

МЕНЕДЖМЕНТ В2В-УСЛУГ В МАШИНОСТРОЕНИИ

© 2012 С.В. Васильев*

Ключевые слова: менеджмент, В2В-услуги, аутсорсинг, инсорсинг.

Рассмотрены управленческие технологии аутсорсинга и инсорсинга. Изучены различные типы проектов по оказанию В2В-услуг.

Услуг, которые могут понадобиться на производстве, огромное множество: транспортные, страховые, складские, бухгалтерские, аудиторские, консалтинговые и т.д.

Все делать самим или обратиться в специализированные компании? Что дешевле? Что выгоднее?

Сейчас можно наблюдать различные стратегии оптимизации производства на машиностроительном предприятии - от централизации (инсорсинга) до организации долгосрочных стратегических отношений с партнерами, которые обеспечивают выполнение необходимых процессов (аутсорсинга).

Аутсорсинг и инсорсинг - это две одновременно разные и похожие управленческие технологии. Оба метода могут быть использованы для уничтожения затрат на неиспользуемую мощность. Разница между ними следующая: аутсорсинг позволяет затратам быть

гибкими при изменении объема производства услуг, а инсорсинг сохраняет затраты постоянными, но продает при этом на внешний рынок неиспользуемую мощность¹.

Для определения экономической целесообразности использования аутсорсинга необходимо все В2В-услуги поделить на группы и ввести коэффициент индивидуализации услуг $K_{инд}$, который варьируется от 0 до 1 в зависимости от сложности услуги.

Начнем с характеристики вариативности и поделим все В2В-услуги на три группы: высокоиндивидуальные ($K_{инд} = 1$), индивидуально- типовые ($K_{инд} = 0,5$) и типовые ($K_{инд} = 0$)².

Рассмотрим каждую группу в отдельности. Похожая попытка разделения услуг предлагается в книге Е. Аксенова и И. Альтшулера, где типовая услуга обозначена термином "стандарт", индивидуально- типовая - "тип", высокоиндивидуальная - "экзотика" (рис. 1)³.



Рис. 1. Группы услуг

* Васильев Станислав Викторович, доктор экономических наук, профессор Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана. E-mail: vasiliev@europe.com.

Высокоиндивидуальные услуги - это нестандартные услуги, опыт производства которых отсутствует, как и хоть какой-либо шаблон, который мог бы помочь в производстве данной услуги. Такие услуги требуют привлечения самых квалифицированных и самых высокооплачиваемых специалистов. Практически каждый проект - единственный в своем роде. Таких проектов немного, они очень дорогие и на них затрачивается много времени. Высокая степень первичной диагностики и высокая степень риска при создании данных услуг. Клиентов, которые могут ими воспользоваться, мало, как и фирм, которые предоставляют такие услуги: консалтинговые фирмы по установлению сложного программного продукта, разработанного для организации заказчика, детективные агентства, решающие сложные, запутанные дела, инженеринговые предприятия, занимающиеся уникальными проектами.

Данная группа интересна высокой стоимостью оказания услуг и малой конкуренцией, это так называемые VIP-услуги. С увеличением экономической стабильности в стране, потребность в данных услугах возрастает.

Смешанные - индивидуально- типовые услуги, как и рассмотренные выше, высокоиндивидуальны, однако требуют инноваций и творчества значительно в меньшей степени. Общая природа проблем известна, и действия для их решения могут быть аналогичны тем, которые уже были проведены на других проектах. Стоимость данных B2B-услуг значительно меньше, чем у высокоиндивидуальных, так же, как использование квалифицированных специалистов. Таких компаний достаточно много встречается на рынке. Это компании, которые предлагают так называемые пакетные услуги, или кросс-продажи.

Кросс-продажа (cross-selling) - предложение покупателю купить еще какой-то товар (услугу) в дополнение к тому, что он купил ранее. Цель кросс-продаж - привязать клиента к фирме для того, чтобы он не обращался к конкурентам⁴.

К компаниям, оказывающим индивидуально- типовые услуги, относятся рекламные агентства, которые предлагают большой комплекс услуг от печати стандартной продукции до создания маркетинговых программ для продвижения фирмы заказчика. Это интересные проекты, инновации, использование новых технологий, большое количество клиентов и многое другое.

Типовые (шаблонные) услуги направлены на решение хорошо известных проблем. Хотя и сохраняется некоторая потребность в индивидуализации, шаги для решения проблемы могут быть практически запрограммированы. У клиента могут быть навыки и ресурсы для самостоятельного выполнения работы, но он все-таки обращается к специалистам, так как они могут выполнить данную работу более профессионально и эффективно. Компании продают свои процедуры, свою эффективность и постоянную готовность к решению типовых проблем. Данные услуги характеризуются невысокой стоимостью. Цены фиксированные. Применима практика выставления счетов в зависимости от потраченного времени. Используется неквалифицированный персонал. Данные услуги характеризуются низкой степенью риска. Клиентская база выполняющих их компаний обычно весьма широка. Количество таких фирм достаточно большое: логистические фирмы, предлагающие ограниченный комплекс услуг по хранению, реализующие полетоместа и не оказывающие другие услуги. Услуги химчистки, где за каждую вещь известна цена, а также заявлен точный список убираемых загрязнений. Эта группа характеризуется огромной конкуренцией и низкими ценами (см. таблицу).

