

## Смена поставщика услуг аутсорсинга: LEAN Solutions и не только.

Смена провайдера (поставщика) аутсорсинговых услуг всегда несет в себе комплекс рисков – от предпринимательских до технологических. Разрушение привычных связей, привычных технологических и логистических цепочек, привычной системы взаимоотношений, вызывает стресс у персонала и чревато сбоями в деятельности компании. Однако, существуют простые и понятные правила, которые могут существенно упростить процедуру смены поставщика.

Для описания таких правил, я предлагаю классифицировать поставщиков следующим образом:

- а) **Несвязанный поставщик.** Это, как правило, поставщик (провайдер) типовых стандартных услуг и работ, предлагающий некое равновесное сочетание цены и качества своих услуг, соответствующее средневзвешенному показателю на рынке. Пример такого поставщика – химчистки и прачечные, обслуживающие потребности в стирке спецодежды. Это именно поставщики аутсорсинговых услуг, например, для высокотехнологичных электронных производств, которые имели в своей структуре соответствующие подразделения в советское время, но выделили их в самостоятельные производства в “бурные 90е”;
- б) **Связанный поставщик.** Это такой провайдер, который исторически поставляет некие специфические продукты и услуги, востребованные именно этим конкретным заказчиком. Это то, что в советское время называлось “промышленная кооперация”, но в силу каких-то причин не породило вертикально-интегрированную компанию. Такой поставщик практически интегрирован в коммерческие, логистические и технологические цепочки заказчика, сохранение взаимодействия и кооперации как для заказчика так и для поставщика – вопрос устойчивости технологических и производственных циклов;
- в) **Поставщик, базирующийся на неразрывной инфраструктуре заказчика.** Это такой провайдер, который использует производственную инфраструктуру заказчика, например – эксплуатирует кухню и столовую, обеспечивая персонал заказчика питанием на работе. И кухню, и цеха, и склады, и помещения столовых практически невозможно поделить – провайдер использует или все или ничего.

### Смена поставщика

Классифицировав поставщиков, можно определить пути и подходы их смены, которые могут быть как простыми и несложными, так и потребовать серьезных усилий со стороны заказчика.

Смена **несвязанного поставщика** представляется наиболее простой. Поскольку заказчик получает от него некий стандартный набор услуг, процедура смены поставщика начинается с тестовых закупок у предприятий – конкурентов. Определив конкурента, предлагающего наилучшие условия, можно постепенно передать ему весь объем заказов, получив рыночные (ценовые, по срокам и качеству и проч.) предпочтения, гарантировав такому поставщику ответные предпочтения типа гарантированного объема заказа на некоем горизонте планирования. К слову, большинство отечественных заказчиков допускают ошибку “перескакивая” от поставщика к поставщику, в надежде получить наилучшую цену. Они тем самым провоцируют ценовые войны, которые ведут к существенному ухудшению качества услуг, т.е. в конечном итоге пострадают все. Более

рациональным является понимание того, что долгосрочное сотрудничество является стратегически важным для такого поставщика, и он будет готов поступиться частью прибыли ради стабильного и долгосрочного заказа, высвобождающего его силы и ресурсы для развития бизнеса.

