



Экономические вопросы проработки контракта на международные аутсорсинговые операции

Д.Е. Васильев

Высокие темпы роста объемов международной торговли стимулируются действием ряда факторов, среди которых одним из важнейших является развитие международной кооперации. Помимо форм кооперации, которые хорошо исследованы, появляются новые, оказывающие существенное влияние на расширение экспорта и импорта готовых изделий. В числе таких форм - международный аутсорсинг, предполагающий передачу прав на производство и сбыт продукции в другую страну, как правило, под товарным знаком заказчика и последующий вывоз готовой продукции в торговую сеть заказчика.

Распространение практики аутсорсинга способствует снижению издержек производства и сбыта, повышению объема продаж на одного занятого, увеличению гибкости производства, снижению сроков доставки товаров.

Появление первых контрактов по аутсорсингу было связано со стремлением компаний-заказчиков снизить издержки в условиях острой конкуренции. Под влиянием рыночного соперничества руководители компаний все больше склоняются к мысли о необходимости перехода от вертикальных методов производства к методам делегирования полномочий и ответственности, что позволяет активизировать внутреннюю вертикаль управления, наладить горизонтальные связи и коллегиальное сотрудничество.

С другой стороны, конкуренция заставляет принципиально менять поведение компании в отношениях с внешней средой. Объективно оценивая свои конкурентные преимущества, компания в состоянии определить собственные ключевые факторы успеха и сконцентрировать

на их реализации. При этом она вполне может передать без ущерба, а то и с большей пользой, часть управленческих функций и работ сторонним организациям. Основной сферой приложения ее усилий становится генерация бизнес-идей, определение стратегии развития бизнеса. От искусства и профессионализма менеджмента зависит, насколько будут вовлечены внутренние и внешние ресурсы компании для достижения поставленных целей и обеспечения перспектив развития.

Для устойчивого существования в условиях конкуренции, компания должна постоянно приспосабливаться к окружению, отслеживать изменения внешней среды, она не может быть стабильной и неизменной. Акцент менеджмента, направляется на те сферы, где компания наилучшим образом может реализовать свои возможности, на те бизнес-процессы, в которых она наиболее успешна. Изменение в формах и методах управления направляется на фундаментальное переосмысление и радикальную трансформацию деловых процессов для достижения существенных улучшений в ключевых показателях деятельности компании, например: доходности, качества, сервиса, доли рынка, устойчивости развития и, наконец, стоимости бизнеса.

Аутсорсинг доказал свою эффективность, объемы сделок на международном рынке превышают 100 млрд долл. На официальном сайте американского института аутсорсинга приводятся следующие 10 причин, объясняющие выгодность аутсорсинга:¹ сокращение и контроль издержек производства; «фокусирование» компании на выполнении основных функций; получение доступа к лучшим мировым производственным технологиям; высвобождение



внутренних ресурсов для других целей; отсутствие в своей структуре необходимого оборудования, знаний, технологий; использование преимуществ перестройки производства и привлечения сторонних специалистов; сокращение влияния «неуправляемых» факторов (нехватка комплектующих для основного производства); «высвобождение» основных фондов для целей компании; разделение рисков; дополнительный доступ к финансам (на фондовом рынке).²

Вместе с тем, масштабы распространения аутсорсинга могли бы быть еще выше. Как отмечают эксперты компании MacKinsey, если бы контракты по аутсорсингу выполнялись более эффективно, то прибыли корпораций автомобильной промышленности были бы в 2 раза выше.³ Это же отмечает и руководитель чикагского отделения компании MacKinsey. Он пишет: «Если бы автомобильные корпорации применили бы свои способности в переговорах, оказав давление на поставщиков, результаты привлекли бы всеобщее внимание».⁴

Недостаточное внимание к процессу выработки условий контракта ведет к негативным результатам сотрудничества.

Таким образом, признается необходимость повышения внимания к выработке коммерческих условий контрактов и методам контроля за их выполнением. Переговоры по купле-продаже аутсорсинговых услуг не имеют целью просто согласование цены за определенное качество услуг, они должны обеспечить результат, ожидаемый заказчиком и при этом не допустить нарушения коммерческих ожиданий заказчика, то есть не допустить появления упущенной прибыли.⁵

Подготовка контракта

Договорной основой любого аутсорсинга являются соответствующие контракты, заключаемые обычно на период до 5 и более лет, определяющие условия совместной работы компаний. Указанные соглашения включают в себя вопросы использования технической документации и технологических процессов при сотрудничестве по производству готовых изделий, а также поставки комплектующих узлов и компонентов; порядок сбыта продукции на рынке и др. Однако первое, что необходимо сделать – выбрать те задачи, которые фирма-принципал (заказчик) намерена передать на исполнение фирме-аутсорсеру.

Этап выбора предмета договора - перечня операций, подлежащих передаче на аутсорсинг. Принятие решений относительно аутсорсинга всегда является трудным для руководства, поскольку оно влечет изменения в организации и требует компромиссных решений. На вопрос – «делать самому или покупать» правильно можно ответить, только если возможно понять стратегическую стоимость ключевых направлений деятельности и оценить стоимость услуг, оказываемых провайдером.

Для выяснения результата специалисты компании MacKinsey детально исследовали целесообразность использования аутсорсинговых операций на примере одной крупной американской фирмы, занятой в производстве конторских изделий. Было выявлено, что заключение контракта по аутсорсингу, например штамповочных операций, не только освобождает компанию от определенных операций, но и дает возможность перевести полностью предприятие на производственный процесс с более низкими издержками. В результате помимо 15-20% экономии от передачи штамповочного производства была получена вдвое большая экономия от закрытия предприятия на старом месте.

