

СОХРАНЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ АУТСОРСИНГА

Л. Ф. Попова, А. С. Кошелева

Саратовский государственный социально-экономический университет

Поступила в редакцию 20 декабря 2010 г.

Аннотация: актуальность выбранной темы обусловлена возросшим риском потери ключевых компетенций компаний вследствие их стремления передать ряд процессов на аутсорсинг. При возросшей популярности аутсорсинга повышается значимость анализа и защиты бизнес-процессов, формирующих ключевые компетенции предприятия и обеспечивающих его устойчивое развитие.

Ключевые слова: устойчивое развитие, аутсорсинг, ключевые компетенции, потребительная ценность, бизнес-процессы, стратегия голубого океана.

Abstract: the urgency of the chosen theme is caused by increasing risk of key competences loosing in consequence of their intention to outsource processes. In the conditions of increasing tendency of outsourcing using the analyze and defense of business-processes, that form core competences and provide sustainable development of company, are significant.

Key words: sustainable development, outsourcing, core competences, customer value, business-processes, blue ocean strategy.

Устойчивое развитие предприятия можно определить как способность предприятия под влиянием факторов внешней и внутренней среды в течение всего периода существования сохранять устойчивость и при этом переходить от одного качественного состояния к другому, более высокому, для обеспечения нормальной жизнедеятельности и достижения поставленной системы целей.

Опыт преуспевающих в условиях рынка организаций убеждает в том, что для их устойчивого развития необходима совокупность таких свойств, как гибкость и быстрота реакции на изменения конъюнктуры рынка, конкурентоспособность предприятия и выпускаемой продукции, инвестиционная активность, высокая ликвидность и финансовая стабильность, широкое использование инновационных факторов для саморазвития.

В настоящее время ряд компаний начинает сомневаться в преимуществах вертикальной интеграции. Стремление к гибкости и устойчивости оказало влияние на компании, выраженное в стремлении передавать на аутсорсинг другим компаниям ряд функций, даже производство, маркетинг, НИОКР.

Девертикализация и аутсорсинг используются как средство неотложной помощи в виде снижения затрат. В этих случаях стремление к устойчивости может поставить под угрозу ключевые компетенции. Важно отметить, то, что отдано на аутсорсинг, перестает быть конкурентным преимуществом,

если только компания не располагает особыми отношениями с партнерами. Способность получать прибыль зависит от наличия защитимого конкурентного преимущества.

Аутсорсинг на российском рынке является относительно новым видом услуг. Сегодня всё больше организаций прибегают к его помощи. Аутсорсинг охватывает все сферы деятельности современной организации, включая основные производственные процессы. Неизменными для организации, вовлеченной в процесс аутсорсинга, остаются ее ключевые компетенции: способность создавать новое знание, интеллектуальный капитал. Опыт и квалификация специалистов, существующая система знаний и умений, уникальное оборудование и технологии создают основу высокой специфичности внутренних бизнес-процессов, залог успеха и фактор долговременной конкурентоспособности.

Основными причинами выбора аутсорсинга являются ограниченность собственных ресурсов, необходимость сокращения затрат, повышение гибкости, соответствие запросам потребителей. Предприятия преимущественно используют внешние ресурсы (услуги) вместо развития собственных компетенций в тех видах и направлениях деятельности, которые не являются стратегически важными.

Большинство исследований показывают, что снижение издержек является решающим фактором передачи функций на аутсорсинг. Так, Henri L.F.

de Groot выделяет следующие основные мотивы использования аутсорсинга: транзакционные издержки, использование экономии масштабов, экономия на оплате и других платежах, стратегия, при которой экономия транзакционных издержек приоритетна.

В исследовании, проведенном Yuhong and Byiaj, 75 процентов опрошенных компаний выделили первой причиной использования аутсорсинга уменьшение цены; другие причины – увеличение производительности, более низкая стоимость рабочей силы за рубежом, более продвинутые технологии и информационные системы у партнера.

Преимущества аутсорсинга очевидны. Использование аутсорсинга позволяет получить комплексные или услуги выше качеством или дешевле, улучшает инновационные возможности компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня, обеспечивает большую гибкость компании в случае внезапного изменения рыночной ситуации или потребительских предпочтений, ускоряет приобретение ресурсов и навыков, позволяет сосредоточиться на тех операциях, которые эффективно выполняются силами компании, и тех, которые стратегически целесообразно сохранить под ее контролем.

По данным совместного исследования компаний «РБК.Рейтинг» и «БДО Юникон Бизнес Сервис», самыми популярными видами аутсорсинга в России являются физическая охрана, сфера обслуживания, транспорт, логистика, подбор, обучение персонала, IT-инфраструктура, хостинг.