Смена **связанного поставщика** – более сложная задача. Примером такого поставщика может служить, например, ОАО “Строммашина”, созданное на базе бывшего подразделения ОАО “Автокран” – лидера российского краностроения. “Строммашина” поставляет “Автокрану” элементы гидравлики, которые, в принципе, “Автокран” может производить и сам. Однако исторически сложившееся распределение труда, базировавшееся не на экономической целесообразности, а на решении партийных органов, привело к тому, что основные элементы гидравлики продукции “Автокрана” – гидроцилиндры подъема стрелы и гидроцилиндры выносных опор, производятся “Строммашиной”, находящейся в 40 километрах от “Автокрана”. В 90-х годах автор лично занимался вопросом подбора альтернативы “Строммашине” и даже нашел самарское предприятие авиапрома, которое было в состоянии производить аналогичную продукцию по той же цене, в тех же объемах и с более высоким качеством. Однако процесс смены поставщика, простой на первый взгляд, столкнулся с неожиданными препятствиями. Во-первых это касалось разногласия в ГОСТах и оформлении конструкторско-технологической документации. То, что применялось в машиностроении оказалось неприемлемо в авиапроме. Документация, составленная по отраслевым правилам авиапрома, в свою очередь, не принималась Технадзором и не соответствовала правилам, принятым для грузоподъемных механизмов. Помимо этого, возникали дополнительные сложности с сертификацией технологических процессов самарцев по требованиям машиностроения – ведь в конечном счете за продукцию отвечал “Автокран”, и ему нужно было максимально хеджировать свои риски. Дополнительной сложностью стало то, что “Строммашина” была фактически интегрирована в логистические и коммерческие операции “Автокрана”. Предприятия обменивались продукцией по зачетным, вексельным и бартерным схемам, а работа с самарцами требовала “живых” денег. Бухгалтерии “Автокрана” и “Строммашины” отлично сотрудничали и выручали друг друга, а работа с Самарой требовала более жестких подходов. И, напоследок, тот фактор, который стал самым серьезным – прочные связи автокрановцев с строммашевцами. Когда-то это было единое предприятие, люди знают друг друга и доверяют друг другу, многие вопросы решались “по звонку”, да и находится “Строммашина” недалеко от г.Иваново – все технологические, финансовые и иные вопросы можно было решить в течение одного дня, просто отправив на день специалиста. В Самаре же, за 900 верст, просто так специалиста не отправишь, решение технологических и кооперационных вопросов в бумажной форме затягивалось на месяцы.

Таким образом, смена связанного поставщика может стать очень сложной задачей, которой стоит заниматься только в случае абсолютной неприемлемости и бесперспективности работы с исторически сложившимся партнером. Стоимость смены такого поставщика весьма высока и может быть оправдана только долгосрочным экономическим эффектом от работы с новым партнером. Отдельное внимание в этом процессе следует отдать наполнению SLA (Service Level Agreement, базовому приложению к контракту) – то, что *argiori*, “по умолчанию”, одинаково понимается вашими специалистами и вашим текущим партнером, может пониматься совсем по-другому новым кандидатом на промкооперацию.

Вопрос смены **поставщика, базирующегося на неразрывной инфраструктуре заказчика**, наиболее сложный. Практически, этот вопрос аналогичен вопросу выбора провайдера аутсорсинговых услуг, что при развитом рынке предложений, представляется весьма сложной задачей. Развитый рынок предложений означает то, что практически все игроки такого рынка предлагают примерно одинаковые условия сотрудничества, которые интегрально соответствуют некоему “средневзвешенному предложению”. То есть, например, повышенное качество предлагаемых услуг компенсируется соответствующим ростом цены или инфраструктурных требований к заказчику. Более низкая цена, в свою очередь, уравнивается худшими условиями обслуживания и т.д.

С той же ситуацией сталкивается не только заказчик, но и игроки с “другой стороны баррикад”. На устоявшихся рынках, при сложившейся конкурентной среде, ролях и объемах поставок услуг, поставщики, в целях расширения клиентской базы, как правило втягиваются в ценовые войны, не приносящие пользы ни им, ни их потребителям.

В условиях жесткой конкурентной борьбы хорошим подспорьем в выборе поставщика (и, кстати, для развития провайдеров) могут стать решения, предлагаемые LEAN Management (по-русски это называется “бережливое производство”). В LEAN, нацеленном на взаимоотношения с заказчиками, рассматриваются также и вопросы взаимодействия с поставщиками, что получило название LEAN Solutions или “бережливые решения”.

## **Бережливые решения.**

В идеологии LEAN, а это именно идеология, мировоззренческий подход, позволяющий кардинально улучшить эффективность производства, основное внимание уделяется реальным потребностям заказчика, их формулированию и ориентации производства на достижение максимального соответствия требованиям потребителя. Говоря о взаимоотношениях заказчик – провайдер (поставщик) аутсорсинговых услуг, можно выделить пять основных требований заказчика:

