



# Офшоринг переходит в наступление

Джон Хейгел

*До последнего времени компании развитых стран рассматривали офшоринг — передачу тех или иных видов деятельности в страны с недорогой рабочей силой — только как способ избавиться от простых, но трудоемких операций. Однако сегодня все больше компаний из развивающихся стран могут предложить не только низкие издержки, но и высочайшее качество услуг, что во многом объясняется особыми управленческими решениями. Офшоринговые компании вскоре смогут составить конкуренцию своим нынешним заказчикам.*

**В этом году большой интерес посетителей** Международной выставки бытовой электроники в Лас-Вегасе вызвали плазменные телевизоры, цифровые аудиоплееры и прочие «умные игрушки», с помощью которых Dell, Gateway, Hewlett-Packard и другие компьютерные гиганты собираются потеснить таких монстров рынка бытовой электроники, как Philips, Samsung и Sony. Однако за всей суетой торговой выставки скрывается нечто большее, чем просто новинки для развлечений.

При ближайшем рассмотрении оказывается, что Dell и другие компьютерные фирмы, а также ведущие американские компании, работающие в финансовом и других секторах, все активнее сотрудничают с офшоринговыми компаниями и делают это уже не только ради сокращения издержек. На самом деле уникальные навыки и высокую эффективность компаний из развивающихся стран Азии<sup>1</sup> они

---

<sup>1</sup> В какой-то мере этот процесс затрагивает и другие быстро развивающиеся страны, например Восточной Европы (в том числе Россию), однако основной регион офшоринга для американских компаний сегодня — это Азия.

используют во многом для повышения собственной операционной эффективности, передачи на аутсорсинг ключевых функций (к примеру, разработки компонентов) и выхода на смежные рынки в сжатые сроки.

---

**Офшорные компании предлагают заказчикам необходимые, а порой и уникальные возможности, которые в развитых странах недоступны либо несопоставимо дороги**

---

Так, американские производители компьютеров завоевывают рынок бытовой электроники с помощью преимущественно тайваньских ODM-производителей<sup>2</sup> — компаний, которые разрабатывают и производят изделия на заказ. Ведущая американская компания финансового сектора пользуется

услугами филиппинского оператора колл-центров eTelescare, доверяя ему самую сложную часть работы с клиентами. В результате она не только снизила издержки, но и существенно повысила свою эффективность.

Конечно, компании могут просто поручить ключевые бизнес-процессы своим же подразделениям, находящимся в других странах, и именно это иногда предпочтительно. Но не стоит отказываться от аутсорсинга — передачи части бизнес-процессов другим компаниям, ведь здесь открываются куда большие возможности. Офшоринговые компании, специализирующиеся на аутсорсинге, предлагают заказчикам необходимые, а порой и уникальные услуги, которые в развитых странах либо недоступны, либо несопоставимо дороги.

### **Ниже издержки, выше эффективность**

В США и Европе топ-менеджеры чаще всего однобоко воспринимают офшоринг — как возможность меньше платить работникам за выполнение трудоемких операций. Экономия на издержках действительно имеет место, но не стоит недооценивать и высочайшую эффективность некоторых азиатских компаний.

Филиппинская eTelescare, например, обслуживает целый ряд американских корпораций — «голубых фишек», в том числе славящуюся высочайшим уровнем обслуживания клиентов известную компанию, которая работает в области финансовых услуг, и ведущего производителя компьютеров. Компании, которые раньше сами обрабатывали звонки своих клиентов или работали с другими операторами, ощутили преимущество eTelescare: у нее на обработку одного звонка уходит на 25% меньше времени и, кроме того, качество ее услуг несопоставимо выше. Однажды по заказу одного из своих клиентов eTelescare проводила

---

<sup>2</sup> ODM — original-design manufacturer.

маркетинговую кампанию за пределами Филиппин. Уже за первую неделю она приняла больше заявок на покупку продукции клиента, чем его собственный колл-центр, а к началу четвертой недели стала приносить в три раза больший доход от продаж за единицу времени.

