

Январь 2008 г.



Аутсорсинговое решение для международной объединенной компании: от традиционного аутсорсинга к созданию ценности для бизнеса



Содержание	
2	<i>Введение</i>
3	<i>Меняющаяся природа аутсорсинга</i>
5	<i>Важность инноваций и преобразования бизнеса</i>
11	<i>Аутсорсинг – основная движущая сила</i>
12	<i>Требования к аутсорсингу в международной компании</i>
14	<i>Заключение</i>

Введение

Уже много лет ИТ-директора и другие ИТ-руководители борются с растущей стоимостью и сложностью инфраструктуры. Решение воспользоваться аутсорсингом базировалось на необходимости решить эти основные проблемы, а выбор поставщика – на перспективах сокращения расходов и повышения производительности ИТ. Теперь, когда компании стремятся к внедрению более глобальной бизнес-модели, а ИТ-директора уходят из центров обработки данных в руководящий штаб, процесс принятия решений, связанных с аутсорсингом, начал меняться. Теперь ИТ-директоров просят взять на себя более стратегическую роль, чтобы стимулировать инновации и конкурентное преимущество.¹ ИТ-директора лучше, чем любой другой член руководящей команды, понимают, какую роль может сыграть аутсорсинг в достижении организацией этих трансформационных целей. Очевидно, ставки на аутсорсинг сейчас как никогда высоки.

Организациям, стремящимся стать лидерами современной глобальной экономики, необходим новый тип аутсорсинга. Глобализация и значительный технологический прогресс способствуют изменению представлений об успехе и заставляют компании пересмотреть свои способы приобретения и предоставления услуг. Руководители бизнеса задаются вопросом, может ли компания делать все хорошо, и видят преимущества в том, чтобы передать на управление другой компании некоторые из наиболее затратных бизнес-функций. В то же время, они признают, что аутсорсинг обладает потенциалом обеспечения исключительной коммерческой ценности помимо банального сокращения затрат и повышения производительности. Они начинают понимать, что аутсорсинг – это не столько экономия на трудовых затратах, сколько возможность получить доступ к специальным знаниям, навыкам и опыту. Вместо того, чтобы ограничиваться локальными ресурсами, они строят стратегические взаимоотношения с деловыми партнерами, поставщиками и клиентами в разных странах, чтобы воспользоваться самыми оптимальными комбинациями опыта и знаний по каждому из направлений работы.

Основные факты

Аутсорсинг позволяет компаниям воспользоваться преимуществами глобального рынка, выбирать, какую работу они хотят выполнять и где они хотят ее выполнять, чтобы добиться максимальной прибыли.

Аутсорсинг помогает компаниям решить текущие задачи по сокращению расходов и добиться значительного улучшения производительности.

Предоставляя компаниям новые идеи, информацию и опыт, аутсорсинг увеличивает возможности для совместных инноваций. Он позволяет компаниям воспользоваться преимуществами глобального рынка, выбирать, какую работу они хотят выполнять и где они хотят ее выполнять, чтобы добиться максимальной прибыли. В этом смысле аутсорсинг является фундаментальной движущей силой для развития международной объединенной компании: организации, которая способна выйти за рамки традиционных географических границ и может воспользоваться лучшими в мире ресурсами для продвижения своего бизнеса. Такие прогрессивно мыслящие компании справились с задачами, которые сопутствуют взаимодействию и предоставлению услуг через мировые границы. Они осуществили необходимое структурное, операционное и культурное преобразование и обладают тем, что необходимо для успешной конкуренции на мировой арене.

Меняющаяся природа аутсорсинга

Сегодня подавляющее большинство компаний отдают определенную часть своей ИТ организации (ИТ персонал) на аутсорсинг. Более того, популярность аутсорсинга продолжает расти по мере того, как необходимость сократить операционные издержки и повысить производительность становятся все актуальнее в системе организации поставок.

