

АЛГОРИТМ ОРГАНИЗАЦИИ СОТРУДНИЧЕСТВА АУТСОРСЕРА С ЗАКАЗЧИКОМ

AN ALGORITHM OF COOPERATION BETWEEN OUTSOURCER AND CUSTOMER

A. Samsonova

Annotation

The paper contains recommendations for organization of cooperation between outsourcer and customer.

Keywords: cooperation, outsourcer, customer.

Самсонова Алена Сергеевна

Аспирант

*Санкт-Петербургского института
гуманитарного образования*

Аннотация

Статья содержит обзор основных этапов организации сотрудничества аутсорсера с заказчиком.

Ключевые слова:

Сотрудничество, аутсорсер, заказчик.

Характерной проблемой современного подхода к исследованию аутсорсинга является то, что он изучается практически исключительно с точки зрения заказчика. Существует большое количество публикаций по проблемам отбора аутсорсера [12, 22, 25], по оценке рисков, связанных с сотрудничеством с аутсорсером, и управлению ими [2, 4, 11, 17, 18, 21, 26], по оценке эффективности аутсорсинга для заказчика [10, 15, 20], по алгоритмам внедрения аутсорсинга на предприятии-заказчике [5], по организации взаимодействия заказчика с аутсорсером [3, 13, 14, 24] и т. д., при этом соответствующие аспекты деятельности аутсорсера остаются практически без внимания (в качестве исключений можно назвать работы [1, 19]). Интересно отметить, что такое положение дел типично не только для России, и, шире, постсоветского пространства (где аутсорсинг является сравнительно новой формой межфирменного сотрудничества [16]), но и для других стран, в которых основное внимание также уделяется, по сути дела, защите интересов заказчика, тогда как публикации, посвященные проблемам обеспечения интересов аутсорсера, крайне малочисленны [27].

В последнее время положение стало несколько исправляться. Появились публикации по алгоритму отбора аутсорсером потенциальных заказчиков и оценке экономического эффекта от сотрудничества с ними [9], по потенциальным стратегиям аутсорсера [7, 23] и по механизму согласования интересов аутсорсера и заказчика при установлении цены за выполнение переданного на аутсорсинг бизнес-процесса [6, 8]. Однако ряд вопросов по организации деятельности аутсорсера пока остается нерешенным. В предлагаемой статье мы хотели бы рассмотреть возможную последовательность этапов организации взаимодействия аутсорсера с потенциальным заказчиком.

Эта последовательность, на наш взгляд, носит следу-

ющий вид:

1. Установление первичных контактов с заказчиком;
2. Формирование у заказчика представления о себе как о наиболее подходящем исполнителе;
3. Подготовка наиболее привлекательного для заказчика предложения;
4. Окончательное согласование параметров контракта;
5. Выполнение аутсорсером взятых на себя перед заказчиком обязательств;
6. Оценка качества сотрудничества с заказчиком.

Отметим, что от сервисного провайдера, каковым является аутсорсер, требуется хорошее знание рынка заказчиков. Если на рынке бытовых услуг сервисный оператор работает обезличенно, продвигая свои услуги среди всей целевой аудитории, и обслуживает непрерывный поток заказов от разных клиентов, то в сфере b2b-обслуживания ситуация имеет принципиально иной характер. Провайдер работает адресно, с небольшим числом крупных заказчиков. Аналогично, продвигает свои услуги он также не обезличенно путем рекламы (хотя этот инструмент маркетинговых коммуникаций тоже используется), а при помощи личного взаимодействия с перспективными клиентами. На этом рынке ключевую роль играют личные продажи, причем в качестве продавцов выступают высокопоставленные сотрудники сервисного провайдера. Это связано с тем, что контракты на техническое обслуживание имеют большое значение для заказчика, а их суммы достаточно велики, и решение об их заключении принимаются первыми лицами фирмы-заказчика. Соответственно, вести переговоры о заключении таких контрактов также должны первые лица фирмы-оператора.

В b2b-маркетинге речь идет уже не просто о выборе целевой аудитории, но о выборе целевых клиентов. Не

следует пытаться гнаться за всеми потенциальными заказчиками, это приведет только к излишнему распылению ресурсов на подготовку к тендерам [19]. Провайдер должен четко представлять себе профиль тех клиентов, на объявленных которыми тендерах он, скорее всего, сумеет победить, и которые способны генерировать значительный денежный поток в долгосрочной перспективе (этот критерий может дополняться, и отчасти замещаться имиджевой значимостью заказчика – т. е. важностью заказчика для формирования репутации оператора). Остальные клиенты должны отсекаются.

Кроме того, провайдер должен хорошо знать своих конкурентов и быть способным формировать более привлекательные для своих клиентов предложения. Это требование во многом связано с предыдущими: подготовка оптимального предложения немыслима как без знания конкурентов, так и без знания клиентов.

