного агентства  
«Научная книга»

## ГЛАВА 1. АУТСОРСИНГ – ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

Все чаще в последнее время в российской хозяйственной практике встречается указанная инновационная форма организации предпринимательства. Аутсорсинг подразумевает под собой передачу другой компании части функций или целиком определенный процесс деятельности. Именно это действие позволяет остановиться на главных и основных функциях предприятия, приспособиться к новым технологиям, повысить надежность и рыночную репутацию и значительно снизить издержки производства.

**Аутсорсинг** – это решение принимаемое непосредственно руководителем предприятия и непосредственно связанное с организационными вопросами, о передаче каких либо бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия стороннему подрядчику.

Аутсорсинг заключается в расщеплении основных, выполняемых функций фирмой. Последняя на себя берет ответственность за функции, которые выполняет лучше других и с наименьшими затратами, а остальные распределяет между другими субъектами.

Непосредственно сам термин «аутсорсинг» появился в российской практике сравнительно недавно. Первый опыт был проведен в начале 90-х и связан он был с информационными технологиями. Специалисты в этой области применили его первыми. Аутсорсинг для них включает в себя: передачу функций программирования, администрирования сетей и поддержания информационных систем. На данный момент это очень модная тенденция среди крупных организаций: компании и банки освобождаются от необходимости иметь своих информационных специалистов, деятельность которых стала неэффективной и финансово невыгодной. Целесообразнее передать всю выполняемую ранее ими работу крупной информационной системы фирме, для которой непосредственно данный вид деятельности является основным. Именно такие решения являлись одними из первых попыток применения Аутсорсинга.

«Если есть что – то, что мы не умеем делать лучше и дешевле, чем наши конкуренты, то нет смысла делать это вообще; такую работу мы должны передать тем, кто ее выполнит с заведомо лучшим результатом», – говорил Генри Форд 80 лет назад.<sup>1</sup> Вслед за ним, на сегодняшний день провозглашают это высказывание несколько тысяч владельцев предприятий и топменеджеров. Аутсорсинг распространен повсеместно абсолютно во всех сферах современного бизнеса. Ряд западных консалтинговых фирм, расширяя круг своих услуг, со временем становятся целиком аутсорсинговыми.

Одним из оригинальных решений, стоящих перед предприятием вопросов, – «сделать самому или выгодно приобрести у поставщиков» известен с давнего времени. Но определяющий этот способ термин «аутсорсинг» появился во всех средствах массовой информации почти четверть века назад, когда резко обострилась конкуренция на международном и национальных рынках. Именно данный факт привел к поиску и использованию эффективных способов выживания. Одним из них оказался аутсорсинг, который показал все свои возможности и создал конкуренцию другим.

Основным моментом аутсорсинга является то, что предприятие, которое хочет увеличить свою конкурентоспособность, заключает договор, с другим предприятием – партнером о предоставлении данному предприятию необходимых для их деятельности деталей или оказании определенных услуг (функций), необходимых для эффективного поддержания производственных процессов. Все обязательства согласно составленному договору, берет на себя предприятие – партнер. И при данном факте возможна передача в структуру предприятия – партнера подразделений предприятия с их производственными активами.

---

<sup>1</sup> Вудкок Н. *Маркетинг взаимодействий с потребителями.* – М.: Фаир – Пресс, 2002.

Такой вид партнерства выгоден для обоих предприятий, так как усилия каждого из них концентрируются на основных видах деятельности, выполняемых ими, позволяют обеспечить должный контроль и сокращение издержек производства, повысить качество выпускаемой продукции и услуг, стремиться к полному удовлетворению запросов потребителей, разделить возможные риски.

Предприятие основные функции оставляет за собой. Чаще всего в аутсорсинг передаются добавочные и поддерживающие производство функции, к ним относятся: информационные технологии, бухгалтерский учет и отчетность, управление недвижимостью и ее охраной, производство комплектующих, маркетинг, логистика, подбор персонала.

Аутсорсинг логистических услуг в основном группируется в транспортной, складской и экспедиторской сферах деятельности, в функциях таможенного департамента, в подготовке различной транспортной документации.