Несмотря на возросшую популярность использования аутсорсинга, лишь у немногих руководителей есть опыт принятия решений о выборе видов деятельности, которые действительно целесооб-

разно передавать стороннему поставщику. При использовании аутсорсинга компания рискует вывести за свои пределы ряд видов деятельности, которые обеспечивают в настоящее время устойчивое развитие или в будущем могут быть источником ее конкурентного преимущества.

Важным аспектом является выбор того, что компания будет делать самостоятельно, а что отдаст на попечение поставщиков, партнеров или коллег по коалиции.

При рассмотрении вопроса от передачи ряда процессов на аутсорсинг, необходимо проанализировать, как это повлияет на потребительную ценность товара и ключевые компетенции компании. Процессы, обеспечивающие ключевые компетенции компании, не должны передаваться на аутсорсинг.

Нами предложен следующий алгоритм определения ключевых процессов (рис. 1). На первом этапе выявляется потребительная ценность продукта исследуемой компании по средствам оценки привлекательности для потребителей свойств продукта исследуемой компании и конкурентов. Определяются уникальные потребительские ценности, дифференцирующие компанию от конкурентов. На втором этапе анализируются ключевые компетенции компании, формирующие выявленные уникальные потребительские ценности. На третьем этапе определяются ключевые процессы, обеспечивающие ключевые компетенции компании. Проводится декомпозиция процессов с последующей оценкой степени вовлеченности процесса в формирование ключевой компетенции.

Потребительная ценность или полезность продукта является субъективным, оценочным показателем, зависит от сравнительной важности потреб-

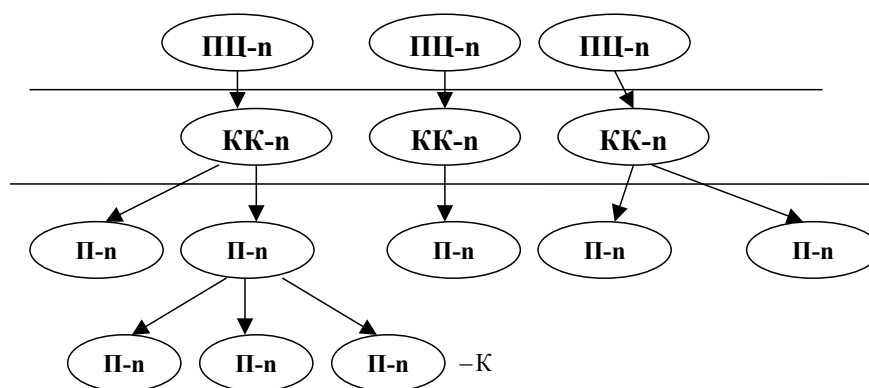


Рис. 1. Алгоритм определения ключевых процессов: ПЦ – потребительная ценность; КК – ключевая компетенция; П – процесс; К – коэффициент вовлеченности процесса в формирование ключевой компетенции

ности, удовлетворению которой служит продукт, и от степени удовлетворения потребности продуктом. Потребительную ценность товара можно представить в виде конкретного набора выгод, фактически предлагаемых потребителю. Выгоды связывают компанию с потребностями клиента.

На первом этапе для анализа потребительских ценностей, дифференцирующих компанию на рынке, авторы предлагают использовать такой инструмент, как стратегическая канва концепции «стратегия голубого океана», разработанной У. Чан Кимом [1].

Для построения «стратегической канвы» компании необходимо определить ключевые характеристики продуктов – своих и конкурентов, – являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли. Вначале необходимо определить критерии, которые важны для потенциальных потребителей при выборе продукции определенной отрасли. Одним из этих факторов обязательно должна быть цена товара или услуги. Очень важно учитывать, что факторы оцениваются с точки зрения потребителя.

Свойства продукта, которые получают высокие оценки, т.е. привлекательны для покупателей, отражают потребительскую ценность конкретной категории потребителей.

Качественная структура потребительской ценности в разрезе важности и приоритетности для потребителя воспринимаемых им свойств продукта и сопутствующей продаже услуги определяется в процессе непосредственного опроса. Продукты исследуемой компании и конкурентов оцениваются с точки зрения привлекательности для потребителей. Оценки продукта каждой компании выставляются на графике в виде точек, которые затем соединяются (рис. 2). Соединив точки каждой

компании в кривую, получаем стратегическую канву исследуемого предприятия и конкурентов. Если кривые в основном совпадают, это означает, что предложения исследуемой организации недостаточно дифференцированы. Расположение кривой исследуемой компании на верхних значениях оси и разрыв от кривой конкурентов указывают на уникальную потребительскую ценность товара / услуги.