Каждая компания для себя решает вопрос о передаче определенных задач аутсорсинговым компаниям, исходя из учета таких факторов, как необходимость контроля над основными производственными операциями и их стоимостью для компании.

Условные обозначения к рисунку 1:

Ось AY – представляет стоимость ресурсов, необходимых для самостоятельной реализации определенных производственных, коммерческих или вспомогательных функций в рамках компании (в % от имеющегося в распоряжении фирмы);

Ось AX – представляет рейтинг производственных, коммерческих или вспомогательных функций по степени снижения из значимости для основной деятельности компании;

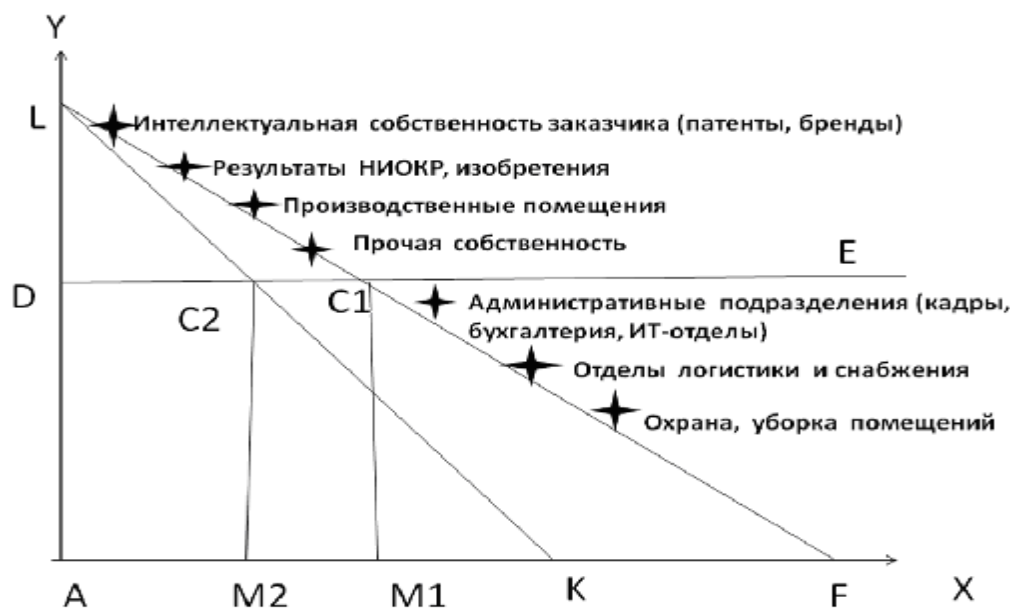
Линия DE - уровень средней стоимости капитала, используемого компанией (условно допустим 12%); эта линия отражает среднюю стоимость капитала, необходимого для выполнения указанных задач;

Кривые LK и LF - отражают среднюю стоимость аутсорсинговых операций привлекаемыми фирмами для выполнения производственных, коммерческих или вспомогательных функций.



Рисунок 1

Соотношение между стоимостью ведения коммерческих операций собственными ресурсами и стоимостью привлечения аутсорсинговых компаний для реализации этих функций



На схеме, представленной на рисунке 1, видно, что для компании-заказчика существует определенный рейтинг функций. Те из них, для которых дешевле использовать собственный капитал, из-за имеющихся конкурентных преимуществ (в первом варианте, то есть при линии отсечения LK стоимость составит площадь - ADC2M2), формируют сегмент основной деятельности компании; в ряде случаев могут создаваться ситуации, когда стоимость ресурсов для выполнения этих функций выше рыночных (то есть выше линии DE), то есть их выгоднее было бы отдать для исполнения аутсорсинговым компаниям, однако они формируют главный сегмент деятельности компании и передача их для исполнения аутсорсинговым компаниям может привести к потере конкурентных преимуществ. Кроме того, может создаваться ситуация, когда в силу изменившихся обстоятельств, для компании изменяется стоимость привлечения услуг аутсорсинговых фирм (линия отсечения LF), соответственно меняется и поле, отражающее интересы компании по выполнению функций, составляющих основу ведения бизнеса (поле ADC1V1).

Таким образом, при первоначальном опре-

делении целесообразности передачи операции на аутсорсинг компания заказчик исходит из затратного метода определения стоимости сделки. Функция стоимости сделки является производной от объема требуемых человеко-часов и их рыночной стоимости. Однако в процессе переговоров эта величина может быть изменена в зависимости от многих факторов (соотношение сил сторон на переговорах, возможность частичного привлечения к исполнению заказа персонала заказчика, уровень конкуренции и т.п.)

Примечания:

- ¹ <http://www.outsourcing.com/>
- ² Fan Y. Outsourcing // [http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_965/November 25, 2005](http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_965/November_25_2005)
- ³ Doig S.J., Ritter R.C., Speckhals K., Woolson D. Has Outsourcing Gone Too Far? – The MacKinsey Quarterly. 2001, N4, p. 27.
- ⁴ Schwarzwaelder S. Make or Buy? - The MacKinsey Quarterly. 2001, N4, p. 4.
- ⁵ Outsourcing Helps European Companies Compete Globally. // <http://www.outsourcing-journal.com>.

Продолжение статьи см. в одном из следующих номеров журнала