Нельзя отрицать, что Россия остается на последнем уровне развития аутсорсинга в сравнении с другими странами мира. Годы велись различные мероприятия для того, чтобы многие отечественные предприятия развивались, как натуральные хозяйства, собирая вокруг себя различные структурные звенья, которые постоянно охватывали не только производство, но и как правило их социальную сферу. В то время о самостоятельной передаче части работ или услуг от одного предприятия другому даже нельзя было и предположить. Данный факт мог иметь место, лишь как следствие жесткого директивного решения.

В результате перехода к рыночным отношениям нашей экономики, интенсивного роста профессиональной сферы услуг возрос интерес к распределению некоторых незначительных, но весьма необходимых работ и услуг между предприятиями. Особенно проявился такой интерес в практике современных информационных технологий на предприятиях, в создании и использовании складских распределительных центров, обслуживающих предприятия торговли, фирм, ведущих автоматизированный бухгалтерский учет, финансовую и налоговую отчетность на предприятиях малого бизнеса.

Проводимые столь редкие семинары по аутсорсингу, организуемые отечественными консалтинговыми фирмами, как правило, затрагивают и отражают лишь только опыт зарубежных фирм. Даже не удивляет тот факт, что по полученным данным одного из анкетных опросов менеджеров 132 российских компаний о применении данными компаниями аутсорсинга, только лишь 20 % анкетированных ответили утвердительно «да». Около 17 % анкетированных сообщили, что не имеют ни малейшего представления о данном виде поддержки конкурентоспособности их бизнеса.

Из этого можно определить конкретные цели, которые ставит перед собой каждая компания – производитель непосредственно при решении вопроса – прибегать к аутсорсингу или осуществлять данный вид деятельности самостоятельно.

1. Улучшение качества товаров и услуг при конкретных производственных затратах.
2. Снижение цены на предлагаемые услуги и реализуемую продукцию при сохранении оптимального уровня качества за счет максимального снижения производственных затрат.
3. Увеличение финансовой устойчивости предприятия за счет минимизации затрат, но при этом сохраняя определенный уровень качества продукции и услуг.

Следует понимать, что требования к качеству, издержкам, ценам, финансовой устойчивости с одной стороны противоречивы (трудно обеспечить все сразу), но с другой стороны тесно связаны между собой (необходим оптимальный баланс). Таким образом, можно констатировать, что аутсорсинг является важным звеном, разрешающим оптимизировать конфигурацию бизнес-системы исходя из компромисса между издержками, качеством продукции или услуг компании и конкретным желанием собственников обладать производственными активами.

## 1.1. Особенности аутсорсинга

По теории фазовой трансформации бизнеса (ФТБ) существуют несколько фаз развития компании:

- 1) разработка, организация внедрения, контроль за воплощением бизнес-идеи;
- 2) определение и эффективная реализация необходимых функций;
- 3) организация и регулирование бизнес-процесов;
- 4) организация управления созданными;
- 5) организация процесса накопления, обработки и практического использования знаний.

Теория рассматривает развитие бизнеса как системы обоюдного удовлетворения потребностей собственника и потребителя непосредственно вследствие переоценки ожидаемого от данной системы. На фазе управления реализацией бизнес-идеи является важной задачей рентабельного увеличения объемов продаж. Внимание собственника в основном зафиксировано непосредственно на продукте, а основным его мотивом является желание продать его. На этой фазе основным является не превышение ценой потребительской ценности, а управление качеством, которое сводится к его поддержанию на уровне сформировавшихся представлений потребителя. В данной ситуации контроль над качеством сводится к поддержанию уже сформировавшегося уровня. Недостающие навыки, знания и умения могут быть получены на рынке труда непосредственно руководителем какого-либо предприятия в период фазы управления функциями. У собственника имеется персонал, но все тем же, как и раньше основным его мотивом является желание обладать. Именно на данной фазе впервые появляются задачи аутсорсинга, но связаны они только, лишь с недостатком некоторых навыков и умений или определенных активов. Предположим, что фирма, занимающаяся производством молочной продукции приобретает услуги рекламной компании, т. е. ... производственное предприятие приобретает непрофильные услуги изготовления рекламной продукции – это так же является непосредственно аутсорсингом, так как предприятие платит за отсутствие должной базы.

