аутсорсинг

Лечение рыночных рисков

фармрынок

Такое явление, как аутсорсинг, появилось на российском фармацевтическом рынке всего несколько лет назад, когда после кризиса 1998 года некоторые иностранные компании закрыли свои представительства в России. Сейчас, по оценке экспертов, около 7% лекарств продается с помощью аутсорсинговых компаний, и их доля на рынке стабильно растет.

Первым аутсорсером на российском фармацевтическом рынке стала компания «Оникс». Когда в 2000 году немецкий концерн Bayer практически свернул свою деятельность в России и закрыл фармацевтическое представительство, весь бизнес по фармацевтическим препаратам и бытовой химии был передан компании «Оникс», которую создали несколько бывших сотрудников российского офиса Bayer. В конце 2000 года «Оникс» заключил договор аутсорсинга с датской компанией Leo Pharmaceutical (сейчас она называется Leo Pharma International). В прошлом году клиентом «Оникса» стал производитель лечебной косметики немецкая компания Sebapharma. «Аутсорсинг оптимален в тех случаях, когда компания хочет обозначить свое присутствие на рынке, но при этом не хочет нести серьезные риски»,— полагает генеральный директор «Оникса» Елена Шмидт. Дальнейшее развитие «Оникс» планирует не только на фармрынке, но и на рынке потребительских товаров.

Компания «Оникс» — пример классического аутсорсинга полного цикла. Компания обеспечивает своим клиентам полный спектр услуг: поиск контрагентов, логистику, организацию продаж, маркетинг, рекламу, продвижение, юридическую поддержку. В задачу аутсорсера также входит контроль за движением товара по всему пути его следования — от таможни до конечного потребителя. Такая схема позволяет клиентам экономить на таких постоянных расходах, как содержание персонала, офиса, оргтехники, транспорта и проч. По словам представителей «Оникс», компания получает вознаграждение в зависимости от объема продаж препаратов.

«Оникс» не единственная компания, выполняющая аутсорсинг полного цикла. Например, датская фармкомпания Nycomed в 2001 году заключила договор с международным фармацевтическим гигантом Merck о представлении его препаратов на рынках России и стран СНГ. Сейчас, по данным ЦМИ «Фармэксперт», доля препаратов Merck в объемах продаж Nycomed составляет около 20% (в прошлом году общий объем продаж Nycomed составил $72,3 млн в ценах оптовиков). В отличие от «Оникса», Nycomed не получает процента с оборота, а покупает препараты своего поставщика. При этом расходы на их продвижение Nycomed несет самостоятельно, в то время как «Оникс» расходует на маркетинг средства Bayer.

Объем продаж по аутсорсингу в России в 2002–2003 годах

Компания	Объем продаж в ценах оптовиков (млн $)	
	2002 год	2003 год
Merk (Nycomed)	11,6	15,5
Bayer («Оникс»)	11,1	17,3
Leo («Оникс»)	0,63	1,11

По данным ЦМИ «Фармэксперт».

Однако, по мнению экспертов, понятие аутсорсинга на фармацевтическом рынке нужно рассматривать шире. Например, российский производитель «Фармфирма „Сотекс“» занимается упаковкой, продвижением и продажей препаратов компаний Lek. Клиентами государственного предприятия «Вектор-Фарм» являются словенские Lek, KRKA, английская компания Norton. «„Сотекс“ и „Вектор-Фарм“ вполне можно отнести к аутсорсерам,— считает исполнительный директор ЦМИ „Фармэксперт“ Николай Демидов.— В отличие от компаний, которые работают в сфере контрактного производства, они занимаются не только упаковкой, но и маркетингом препаратов своих партнеров. Таким образом, если доля „Оникс“ и Nycomed составляет около 1% рынка, то с учетом таких компаний, как „Сотекс“ и „Вектор-Фарм“ — а их около двух десятков,— доля аутсорсеров достигает около 7% российского рынка лекарств». И, учитывая динамику развития их бизнеса (см. таблицу), она, вероятно, будет возрастать.

