

УДК 339.56

Корнилюк Г. Б.

Научный руководитель: доцент Власюк Ю. А.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ АУТСОРСИНГ КАК МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

До недавнего времени многие компании развитых стран рассматривали международный аутсорсинг – передачу определенных направлений деятельности фирмы в страны с дешевой рабочей силой – лишь как инструмент избавления от несложных, но трудозатратных процессов. Но нынешняя конкуренция диктует иные условия: все большее число компаний из развивающихся стран способны конкурировать не только благодаря низким издержкам, но и высокому качеству сервиса, что зачастую обусловлено специфическими решениями в области управления. Поставщики услуг, которые накопили достаточно знаний и опыта, все стремительнее выходят на контакт со своими клиентами. Следует отметить, что все крупные фирмы-аутсорсеры находятся под контролем корпораций развитых государств.

Стремительное развитие такого рода процесса связано с ужесточением конкуренции в мировом масштабе: ведущие производители цифровой электронной техники (Dell, Gateway, Hewlett-Packard и др.) постепенно теснят таких «гигантов» рынка бытовой электроники, как Philips, Samsung и Sony.

Вышеперечисленные компьютерные фирмы и фирмы, функционирующие в финансовой и иных областях, все более активно взаимодействуют с иностранными провайдерами, причем не только с целью снижения издержек. Специфические навыки и высокую производительность компаний из азиатского региона они применяют в большинстве случаев для того, чтобы повысить собственную производительность, передать аутсорсерам основные операции (например, разработку компонентов) и выйти достаточно быстро на смежные рынки. Производители компьютеров из США захватывают рынок бытовой электроники в основном благодаря тайваньским производителям. Лидирующая американская компания финансовой сферы использует услуги филиппинского оператора колл-центров eTelesage, делегируя ему наиболее трудоемкую работу с клиентами. С помощью такого сотрудничества она смогла не только снизить издержки, но и значительно повысить свою производительность.

Безусловно, фирмы могут использовать собственные подразделения, которые находятся в других странах для выполнения некоторых бизнес-процессов, порой это оказывается предпочтительнее. Однако многие компании выбирают аутсорсинг, который открывает широкие возможности. Поставщики услуг, занятые в сфере международного аутсорсинга, способны предложить клиентам обязательные, а зачастую и единственные в своем роде услуги, которые в развитых странах либо недоступны, либо существенно дороже.

Снижение издержек. Когда сопоставляют уровень заработных плат в Азии с уровнем заработных плат в США и Европе, то, как правило, рассматривают низкоквалифицированный персонал, хотя разница может быть велика и при сравнении квалифицированного персонала. Оплата труда инженера-конструктора из Китая, занятого в сфере электронной промышленности, приблизительно в 10 раз меньше аналогичной в США. Индийский программист получает примерно в восемь раз меньше, чем американский.

Таким образом, уменьшение издержек осуществляется не только на низших ступенях квалификационного уровня, но накапливается и в процессе движения вверх. Достоинства международного аутсорсинга очевидны и в случае сравнения абсолютных значений

оплаты труда выпускника колледжа на Филиппинах (от 2 до 4 \$ в час) и в США (от 5 до 15 \$) [1]. Таким образом, с позиции снижения затрат работодателю выгоднее нанять выпускника колледжа из Филиппин, несмотря на разницу в качестве образования этих стран.

Высокая эффективность. Большая часть компаний из стран Европы и США, как правило, рассматривают международный аутсорсинг как способ уменьшения издержек в ходе выполнения трудозатратных процессов. Экономия на издержках действительно имеет место, однако следует учитывать и достаточно высокую эффективность, с которой компании из Азии выполняют переданные им операции.

К примеру, филиппинская eTelesage занимается обслуживанием целого ряда крупных американских компаний, в том числе финансовых и занимающихся производством компьютеров. Те фирмы, которые ранее самостоятельно осуществляли обработку звонков своих клиентов или сотрудничали с иными операторами, убедились в преимуществах eTelesage, которая тратила на 25% меньше времени на обработку одного звонка и предоставляла более высокое качество услуг. Показателен пример с маркетинговой кампанией, проводимой eTelesage для одного из своих заказчиков за пределами Филиппин. В течение первой недели она обогнала собственный колл-центр заказчика по числу заявок на его продукцию, а к концу месяца смогла принести втрое больший доход от продаж за единицу времени.