Данная фаза завершается построением значимой величины, а в результате этого происходит объемный рост числа коммуникаций. На этой фазе аутсорсинг совершенно не решает задачи уменьшения числа контактов подразделений, как основного фактора эффективности бизнеса на данном периоде его развития. Разрешение этой конкретной проблемы возможно непосредственно через пересмотр принципа управления – переход непосредственно на управление процессами.

Управление процессом по «вводу» и «выводу», наличие инструментов, определения уровня эффективности некоторых видов работ дает возможность провести оценку прибыльности, выгодности покупки и эффективности результатов каких – либо под процессов извне. Следовательно, на этапе управления процессами при применении инструмента аутсорсинга появляется определенная цель – уменьшение затрат при неизменном условии обязательного сохранения текущего, высокого качества производимой продукции. Из этого следует появление перспективы или снизить величину цены, или укрепить финансовую устойчивость данного вида бизнеса.

По колебанию цен на продукцию можно судить о прямых запросах Потребителей данного вида товара и это и служит выбором своего приоритета для ряда предприятий. Но только если его запросы изменились, то главенствующим фактором оказывается цена и все это для того, чтобы произошло удержание рынка. А форма аутсорсинга, может определяться различными требованиями и решениями собственника. Если же желание иметь продукт преобладает, то может произойти уничтожение собственных подразделений, а необходимые услуги будут запланировано закупаться у компаний – конкурентов. Только желание «иметь» приводит к

«удушению» или подавлению иных компаний, также как и желание «управлять» к созданию альянсов.

Если рассматривать некоторые желания собственника, то, как результатом их осуществления служит непосредственный переход к фазе управления сетями, которая определяет целую группу компаний, предпринимательская деятельность которых тесно переплетена друг с другом. Именно на данной фазе процессы, сформированные по принципу постоянного определенного контроля, запланированного качества результатов, создают невысокий уровень затрат. Вот поэтому последующее увеличение объемов продаж можно достичь не за счет уменьшения цены, а только лишь за счет повышения качества продукции и услуг, что все равно приведет к изменению цели применения аутсорсинга.

К следующей фазе управления, компанию подталкивает приобретение навыков управления системой, установление постоянства заказов у лидеров и контроля качества итоговых результатов деятельности. При вступлении в силу фазы управления знаниями компания может пользоваться только системой создания новых и модернизации уже имеющихся продуктов, системой распределения, размещения заказов и системой проверки контроля качества продукции. Аутсорсинг здесь уже проявляет себя, как принцип управления.

Можно сделать вывод, что теория ФТБ выявляет необходимое условие для эффективного, качественного управленческого решения конкретной задачи «Покупать или производить». Этим условием пользования аутсорсингом может служить наличие навыков процессного управления деятельности предприятия.

## 1.2. Аутсорсинг и развитие компании

Следует подчеркнуть, что аутсорсинг – это решение руководителя данного предприятия о передаче выполнения некоторых функций или отдельной операции необходимых для его предприятия фирме – подрядчику. Вся сущность аутсорсинга концентрируется в разумном разграничении функций бизнес-системы в соответствии с принципом выполнения только того, что возможно сделать лучше других и с наименьшими затратами.

По каким-то определенным основаниям глава компании принимает разумное решение относительно какого – либо вида ее деятельности: «Самому это делать или следует отдать на исполнение другому?» Можно утвердительно сказать, что какая-то часть бизнес-процесса исполняется не внутри территории этой фирмы. Ее выполнение отдается другой фирме, специализацией которой, является именно этот род деятельности.

Такое решение может возникнуть в расчете на то, что исполнение некоторых конкретных функций фирмой – подрядчиком является более качественным, эффективным и менее затратным, чем их исполнение в данной компании.

