

Дж. Брайан Хейвуд

Аутсорсинг

В поисках конкурентных
преимуществ



FINANCIAL TIMES
Prentice Hall

The Outsourcing Dilemma

.....
The Search for Competitiveness

J. Brian Heywood



An Imprint of PEARSON EDUCATION
London ♦ New York ♦ San Francisco ♦ Toronto ♦ Sydney
Tokyo ♦ Singapore ♦ Hong Kong ♦ Cape Town ♦ Madrid
Paris ♦ Milan ♦ Munich ♦ Amsterdam

Аутсорсинг



В поисках конкурентных
преимуществ

Дж. Брайан Хейвуд



Издательский дом "Вильямс"
Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев
2002

ББК 88.5,75
Х35
УДК 681.3.07

Издательский дом "Вильямс"
Зав. редакцией Н.В. Шульпина

Перевод с английского Н.Е. Метоль, И.С. Половицы
Под редакцией И.С. Половицы

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс" по адресу:
info@williamspublishing.com, http://www.williamspublishing.com

Хейвуд, Дж. Брайан

**Х35 Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. : Пер. с англ. — М. :
Издательский дом "Вильямс", 2002.— 176с. : ил. — Парал. тит. англ.**

ISBN5-8459-0398-X (рус.)

Аутсорсинг стал основным фактором современного бизнеса в результате резких изменений используемых технологий. Менеджеры по-прежнему стремятся обеспечить максимальную конкурентоспособность своей организации. Однако аутсорсинг — это лишь одно из возможных решений проблемы сохранения конкурентоспособности. Любая справедливая оценка этого метода должна быть основана на его сравнении с другими приемами, которые применяются в данный момент или могли бы быть применены для улучшения конкурентного положения организации. Большую часть мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности, можно отнести к одной из двух категорий: внутренние решения, подразумевающие наличие некоего способа повышения эффективности деятельности как структурных подразделений, так и всей организации в целом, и различные внешние средства, предусматривающие заключение договоров с субподрядчиками. Для облегчения восприятия материала основная часть книги посвящена вопросам, которые необходимо рассмотреть до принятия решения об аутсорсинге, а вопросы технического характера, посвященные его реализации, рассматриваются в приложениях.

ББК 88.5,75

Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Pearson Education Europe.

All rights reserved; no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the Publisher or a license permitting restricted copying in the United Kingdom issued by the Copyright Licensing Agency Ltd, 90 Tottenham Court Road, London W1P 0LP. This book may not be lent, resold, hired out or otherwise disposed of by way of trade in any form of binding or cover other than in which it is published, without the prior consent of the Publishers.

Authorized translation from English language edition published by Prentice Hall, Inc., Copyright © 2002.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2002.

ISBN 5-8459-0398-X (рус.)
ISBN 0-2736-5617-1 (англ.)

©Издательский дом "Вильямс", 2002
©Pearson Education Limited, 2001

Оглавление



Введение	11
<i>Глава 1. Время перемен в коммерческой деятельности</i>	19
<i>Глава 2. Как организации стать конкурентоспособной и оставаться таковой</i>	25
<i>Глава 3. Разновидности аутсорсинга</i>	39
<i>Глава 4. Причины аутсорсинга различных подразделений предприятия</i>	47
<i>Глава 5. Вариации на тему аутсорсинга</i>	67
<i>Глава 6. Факторы, влияющие на выбор поставщика услуг</i>	77
<i>Глава 7. Выбор поставщика услуг</i>	85
<i>Глава 8. Причины обращения к аутсорсингу</i>	103
<i>Глава 9. Риски и проблемы</i>	107
<i>Глава 10. Подведем итоги</i>	115
<i>Глава 11. Альтернативный способ решения проблемы конкурентоспособности</i>	123
<i>Приложение А. Начальный этап аутсорсинга</i>	139
<i>Приложение В. Что необходимо сделать до передачи подразделений</i>	151
<i>Приложение С. Основные элементы контракта</i>	161
Предметный указатель	170

СОДЕРЖАНИЕ



Введение	11
Глава 1. Время перемен в коммерческой деятельности	19
Вступление	20
Изменения, произошедшие в конкурентоспособности организаций	21
Эталонное тестирование	23
Глава 2. Как организации стать конкурентоспособной и оставаться таковой	25
Традиционные методы повышения эффективности	27
Методы управления, направленные на повышение эффективности	27
Решение проблем эффективности с помощью комплектов программ	28
Приглашение консультантов по вопросам управления	30
Действенность проектов повышения эффективности	31
Эффективность попыток руководства изменить систему	33
Выход на мировой уровень	33
Почему мы считаем, что конкуренты выйдут на мировой уровень	34
Причина для беспокойства	35
Глава 3. Разновидности аутсорсинга	39
Определение аутсорсинга	40
Терминология аутсорсинга	40
Управление мощностями	40
Максимальный, или полный, аутсорсинг	40
Частичный, или выборочный, аутсорсинг	40
Совместный аутсорсинг	40
Промежуточный аутсорсинг	41
Трансформационный аутсорсинг	41
Аутсорсинг совместных предприятий	41
Доля в акционерном капитале партнера	41
Развитие аутсорсинга	42
Высокое качество обслуживания, обеспечиваемое поставщиком услуг	44
Мотивация для поставщика	45
Глава 4. Причины аутсорсинга различных подразделений предприятия	47
Аутсорсинг информационных технологий	48
Аутсорсинг бизнес-процессов	52
Аутсорсинг финансов	54