Недавнее исследование Forrester Research и компании TPI, работающей в сфере аутсорсингового консультирования, показало, что целых семьдесят процентов ИТ-руководителей активно ищут способы "урезать свои расходы на ИТ" в 2007 году, и многие из этих руководителей планируют воспользоваться услугами аутсорсинга для достижения этих целей. В чем причина? Согласно исследованию, "несколько, участвовавших в исследовании, клиентов TPI смогли извлечь преимущества из услуг аутсорсинга общей стоимостью контрактов не менее 3.3 млрд. долларов. Компании с максимальным и минимальным объемом сделок сэкономили около двенадцати процентов, а компании, находящиеся в середине графика, сэкономили более семнадцати процентов."²

Основные факты

Современные руководители хотят воспользоваться всеми преимуществами аутсорсинга для бизнеса и трансформации компании.

Аутсорсинг может высвободить инвестиционный капитал для финансирования новых коммерческих возможностей и долгосрочных стратегий роста.

Согласно другому исследованию, компании наблюдают значительное повышение производительности, в том числе более эффективное использование ресурсов, сокращение времени простоя и ускорение процесса отчетности. Но практические преимущества такого рода – это всего лишь "плата за вход" в сферу аутсорсинга; решение воспользоваться аутсорсингом основывается не на них.

В наши дни компании принимают более обдуманные решения, связанные с аутсорсингом, и они хотят воспользоваться его более обширными преимуществами. Разумные руководители рассматривают коммерческие и операционные риски аутсорсинга, а также связанные с ним обязательства по затратам времени и ресурсов, как необходимый компромисс. Они взвесили ожидаемые сложности и значительные потенциальные преимущества и хотят извлечь из контрактов по аутсорсингу значительно большую ценность для бизнеса и трансформации компании. Кроме того, вместо традиционных взаимоотношений типа "клиент-поставщик" эти компании стремятся построить стратегические партнерские отношения, чтобы расширить свои перспективы роста. Они хотят гарантий того, что риски и выгоды аутсорсинга станут общими, а его ценностные предложения будут согласованы с задачами их бизнеса.

В нашу эпоху глобализации, когда выживание бизнеса зависит от клиентов, и фирмы, которые еще вчера были никому не известны, завтра могут стать опасными конкурентами, потребность в бескомпромиссной эффективности деятельности и высоком качестве предоставления услуг как никогда высока. Компании, заключающие аутсорсинговые соглашения, рассчитывают усовершенствовать свои важные для бизнеса ИТ-процессы и обеспечить большую предсказуемость работы, но они не ограничивают аутсорсинг задачами ИТ. Они рассчитывают воспользоваться преимуществами существующих знаний и квалификаций по более низкой цене для таких ключевых бизнес-процессов, как снабжение, управление персоналом и финансы. Но также они ожидают, что аутсорсинг поможет им высвободить инвестиционный капитал, необходимый для реализации новых коммерческих возможностей и сосредоточения на долгосрочных стратегиях роста.

Основные факты

Пересмотр коммерческой ценности посредством аутсорсинга

Стремясь расширить клиентскую базу и столкнувшись с растущей фрагментацией и избыточностью ИТ-инфраструктуры, одна индийская телекоммуникационная компания поняла, что аутсорсинг – единственный выход. Одним смелым движением компания избавилась от процесса эксплуатации сетевой инфраструктуры и ряда внутренних бизнес-процессов, чтобы полностью сосредоточиться на улучшении качества работы с клиентами. Это превосходно окупилось. Экономия затрат, связанная с объединением ИТ и бизнес-процессов, позволила внедрить множество дифференцирующих систем, стимулировать взаимоотношения с клиентами, самообслуживание и поведенческое прогнозирование. В течение трех лет компания увеличила базу абонентов в четыре раза и добилась одних из самых высоких показателей удовлетворенности клиентов в своей отрасли.

Ученые исследовательского центра IBM T.J. Watson оценили коммерческий эффект аутсорсинга инфраструктуры в 56 публичных компаниях за пятилетний период. Их анализ показал, что компании, заключившие крупные сделки в сфере ИТ-аутсорсинга, добились более высоких показателей бизнеса в долгосрочной перспективе, чем их коллеги. Этим компаниям удалось сократить коммерческие, общие и административные расходы (SG&A), повысить окупаемость активов (ROA) и увеличить прибыль до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ).³ Выводы для руководителей бизнеса очевидны. Аутсорсинг может способствовать улучшению финансовых результатов и повышению доступности средств, необходимых для внедрения более стратегических инициатив роста, таких как инновации и трансформация бизнес-процессов.