Известно, что бухгалтерия есть «узкое» место для ряда малых и средних российских компаний. Если рассмотреть одну сторону вопроса, то сложность действующего законодательства и постоянные перемены в правилах налогообложения предъявляют максимально высокие требования к уровню бухгалтеров фирм. Рассматривая другую сторону вопроса, видно, что постоянная нехватка оборотных средств и ограниченность ресурсов не дают возможности для развития, предприятиям тратить на организацию бухгалтерского учета денежные средства, нужные для оплаты высококвалифицированного специалиста в области бухгалтерии. Можно сказать, что чаще всего компании наверняка когда-нибудь все равно сталкиваются с определенными проблемами: налоговые проверки могут привести к значительным потерям, а, вследствие этого, неправильные решения принимаются менеджментом и главой компании и все это происходит из-за предоставления им неверных учетных данных. Уже давно известно решение по выходу из данной ситуации – это решение и есть аутсорсинг функций по ведению бухгалтерского учета. Многие специализированные организации, которые появились сначала на Западе, а на данный момент работают и сейчас на территории России, все работы по ведению регистров учета, расчету налогов и составлению отчетности выполняют самостоятельно.

У данного ведения дела имеется ряд преимуществ:

- 1) сокращение управленческих издержек (экономия на оплате труда работников бухгалтерии);
- 2) повышение гибкости системы оплаты услуг;
- 3) гарантированная ответственность за получение конечного результата;
- 4) обеспечение высокого уровня качества услуг;
- 5) оптимизация налоговых платежей.

Можно подчеркнуть, что, несмотря на различия в законодательстве и деловой практике между Россией и западными странами, у группы фирм, которые занимаются бухгалтерским аутсорсингом, имеется огромное число объединяемых фактов.

Если не обращать внимание на некоторые отличия в самих подходах эккаунтинговые фирмы, на первое место всегда по важности ставят доверие клиента. Именно, известная компания Flexible Business Solutions, расположенная в Джорджии, США, поставила перед собой задачу завоевания полного и абсолютного доверия к себе своих клиентов, как к партнеру по бизнесу. Такие же планы и у крупной немецкой компании Datev, создавшей сообщество профессиональных фирм по ведению учета, на основе своего программного обеспечения.

Одной из основных проблем является проблема доверия, которая зачастую мешает клиенту обратиться к услугам аутсорсера, а, обратившись – заключить с ним контракт и передать

ему свою бухгалтерскую отчетность. Главного бухгалтера предприниматели воспринимают как доверенное лицо (особенно в России, где бизнес ведется в рамках противоречащих друг другу законов, иногда совершенно невозможно). При переходе от бухгалтера, как конкретного специалиста к бухгалтеру, как организации – подрядчику, они чувствуют, что, приобретая профессионального исполнителя, они теряют доверенного советника не только по оптимизации налогов, но и по всему бизнесу в целом.

Для создания более дружеских и менее формализованных отношений со своими клиентами, фирмы, во-первых, свою рекламу ориентируют на целевую аудиторию, а во-вторых, стремятся к ее максимальной информативности, с тем, чтобы их потенциальный клиент имел ясное представление об их деятельности и благожелательно к ней относился. Чем охотнее клиенты представят механизмы будущего взаимодействия, тем охотнее он будет идти на контакт, соглашаясь на работу с ними.

Одним из способов успокоить клиента, является оказание для него некоторого ряда дополнительных услуг.

Современные технологии могут так же являться следующим важным моментом в работе эккаунтинговых фирм. Навряд ли без них был бы возможен тот неоспоримый рост аутсорсинговых услуг, который был во второй половине 90-х годов и на сегодня не останавливается, несмотря на спад в экономике развитых стран мира.

Деятельность многих фирм сконцентрирована на использовании наиболее распространенных, широко известных и популярных программ для ведения бухгалтерии. На Западе это такие программы, как QuickBook, TurboTax, OracleSmallBusiness, Datev. В России монопольное положение на рынке информационных технологий занимает программа «1С: Бухгалтерия».

Однако самым главным шагом в этой области является активное использование возможностей Интернета для получения необходимых первичных документов от клиентов, для обработки информации на расстоянии и для отправки в нужные инстанции отчетности клиентов. Без преувеличения можно заявить, что использование Интернета позволяет главным образом экономить затраты эккаунтинговых фирм, исходя из расчета на одного клиента. Это видно, в частности, из создания новых пакетов услуг для своих клиентов на Западе, которые включают обязательное использование онлайн-технологий в их совместной работе. Например, компания Newtek предлагает комплексную услугу «Bookkeeper in a Digital Box», она совмещает в себе функции не только главного бухгалтера, но и финансового директора, а так же помощника по делопроизводству. В услугу включается как получение первичной документации от клиента по всем доступным каналам связи, так и оформление конкретно этих документов, а при необходимости – их отправку адресатам. В рамках этого решения клиент 24 часа в сутки и 7 дней в неделю имеет право прямого доступа через Интернет непосредственно к своей бухгалтерской базе.