Аналогично складывается ситуация с оказанием технической поддержки клиентам. Для ведущего американского производителя электроники услуги eTelesage оказались на 40% дешевле, чем собственного колл-центра, находящегося в США, на 16% – чем подразделения из Индии и на 30% – чем американских провайдеров. При этом качество сервиса оказалось выше всяких ожиданий, т. к. подавляющее большинство клиентов оценили его на «отлично».

Достаточной эффективностью обладают и производственные фирмы, функционирующие в азиатском регионе. К примеру, американская фирма, производящая электронику, перенесла производственные процессы из США в Китай, после чего уровень производительности этой компании увеличился в три раза. При этом укоротился цикл производства и существенно снизилась величина брака за единицу времени.

Уникальные навыки. Всё это свидетельствует о том, что достоинства офшоринговых компаний, помимо низких затрат на оплату труда и высокой производительности, заключаются в уникальных умениях. Компании, специализирующиеся на международном аутсорсинге, выплачивают своему персоналу небольшую зарплату, а потому могут нанимать большее число менеджеров среднего звена, способных содействовать развитию умений подчиненных и проработке бизнес-процессов, тогда как большинство западных компаний не уделяют этому должного внимания [2].

Благодаря разнице в уровне оплаты труда можно уменьшать издержки, однако наиболее выгоден при использовании международного аутсорсинга тандем низких издержек и уникальных умений сотрудников. Безусловно, не в каждом азиатском колл-центре существуют сотрудники, владеющие английским языком и способные работать с американскими заказчиками. Однако в азиатском регионе специалистов, которые обладают иными навыками и умениями, больше, чем в США. К примеру, китайские университеты каждый год подготавливают вчетверо больше инженеров, чем американские (350 тыс. против 90 тыс.).

Инженеры-конструкторы в Китае и на Тайване, например, больше концентрируют внимание на создании технологий производства новой продукции, по сравнению с их американскими коллегами, занятыми в основном потребительскими свойствами товаров. При создании новых микросхем китайские и тайваньские инженеры стремятся

создать максимально функциональный чип, благодаря чему можно снизить издержки, тогда как американские специалисты разрабатывают следующее модифицированное устройство.

Помимо этого, в Китае и на Тайване в некоторых сферах технологических разработок начинают создавать совершенно уникальные знания. На сегодняшний день там работают высококлассные специалисты, разрабатывающие микросхемы и программное обеспечение для беспроводной связи. Объяснить это можно тем, что Китай в настоящее время – крупнейший в мире рынок сбыта сотовых телефонов, к тому же местные покупатели увлеченно относятся к любой технологической новинке. Что касается изготовления ключевых электронных элементов, то компания Waffer Technology из Тайваня разработала новейший способ изготовления сплавов из магния (для корпусов небольших компьютеров). Процент брака при использовании такой методики существенно ниже, чем в случае применения стандартной методики.

Следует отметить, что компании из Азии с невысоким уровнем заработных плат и широким доступом к квалифицированным сотрудникам функционируют в условиях, отличных от условий работы западных коллег, а потому их приемы управления значительно отличаются от существующих в развитых странах:

1. *Выборочный найм.* Ведущие азиатские компании-аутсорсеры тратят немало усилий на то, чтобы подобрать персонал, так как в состоянии позволить себе такую избирательность. К примеру, отдел найма компании eTelescare, состоящий из 30 сотрудников, проводит семиуровневый отбор всех кандидатов. (Аналогичный отдел американского оператора колл-центров состоял бы максимум из четырех человек, а сам процесс ограничивался бы двумя ступенями – изучением резюме и непродолжительным интервью.) В итоге, eTelescare предлагает работу лишь 2 из 100 кандидатов, и из них 90 согласны с её предложением (в американских фирмах предложение компании принимают только 50 из 100 выбранных претендентов).