1. **“Решите мою проблему полностью!”** Заказчика интересует комплексное решение его проблемы, решение “под ключ”, решение, ответственность за которое берет на себя провайдер;
2. **“Не тратьте понапрасну мое время!”** Время заказчика – самый ценный его ресурс, когда мы говорим о его обслуживании. Непроизводительные траты времени заказчика вызывают его раздражение и непонимание – ведь он делегировал провайдеру решение проблемы “под ключ” (см. выше);
3. **“Дайте мне результат тогда, когда он нужен!”** Заказчика не интересует завтрак, заказанный утром, но поданный во время ужина.
4. **“Дайте мне результат там, где мне это нужно!”** Место обслуживания, и возможность смены этого места – важный фактор завоевания доверия со стороны заказчика. Сколько хороших автомобилей было испорчено сервисами, расположенными “рядом”, поскольку автовладельцу не хотелось тратить время и силы, добираясь до фирменного сервиса, расположенного бог знает где!
5. **“Дайте мне именно то, что я хочу!”** Это – один из ключевых вопросов обслуживания. Зачастую то, что требуется заказчику, не соответствует тому, что предлагает поставщик, хотя и описывается в одних терминах. Вся методология LEAN базируется на понятии “ценность”, на том, что именно хочет купить потребитель, а не на том, что может произвести поставщик. Но об этом – чуть позже.

Ответы на эти пять вопросов – требований заказчика и составляют, с одной стороны, базу для анализа и выбора наилучшего поставщика, и, с другой стороны, основу для успешной конкурентной борьбы провайдеров аутсорсинговых услуг. Рассмотрим эти вопросы (и ответы на них) подробнее.

## **Комплексность решения проблемы (1)**

Хорошим примером комплексного решения проблема является вывод на аутсорсинг одной из московских столовых ГК “Норильский никель”. Известному московскому ресторатору были отданы помещения на первом и втором этажах одного из корпусов московского офиса компании. Условием передачи площадей, а ресторатор естественно интересовался площадью под ресторан в центре Москвы, было создание столовой, обеспечивающей качественным питанием сотрудников Норникеля.

К чести ресторатора надо сказать, что он великолепно выполнил свою задачу. Все вопросы организации столовой, кухни, цехов, ремонта и подготовки помещений, мебель, оборудование, набор персонала, снабжение, урегулирование с СЭС и пожарниками, и

проч. были решены очень быстро и практически без участия хозяйственников Норникеля. В результате Норникель получил качественную столовую с буфетом, где можно было позавтракать, пообедать, выпить чашку кофе, посидеть-поговорить, и т.д. Более того, персонал столовой специально готовился к разнообразным преистрастиям посетителей – в дни постов и праздников основных конфессий (христианских, мусульманских и иудейских), готовились специальные блюда, соответствующие той или иной традиции, специальное меню предлагалось вегетарианцам и тем, кто придерживается какой-либо диеты (“кремлевской”, к примеру). Все эти вопросы были прописаны в SLA, и неукоснительно выполнялись.

Ресторан же, ради которого известный ресторатор и ввязался в это дело, запустился позже, когда столовая успела проработать больше года. Сейчас это одно из самых популярных и “пафосных” заведений Москвы.

К слову, этот пример показывает еще одну сторону LEAN – достижение взаимной выгоды заказчика и подрядчика.

Для того, чтобы проанализировать, какой из предполагаемых подрядчиков аутсорсинговых услуг подходит к требованиям заказчика, надо дать ответ на следующие вопросы:

- Как подрядчик видит решение «под ключ»? Совпадает ли это видение с видением заказчика и в чем разногласия? Как я уже упомянул, одни и те же термины разными людьми и организациями видятся и понимаются по-разному, детализация “общеупотребительных” терминов в SLA – залог успеха сотрудничества;
- Как подрядчик проводит поиск и анализ альтернатив комплексного решения проблемы заказчика? Консультирование со стороны подрядчика – лишняя трата времени и денег, провайдера нанимают именно для того, чтобы он решал проблему в комплексе и не “грузил” заказчика своей показушной “крутизной”;
- Выбор и предложение вариантов решения. Если клиент продолжает иметь собственное мнение, отличное от мнения подрядчика, мнение заказчика становится законом. Качество компетенций подрядчика как раз и состоит в том, чтобы для каждого клиента находить наиболее подходящее решение;
- Каково обеспечение сделки (контракты, лицензии, шаблоны SLA, регламенты, взаимодействие...) со стороны подрядчика? Заказчик не специалист в области организации деятельности, например, столовой. Ему нужно решение “под ключ”, а не безумная возня с бумажками, не соответствующими его внутренним стандартам и привычной деятельности. Чем меньше “загрузка” клиента, чем больше типовых или универсальных вариантов предлагает провайдер, тем он более подготовлен;
- Как будет осуществляться текущая поддержка выбранного решения? Однократный сервис не интересен никому, а длительное взаимодействие предполагает наличие у провайдера компетенций, технологической и деловой инфраструктуры, позволяющей поддерживать уровень сервиса, заложенного в SLA;
- Кто отвечает за ремонт и модернизацию инфраструктуры, кто берет на себя взаимодействие с внешней средой? Очевидно, что передавая инфраструктуру в эксплуатацию провайдеру, заказчик стремится также избавиться от всей головной боли, связанной с поддержанием и развитием эксплуатационных качеств такой инфраструктуры, с ее лицензированием, сертификацией и получением разрешительной документации. Неспособность провайдера решать эти проблемы говорит о его неготовности оказывать действительно высокий уровень сервиса;
- Кто и как решает проблемы утилизации и экологии? В свое время, реорганизовав московскую промплощадку компании “Промэнерго”, автор столкнулся с проблемой утилизации отходов автосервиса, получившего в долгосрочную аренду один из пустующих цехов (заодно автосервис выполнял часть функций расформированного транспортного управления). Выяснилось, что чиновники продолжают воспринимать компанию – арендодатель как лицо, ответственное за соблюдение природоохранных норм, а арендатор, хоть и выполнял все требования, но отсылал отчетность по месту своей официальной регистрации.

Вопросы комплексности решения проблемы заказчика – основные при выборе провайдера аутсорсинговых услуг. Ответы на вышеперечисленные вопросы, и сравнение таких ответов позволят максимально приблизить вас к правильному выбору того провайдера, который действительно вам нужен.

## Экономия времени клиента (2).

Как часто, обращаясь за услугой, мы непроизводительно тратим свое время, на непонятные (для нас как для заказчиков) ожидания в очереди, ожидания, пока на нас обратят внимание, ожидание поставки запчастей, ожидание бухгалтерских документов или подписи, некоего ответственного лица, до загрузки которого, нам нет абсолютно никакого дела? Все эти непроизводительные траты нашего времени как заказчика определяются фактически втягиванием нас в технологические и организационные процессы провайдера услуг. При этом очевидно, что платим мы за услугу, а не за соучастие в проблемах поставщика. В противном случае заказчик должен выставить счет за потраченное время и нервы.

Хорошим примером в части экономии времени заказчика является компания 3M (Minnesota Mining & Manufacturing), известная своими клеями, наклейками, стопками заметок Post-It, и прочими весьма удобными и полезными изделиями. **“Клиента не интересуют наши бизнес-процессы”** - написано крупными буквами на входе в подразделение, ответственное за продажи. И это правильно.

Для отбора кандидатов на исполнение роли провайдера аутсорсинга, необходимо проанализировать следующие параметры:

- Время обращения за услугой. Если при обращении в компанию-провайдер вам предлагают проходить нудные процедуры “диагностики” и навязывать “консалтинг”, то это, как правило, значит, что провайдер имеет одно-два устоявшихся решения, под которые он начнет подтачивать ваши потребности. Кому-то это нравится, кому-то нет;
- Время приема обращения. Если вас начинают “футболить” от специалиста к специалисту, начинается чехарда с менеджерами и коммерческими предложениями, это значит, что провайдер либо не заинтересован в контракте с вами, либо не может грамотно организовать свою работу. Вам такой долгосрочный партнер нужен?;
- Ожидание исполнения внутренних процедур. Направьте своего бухгалтера к потенциальным провайдерам для мифического “определения параметров взаимодействия финансовых служб”. Ваш специалист расскажет об установившемся у кандидата порядке обработки документации, о типичных сроках и несовпадениях в учете и отчетности. Оцените ежемесячные затраты времени ваших специалистов на работу с таким провайдером (не только в объеме зарплаты, но и в объеме невыполненных должностных обязанностей), и выбирайте тех, кто вам предлагает наилучшие условия;
- Время, потраченное на согласования / подписания / ознакомление и т.д. Как правило, подготовка контракта и SLA на аутсорсинг – процедура довольно сложная и уже на первых шагах можно оценить уровень вовлеченности заказчика в бюрократические механизмы провайдера. Как правило наименьшее вовлечение наиболее предпочтительно;
- Сроки ожидания поставки / готовности услуги. Как правило, услугу сразу, сейчас и немедленно никто оказать не может, особенно если такая услуга требуется на постоянной основе. Для того, чтобы начать ее оказывать, необходимо подстроить или модернизировать инфраструктуру заказчика. И вопрос состоит не в том, кто скорее проведет такие работы, вопрос в том, насколько достоверными будут обещания потенциального партнера;
- Время и доступность использования результата. Очевидно, что результат работ и услуг, полученных при аутсорсинге должен быть доступен тогда, когда это удобно. Например, если ваш провайдер, занимающийся уборкой помещений начнет делать свою работу в рабочее время, вам это будет неудобно. А если рабочий день у вас