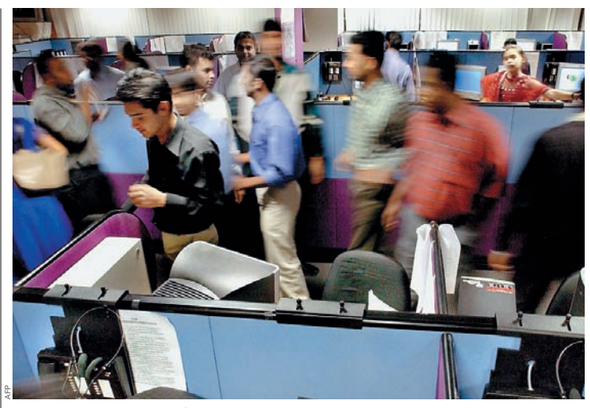
ЕКАТЕРИНА ЛЮБАВИНА

Кадровое программирование

рынок труда

(Окончание. Начало на стр. 26)

Тем не менее даже в этих компаниях, по экспертным оценкам, средний уровень утечки персонала составляет 2–7% в год, что для интеллектуального бизнеса довольно опасный показатель. Кадровую конкуренцию российским IT-аутсорсерам составляют компании из Индии, Китая, Японии, США и ЕС, а величина кадровых перетоков во многом определяется конъюнктурой мирового рынка — по объективным причинам, компании на ее колебания реагируют медленнее, чем отдельные IT-специалисты. На существенное кадровое пополнение рассчитывать сложно. Несмотря на то что, по словам господина Лощинина, вузы страны (25% от существующих в России) обучают около 186 тыс. IT-специалистов (это дает рынку около 10 тыс. IT-специалистов в год с тенденцией роста к 2007–2010 годам до 20–22 тыс.), рынок растет быстрее, чем восстанавливается кадровый потенциал.



AFP

В ближайшие год-два ведущие IT-аутсорсеры рассчитывают вырастить собственные кадры и для регионального рынка. Так, LUXOFT, например, управляет центрами программных разработок в Омске, Нижнем Новгороде, Дубне, Ереване, ориентированных на местные кадры. По тому же пути идут и другие аутсорсеры.

По мнению господина Вайнштейна, некоторый вклад будет вноситься постепенной цивилизацией «серого» сегмента рынка IT-аутсорсинга и, возможно, поглощением мелких компаний лидерами. Впрочем, по его словам, проблема стоимости аутсорсинговых компаний на рынке России в этом аспекте крайне серьезна: в условиях, когда стоимость группы IT-специалистов выше, чем потенциальная стоимость компании, поглощения не имеют смысла.

Пока неизвестно, в какой степени сверхбыстрое развитие IT-аутсорсинга в России может привести к кадровому «схлопыванию» и постепенному вытеснению с национального рынка российских компаний западными IT-аутсорсерами, сейчас мало представленными на рынке,— вместе с расширением бизнеса их крупных западных партнеров в России. Но вероятность такого развития событий существует.

Как ни парадоксально, одним из ключей к решению этой проблемы является развитие IT-аутсорсинговых компаний в не связанных с «чистым» программированием секторах рынка и предложение более глубокой интеграции своих услуг с бизнесом заказчика — сейчас не слишком востребованная рынком услуга. Так, по словам Анатолия Гавердовского, генерального директора VDI, компания уже сейчас позиционирует себя не только как специалиста по IT-аутсорсингу, но и в области консалтинга.

Другой ключ — создание систем подготовки кадров, выращивание сотрудников. Интересен опыт LUXOFT и Deutsche Bank для банковского департамента корпоративных финансов. По словам Вадима Ясеника, директора по технологиям лондонского офиса Deutsche Bank, команде LUXOFT исходно были заказаны по аутсорсингу относительно несложные приложения для минимизации рисков, затем сфера компетенции совместного проекта постепенно увеличивалась. По итогам этой работы Deutsche Bank и LUXOFT начали создавать технологические экспертные центры, которые привлекают аналогичные проекты из других подразделений банка. Развитие проекта позволяет LUXOFT увеличивать компетенцию своих специалистов параллельно с ростом объема заказов партнера.

В любом случае при нынешних темпах роста и офшорного IT-аутсорсинга, и внутреннего IT-аутсорсингового рынка кадровая проблема станет одной из основных уже к 2005–2007 годам. Между тем развитие рынка требует от аутсорсеров наращивания числа «незвездных» специалистов и наращивания собственной «некадровой» стоимости. По мнению Сергея Яскевича, директора IBM Global Services в России, «развитию рынка аутсорсинга в России мешает недостаточная стандартизация бизнес-процессов на российских предприятиях». Однако эта проблема постепенно решается. Директор отдела развития клиентских отношений компании «Интеркомп» Мария Афонина говорит: «В последнее время мы видим достаточно предпосылок, таких, как стабилизация рынка, „опрозрачивание“ бизнеса, интерес иностранных инвесторов к российскому рынку, которые вселяют самые оптимистические надежды на перспективу развития аутсорсинга в стране». Рост доли ASP и сокращение долей «аутсорсинга ресурсов» и «аутсорсинга отдельных задач» на российском рынке вызывает спрос в аутсорсинговых компаниях не столько на исполнителей, сколько на квалифицированных менеджеров общего профиля, финансовых специалистов, HR-менеджеров.