Точно так же обстоят дела с предоставлением технической поддержки потребителям. Услуги eTelesage обошлись ведущему американскому производителю электроники на 40% дешевле, чем его собственного колл-центра, расположенного в США, на 16% — чем его индийского подразделения и на 30% — чем конкурирующих американских аутсорсинговых фирм<sup>3</sup>. В то же время качество обслуживания превзошло все ожидания: 99% клиентов охарактеризовали его как высокое или очень высокое.

Эффективны и производственные компании, работающие в Азии. После того как американский производитель электроники перенес производство из США в Китай, его производительность выросла втрое<sup>4</sup>. Производственный цикл стал короче, и заметно снизился процент брака на единицу времени.

## Новая модель

Эти результаты говорят о том, что преимущества офшоринговых компаний заключаются не только в низких затратах на оплату труда, но и в уникальных навыках. Платя своим сотрудникам невысокую зарплату, офшоринговые компании в состоянии нанимать больше менеджеров среднего звена, которые могут уделять время развитию навыков подчиненных и отлаживанию бизнес-процессов, в то время как для западных компаний это непозволительная роскошь.

## Больше за ту же зарплату

Когда речь заходит про разный уровень оплаты труда в Азии, с одной стороны, и в США и Европе — с другой, то обычно имеют в виду малоквалифицированных работников, хотя этот разрыв бывает значительным и в отношении квалифицированного персонала. Китайский инженер-конструктор, работающий в электронной промышленности, получает примерно в десять раз меньше своего коллеги из США. Зарплата индийского программиста приблизительно в восемь раз ниже, чем американского.

<sup>3</sup> Издержки на обработку одного звонка включают операционные издержки самого центра, в том числе стоимость всех необходимых звонков и других сообщений, связанных с обработкой этого звонка.

<sup>4</sup> Одновременно рассчитывалось как количество изделий на конвейер, так и число элементов на единицу монтажного оборудования.

Из этого следует важный вывод: сокращение издержек происходит не только на низших ступенях квалификационной лестницы, но накапливается и по мере движения вверх. Преимущества офшоринга становятся очевидными и при сравнении абсолютных показателей заработной платы выпускника колледжа и обладателя аттестата об окончании школы в США (это от 5 до 15 долл. в час) и на Филиппинах (от 2 до 4 долл.). Таким образом, с точки зрения снижения затрат работодателю гораздо предпочтительнее нанять филиппинского выпускника колледжа, даже с учетом того, что качество образования в двух странах не равноценно.

### Уникальные навыки

Различия в уровне зарплаты позволяют снижать издержки, но наибольшую выгоду приносит сочетание низких издержек и уникальных навыков персонала. Конечно, не во всех азиатских колл-центрах есть люди, которые знают английский язык и могли бы работать с американскими клиентами. Тем не менее в Азии гораздо больше, чем в США, специалистов, обладающих другими ценными навыками. Так, ежегодно китайские университеты выпускают около 350 000 инженеров, а американские — 90 000. Обычно в ведущих индийских фирмах, предоставляющих услуги в области информационных технологий, процессы соответствуют самому высокому — пятому уровню зрелости процесса разработки программного обеспечения (СММ)<sup>5</sup>, тогда как большинство ИТ-подразделений американских корпораций работают лишь на втором или третьем уровнях.

В Китае и на Тайване инженеры-конструкторы, например, уделяют гораздо больше внимания технологичности новых продуктов, чем их американские коллеги, которых занимают главным образом потребительские качества продукции. При разработке новых микросхем китайские и тайваньские инженеры стараются совместить максимум функций в одном чипе<sup>6</sup>, что позволяет сократить издержки, в то время как американские специалисты стараются разработать очередную более совершенную модель отдельного устройства.

Кроме того, в Китае и на Тайване в отдельных областях технологических разработок создаются знания, не имеющие аналогов в мире. Сегодня там трудятся одни из лучших в мире специалистов в разработке микросхем и программного обеспечения для беспроводной связи. Отчасти это объясняется тем, что Китай оказался крупнейшим в мире рынком сбыта

<sup>5</sup> Стандартная методика, применяемая для оценки процессов разработки программного обеспечения.