начинается в 6 утра? И заканчивается в 8 вечера? Как совместить ваш рабочий график и рабочий график провайдера? Те, кто готов подстраиваться под требования и графики заказчика, получают преимущество, в том числе – по цене;

- Минимизация альтернатив – гибкость сервиса. Может ли столовая обеспечить “VIP – обед” с доставкой на другой этаж? Или принести всяческие пирожки и пирожные “к чаю” в офис руководителя заказчика? Или, например, заказчик проводит мероприятия вне офиса – выездные сессии, корпоративные праздники, и т.д. Те провайдеры, которые готовы сопровождать клиента и в “выездных” случаях, несомненно получают преимущество. Сделает ли провайдер эту нестандартную работу “по звонку” или по просьбе секретариата заказчика, с последующим оформлением всех формальностей? Или придется долго и нудно утрясать условия такой – практически разовой – работы?

Еще раз напомним, что время – самый ценный ресурс заказчика, и его непроизводительные траты приводят к неудовольствию, раздражению и непониманию со стороны потребителя.

### Сроки предоставления результата (3)

Вот тут мне хотелось бы вернуться к той самой столовой Норникеля, о которой я уже писал. Как водится, ничто хорошее не вечно, и через полгода работы столовой к ней стали появляться претензии. Основная из них состояла в том, что не всегда можно было получить блюдо из меню. Обеденное время было достаточно большое – с 12 до 3-х часов, и те, кто приходил пораньше, не могли что-то получить просто потому, что еще не было готово. А те, кто приходил в конце обеденного времени, также оказывались перед ситуацией, когда блюдо, указанных в меню не было – просто уже все съели...

Пришлось объяснять провайдеру, что готово-не готово, съели- не съели, и т.д. - это ЕГО проблемы. Если он взял на себя обязательства кормить, и эти обязательства документально анонсировал (меню), он ОБЯЗАН выполнять все свои обязательства в те сроки, которые установлены. *Сотрудников не волнуют его внутренние процессы и проблемы!*

Для анализа предложений провайдеров необходимо оценить:

- Четкие сроки начала и окончания сервиса / этапа. Соблюдение сроков можно выяснить через мониторинг удовлетворенности уже существующих клиентов провайдера, основной критерий – *услуга должна начинаться в любой момент в оговоренные сроки*, окончание же услуги не должно превышать заранее оговоренного срока ее длительности;
- Критерии оказания услуг (услуга оказана / не оказана) и перехода ответственности. Для любой услуги можно определить критерии ее предоставления по четко измеримым параметрам. Точно так же можно выработать критерии ОКАЗАНИЯ услуги и перехода ответственности за результаты услуги от провайдера к заказчику. Если провайдер не задумывается на эти темы – он не обладает достаточным опытом;
- Критерии длительности и частоты обслуживания. Как долго провайдер будет оказывать услуги и как часто эти услуги будут оказываться? Не секрет, что многие провайдеры стремятся к поверхностной формализации своих услуг. Однако я рекомендую детализировать их, и тогда возникают вопросы по срокам и частоте обслуживания. Могут возникнуть ограничения – например, столовая может обслужить 500 человек в час, и это накладывает ограничения на организацию рабочего времени персонала заказчика;
- Критерии независимости элементов сервиса. Если рассматривать ту же столовую, то насколько зависим (инфраструктурно - общие цеха, кухня, персонал и т.д.) от столовой буфет, где можно выпить чай-кофе с бутербродами или пироженым? Моя рекомендация – чем более независимы элементы сервиса, тем более отлажено управление провайдера, тем более гибкие а значит – лучшие услуги провайдер предоставляет;