Безусловно, в России Интернет еще практически не используется для аутсорсинга в бухгалтерии. Но, несмотря на то, что был запущен ряд экспериментальных проектов именно в данной области, несовершенство законодательства, и главное, отсутствие практики и опыта серьезно тормозят развитие этой сферы деятельности. Но напротив, именно в нашей стране, где достаточно остро сегодня стоит вопрос коммуникаций, а компании часто разворачивают свой бизнес на огромные территории, Интернет должен сыграть непосредственно важную, решающую роль в области аутсорсинга.

Но, тем не менее, есть одно преимущество Интернета, это рекламное преимущество, которое уже в полной мере оценили некоторые из компаний, осуществляющих свою деятельность на российском рынке.

Если говорить о рекламе, то конечно, нельзя не сказать о третьей главенствующей особенности бизнеса по аутсорсингу бухгалтерии. И западные, и российские фирмы выделяют, что

самая наилучшая реклама в данной сфере предлагаемых услуг – это реклама от клиента к клиенту, то есть передача информации из уст в уста. Здесь выявляются группа факторов, но важнейший момент заключается в том, что более высоко надежной рекомендации, чем рекомендация от человека, попробовавшего непосредственно данную услугу в своем личном бизнесе, нет и быть не может. Не случайно различные западные фирмы по ведению учета используют активно для своего роста давно известный и великолепно испытанный метод опубликования testimonies – восторгающихся и благодарных отзывов своих реальных клиентов об оказанных им фирмой услугах.

Делая вывод, можно сказать, что фирмы сами заинтересованы в поддержании хороших отношений не только с потенциальными или реальными клиентами, но также с теми, кто когда-то хотя бы раз воспользовался их услугой, а потом (по различным причинам) вернулся к старой, привычной схеме работы. Также очень важно поддерживать связи с профессиональными консультантами и аудиторами, которые зачастую из самых объективных соображений рекомендуют своим подопечным перейти на аутсорсинг учета.

С точки зрения перспектив бизнеса по ведению учета, можно смело говорить о тенденции к расширению, росту ассортимента деловых услуг эккаунтинговых компаний, как на западе, так и российских учетных центров. Имеющаяся тенденция вызвана не только и не столько соображениями маркетинга и желанием диверсифицировать свой бизнес, сколько потребностями клиентов и прекрасной возможностью объемнее использовать получаемую от клиентов ценную информацию в совокупности с реальным, собственным опытом.



*Рис. 1* Пирамида использования фирмой аутсорсинговых услуг.

Использование компанией аутсорсинговых услуг ведет к ее укреплению, процветанию и дает возможность занять крепкие позиции на рынке. Но прибегать к аутсорсингу, нужно начиная с реализации бизнес – идеи, так как именно это способствует достижению высокого уровня рентабельности фирмы. Внедрение аутсорсинга непосредственно на стадии управления функциями реально способствует обеспечению недостающих для положительной деятельности ресурсов. На стадиях управления процессами по снижению затрат (при условии гарантированного сохранения текущего качества продукции), созданными сетями, повышением качества продукции, ростом товарооборота, знаниями – аутсорсинг становится главным принципом управления. Динамичное внедрение аутсорсинга фирмой ведет к ее успешному развитию, как отображено на рисунке 2.



*Рис. 2 Внедрение аутсорсинга на разных этапах развития фирмы.*

Обобщая опыт и западных, и отечественных фирм, можно точно сказать, что совмещение предоставляемых услуг идет строго по трем направлениям:

- 1) учет и консультирование в сфере налогов и финансового анализа;
- 2) учет и системная интеграция компании, то есть постановка налогового и управленческого учета, опираясь, на самые современные программные технологии;
- 3) аутсорсинг учета и некоторых управленческих функций «в одном флаконе» такие, как, кадровый найм персонала и эффективное управление финансами предприятия.