Следует проанализировать, какие свойства товара или услуги наиболее ценны для вашего потребителя, как они могут меняться; есть ли дополнительные выгоды, которые может получать потребитель; не предоставляет ли компания выгод, которые не нужны потребителю; может ли компания изменить набор выгод; в каком контексте используется товар или услуга; стоит ли рассмотреть возможность расширения набора выгод в этом контексте.

При оценке потребительской ценности товара возможна корректировка предложения компании, вследствие выявления недостаточной дифференциации от конкурентов.

Важно провести анализ «как есть» и «как может быть». Помимо существующих свойств продукта, представленного компанией и ее конкурентами, необходимо проанализировать возможные свойства, которые были бы ценны для потребителей и могли дифференцировать компанию в течение определенного времени.

Анализ «стратегической канвы» позволяет выделить уникальные потребительские ценности товара / услуги, отражающие стратегию компании.

На втором этапе следует определить собственную концепцию, наличие которой позволит компании решать задачи, не посильные для большинства

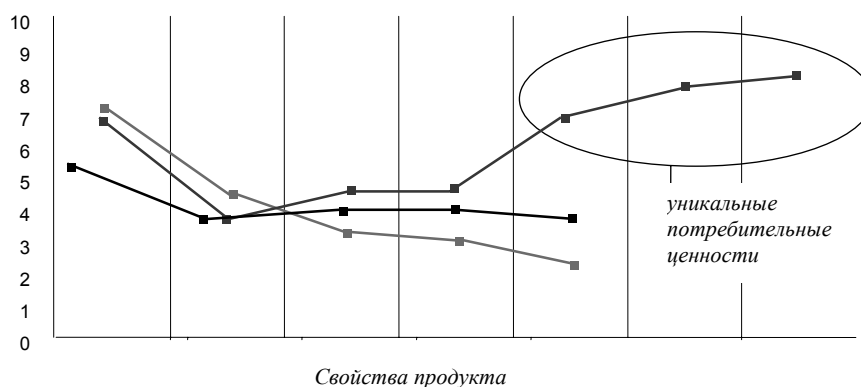


Рис. 2. Стратегическая канва предприятия

других игроков рынка, установит новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечит обладателю конкурентное преимущество. Ключевая компетенция, несомненно, является источником конкурентного преимущества, поскольку она уникальна и влияет на потребительскую ценность и цену продукта. Однако не все конкурентные преимущества являются ключевыми компетенциями. Равно как каждая ключевая компетенция является критическим фактором успеха, но не все критические факторы успеха будут ключевыми компетенциями. Критические факторы успеха представляют общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Фирма может иметь лицензионное соглашение, дающее ей доступ к уникальной технологии или получить эксклюзивную лицензию на ввоз некоего продукта; заводы могут находиться поблизости от источников сырья или в районе с дешевой рабочей силой – все это примеры конкурентных преимуществ, каждое из которых служит критическим фактором успеха, не являясь ключевой компетенцией.

Какая-то фирма может обладать многими преимуществами по сравнению с конкурентами, но эти преимущества не опираются на навыки и способности. Подобные преимущества не становятся менее ценными или менее важными для успеха, однако ими следует управлять совсем по-другому.

При анализе ключевых компетенций необходимо проанализировать, какие способности, навыки, умения компании вносят наибольший вклад в воспринимаемую потребителем ценность и являются уникальными, ценными для потребителя, могут использоваться для производства чего-то нового.

Компания должна стремиться контролировать те ключевые компетенции, которые вносят наибольший вклад в создание потребительских ценностей и дифференцируют от конкурентов.

Конкурентные преимущества компании базируются на уникальных, присущих компании компетенциях. Задача данного этапа – определить ключевые компетенции компании, т.е. те навыки, умения, технологии, позволяющие компании предоставлять своим потребителям определенные ценности.

Завтрашние преимущества в конкурентной борьбе обязательно должны отличаться от сегодняшних. Такие преимущества, как, например, качество, быстрота поступления продукта на рынок, реакции клиентов, конечно, необходимы для выживания; слишком много компаний, которые огра-

ничиваются стремлением приобретения стандартных компетенций. Стандартная компетенция компании – это набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий компании решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт. Поскольку стандартными компетенциями обладает большинство конкурентов, отсутствие стандартной компетенции ведет к быстрому исчезновению компании с рынка.