- Критерии гибкости обслуживания. Критерий непосредственно связанный с предыдущим. Помимо инфраструктурной независимости элементов сервиса, желательно иметь, управленческую и сервисную независимость. Например, если случилась авария на кухне, и столовая не работает, это не повод для прекращения приготовления кофе и бутербродов в буфете или прекращения уборки помещений буфета и столовой;
- Критерии скорости перестройки и переналадки. Возникшие претензии к столовой в описанном мною выше примере привели к достаточно быстрым и действенным решениям со стороны провайдера. Это положительный факт, показывающий отлаженность управленческого механизма подрядчика. Однако есть и другие провайдеры, которые при возникновении таких претензий, начинают “грузить” заказчика своими технологическими процессами, Трудовым Кодексом и проч. Такие люди не умеют управлять и организовывать сервис, если вам начинают жаловаться на внутренние проблема – это повод для поиска альтернатив.

## Место предоставления результата (4)

Определение места предоставления услуг / получения результата – технический вопрос, связанный, однако, с нормативно-правовой работой по определению прав пользования и условий передачи ответственности. Если компания-провайдер берет на себя техническое обслуживание и сопровождение вашей компьютерной техники, и в случае поломки техники увезет ее куда-то на неделю, или сотрудники провайдера разложатся посреди ваших помещений, пытаясь починить сломанное устройство, вас это вряд ли устроит. Вам скорее подойдет “горячая” замена вышедшей из строя аппаратуры, а еще лучше – вам вообще ни к чему знать, что и где там сломалось, вам результат нужен...

Когда мы говорим о провайдерах, использующих нашу неразрывную инфраструктуру, нас интересует предоставление сервиса точно там, где нам это нужно и ни в каком ином месте. Поэтому, анализируя поставщиков по метсу предоставления услуг, стоит оценивать:

- Четкость описания места оказания услуг. Если вы хотите принимать выполненную услугу, например, на вашем складе, то получение ее на месте нахождения провайдера вам не подходит. Если вы передаете на аутсорсинг IT – функции, то результаты вы должны видеть на каждом рабочем месте, а не в бухгалтерских отчетах;
- Права пользования инфраструктурой места оказания услуг. Это очень важный момент. Некоторые провайдеры арендуют места оказания услуг, например те, кто занимается чисткой или изготовлением фирменной рабочей одежды. в этом случае неременным условием должна стать доставка вычищенной и выглаженной одежды заказчику, тогда заказчик страхуется от рисков смены места расположения технологической базы провайдера;
- Права пользования инфраструктурой клиента. Если вы передали инфраструктуру (территорию, помещения, оборудование, сети и т.д.) провайдеру, вы должны четко понимать, какими правами вы наделяете провайдера. Еще лучше, если провайдер сам, из собственного опыта расскажет вам, какими правами и какой ответственностью его надо наделить для качественного и комплексного оказания услуг;
- Обеспечение места обслуживания. Когда мы говорим, например, о столовой, вопросы обеспечения ее работы – доставки продуктов, снабжения водой, газом электроэнергией, услугами канализации и т.д. - становятся очень важными. Кто должен заниматься всем этим? Естественный ответ заказчика – провайдер. Но в этом случае заказчику придется фактически лишиться возможность управления частью своей инфраструктуры (в силу ее неразрывности).
- Границы и критерии перехода ответственности. Частично об этом писалось, но

повторюсь еще раз: необходимо четко описывать сумму фактов (критерии) перехода ответственности за оказанную услугу. Если поставщик привез что-то на ваш склад (граница перехода), получил накладную (факт передачи) и довольный собой убыл восвояси, а потребитель этого продукта оказался не уведомлен о поступлении и не принимал продукцию (кладовщик не уведомил) – услуга оказана или нет? С точки зрения поставщика – да, ведь он получил бумажку, на основании которой выставит вам счет. А вот с точки зрения потребителя этой продукции – услуга не оказана, потому что он не знает, что продукция леджит на складе. Теперь рассмотрим продолжение ситуации – продукция оказалась бракованной, потребитель выставляет претензию... только на основании чего? У поставщика уже есть документальное подтверждение приемки. Ответственность перешла к заказчику.