Важность инноваций и трансформации бизнеса

В условиях новой международной бизнес-арены компании больше не могут рассчитывать на локальные и нишевые рынки в качестве безопасного убежища. Компании борются за свой кусок международного пирога, в котором все рынки и все клиенты доступны для завоевания.

Динамика рынка постоянно меняется, а новички постоянно совершают на него набег, поэтому самые бдительные и успешные компании постоянно стремятся превзойти конкурентов, дифференцируя себя такими способами, которые недоступны или нежеланны для других. Они выстраивают новые компетенции и объединения и внедряют новые, инновационные бизнес-модели, которые позволяют им предвидеть конкурентные угрозы и увеличивать долю на рынке. Исследование IBM's Global CEO Study 2006 г. доказал важность инноваций в построении модели бизнеса для финансового роста. Компании, которые внедрили новые или изменили существующие бизнес-модели, достигли значительного роста нормы прибыли в течение пяти лет по сравнению с коллегами.⁴ Инновации привели к созданию конкурентного преимущества и повышению прибыльности.

Основные факты

Руководители компаний пересматривают основные и дополнительные бизнес-функции с более объективной и стратегической точки зрения и определяют, какие из них лучше всего делегировать внешним исполнителям.

Аутсорсинг играет важную роль для инновации, обеспечивая поток новых идей, свежих взглядов и организационную гибкость. Он делает новые знания и новых партнеров доступными, способствует сотрудничеству и расширяет перспективы инновации и преобразования бизнеса. А средства, сэкономленные благодаря аутсорсингу, могут стать фундаментом для инвестиций в дальнейшие инновационные программы.

Аутсорсинг и международная объединенная компания.

Глобализация и технологический прогресс изменили способ ведения бизнеса. Ключевые бизнес-процессы больше не считаются исключительно проприетарными. И крупные, и небольшие компании рассматривают и дополнительные бизнес-функции как отдельные компоненты, которые они могут сохранить внутри или делегировать внешним исполнителям, в соответствии с потребностями и стратегическими задачами компании. Получив доступ к всемирной сети талантов и ресурсов, руководители бизнеса могут выбирать задачи, которые они хотят выполнить, и места, где они хотят их выполнить. Они пересматривают существующие процессы производства и сбыта и задаются вопросом, возможно ли реализовать их лучше и дешевле. Этот более открытый подход к аутсорсингу позволяет компаниям более гибко управлять своей деятельностью, накопленными знаниями и навыками и ресурсами. Кроме того, он позволяет им сосредоточиться на том, как они предоставляют услуги и обеспечивают ценность для своих клиентов, сотрудников и деловых партнеров.

Организации с таким глобальным мышлением не стремятся оптимизировать бизнес в традиционных рамках. Их не сдерживают географические границы, часовые пояса и языковые различия. Они нацелены на международный рынок, который может помочь им сократить расходы и найти новые источники знаний и умений. Ведение бизнеса таким способом – выбирая, где и как будет выполняться работа для достижения максимальной коммерческой ценности – это и есть основная суть международной объединенной компании.⁵

Основные факты

Международные объединенные компании нацелены на международный рынок, который может помочь найти новые источники знаний и навыков.

Международные объединенные компании находят возможности экономии и развития не только в развивающихся странах, таких как Китай и Индия.

Определение международной объединенной компании

Компания, которая формирует свою стратегию, управление и работу в направлении международной интеграции производства и ценности. Объединенное международное предприятие стремится использовать лучшие ресурсы из лучших мест в оптимальное время, чтобы добиться конкурентного преимущества.