<sup>6</sup> Совмещение в одном интегрированном микрочипе всех необходимых микросхем и элементов применяется, например, в мобильных телефонах.

сотовых телефонов и местные потребители с энтузиазмом встречают каждую технологическую новинку. Что же касается производства основных электронных компонентов, то тайваньская компания Waffer Technology разработала новейшую методику производства магниевых сплавов — из него изготавливают корпуса портативных компьютеров. Выход годной продукции при использовании этого метода составляет 90—95%, что намного опережает средний показатель по отрасли, который колеблется между 70 и 80%.

### Воспользуйтесь преимуществами

Азиатские компании с их низким уровнем оплаты труда и возможностью свободно выбирать сотрудников из множества квалифицированных специалистов работают в иных условиях, чем западные, и поэтому их управленческие приемы существенно отличаются от принятых в развитых странах.



**Избирательный найм.** Начнем с того, что лучшие офшоринговые компании тратят значительные усилия на подбор персонала, поскольку могут позволить себе быть избирательными. Например, в компании eTelescare, где наймом занимается отдел из 30 человек, все кандидаты проходят семиступенчатую процедуру отбора. (Такой же отдел американского оператора колл-центров состоял бы от силы из четырех человек, сама процедура, как правило, ограничивается двумя стадиями — рассмотрением резюме и коротким интервью.) В результате eTelescare предлагает работу лишь 2% кандидатов, и из них 90% принимают ее предложение (в американских компаниях свое согласие дают лишь 50% из отобранных претендентов).

**Большее число менеджеров.** В США из-за высокого уровня заработной платы высокоэффективные компании отказываются от руководителей среднего звена и расширяют сферу деятельности оставшихся менеджеров, вынуждая их брать на себя административные и контрольные функции. И напротив, в Азии гораздо больше менеджеров среднего звена, поэтому они могут потратить больше времени на развитие навыков сотрудников.

В eTelescare на одного руководителя команды (менеджера низшего уровня) приходится восемь сотрудников по работе с клиентами, а в американских компаниях — не менее двадцати. eTelescare вкладывает немалые средства в разнообразные программы обучения, а полученный от них эффект укрепляет тренингами и системой наставничества. Например, сотрудники, которые оказывают по телефону консультации по вопросам паевых фондов, проходят 16-недельное обучение и затем сдают экзамен на сертификат брокера Национальной

ассоциации дилеров ценных бумаг (NASD, National Association of Securities Dealers). Среди сотрудников eTelescare 81% (а с недавних пор все 100%) успешно сдают экзамен NASD, между тем как в США тест в среднем проходят 59%. Сотрудников делят на небольшие команды, чтобы менеджерам было проще наблюдать за ходом обучения и освоения новых навыков. В результате менеджеры хорошо знают, какие трудности возникают у каждого сотрудника, и при необходимости помогают им «подтянуться» (у сильных менеджеров эта работа занимает около часа в неделю, в то время как их менее опытным коллегам требуется больше времени).

Чем выше соотношение менеджеров и рядовых сотрудников, тем больше внимания компании могут уделять усовершенствованию своей основной деятельности; в eTelescare, скажем, руководители команд тратят на это

---

**В eTelescare на одного  
руководителя команды  
приходится восемь сотрудников  
по работе с клиентами,  
а в американских компаниях —  
не менее двадцати**

---

не меньше 10% своего рабочего времени. То, что оно не тратится впустую, становится очевидно, как только компания начинает работать эффективнее колл-центра своего клиента. Так, в колл-центре одного из клиентов eTelescare каждый звонок обрабатывался в среднем восемь минут, а eTelescare всего

за полгода сократила это время до четырех с половиной минут — и все благодаря оптимизации процедуры обработки звонка, усовершенствованию процесса сбора и ввода информации (ни в коем случае не в ущерб эффективности), сокращению количества действий, которые оператор производит на компьютере, обрабатывая звонок.

Преимущества большей доли менеджеров проявляются и в производственных офшоринговых компаниях. Так, на одном китайском заводе менеджеры сборочного конвейера вместе с рабочими искали способы снизить издержки при поверхностном монтаже печатных плат. После того как удалось выявить и сгруппировать продукцию со сходными характеристиками, завод существенно сократил производственный цикл и связанные с ним издержки.