- Дополнительные опции по изменению места сервиса. Иногда возникает ситуация, при которой услугу надо оказать или получить в другом, неоговоренном заранее месте. Например, вы приобрели новое здание и переводите туда персонал, или в результате аварии в течение недели нет возможности эксплуатировать помещение столовой, но есть аналогичная площадь в соседнем здании. Или ваша машина сломалась вне города, а провайдер настаивает на ограничении своей ответственности границами города. Готов ли провайдер на такие “форс-мажорные” условия работы, есть ли у него “заготовки” в контракт и SLA на такие случаи? Рассматривает ли он их вообще? Жизнь показывает, что лучше перестраховаться, чем оказаться в беспомощной ситуации.

## **И, наконец, главное – ценность или “то, что я хочу” (5)**

Что вы хотите как заказчик? Как вы это формулируете? Понимают ли ваши партнеры то, что вы **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** хотите?

Эти вопросы отнюдь не праздные. Недаром ключевым элементом современного менеджмента, и самой современной методологии – LEAN Management, является понятие **ЦЕННОСТИ**, то есть тех качеств, которые клиенту нужны, но отнюдь не товаров и услуг, которые являются лишь носителями ценности. Для лучшего понимания представьте себе стакан воды. Сколько он может стоить? Копейки... Но если тот же самый стакан воды вам предложат в Сахаре, при +50 в тени, ценность его будет несравненно выше.

Не буду останавливаться на методах описания и формализации ценности, приведу лишь один пример:

В 1997 году уже упоминавшееся ОАО “Автокран”, г.Иваново, разработало и выпустило первую в своей истории тяжелую машину, так называемый “50-тонник”. Для спавки: грузоподъемность крана определяется максимально возможной нагрузкой на стрелу и конструкцию крана. То есть по нагрузке вблизи, в полутора метрах от крана, на самой короткой стреле, да еще задранной практически в зенит. Это – максимальная грузоподъемность, по которой классифицируются грузоподъемные механизмы. Стоимость автомобильного крана практически прямо пропорциональна его грузоподъемности, поэтому конструкторы Автокрана выпуск первого 50-тонника восприняли как победу – машина обещала быть очень прибыльной. Однако спрос на нее отсутствовал, и не потому, что Автокран традиционно воспринимался как производитель легких и средних машин (до 20 тонн). Как крупнейшее и современнейшее предприятие отрасли, завод воспринимался как лидер, и ни у кого не вызвали бы удивление машины со 100 или 200-тонной грузоподъемностью. Дело было не в этом.

Выяснилось, что этот новый кран не мог работать с полным вылетом стрелы без дополнительного противовеса. Не то, 50-тонный кран что не мог поднять сколь-либо значимый груз на максимальной дистанции, нет – он переворачивался под тяжестью крюка и лебедки! Без груза!

Проблема разработчиков и “красных директоров”, запустивших разработку этого крана состояла в том, что они стремились максимально поднять грузоподъемность крана, забыв о том, что потребителя не шибко интересует его максимальная грузоподъемность. Практически никто и никогда не использует кран для подъема груза на 2-3 метра в

полтора метра от крана. То есть такие задачи возникают, но крайне редко и платить за их решение несколько сот тысяч долларов никто не будет – всегда есть возможность арендовать на день – другой тяжелый кран у специализированной компании. Практически всегда для строительных и дорожных работ используется длинная стрела крана для перемещения грузов до 2-х тонн.

Потребителя интересует ЦЕННОСТЬ автомобильного крана, которую можно выразить как “мобильная возможность дистанционного управления положением груза”. И потребителю все равно, ЧЕМ будет обеспечена такая возможность управления положением груза. Это может быть кран, а может быть и сотня гастарбайтеров, все зависит от цены и рисков владения такой возможностью. Казалось бы элементарно, но факт, что разработчики думали не об очевидных вещах – об удовлетворении потребностей строителей, а о том, чтобы получить больше прибыли с каждой машины.