Если говорить о перспективах бизнеса по аутсорсингу в России и за рубежом, то можно делать вывод о том, что именно этот бизнес имеет все необходимое для роста и дальнейшего развития – маркетинговую нишу, специалистов, технологическую перспективу и др. При этом сами собой выделяются следующие магистральные направления, на которых остановились профессиональные усилия менеджеров фирм, по предоставлению услуг в ближайшие несколько десятков лет:

- 1) выстраивание более тесных и доверительных взаимоотношений с клиентом, направленных на более долгосрочное сотрудничество;
- 2) использование возможностей Интернета в получении и обработке данных клиента;
- 3) диверсификация деятельности и оказание, каких либо дополнительных услуг на базе уже имеющейся бухгалтерской информации.

На данный момент представители различных сфер бизнеса (как в России, так и за рубежом) стоят перед необходимостью серьезного, глобального расширения своей маркетинговой активности. Вопрос о том, как ярко выделить и высоко выдвинуть свои продукты и торговые марки на общем фоне разнообразных маркетинговых ходов конкурентов, волнует почти всех. Возникают новые возможности, но для эффективного продвижения товаров и бренда, необходимо идти в ногу со временем, даже немного опережать его и ни на шаг, ни на минуту не отставать от требований рынка. Однако вести полный контроль и принимать необходимые решения в современных, растущих количественно и усложняющихся качественно задачах маркетинга становится все тяжелее. Руководитель предприятия практически всегда на первых этапах работы оказывается в центре разработки всех маркетинговых преобразований, но позднее его пыл остужается и он остается на распутье, что же делать дальше? Не хватает ни ресурсов, ни знаний. Возникает выбор: потратить время и средства на создание собственного отдела маркетинга или задействовать сторонних профессиональных специалистов?

Значение слова «аутсорсинг» трактуется не иначе как *использование внешних источников*, то есть выполнение каких бы, то ни было функций другими компаниями, занимающимися конкретными видами деятельности.

Компании имеют возможность обращаться к сторонним организациям за выполнением отдельных функций (в данном случае за планированием маркетинговой деятельности, проведением исследований, PR – поддержкой или за осуществлением координации маркетинговой деятельности в целом: от разработки стратегии до привлечения к решению конкретных проблем специализированных организаций в случае острой необходимости).

Каждый из возможных вариантов, будь то создание собственного маркетингового отдела или привлечение специалистов другой фирмы, имеет положительные стороны и, соответственно, недостатки.

Принятие любого решения определяется целым рядом факторов. Если рассматривать преимущества собственного маркетингового отдела, то это дает возможность непосредственного, полного контроля со стороны руководителя, который всегда может спланировать и подкорректировать деятельность определенного отдела, и это будет полностью соответствовать его представлению о том, как должна строиться и вестись работа фирмы. Кадры тщательно будут подбираться собственной кадровой службой, они должны будут соответствовать требованиям именно этого руководителя и безоговорочно следовать корпоративной культуре организации. Для руководителя компании важную роль играет при решении задач маркетинга своими силами, то, что данная информация не выходит за пределы его компании, несмотря ни на какие изменения в кадрах. Но если предприятию придется прибегнуть к услугам фирмы аутсорсера, то эта информация не будет «закрытой», то есть ею будут обладать лица, не имеющие отношение к его компании. Но, и у данного подхода есть недостатки, которые связаны со значительными инвестициями. Конечно, организация маркетингового отдела внутри фирмы влечет за собой значительные расходы: привлечение специалистов, обеспечение их достойными рабочими местами, офисной техникой, зарплатой, еще необходимо учитывать расходы на обучение новых сотрудников и повышение квалификации уже работающих служащих. Руководству также придется уделять большую часть своего времени на координацию работы отдела маркетинга, прикладывая свои силы к разработке и реализации новой, спланированной маркетинговой программы. Беря во внимание тот факт, что фирма аутсорсер выставляет за свои услуги реальную фиксированную сумму, гарантируя качество реализации проекта за конкретный период времени. Чего мы не можем себе стопроцентно гарантировать, к тому же возникает сложность с точным определением расходов на это мероприятие, осуществляемое собственными силами.