Объединенные международные предприятия способны выходить на новые рынки и использовать новые коммерческие возможности где бы они ни появились. Они перестроили организацию и избавились от избыточных процессов. Они заменили автономные операции в разных странах более интегрированной организацией с центрами отраслевой и технической компетенции в разных точках земного шара. Вместо того, чтобы использовать только локальные ресурсы и партнеров, международная объединенная компания обеспечивает себе возможность доступа к ресурсам и партнерам во всем мире. Они процветают в условиях мировой экономики благодаря следующим преимуществам:

- *Доступ к специализированным знаниям обширной сети поставщиков*
- *Использование инфраструктур, приложений, персонала и других активов в любой точке земного шара для достижения наилучших – и наиболее рентабельных – результатов*
- *Применение систем и платформ, содействующих созданию открытой, совместной рабочей среды, и возможностей внешнего сотрудничества*
- *Внедрение международных ценностей, умений и процессов, необходимых для бесперебойной работы за пределами организационных, культурных и географических границ*
- *Управление рисками, связанными с ведением бизнеса в открытой экосистеме.*

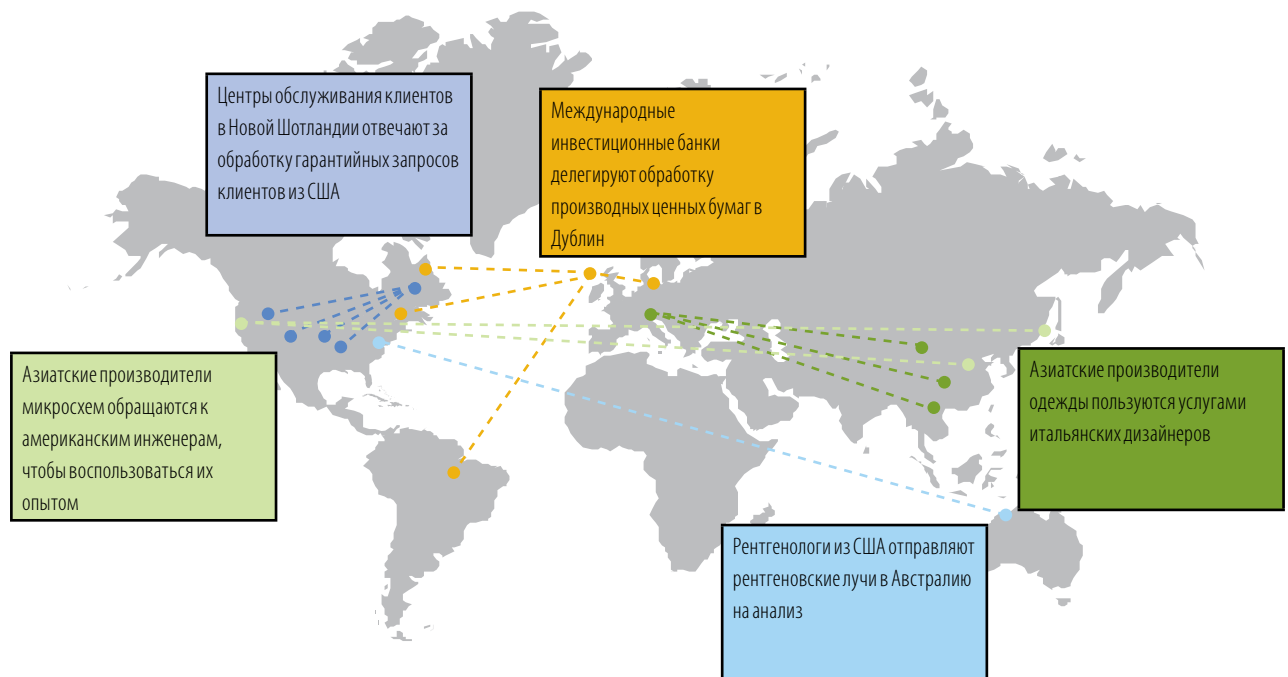
Аутсорсинговое решение для международной объединенной компании: от традиционного аутсорсинга к созданию ценности для бизнеса

Страница 8

Основные факты

Ориентация на создание ценности значительно изменила критерии принятия решений в отношении аутсорсинга.