И для сохранения своих позиций лидеры будут вынуждены тратить все больше интеллектуальных усилий не столько на создание все более современных продуктов, сколько на собственную структуру и корпоративное управление. Что, впрочем, вполне согласуется с миссией аутсорсеров (вне зависимости от сектора рынка): выполнять свою работу эффективнее заказчика.

ДМИТРИЙ БУТРИН, МИХАИЛ МИХИН

прямая речь

Какую часть своего бизнеса вы готовы выделить под аутсорсинг?

Анатолий Карачинский, президент компании IBS:
— Большую. Я хотел бы перевести в аутсорсинг все, что не связано с нашей непосредственной деятельностью,— финансовые вопросы, питание сотрудников, транспортное обеспечение, подбор персонала и многое другое. Когда такие вопросы решаются профессионалами, то это не только выгодно финансово, но и удобно, к тому же у профессионалов все равно лучше получится, чем у нас, дилетантов.

Сергей Григорьев, вице-президент компании «Транснефть»:
— Пока никакую. Мы государственная компания, которая занимается только транспортировкой нефти, а об остальном голова у нас не болит. Всем обеспечивает государство.

Каха Бендукидзе, председатель совета директоров компании «Объединенные машиностроительные заводы:»
— Мы уже давно так работаем, постоянно и регулярно. Результатами довольны. Все замечательно.

Сергей Лисовский, председатель совета директоров компании «Мосэльпром»:
— Пока мы ничего не перевели на аутсорсинг, но у меня есть желание, может быть, через два-три года перевести на аутсорсинг выращивание кур. Я бы отдал специализирующейся компании цыпленка и корма, а забрал бы уже взрослых кур, чтобы только забить. На Западе так и бывает, но у нас пока нет компаний, которые могли бы качественно обслужить кур.

Харро ван Граафейланд, гендиректор TNT Express в России:
— Наша компания прибегает к услугам аутсорсинга в области консультирования, налогов, таможни и отдела кадров. Но в России рынок аутсорсинга еще не очень продвинут. В первую очередь это заключается в прозрачности предоставляемых услуг. Многие компании-аутсорсеры сегодня не в состоянии предоставить полную отчетность о своей работе.

Михаил Краснов, президент группы Verysell:
— Любые функции стороннему подрядчику имеет смысл передавать только тогда, когда он их сделает и дешевле, и лучше. Мы стараемся передавать на аутсорсинг те конкретные функции, которые связаны со специальной экспертизой, высокий уровень по которым нет необходимости нарабатывать внутри компании. Например, представление юридических интересов компании за рубежом, макроэкономическая аналитика.

Константин Вайсман, председатель правления Росевробанка:
— К сожалению, в России в силу неразвитости рынка аутсорсинг зачастую не снимает головной боли. Наш банк переходит на аутсорсинг там, где это целесообразно. Например, отказавшись от разработок собственного ПО и купив новую автоматизированную банковскую систему.

Сергей Бобриков, гендиректор компании «Комус»:
— Мы используем и будем использовать аутсорсинг для обслуживания бизнес-процессов компании, зависящих от сезонных или временных факторов, требующих больших усилий, чем обычно. Например, подбор персонала. Аутсорсинг также незаменим в сезонные пики продаж.

Марлен Манасов, президент Brunswik UBS Warburg:
— Мы используем аутсорсинг с основания компании, на аутсорсинге у нас все вспомогательные работы. По аутсорсингу нанимаем грузоперевозчиков. Но мы ограничиваемся только этим, основной производственный цикл выполняем сами.

LUXOFT
Lighting the way

Уникальная история успеха

- Собственные центры передовых разработок и научных исследований
- Производство программного обеспечения для компаний Fortune 500



Наши клиенты

Citibank, Deutsche Bank, IBM, Dell, Boeing, Lukoil, Google, Microsoft

и многие другие

- Абсолютный Лидер в области экспорта программных разработок в России
- Высокие темпы роста
- Лучший мировой опыт кадрового управления
- Первая компания в Европе, достигшая высшего уровня качества – CMMI level 5
- Более 100 открытых вакансий
- Профессиональные аналитики, разработчики и архитекторы - основная ценность компании





Московский офис LUXOFT: 123182, Россия, Москва, Площадь Курчатова, д.1/3
Тел.: 7 (095) 967-8030 Факс: 7 (095) 967-8034 www.luxoft.com info@luxoft.com