### **Эффективность — это еще не все**

Используя описанную организационную модель, офшоринговые компании предлагают западным клиентам услуги более высокого качества, чем те, которые они могут получить у себя дома. Но этим преимущества офшоринга не исчерпываются: расширяя сотрудничество с офшоринговыми компаниями, сами клиенты могут приобрести новые

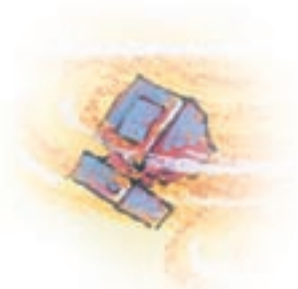
специальные навыки, за счет этого продвигаться в более прибыльные сферы бизнеса и атаковать смежные рынки. Такие возможности есть у любой западной компании, но реализовывать их нужно последовательно. До тех пор пока у компаний не появится опыт работы с партнерами из развивающихся стран, которым можно постепенно доверять все более сложные операции, рискованно пытаться с помощью офшоринга сразу выйти на новые рынки.

### Освоение более сложных операций

Многие американские компании по-прежнему уверены, что офшоринг годится лишь для операций по обслуживанию клиентов, требующих минимальной квалификации, но некоторые уже на собственном опыте убедились, что офшоринговые компании быстро осваивают операции гораздо более высокого уровня. Например, один из клиентов eTelescare — компания, занятая в сфере финансовых услуг, поначалу через офшоринг стала обслуживать предназначенные для оплаты покупок дебетовые карты<sup>7</sup> — эта работа не требовала каких-то особых профессиональных знаний от сотрудников, обрабатывающих звонки. Поскольку eTelescare прекрасно справилась с задачей, западная компания вскоре доверила ей работу с дорожными чеками, которая требует более высокой квалификации. Клиенты, потерявшие за границей дорожные чеки, как правило, находятся в стрессовом состоянии, и сотрудники eTelescare должны проявлять осмотрительность и инициативность, тем более что к ним поступают запросы об отправке сумм, достигающих 50 000 долл, а в случаях попыток мошенничества с чеками им приходится обращаться в местную полицию. Сегодня eTelescare обрабатывает для финансовой компании звонки людей, интересующихся продуктами паевых фондов, и, чтобы справиться с этим заданием, операторы должны обладать серьезными познаниями в финансовой области.

### Переход в смежные виды деятельности...

Компании, особенно те, у которых основные издержки приходятся на производство, могут создать дополнительную стоимость, используя офшоринг для выполнения смежных операций, способствующих увеличению добавленной стоимости. По такому пути пошла компьютерная промышленность, которая одной из первых воспользовалась преимуществами офшорингового производства.



<sup>7</sup> Владелец карты переводит на нее определенную сумму и с ее помощью расплачивается за покупки. Истратив всю сумму, он снова переводит средства на карту.



Вначале американские производители компьютеров — так называемые OEM-производители<sup>8</sup> доверяли офшоринговым электронным компаниям, таким как Celestica, Flextronics и Solectron, относительно несложные операции — как правило, сборку. Но постепенно производители компьютеров стали поручать им разработку продукции, закупки и управление запасами. Так появилась новая категория офшоринговых операторов — ODM-производители, то есть компании, которые берут на себя не только производство, но и разработку продукции для ведущих компьютерных компаний. Пока даже пять ведущих ODM-производителей — компании Asustek Computer, BenQ, Compal Electronics, Hon Hai Precision Industry и Quanta Computer — не столь известны, как фирмы, предоставляющие только производственные услуги, поэтому потенциал в этой сфере еще только начинает реализовываться.