Первому этапу соответствует установление первичных контактов между потенциальным заказчиком и потенциальным исполнителем. Задача провайдера на этом этапе состоит в выявлении запросов заказчика, определении желаемого вида обслуживания и ценовых предпочтений. Провайдер должен проинформировать заказчика о технических и экономических преимуществах передачи обслуживания внешнему оператору. Для этого, разумеется, провайдер должен сам четко знать эти преимущества и уметь их представить не только в вербальной, но и количественной форме. Цель маркетинговой деятельности провайдера на этом этапе заключается в формировании у заказчика готовности передать техническое обслуживание своего оборудования внешнему провайдеру.

Может возникнуть ситуация, когда заказчик, уже сотрудничающий с внешним провайдером услуг технического сервиса, желает сменить партнера. В этом случае необходимо выявить причины недовольства заказчика, установить, могут ли они возникнуть при сотрудничестве с данным провайдером, и если ответ будет отрицательным – начать формировать у заказчика представление о себе как о предпочтительном подрядчике.

На втором этапе провайдер должен создать у заказчика представление о себе как о предпочтительном операторе путем формирования своего образа как компетентного и эффективного исполнителя. Это достигается за счет длительных контактов с руководством заказчика и установлении личных отношений, а также при помощи предварительного сотрудничества с заказчиком (пробное обслуживание оборудования, консультации по методам его оптимального использования, содействие в выборе при покупке нового оборудования и т. д.). Это предварительное сотрудничество может осуществляться как на коммерческой, так и на безвозмездной основе. Оно имеет исключительно большое значение, так как приучает заказчика к определенным стандартам деятельности. В конечном счете это приведет к тому, что заказчик при разработке критериев отбора подрядчиков и при подготовке примерного контракта будет вольно или невольно ориентироваться на специфику данного провайдера.

Укажем, что результатом реализации этих двух этапов может быть отказ провайдера от дальнейшего сотрудни-

чества с заказчиком. Таким образом, эти этапы служат как для формирования первичных контактов, так и для окончательного отсева нежелательных заказчиков.

На третьем этапе провайдер, уже будучи хорошо знакомым с требованиями заказчика и установив с его представителями рабочие и личные контакты, должен подготовить наиболее привлекательное для него предложение. Легче всего этого добиться, если тендер будет объявлен "под данного аутсорсера". Во избежание двусмысленности уточним, что речь не идет о коррупционной составляющей или иных формах недобросовестного взаимодействия между заказчиком и исполнителем. Напротив, повторим, что в том случае, если заказчик удовлетворен общением с провайдером на более ранних этапах, то он будет ориентироваться на его специфику. И именно это провайдер должен обеспечить. С другой стороны, на основе уже полученной информации о сущности запросов заказчика, провайдеру существенно проще адаптировать свое предложение под его специфику, чем потенциальным конкурентам.

Подрядчику желательно хорошо знать критерии, на основе которых заказчик будет принимать решение о выборе оператора. В большинстве случаев решение принимается на основе интегрального показателя эффективности заказчика, однако входящие в него частные критерии и методика их свертки могут существенно различаться [12, 22, 25]. Получение информации об этих аспектах важно для подготовки наиболее привлекательного предложения.

На четвертом этапе подрядчику необходимо окончательно согласовать параметры контракта, чтобы защитить свои интересы (в частности, от досрочного расторжения).

Задачи пятого этапа состоят в максимально добросовестном исполнении подрядчиком взятых на себя обязательств и в своевременном устранении всех претензий заказчика. По сути дела, подрядчик должен окончательно закрепить в глазах заказчика свой образ как наиболее предпочтительного партнера, и обеспечить себе продление контракта.

На шестом этапе аутсорсер должен оценить качество сотрудничества с данным заказчиком. По сути дела, этот этап разбивается на стадии текущей и итоговой оценки. При текущей оценке аутсорсер проводит регулярный мониторинг добросовестности выполнения заказчиком своих обязательств, и, в случае необходимости, добивается от заказчика устранения допущенных недочетов. Под недочетами могут пониматься как срывы заказчиком финансовых условий контракта, так и невыполнение им технических рекомендаций провайдера (поскольку это влечет за собой невозможность для провайдера выполнить уже свои собственные обязательства перед заказчиком). Если заказчик не может или не считает нужным исправлять соответствующие недочеты, целесообразно рассмотреть возможность изменения условий контракта или его прекращения.

Финальная оценка производится при окончании срока действия контракта. На ее основе аутсорсер принимает решение о возможности дальнейшего сотрудничества

с данным заказчиком (в том случае, если последний продолжает нуждаться в услугах внешнего провайдера для выполнения соответствующего бизнес-процесса), а также выявляет собственные недоработки с целью их последующего устранения.

Выполненный нами анализ наглядно показывает, что

получение заказа на предоставление услуг технического сервиса представляет собой длительный и трудоемкий процесс, требующий от исполнителя высокого профессионализма и готовность инвестировать. Если эти условия не выполняются, маркетинговая деятельность подрядчика вряд ли будет успешной.