Привлекая маркетинговый аутсорсинг, компания может сгруппировать свои усилия на основной деятельности, тем самым непосредственно повышая эффективность своего бизнеса.

Другие приобретения компании – это бесценный, значимый опыт работы аутсорсинговой структуры с различными компаниями, безусловное, постоянное самосовершенствование, использование новых и совершенных маркетинговых инструментов, огромные связи на соответствующем рынке. Именно тогда, когда маркетинговые специалисты внутренних структур не обладают достаточно важной информацией, постоянно инвестируя огромные деньги в их, не прекращающее обучение, что очень значимо, руководитель практически постоянно расширяет их теоретические знания. Аутсорсеры же, как правило, работают с проектами разносторонних компаний – клиентов и обладают опытом во всех сферах деятельности, что позволяет им находить оптимальные решения и нестандартные подходы.

Но аутсорсинг решает и такие проблемы, как потребность в высоко квалифицированных специалистах. А именно такие специалисты в области маркетинга на рынке труда высоко оцениваются. Эти кадры решают ряд наисложнейших задач маркетинга. А если объем работ велик, то рано или поздно все равно гораздо выгоднее становится платить непосредственно за выпол-

ненную работу, а не за потраченное на нее рабочее время, а уж, сколько специалистов аутсорсеру придется вовлечь для выполнения конкретно поставленных задач – это только его дело. Качество же выполняемых сторонней организацией работ обусловлено законами конкуренции, и в случае недовольства проделанной аутсорсером работы его очень легко заменят на другого.

Можно сказать, что достоинством стратегии аутсорсинга является видимое снижение себестоимости маркетинговых функций. Наверное, именно поэтому в России активно развиваться аутсорсинг начал в период экономического кризиса 1998 г., в то время когда компании, были вынужденные идти на значительное снижение затрат практически абсолютно по всем направлениям бизнеса, и тогда стали обращаться к услугам сторонних организаций. Но, как показал опыт, стратегия аутсорсинга экономически выгодна даже и в суровых нынешних рыночных условиях.

В результате можно сказать, что фирмы прибегая к аутсорсингу позволяют как сократить свои затраты, так и повысить качество выполняемых функций.

### 1.3. Что движет компаниями, прибегающим к аутсорсингу

Совершенствование новейших транспортных средств, информационных систем, систем связи и телекоммуникаций дает большие возможности для быстрого распределения информации, технологий, товаров и финансовых ресурсов. Преимущества над конкурентами, непосредственно связанные с развитием научно – технического прогресса, стали не спеша терять свою первостепенность, и на первое место встали новые конкурентные преимущества – возможность выбора, предельные сроки выполнения заказа, надежные и качественные поставки, гибкость.

Экономика перешла от рынка производителя к рынку покупателя. Решающим фактором в конкурентной борьбе и экономике будущего станет способность сочетать производство с индивидуальными покупательскими предпочтениями. У покупателей постоянно меняются предпочтения, запросы, непосредственно относящиеся, к качеству доставки продукции и ведут они к необходимости уменьшения сроков и объемов поставок, сокращения резервных запасов времени и материалов. Индивидуальные заказы клиентов можно выполнить по гибкой управленческой системе производством.

Во-первых, это повлечет за собой внедрение новых, современных концепций управления производством, таких как:

1) CFM – производство, ориентированное на потребителя (Customer Focused Manufacturing)

2) SCM – управление логистическими цепочками (Supply Chain Management)

На этих концепциях основаны следующие технологии:

1) ERP – планирование ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning);

2) CRM – управление взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management) и т. д.

Во-вторых, из-за возможности интеграции процессов между различными странами, на данный момент производить продукцию можно и в других странах, где меньше налоги и рабочая сила намного дешевле. А развитие международной торговли дало продвижение к недорогим ресурсам. Именно эти факторы постоянно способствуют развитию транснациональных корпораций, которые непременно используют в бизнесе глобальные логистические цепи и каналы, которые, постепенно, приобретают сложный вид и требуют более квалифицированного и комплексного управления.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.