Вероятно, самый заметный эффект объединенных международных предприятий можно наблюдать в Китае и Индии, где в кратчайшие сроки выросли тысячи новых промышленных объектов, центров обслуживания и исследовательских лабораторий. Но международные объединенные компании находят возможности экономии и развития вовсе не только в развивающихся странах. Обращая свое внимание во внешний мир в поисках самых экономичных и качественных поставщиков, процессов и мест для производства и работы, они также находят ответы в самых прогрессивных странах мира (Изображение 1). Азиатские производители микросхем, такие как Tokyo Electron, пользуются опытом инженеров из США для совершенствования своих производственных технологий. Международные инвестиционные банки делегируют свои служебные операции по обработке производных ценных бумаг финансовым компаниям в Дублине, специализирующимся в этой области. Merck, Lonza и другие фармацевтические компании строят исследовательские и промышленные объекты в Сингапуре. Благоприятные условия ведения бизнеса и сокращение расходов на транспорт и коммуникации за счет новых технологий и в дальнейшем будут стимулировать подобные сделки.



Международные объединенные компании могут воспользоваться услугами лучших центров квалификации и знаний, где бы они ни находились.

Основные факты

Хотя для большинства таких решений сокращение расходов по-прежнему является приоритетным, глобально мыслящие компании все большее внимание уделяют перспективам аутсорсинга в части создания ценности для бизнеса и обеспечения доходов.

Изменение процесса принятия решений, связанных с аутсорсингом

Очевидно, перед компаниями, которые являются или стремятся стать международными объединенными компаниями встают новые аутсорсинговые задачи. Эти компании с большей готовностью передают на сторону работу, которую раньше выполняли собственными силами. Но их решения связаны не только с поиском дешевой рабочей силы. Помимо задач сокращения расходов, эти компании заинтересованы в перспективах создания ценности и повышения доходов, которые может обеспечить аутсорсинг. Они рассматривают аутсорсинг как средство стимулирования роста производительности который способствует совместным инновациям и преобразованию бизнеса. Они стремятся укрепить стратегические взаимоотношения с партнерами, которые могут поднять их бизнес на новый уровень, помогая им конкурировать на международном рынке и предоставляя им технологии, инфраструктуру и ноу-хау, необходимые для внедрения дифференцирующей бизнес-модели. Внимание к созданию ценности для бизнеса показывает значительные изменения в процессе принятия решения в отношении аутсорсинга.

Руководители бизнеса и ИТ по-прежнему хотят, чтобы аутсорсинг обеспечивал предсказуемые коммерческие результаты, которых требуют акционеры (хотя и без жестких уровней обслуживания), но они также хотят, чтобы их аутсорсинговые контракты были достаточно гибкими и допускали конкурентную адаптацию в соответствии с меняющимися рыночными факторами. В целом, это означает, что сроки действия контрактов должны быть меньше, и условия контрактов должны допускать их пересмотр. Также они должны предоставлять возможности для использования моделей определения стоимости услуг на основе переменных показателей или на основе объемов бизнес-действенности.

Аутсорсинговое решение для международной объединенной компании: от традиционного аутсорсинга к созданию ценности для бизнеса

Страница 10

Основные факты

Компании начинают осознавать, что построение аутсорсинговых партнерских отношений с несколькими специализированными провайдерами может помочь им добиться максимальной выгоды.

Организация процесса предоставления услуг также играет большую роль в принятии аутсорсинговых решений. Поскольку международные объединенные компании рассматривают аутсорсинг как способ выхода на новые рынки, они хотят, чтобы возможности, опыт и инфраструктуры были предоставлены там, где, по их мнению, рост производительности и экономия расходов будут максимальными. Таким образом, они стремятся построить партнерские отношения в сфере аутсорсинга с несколькими специализированными поставщиками.

Критерии принятия решений	Для традиционного аутсорсинга	Для объединенного международного предприятия
Исходная мотивация	Сокращение расходов за счет эффекта масштаба	Сокращение расходов благодаря созданию ценности
Мера успеха	Коммерческие результаты, предсказуемость, соглашения уровнях обслуживания (SLA)	Преобразование бизнеса, инновации
Взаимоотношения клиента и поставщика	Взаимоотношения, основанные на технологии	Стратегическое партнерство, основанное на интересах бизнеса
Модель риска/выгоды	Риски в основном ложатся на плечи клиента; выгода делится между клиентом и поставщиком	Риск и выгода делятся между клиентом и поставщиком
Модель предоставления услуг	Локальные ресурсы и партнеры	Международные ресурсы и партнеры
Делегируемые процессы	Дополнительные, служебные функции и поддержка клиентов	Основные и дополнительные функции бизнеса
Доступ к квалификациям	Доступ к широкому спектру квалификаций и услуг от одного или немногих поставщиков	Доступ к специализированным квалификациям и услуг от множества поставщиков
Контракт	Долгий срок; жесткие условия	Более короткий срок; гибкие условия, возможность пересмотра
Ценообразование	Структура фиксированных затрат, привязанная к работе ИТ	Структура переменных затрат, привязанная к коммерческим результатам

Таблица 1: Сравнение критериев для принятия решения об аутсорсинге.