Изначально ODM-производители ориентировались на выпуск готовой продукции в низшем ценовом секторе, однако шаг за шагом повышали свой технологический уровень и осваивали производство все более сложной компьютерной техники. Сейчас они предлагают западным компаниям не только возможность снизить издержки за счет использования дешевой рабочей силы, но и увеличить скорость производственного цикла, а также более дешевые компоненты, более эффективное управление складскими запасами и более гибкую цепочку поставок. Хотя разработки ODM-производителей по-прежнему основаны на спецификациях, которые им поставляют OEM-производители, с каждым годом они продают все больше «авторской» продукции. Значит, эти компании извлекают выгоду от растущих вложений в НИОКР. Предполагается, что в 2004 г. пять крупнейших ODM-производителей увеличат свои доходы в среднем на 34%, в то время как пять ведущих компаний, ориентированных исключительно на производственные услуги, только на 3%<sup>9</sup>.

Компаниям, которые поручают офшоринговым фирмам разрабатывать новые продукты, имеет смысл подумать и об офшоринге функций подбора и закупки компонентов. Сотрудники производственных офшоринговых компаний лучше информированы о доступности и возможностях поставщиков, особенно это касается регионов, где формируются прочные «экосистемы» высокотехнологичных производств. При передаче функций в другие страны целесообразно переложить на офшоринговые компании управление цепочкой поставок, поскольку от эффективности этого управления напрямую зависят

---

<sup>8</sup> OEM — original equipment manufacturer.

<sup>9</sup> ODM-компании, занятые в компьютерной индустрии, обеспечивают высокую доходность на инвестированный капитал. По данным Salomon Smith Barney, в 2002 г. у пяти ведущих ODM-производителей этот показатель составлял в среднем 18%, а у лучших пяти компаний, ориентированных только на производственные услуги, результат оказался отрицательным: -26%.

повышение темпов производства, оптимизация производственных процессов и складских запасов. По мнению аналитиков Salomon Smith Barney, у пяти ведущих ODM-производителей за счет полной свободы выбора поставщиков и управления цепочкой поставок оборачиваемость запасов на 35% выше, чем у пяти крупнейших компаний, специализирующихся только на производстве. В компьютерной индустрии цены снижаются очень быстро, на рынке все время появляются новые продукты, а прежние морально устаревают на глазах, поэтому столь важно организовать эффективное управление запасами. Компании из других сфер промышленности — производители одежды, автомобильных комплектующих, сотовых телефонов, бытовой электроники и медицинского оборудования, — расширяя свою деятельность, руководствуются теми же экономическими и производственными соображениями.

### ...и атака на смежные рынки

Благодаря офшорингу у компаний появляется также возможность выходить на новые рынки. Показателен пример атаки производителей компьютеров на рынок бытовой электроники. Компания Gateway за короткий срок захватила лидирующие позиции на американском рынке плазменных телевизоров. Hewlett-Packard завоевал 6% рынка цифровых фотоаппаратов, несмотря на жесткую конкуренцию со стороны его главных игроков — компаний Canon и Nikon. Dell нацеливается на рынок телевизоров и смартфонов.

---

**Со стороны американских производителей было бы наивным полагать, что азиатские компании никогда не смогут изучить рынок развитых стран и преуспеть на нем**

---

Все эти OEM-производители полагаются на свой опыт взаимодействия с азиатскими ODM-производителями, которые уже когда-то помогли им в производстве компьютеров и периферийных устройств, и рассчитывают с их помощью снизить риск выхода на ранее недоступный рынок бытовой электроники. Вообще, компаниям без такого опыта не стоит начинать сотрудничество с офшоринговыми компаниями, если они преследуют только одну цель — выйти на новый рынок. Желательно прежде поработать с аутсорсинговыми партнерами, чтобы получить опыт передачи им сложных операций в традиционной для компаний сфере деятельности.

Часто, чтобы закрепиться на новых рынках и получить как можно большую его долю, OEM-производители пользуются услугами ODM-производителей, у которых, в отличие от них самих, есть опыт технологических разработок. Кроме того, ODM-производитель может

производить и собирать основные компоненты или передать эти операции на аутсорсинг в пределах собственной производственной «экосистемы». Обычно для этого не нужно создавать совместное предприятие или находить другие формы участия в капитале — достаточно заключить контракт.