И только тогда, когда до разработчиков была доведена формулировка ЦЕННОСТИ продукции завода, когда в течение двух месяцев под этим углом рассматривались и обсуждались их проекты, когда им буквально вдолбили в головы, что кран сам по себе – куча железа, которая никому не нужна, если не несет ценности для потребителя, тогда работа разработчиков кардинально поменялась. За 8 месяцев была пересмотрена и переработана вся гамма продукции завода и с конвейера стали сходить машины, действительно востребованные потребителями. Пишу об этом так уверенно, что в то время возглавлял Научно-технический центр Автокрана, и полагаю заводских конструкторов отличными профессионалами, беда который состояла не в их компетенциях, а находилась в головах тех, кто ставил перед ними псевдоночные задачи.

Для того, чтобы отсеять потенциальных партнеров и провайдеров по критерию ценности, которую мы у них закупаем, следует дать ответы на следующие вопросы:

- Четкая фиксация «хочу это!». НАМ необходимо точно сформулировать и понять, чего же на самом деле мы хотим. Например, при организации столовой и найме провайдера мы хотим решать социальные вопросы и обеспечить соцпакет нашим работникам для того, чтобы привязать их к компании или для сокращения времени простоя ИТРов на обед, или еще что-то...;
- Формализация «хочу это!» в однозначно трактуемых терминах. НАШЕ “хочу!” (сформулированное функциональными и профильными специалистами) требует расшифровки для провайдера. История менеджмента и консалтинга хранит множество случаев, когда правильная расшифровка “хочу” приводила к решениям, кардинально отличающимся от того, что представлял себе заказчик;
- Критерии достижения «хочу это!» - зафиксированные показатели исполнения однозначно трактуемых терминов. Это – задача провайдера, который в данном вопросе должен четко сформулировать результаты своей деятельности. Такие результаты должны быть достижимыми, дискретными, однозначно трактуемыми и измеримыми. Только совокупность таких результатов может говорить о том, что наши “хотелки” достигнуты;
- Действия при неисполнении показателей «хочу это!». каким образом провайдер будет нести ответственность за недостижение нужных нам результатов? Готов ли провайдер пойти на изменение своих технологий и организации труда для достижения наших требований;
- Действия при изменении «хочу это!». Наше предположение о том, чего же на самом деле мы хотим – не окончательное, практика показывает, что практически всегда возникают новые требования и ограничения, а то, что казалось важным полгода назад оказывается не принципиальным и т.д. Насколько провайдер готов воспринимать изменение наших “хотелок”, насколько он привязан к установившемуся стандартному техпроцессу оказания услуг, насколько провайдер готов “бежать за нашими деньгами”?;
- Обратная связь по удовлетворенности «а хотел этого?». Как провайдер представляет себе обратную связь с заказчиком? Каким образом будет осуществляться фиксация недостатков в его деятельности, достижений и неожиданных эффектов? Как заказчик

увидит реакцию провайдера на обратную связь, каким образом будут решаться конфликтные вопросы и вопросы, не имеющие однозначного решения?. Все эти вопросы, несомненно, находят свое решение в течение взаимодействия, однако при смене или выборе провайдера, им надо уделять очень серьезное внимание;

- Поддержка «хотелок». Наконец, когда мы оценили чего же мы хотим, договорились с провайдером о критериях оценки его действий и путях совершенствования его профильной работы, возникает вопрос интеграции провайдера в нашу организационную деятельность. Ведь любую услугу, оказываемую на постоянной основе, можно использовать, например, для внутреннего PR, для самоидентификации в коллективе, для донесения идей и установок, для формирования общественного мнения, для борьбы с профсоюзами, для борьбы с хищениями... да мало ли для чего еще. Насколько провайдер готов поддерживать наши инициативы, насколько он готов интегрироваться в наши проекты и внутреннюю жизнь компании? Эти вопросы, как правило, никто не задает, однако определенное поведение "внешнего" контрагента, видимое сотрудниками каждый день – очень мощное оружие, если правильно его использовать.

## Наконец

Все указанные выше критерии оценки поставщиков, партнеров и провайдеров аутсорсинговых услуг – не догма, а руководство к действию. на практике, часть критерием может быть исключена, часть расширена и углублена в зависимости от реальных потребностей заказчика. Однако обязательным условием минимизации рисков использования аутсорсинговых услуг является включение этих критериев в Service Level Agreement. Не в том виде, в котором они приведены в настоящей статье, а в виде юридически грамотно сформулированных требований, ограничений и обязательств, без которых современное использование аутсорсинга невозможно.