Основные факты

Благодаря возможности аутсорсинга компаниям больше не нужно полагаться на слияния и поглощения для расширения своего комплекса услуг.

Аутсорсинг – основная движущая сила

Нет никаких сомнений в том, что компании заключают аутсорсинговые контракты для того, чтобы повысить свою способность конкурировать на мировом уровне. В конце концов, крупные провайдеры услуг аутсорсинга предлагают со своей стороны значительный опыт международной работы и мировой охват. Кроме того, аутсорсинг зачастую открывает перспективы таких совместных проектов, инновационных альянсов и коммуникационно-сетевых технологий, которые могут упростить ведение бизнеса на международной арене. В этом смысле аутсорсинг является фундаментальной движущей силой для развития международной объединенной компании:

Аутсорсинг повышает скорость распространения технологий и открытых бизнес-стандартов, которые стимулируют международную интеграцию и свободный обмен информацией. Он может предоставить средства и технологии для того, чтобы государственное учреждение в одной стране могло делиться информацией с учреждениями в других странах. Он может помочь коммерческим предприятиям объединить свои цепочки поставок, преодолеть торговые барьеры и создать коммерческие экосистемы и открытые сообщества. Аутсорсинг позволяет компаниям применять новейшие технологии, экономические сдвиги и всемирно доступные квалификации, необходимые для международной объединенной компании.

Аутсорсинг позволяет компаниям найти международных партнеров, которые уже занимаются тем бизнесом, которым они хотят заниматься. Он помогает им заполнить пробелы в своем комплексе услуг и вывести специфические услуги на рынок. Вместо того, чтобы дожидаться, когда слияния и поглощения помогут им добиться этих преимуществ, компании выбирают аутсорсинг для того, чтобы перестроиться, делегировать процессы и операции, которые больше не обеспечивают им отличия от конкурентов, и воспользоваться центрами компетенции других компаний, где они смогут найти квалификации и услуги, которые им нужны. К примеру, в 2004 г. компания IBM продала свой бизнес по производству персональных компьютеров китайскому производителю Lenovo и сейчас пользуется услугами Lenovo в сфере компьютерного снабжения. В то же время, Lenovo передало IBM на аутсорсинг задачи маркетинга и поддержки продаж.

Основные факты

Каковы последствия для малого бизнеса?

Малый бизнес пользуется преимуществами объединенного международного рынка. В прошлом небольшие компании не могли воспользоваться международными ресурсами, потому что первоначальные затраты были слишком высоки. Теперь, когда все больше организаций предоставляют услуги по всему миру, их стоимость значительно снизилась. Небольшие фирмы могут воспользоваться теми инфраструктурами, службами поддержки и другими активами, которые ранее были доступны только крупным организациям.

По мере развития бизнеса на международном рынке аутсорсинг обеспечивает мгновенный доступ к возможностям и компетенциям – не только в области компьютерной инфраструктуры, но и в сфере процессов, обладающих глобальной масштабируемостью. Будь то цепочка поставок, услуги центра обработки звонков или процессы интеграции – аутсорсинг позволяет международным компаниям получить требуемые функциональные возможности, в нужное время.

Требования к аутсорсингу в международной компании

Международные объединенные компании должны быть готовы к партнерству на разных уровнях для того, чтобы получить доступ к желаемым квалификациям и услугам, делегировать дорогостоящие операции и продвигать услуги, которые приносят прибыль. В любом случае, важно найти партнеров, которые предлагают оптимальное сочетание компетенции, услуг и инфраструктуры в местах с наиболее привлекательными налоговыми и транспортными условиями (Таблица 2).