2. *Большое количество менеджеров.* Из-за высокого уровня оплаты труда высокопроизводительные компании США не нанимают менеджеров среднего звена и увеличивают область деятельности остальных менеджеров, заставляя их принимать на себя административные функции и функции контроля. Наоборот, в азиатском регионе намного больше руководителей среднего звена, что позволяет им уделять больше внимания совершенствованию умений сотрудников.

В подчинении одного руководителя команды (менеджера низшего уровня) в компании eTelescare состоит 8 сотрудников, работающих с клиентами, тогда как в американских компаниях – от двадцати. Значительные средства инвестируются фирмой eTelescare в множество программ обучения, а полученный результат закрепляется разнообразными тренингами. К примеру, сотрудники, оказывающие телефонные консультации по паевым фондам, обучаются в течение 16 недель и далее экзаменируются на сертификат брокера Национальной ассоциации дилеров ценных бумаг (NASD, National Association of Securities Dealers). Практически все сотрудники eTelescare с успехом сдают экзамены NASD, в то время как в США сертификат получают 59% экзаменующихся. Чтобы менеджеры могли наблюдать за процессом обучения и практического применения умений, сотрудники разделены на несколько команд. Благодаря этому руководители отлично знают, с какими трудностями сталкивается каждый сотрудник, и в случае надобности помогают им преодолеть препятствия.

При большем соотношении руководителей и обычных сотрудников, компании могут больше акцентировать внимание на совершенствовании своей ключевой деятельности; например, в eTelescare менеджеры низшего уровня тратят на это как минимум 10% своего рабочего времени. Тот факт, что время расходуется не зря, становится очевид-

ным, когда эффективность фирмы начинает превышать эффективность работы колл-центра её заказчика. На то, чтобы обработать каждый звонок, колл-центр одного их клиентов eTelesage затрачивал, как правило, восемь минут. Компании eTelesage удалось сократить это время всего за полгода почти вдвое. Добиться таких результатов позволила оптимизация процессов обработки звонка, усовершенствование механизма сбора и ввода информации (не снижая производительности), уменьшение числа действий, производимых оператором на компьютере при обработке звонка.

Положительные стороны большого числа менеджеров наблюдаются и в производственных компаниях-аутсорсерах. Так, на одном предприятии в Китае рабочие сборочного конвейера совместно с менеджерами вели поиск способов снижения издержек при поверхностной сборке печатных плат. После выявления и группировки продукции со схожими параметрами завод значительно уменьшил цикл производства и сопутствующие издержки.

При использовании описанной организационной модели компании-аутсорсеры из Азии предлагают западным заказчикам более качественные услуги, по сравнению с теми, на которые они могут рассчитывать у себя дома. Этим положительные стороны международного аутсорсинга не ограничиваются: при расширении взаимодействия с поставщиками услуг, сами заказчики могут получить специфические умения, что позволит запустить выход к более прибыльным областям бизнеса и смежным рынкам. Такого рода возможности существуют у каждой западной компании, однако осуществлять их следует постепенно. Пока компании не приобретут необходимый опыт сотрудничества с компаньонами из развивающихся стран, которым раз за разом можно будет поручать все более значимые процессы, попытки выйти на абсолютно новые рынки, используя международный аутсорсинг, будут достаточно рискованными.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Офшоринг переходит в наступление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/offshoring.shtml?printversion>.
2. Признание роста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue08/05_0304.aspx.

УДК [391.3:339.138]:303.1

Криволапова И.Г.

Научный руководитель: доцент Власюк Ю.А.

СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО СОЗДАНИЯ ДЕТСКОГО БРЕНДА

В последнее время множество производителей стало выбирать своим целевым сегментом детскую аудиторию. При выборе такого целевого сегмента кроме законов маркетинговых коммуникаций следует принимать во внимание особенности социального и психического развития.

Зачастую родители всего лишь платят за товар, выбранный детьми. Ребёнок воздействует на родителя с помощью простой фразы: «Мама, купи!». Существует ряд факторов, побуждающих взрослого купить товар для ребёнка:

- взрослый боится обделит ребёнка, или что он будет выглядеть хуже на фоне остальных;
- взрослый боится, что у ребёнка сформируется комплекс неполноценности;
- в рекламе заложено, что с этим товаром ребёнок будет «круче»;
- взрослый с помощью покупок компенсирует недостаточное внимание ребёнку;