ЛИТЕРАТУРА

1. Горяинов А. Н., Галкин А. С. Алгоритм выбора клиента перевозчиком // Коммунальное хозяйство городов. – 2008. – С. 337–344. Доступно онлайн по адресу: <http://eprints.kname.edu.ua/5730/>. Проверено 03.05.2013.
2. Дідух О. В. Управління ризиками аутсорсингу на основі розроблення механізму розподілу сподіваних втрат між підприємством–замовником і аутсорсером // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 379–383.
3. Долбина С. А. Алгоритм управления отношениями с аутсорсерами // Российское предпринимательство. – 2010. – № 12–2. – С. 60–66.
4. Железко О. Е. Методические подходы к оценке рисков в аутсорсинге // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2009. – № 3. – С. 111–115.
5. Котляров И. Д. Аутсорсинг: уточненная классификация и описание этапов внедрения // Экономика и предпринимательство. – 2013. – Т. 7. – № 1. – С. 347–351.
6. Котляров И. Д. Анализ механизма формирования цены на услуги аутсорсера // Организатор производства. – 2013. – № 3. – С. 73–77.
7. Котляров И. Д. Анализ возможных стратегий выхода фирмы на рынок аутсорсинга в качестве аутсорсера // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия: Экономика. – 2013. – № 2. – С. 142–151.
8. Котляров И. Д. Методологические проблемы определения цены на услуги аутсорсера // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 11. – С. 21–24.
9. Котляров И. Д. Принятие аутсорсером решения о сотрудничестве с заказчиком на основе критерия ожидаемого экономического эффекта // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 7. – С. 15–20.
10. Котляров И. Д. Проблемы оценки экономического эффекта аутсорсинга // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 6. – С. 9–13.
11. Котляров И. Д. Оценка рисков сотрудничества с аутсорсером // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. № 11. – С. 34–37.
12. Котляров И. Д. Алгоритм отбора аутсорсеров по критерию способности обеспечить целевые значения показателей, описывающих передаваемый процесс // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. – № 10. – С. 50–54.
13. Курбанов А. Х. Алгоритм управления отношениями с аутсорсером // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 1. – С. 25–36.
14. Курбанов А. Х. Передача функций организации на удаленное администрирование // Экономика и экологический менеджмент (электронный научный журнал). – 2012. – № 2. – С. 241–246.
15. Курбанов А. Х. Методика оценки эффективности деятельности сторонних организаций, привлекаемых в рамках аутсорсинговых контрактов // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6–1. – С. 239–243.
16. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. – 2011. – № 3. – С. 123–131.
17. Марков Д. Аутсорсинг. Анализ рисков и причин неудач. Выбор надежного поставщика услуг // Век качества. – 2012. – № 1/2. – С. 67–70.
18. Марцынковский Д. А. Процессы аутсорсинга в СМК: степень управления, анализ рисков // Компетентность. – 2009. – № 4. – С. 40–47.
19. Напалкова А. Отбросить лишнее // Эксперт. – 2012. – № 38. Доступно онлайн по адресу: <http://expert.ru/expert/2012/38/otbrosit-lishnee/>. Проверено 08.04.2013.
20. Партин Г. О., Дідух О. В. Система показників оцінювання ефективності впровадження і реалізації аутсорсингових операцій // Економіка сьогодні: актуальні питання та перспективи. Збірник наукових праць. – 2012. – № 2. – С. 11–22.
21. Партин Г. О., Дідух О. В. Ризики аутсорсингу та їх оцінювання // Технологічний аудит і резерви виробництва. – 2013. – № 3/2. – С. 45–48.
22. Руденко Е. Н., Кравец О. Я. Моделирование выбора поставщика Интернет-услуг на основе системы поддержки принятия решений // Экономика и менеджмент систем управления. – 2012. – Т. 4. – № 2. – С. 74–79.
23. Самсонова А. С. Организация маркетингового взаимодействия провайдера услуг технического сервиса с заказчиком // Экономика и экологический менеджмент (электронный научный журнал). – 2013. – № 2. Доступно онлайн по адресу: http://economics.ihtb.ifmo.ru/en/article/678/organizaciya_marketingovogo_vzaimodeystviya_provyadera_uslug_tehnicheskogo_servisa_s_zakazchikom.htm. Проверено 01.12.2013.
24. Самсонова А. С. Модели взаимодействия поставщика и потребителя услуг технического сервиса // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 5. – С. 410–412.
25. Самсонова А. С. Метод отбора провайдера услуг технического сервиса // Экономика и экологический менеджмент (электронный научный журнал). – 2012. – № 2. – С. 416–421. Доступно онлайн по адресу: <http://economics.open-mechanics.com/articles/639.pdf>. Проверено 01.12.2012.
26. Тагиев К. Ф. Технология обоснования альтернатив в системе риск-менеджмента // Экономические науки. – 2010. – № 5. – С. 116–120.
27. Han S. Seung, Lee Young, Ock Jong H. (2002). Corporate Risk Management for Global Contractors. In: KSCE Journal of Civil Engineering, Vol. 6, No 2, pp. 77–78.