Чтобы внедрить эту новую бизнес-модель, провайдеры услуг аутсорсинга должны обладать таким уровнем международной зрелости, который соответствует стремлениям их клиентов. Другими словами, они должны обладать опытом предоставления услуг в международном масштабе, не только как аутсорсеры, но и как коммерческие предприятия. Они должны понимать, какую скорость и эффективность ведения бизнеса требует международная экономика, и обладать необходимой маневренностью для быстрого, прозрачного и непрерывного реагирования на изменения динамики бизнеса. Чего бы ни требовали клиенты – снабжения, производства, исследований, продаж или других специализированных услуг, – провайдеры должны обладать необходимым знанием технологий и локальным опытом, методиками и персоналом для содействия международным сделкам. Речь не только о присутствии в требуемой стране; речь о наличии там таких возможностей оказания услуг в виде необходимых мощностей и персонала.

Основные факты

Международная структура управления гарантирует, что операции клиента, отданные на аутсорсинг, будут согласованно внедряться и управляться во всем мире.

Международная структура управления также жизненно важна. Организации, которые ведут бизнес по всему миру, пересекают множество геополитических территорий и взаимодействуют с клиентами, деловыми партнерами и сотрудниками, принадлежащими к разным культурам и государствам. Международная модель управления гарантирует, что операции клиента, отданные на аутсорсинг, будут согласованно внедряться и управляться во всем мире. Несмотря на то, что провайдер услуг аутсорсинга может пользоваться услугами разных поставщиков в разных странах, с точки зрения клиента они должны выглядеть как один поставщик. Кроме того, международная система управления помогает обеспечить соответствие операционной деятельности отданных на аутсорсинг функций юридическим и налоговым нормативам, а также местным требованиям к здравоохранению, безопасности, социальному обеспечению сотрудников, распределению средств и экологии.

Наконец, провайдеры услуг аутсорсинга должны инвестировать средства в поддержание последних тенденций. Изменения происходят постоянно, и их скорость только растет. Завтра центры технической и отраслевой компетенции могут быть не такими, как сегодня. Таким образом, провайдеры услуг должны постоянно отслеживать возможности появления нового Китая или Индии и оценивать альтернативные места с учетом масштаба, квалификации рабочей силы, финансовой инфраструктуры, риска и уровня жизни. Они должны быть открыты для новых возможностей, в частности, учитывать стремление компаний уменьшить свой "углеродный след", в связи с которым маятник перемещается от стратегий централизованного аутсорсинга (в Азии) к более сбалансированным региональным стратегиям, которые обеспечивают близость производства к рынкам конечного потребителя и сокращают объем ресурсоемких транспортных перевозок.

Аутсорсинговое решение для международной объединенной компании: от традиционного аутсорсинга к созданию ценности для бизнеса

Страница 14

Основные факты

Профиль провайдера услуг для международной объединенной компании

- ✓ Международные знания, опыт и ресурсы согласованы со стремлениями клиентов
- ✓ Глобальная структура управления помогает обеспечить стабильное качество обслуживания во всем мире и возможность работать в рамках местных законов, нормативов и политических тенденций
- ✓ Глобальная модель предоставления услуг способна адаптироваться к локальной специфике, изменяющимся условиям ведения бизнеса и динамике рынка
- ✓ Общие технологии и бизнес-стандарты упрощают международное взаимодействие и сотрудничество
- ✓ Доказанная способность помогать клиентам справляться со сложностями осуществления бизнес-деятельности на международном рынке

Таблица 2: Критерии для выбора провайдера услуг аутсорсинга.

Такой всеобъемлющий подход к аутсорсингу необходим для успеха на мировом рынке и для того, чтобы стать международной объединенной компанией.

Заключение

Процесс принятия решений, связанных с аутсорсингом, изменился. Традиционное представление об аутсорсинге как о тактическом решении для снижения расходов окончательно утратило актуальность в нынешнем динамичном и конкурентном климате бизнеса. Компании, которые хотят конкурировать на международном уровне, должны посмотреть на него с более глобальной точки зрения и стратегически оценить, какие операции им следует сохранить в своей компании, а какие могут наиболее эффективно выполняться силами внешних партнеров.