Центры обработки вызовов	57
Аутсорсинг трудовых ресурсов	58
Управление мощностями	60
Аутсорсинг: точка зрения отраслевых аналитиков	60
Производство по контракту	62
Инсорсинг	63
Техническое обслуживание программного обеспечения	64
Аутсорсинг маркетинговых функций	65
Глава 5. Вариации на тему аутсорсинга	67
Партнерство, позволяющее увеличить ценность предлагаемых товаров и услуг	68
Совместные центры обслуживания поставщиков услуг	69
Совместный центр обслуживания, находящийся в собственности клиента	69
Совместные предприятия	71
Передача функций компании по обслуживанию прикладного ПО	72
Глава 6. Факторы, влияющие на выбор поставщика услуг	77
Попытки выполнять несвойственную работу	78
Привлечение субподрядчиков	79
Многое зависит от размера компании	80
Разные клиенты, разное качество обслуживания	82
Глава 7. Выбор поставщика услуг	85
Основные причины аутсорсинга	86
Как правильно выбрать поставщика услуг аутсорсинга	87
Воспользуйтесь образом идеального поставщика услуг	87
Поговорите со старыми клиентами	88
Сколько поставщиков выбирать для переговоров?	89
Разработка концепции партнерства	89
Вопросы, связанные с персоналом	90
Когда следует сообщить персоналу о возможности аутсорсинга	90
Значение быстрого инструктажа и успокоения персонала	91
Стоит ли рассматривать предложения внутреннего персонала	93
Поиск поставщика услуг для заключения контракта на бесконкурентной основе	94
Основные причины заключения бесконкурентного контракта	94
Привлечение аудитора	95
Переговоры с одним поставщиком услуг	95
Другие причины заключения бесконкурентного контракта	97
Работа с несколькими поставщиками услуг	98
Управление работой нескольких поставщиков услуг	99
Подготовка к заключению контракта	100
О чем должен помнить поставщик услуг	101
Глава 8. Причины обращения к аутсорсингу	103
Увеличение потока наличности	104
Потребность в смене местоположения	104
Неконкурентоспособные системы	104
Объединение и использование последних достижений	105
Возможность использования редких ресурсов в других видах деятельности	105

Причины стратегического характера	105
Снижение риска	106
Глава 9. Риски и проблемы	107
Риски клиента	108
Что делать, если мы хотим отказаться от обслуживания	108
Что происходит, если компания поставщика заключает союз, терпит банкротство или поглощается другой компанией	108
Как создать систему обслуживания, учитывающую коренные изменения	109
Срывы в работе при передаче функций поставщику услуг	109
Проблемы клиента	110
Как передача функций отразится на оставшемся в компании персонале	110
Могут ли сотрудники поставщика услуг демонстрировать такие же знания и лояльность, как и сотрудники клиента	111
Получат ли доступ к информации оставшиеся в компании руководители	111
Лишится ли клиент знаний и навыков, необходимых для выполнения работы	111
Риски и проблемы, с которыми поставщик сталкивается до заключения контракта	112
Глава 10. Подведем итоги	115
Проблема конкурентоспособности	116
Внутренние решения проблемы конкурентоспособности	116
Методы осуществления аутсорсинга	119
Несколько слов в заключение	121
Глава 11. Альтернативный способ решения проблемы конкурентоспособности	123
Предприятия-сателлиты	125
Пример создания предприятия-сателлита органом местной власти	128
Поиск партнеров для создания совместного предприятия	130
Форма организации совместного предприятия	131
Преимущества и недостатки для SDC	131
Преимущества и недостатки для фирмы сертифицированных бухгалтеров	132
Преимущества и недостатки для специалиста по ИТ и других сотрудников нового предприятия	132
Второе совместное предприятие, созданное SDC	132
Преимущества для SDC	133
Преимущества и недостатки для владельца дизайнерской компании	133
Преимущества и недостатки для сотрудников нового предприятия	134
Другие примеры использования предприятий-сателлитов	134
Приложение А. Начальный этап аутсорсинга	139
Как найти подходящего партнера, создав условия для конкуренции между поставщиками услуг	140
Составление RFP и переговоры с поставщиками услуг	142
Шаг 1. Сбор основной информации	142
Шаг 2. Начинаем переговоры с поставщиками услуг	144
Шаг 3. Составление RFP	145
Шаг 4. Помощь поставщикам услуг в составлении предложений	149
Шаг 5. Оценка предложений	150
Шаг 6. Готовимся принять решение	150

Приложение В. Что необходимо сделать до передачи подразделений	151
Планирование	152
Соглашения об уровне обслуживания	153
Критерии качества обслуживания	154
Долгосрочное улучшение обслуживания	156
Контроль и регулирование исполнения контракта	157
Другие факторы, которые следует учесть до передачи подразделений	159
Поставщик услуг принимает управление	159
Приложение С. Основные элементы контракта	161
Структура контракта	162
Основные вопросы	163
Конфиденциальность	163
Условия оплаты	163
Процедуры	163
Интеллектуальная собственность	164
Право на надзор	164
Установленные законом предписания и другие обязательства	164
Переданная собственность	164
Возможность предъявления исков	165
Ограничение ответственности	165
Обязательства перед персоналом	165
Права на получение пенсии	166
Поставщик обычно требует определенных гарантий и заверений	166
Условия передачи подразделений	166
Подробное описание услуг, которые будут предоставляться во время передачи подразделений	167
Расторжение соглашений	167
Гибкость условий соглашения	169
Предметный указатель	170