Таким образом, OEM–производители сначала компенсируют недостаток тех или иных своих навыков и преодолевают барьеры, которые мешают им выйти на новый рынок, и лишь затем используют свой брэнд, знание рынка, существующие каналы сбыта и связи с клиентами, чтобы продать свой продукт. Хотя известны случаи, когда ODM–производители сами обращались с предложениями к западным компаниям, обычно OEM–производители предоставляют им детальную спецификацию на новую продукцию, а над совершенствованием продукта работают уже обе стороны.



Hewlett–Packard имеет опыт усиления собственной конкурентной позиции с помощью ODM–производителей. Так, HP начал конкурентную борьбу с ведущими японскими производителями фотоаппаратов, обладающими значительным преимуществом в производстве ключевых компонентов, таких как линзы и приборы с зарядовой связью. Для этого HP стал активно сотрудничать с тайваньскими ODM–компаниями — производителями цифрового оборудования, например с Tekom Technologies, которая лидирует в производстве встраиваемых в компьютеры камер.

Но почему бы Tekom самой не выйти на американский рынок, как это уже сделали или собираются сделать другие азиатские компании? (К примеру, китайская промышленная группа Haier Group продает в США бытовую технику под своим брэндом; другие производители также вынашивают планы выхода на американский рынок.) Причина в том, что ODM–производители, как правило, не знают нужд потребителей и не имеют опыта работы на американском рынке, а без этого на нем не преуспеть<sup>10</sup>.

Однако правила поведения в офшоринге постоянно изменяются. Американские производители заблуждаются, думая, что азиатские компании в состоянии выполнять лишь операции, требующие неквалифицированной рабочей силы, никогда не смогут изучить рынок развитых стран и преуспеть на нем. Не исключено, что отдельные

<sup>10</sup> Подробнее о возможности азиатских компаний выступать на этих рынках под собственными брэндами см.: Paul Gao, Jonathan R. Woetzel, Yibing Wu. Can Chinese Brands Make it Abroad? // *The McKinsey Quarterly*, 2003, special edition: Global directions, pp. 54–65. ([www.mckinseyquarterly.com/links/8907](http://www.mckinseyquarterly.com/links/8907)).

западные игроки опасаются такого развития событий и поэтому предпочитают не сотрудничать с ODM–производителями. В то же время другие компании столь уверены в своем конкурентном преимуществе на развитых рынках, что передают в Азию разработку новых продуктов и новые технологии.

---

Пример американских компьютерных компаний дает некоторое представление о возможных стратегиях наступления для компаний, которые работают в отраслях, характеризующихся высокой трудоемкостью операций и растущей ролью электронных компонентов или и того и другого вместе. Хотя некоторые виды бизнеса не стоит отдавать на офшоринг (речь идет об услугах, требующих непосредственного контакта с потребителями, или производстве крупногабаритных товаров с низкой удельной стоимостью на единицу веса, дальняя транспортировка которых делает их производство нерентабельным), многие другие вполне подходят для этого.

Офшоринговый аутсорсинг открывает перед американскими и европейскими компаниями широкие возможности, которые отнюдь не ограничиваются переводом за рубеж трудоемких операций с низкой добавленной стоимостью. Кроме снижения операционных издержек офшоринговые компании могут предложить своим клиентам и превосходное качество — даже там, где требуется рабочая сила высочайшей квалификации, — и подходящую базу для выхода на рынки новой продукции.

*Автор благодарит своих друзей и коллег, помогавших ему написать эту статью. Особенно он признателен сотрудникам консалтинговой фирмы Crimson Ventures, помогающей компаниям организовывать офшоринговые производства. Ценную помощь автору оказали также управляющий партнер Crimson Ventures Джон Поль Хо, который не жалел своего времени и охотно делился опытом и идеями; его коллеги из Crimson Ventures — Фред Айала, Клифф Чен, Ронг Ронг Лю, Йан Мортон и др.; Виктор и Уильям Фанг, председатель совета директоров и управляющий партнер компании Li & Fung соответственно; президент eTelecare Дерек Холли; генеральный директор Timogen Systems Рик Зинф, а также Джон Стили Браун, Сэнди Ро и Аджай Ганди.*