На первом этапе с помощью стратегической канвы были определены основные и второстепенные выгоды, которые получит клиент. На данном этапе следует проанализировать, какие навыки и умения, составляющие ключевые компетенции, позволяют фирме предоставлять клиентам существенную выгоду, а также отметить те производственные компетенции, которые приводят к ощутимому снижению издержек, т.е. выгодны для производителя.

С помощью стратегической канвы выделяются только те разрывы графика исследуемой компании от конкурентов, которые соответствуют высокой потребительской ценности. Это означает, что свойства товара или услуги данной организации дифференцированы от конкурентной продукции и высоко ценятся покупателем.

На этом этапе анализируются, какие компетенции способствуют данной дифференциации – реализации высокой потребительской ценности. Существует различие между необходимыми и отличительными компетенциями. У любой фирмы имеется ряд навыков и способностей, необходимых для вхождения в отрасль, но не создающих значительной конкурентной дифференциации компаний. Не имеет смысла определять компетенцию как ключевую, если она вездесуща или легко копируется конкурентами.

Некоторые менеджеры полагают, что конкретная компетенция, уже присутствуя во всей отрасли, может быть недостаточно развитой. Такую компетенцию можно расценивать как потенциально ключевую, если, по мнению менеджеров, имеются возможности для ее развития и основания верить, что клиенты высоко оценят это.

Важным является и фильтр выделенных компетенций. Часто конкретная компетенция представляется ключевой, но если руководство компании не способно представить себе множество новых товаров или услуг, проистекающих из этой компетенции, то после проверки на потребительскую

ценность и конкурентную уникальность оно ее таковой считать не будет. На практике это означает, что при определении ключевых компетенций менеджеры должны абстрагироваться от внешних параметров продукта и представить себе, как заключенную в этом продукте компетенцию можно использовать для производства чего-то нового.

Важно проанализировать, каковы глубинные преимущества ключевых компетенций компании для потребителей; как можно употребить эти выгоды по-другому или при иных обстоятельствах; какой эффект произведут ключевые компетенции, если применить их в отраслях, где у конкурентов совершенно другие умения; есть ли умения, которых нет у компании, но которые могут подорвать значение наших традиционных компетенций в решении проблем потребителей; какие новые компетенции необходимо добавить.

Третий этап заключается в определении ключевых процессов. Ключевые процессы отражают то, чем в действительности занимаются сотрудники компании. Ключевые процессы – это методологии и процедуры, применяемые при преобразовании исходных ресурсов на входе в результат на выходе. Процессы нужны для превращения компетенций, активов и прочих входных потоков в ценность для потребителя.

На данном этапе необходимо проанализировать, какие процессы обеспечивают ключевую компетенцию. Важно определить, какие бизнес-процессы создают максимальную долю приоритет-

ной для покупателя части потребительной стоимости и какие ресурсы в этом задействованы.

При изучении ключевых процессов следует проанализировать, насколько быстро они совершенствуются, падает или растет скорость их совершенствования, существуют ли возможности для резкого повышения эффективности и продуктивности процессов, может ли организация позаимствовать идеи у других отраслей для данного процесса.

Проводится декомпозиция ключевых процессов на подпроцессы с целью оценки степени вовлеченности в формирование ключевой компетенции. Коэффициент вовлеченности процесса в формирование ключевой компетенции можно определить путем среднего значения экспертных оценок процесса по следующим критериям: степени влияния на высокую потребительную ценность, степени уникальности процесса по сравнению с конкурентами, возможности использования опыта данного процесса для производства нового товара / услуги. Отдельно следует выделить процессы, которые приводят к ощутимому снижению издержек.

Задача менеджеров – выделить ключевые процессы и акцентировать на них внимание, поскольку именно они обеспечивают устойчивое развитие компании на рынке в настоящее и будущее время и не подлежат аутсорсингу.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ким У. Чан. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Моборн Рене ; пер. с англ. – М. : ГИППО, 2007. – 272 с.

Саратовский государственный социально-экономический университет

*Попова Л. Ф., кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента
E-mail: lolafarit@rambler.ru
Тел.: 8 (8452) 21-17-27*

*Кошелева А. С., кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента
E-mail: koshe80@mail.ru
Тел.: 8 (8452) 21-17-27*

*Saratov State Socio-Economic University
Popova L. F., Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Management Department
E-mail: lolafarit@rambler.ru
Tel.: 8 (8452) 21-17-27*

*Kosheleva A. S., Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Management Department
E-mail: koshe80@mail.ru
Tel.: 8 (8452) 21-17-27*