Для таких компаний аутсорсинг – это не столько экономия на трудовых затратах, сколько возможность воспользоваться международной сетью специальных знаний, навыков и опыта и переместить предоставление услуг в лучшее место, обеспечивая тем самым повышение прибыльности. Такой всеобъемлющий подход к аутсорсингу необходим для успеха на мировом рынке и для того, чтобы стать международной объединенной компанией. Компании, которые готовы воспользоваться преимуществами этой новой бизнес-модели, могут значительно расширить свои возможности в том, что касается совместных инноваций, операционной эффективности и снижения затрат.

Основные факты

Ведущие компании строят множество стратегических партнерских альянсов, чтобы оптимизировать производство и предоставление услуг и, одновременно с этим, добиться значительно более высокой коммерческой и трансформационной ценности.

Подробная информация

Чтобы узнать подробности об аутсорсинге для международной объединенной компании обратитесь к торговому представителю или Бизнес-партнеру IBM или посетите страницу:

ibm.com/services/uk/gts/outsourcing.html

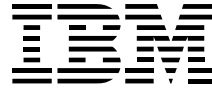
¹ Центр лидерства ИТ-директоров, Профессия ИТ-директора: стимулирование инноваций и конкурентного преимущества, октябрь 2007 г. http://www-935.ibm.com/services/us/cio/pdf/2007_cio_leadership_survey_white_paper.pdf

² Пол Рэриг, "Заказчики услуг аутсорсинга могут ожидать экономии от 12% до 17%", Forrester Research, Inc., 30 августа 2007 г.

³ IBM, Коммерческий эффект аутсорсинга – анализ, основанный на фактах, IBM T.J. Watson Research Lab, сентябрь 2005 г. <http://www-935.ibm.com/services/uk/igs/html/bioo.html?cntxt=a1006917>

⁴ IBM, Расширение горизонтов инноваций: The Global CEO Study 2006, IBM, март 2006 г. http://www-935.ibm.com/services/uk/bcs/html/mid_ceo.html

⁵ Сэмюэл Дж. Палмизано, "Международная объединенная компания", журнал Foreign Affairs, май/июнь 2006 г.

**IBM United Kingdom Limited**

PO Box 41
North Harbour
Portsmouth
Hampshire
PO6 3AU

Тел: 0870 010 2503
ibm.com/services/uk

IBM Ireland Limited

Oldbrook House
24-32 Pembroke Road
Dublin 4

Тел: 1890 200 392
ibm.com/services/ie

IBM South Africa Limited

Private Bag X9907
Sandhurst
2146
South Africa

Тел: 0860 700 777
ibm.com/services/sa

Веб-сайт компании IBM находится по адресу **ibm.com**

IBM, эмблема IBM и **ibm.com** являются товарными знаками корпорации International Business Machines в США и (или) других странах.

Другие названия компаний, продуктов и услуг могут являться товарными знаками или знаками обслуживания других лиц и компаний.

Ссылки на продукты, программы и услуги IBM в этой публикации не означают, что компания IBM намерена предоставлять их во всех странах, где она представлена. Любые отсылки к продукту, программе или услуге IBM не предполагают, что возможно использование только продуктов, программ или услуг IBM. Вместо них возможно использование любых функционально эквивалентных продуктов, программ или услуг.

Оборудование IBM произведено из новых деталей или из новых и бывших в употреблении деталей. В некоторых случаях оборудование может быть не новым, а ранее устанавливавшимся. В любом случае, действуют условия гарантии IBM.

Каждый клиент IBM несет ответственность за выполнение законодательных требований. Клиент должен самостоятельно обращаться за советом и юридическими консультациями к компетентным лицам, чтобы определить и интерпретировать какие-либо законы и законодательные требования, которые могут иметь отношение к бизнесу клиента, а также любые действия, которые клиент должен предпринять для соблюдения этих законов. Корпорация IBM не предоставляет юридических консультаций, не заявляет и не гарантирует, что её услуги и продукты обеспечат выполнение клиентом каких бы то ни было законов.

Эта публикация предназначена только для общего ознакомления. Информация, представленная в настоящем документе, может быть изменена без предварительного уведомления. Самую последнюю информацию о продуктах и услугах IBM можно получить в отделе сбыта IBM или у торгового представителя.

© Авторские права IBM Corporation 2008
Все права защищены.