Для лучшего понимания обратимся к рис. 2, где показано различие в оказании данных услуг.

Высокоиндивидуальные проекты - персонал компаний, предлагающих данные услуги, обладает большими знаниями и информацией, что соответственно повлечет за собой максималь-

Вариативность B2B-услуг

Группа услуг	Размер заказа	Стоимость	Персонал	География
Высокоиндивидуальные ($K_{инд} = 1$)	Большой	Максимальная	Высококвалифицированный	Большой охват (страны, международный)
Смешанные ($K_{инд} = 0,5$)	Большой	Средняя	Квалифицированный	Город
	Малый			
Типовые (шаблонные) ($K_{инд} = 0$)	Малый	Минимальная	Низкоквалифицированный	Район

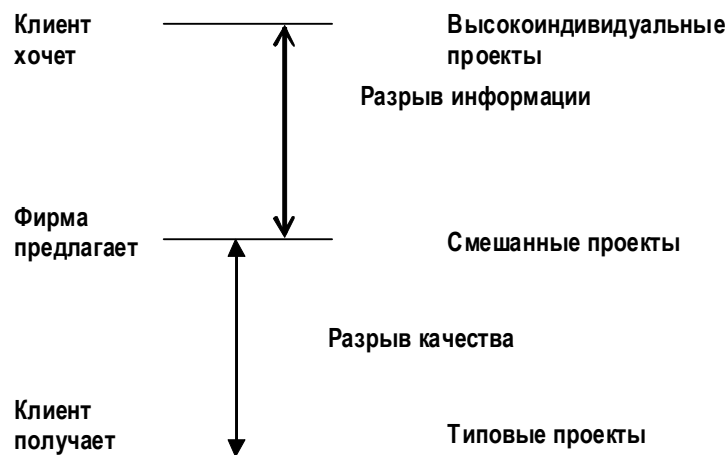


Рис. 2. Различия между проектами

ное удовлетворение клиента. Клиент получает то, что хочет, практически идеального качества.

В случае смешанного проекта клиенту необходимо выбрать из списка предлагаемых услуг, возможна персонализация. Очень сложные потребности клиента компании удовлетворить не смогут из-за отсутствия квалификации и необходимой информации. Качество полученных услуг хорошее.

Среди типовых услуг выбор ограничен, так же, как и их качество.

Данное разделение справедливо и внутри одной услуги.

Поделим машиностроительные предприятия на четыре группы.

1 группа. Предприятия, не нуждающиеся в аутсорсинге и инсорсинге. Это большие компании, распространенные по всему миру, имеющие возможность создания и обслуживания своей продукции, а также информационной и технической поддержки, или очень маленькие организации, которые понемногу производят товар и сами его распространяют.

2 группа. Предприятия, использующие инсорсинг, - организации, которые занимаются производством товаров и услуг не только для удовлетворения собственных нужд, но и для сторонних компаний. Это могут быть дочерние предприятия с непрофильными услугами, отделы внутри организации, которые используют освободившихся сотрудников (площади, производственные мощности) для получения дополнительной прибыли.

3 группа. Предприятия, для оптимизации производственного процесса использующие в своей работе аутсорсинговые услуги, концентрируясь только на основном производстве.

Обычно это небольшая фирма или специализированное предприятие, которое возложило все смежные обязанности на аутсорсинговые компании.

4 группа. Предприятия, использующие инсорсинг и аутсорсинг. К чему стоит стремиться...

Каждая группа рассматривает пограничные состояния, однако в реальности так не бывает, каждая из фирм в большей или меньшей степени может входить в данные группы.

Возможен переход промышленного предприятия из одной группы в другую в зависимости от необходимости.

В условиях стабильности на рынке (стагнации) выбор между инсорсингом и аутсорсингом практически не стоит. Предприятие, получающее прибыль сегодня, используя данную схему работы, получит ее и завтра. Только при внешних изменениях руководство задумывается о целесообразности использования аутсорсинга или инсорсинга. Практически ни одно предприятие не использует стратегию на опережение. Однако, обсуждая сегодняшнюю нестабильную ситуацию, предлагаем задуматься над данным вопросом заранее, **завтра может быть поздно.**

¹ Евдокимов Н.А. Аутсорсинг и инсорсинг как инструменты управления затратами // Системотехника : сетевой электрон. науч. журн. 2004. □ 2.

² Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. М., 2005.

³ Аксенов Е., Альтшулер И. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. СПб., 2009.

⁴ Беквит Г. Четыре ключа к маркетингу услуг. М., 2005.