

аутсорсинг

Конвейер займы

автомобильная промышленность

Сборка автомобилей на условиях аутсорсинга — широко распространенная практика у большинства крупных автопроизводителей. В России действуют уже больше десятка производителей, выпускающих иномарки, но пока только одно из них — калининградский «Автотор» — собирает автомобили по заказу и из комплектующих концерна BMW AG. Как выяснила корреспондент «Б» **Екатерина Сафарова**, при нынешних таможенных пошлинах в России на условиях аутсорсинга выгодно собирать только дорогие иномарки.

Сегодня в России представлены почти все известные схемы выпуска иномарок: предприятие со стопроцентным иностранным капиталом (Ford), СП («Автофрамос», GM-АвтоВАЗ), сборка по лицензии. Последняя схема самая распространенная — относительно дешевые корейские Kia и Hyundai выпускают в Калининграде, Ижевске и Таганроге. В этом случае никаких вложений иностранный производитель не делает, а для начала сборки российской компании достаточно закупить десяток машинокомплектов и установить несколько подъемников. Правда, мировые автопроизводители продажу лицензий на современные модели не практикуют — сложно контролировать качество.

Аутсорсинг на первый взгляд тоже не требует от заказчика финансовых затрат — все инвестиции осуществляет подрядчик. Но, как объяснил «Б» Райнхольд Ширль, директор по иностранным сборочным проектам BMW AG, запуск такого проекта требует от производителя значительных организационных усилий, ведь он, как собственник конечного продукта, несет ответственность за его качество.

Инициатором сборки сначала 5-й, а затем 3-й и 7-й серий BMW на «Автоторе» стал сам немецкий концерн. В 1999 году, когда проект только запускался, было немало скептиков, особенно из числа конкурентов в премиум-сегменте — Mercedes и Audi. Считалось, что в России невозможно сделать сложнейший немецкий автомобиль так же качественно, как в Германии.

К тому времени автосборочное предприятие, созданное в Калининграде бывшим зампредом совмина СССР Владимиром Шербаковым, было единственным в России сертифицированным по международному стандарту качества ISO (сейчас это уже ISO-9002). На двух производственных площадках с 1997 года собирают лицензионные Kia, которые «Автотор» продает через свою дилерскую сеть. «Одна из причин, по которой мы были выбраны в качестве партнеров BMW, — организация производства новых моделей не требовала чрезмерных инвестиций», — говорит замгендиректора «Автотор-холдинга» Александр Сорокин.

«Автотор», как участник свободной экономической зоны, освобожден от уплаты таможенных пошлин на комплектующие (в среднем это 7–8% заявленной таможенной стоимости деталей). Это главная причина, по которой завод «Автотор» был построен именно в Калининграде. Гендиректор «Автотор-холдинга» Валерий Соколов говорит, что без этих преференций производство в Калининграде было бы за гранью рентабельности.

Правда, в BMW придерживаются иной точки зрения. «Факт размещения предприятия в свободной экономической зоне не влияет на эффективность работы сборочного производства», — утверждает Райнхольд Ширль. Впрочем, по договору с BMW «Автотор» берет на себя затраты на таможенную очистку комплектующих и производство. За поставку комплектующих, сбыв и продвижение товара отвечает ООО «БМВ Руссланд Трейдинг» — дочерняя компания BMW AG в России.

По словам господина Сорокина, каких-то конкретных требований к объему инвестиций в проект немецкие партнеры не предъявляют: «Выдвигаются требования к оборудованию, инструменту, технологии». Чтобы выполнить эти условия для организации сборки новой модели BMW 5-й серии (ее «Автотор» начал выпускать в марте), российской стороне пришлось вложить около €6 млн. Часть оборудования для нового конвейера BMW AG предоставил в рассрочку. Серьезным материальным вложением в проект немецкая сторона считает и технологическое ноу-хау, необходимое для производства автомобилей сегмента премиум.

То, что российскому заводу первому из 20 иностранных партнеров BMW был доверен выпуск новой «пятерки», говорит о том, что претензий к качеству у немецкой стороны нет. Впрочем, ускоренная постановка на конвейер этой модели объясняется чисто экономическими причинами. Новая «пятерка», собранная в Германии, оказалась чуть не в два раза дороже предыдущей модели, выпускавшейся на «Автоторе». Как заявляют в «БМВ Руссланд Трейдинг», российская сборка позволила снизить розничные цены на новую «пятерку» на 12%.

Экономическую сторону контракта ни BMW AG, ни «Автотор» не афишируют. «И для нас, и для BMW проект выгоден с самого начала», — утверждает Александр Сорокин. — Эта сумма достаточна для того, чтобы проект окупался. Приблизительно оценить эффективность проекта нетрудно. В розницу калининградская BMW 525i Business с МКПП стоит €44,9 тыс., а ее немецкий аналог стоил бы примерно €50 тыс. Затраты на таможенную очистку (за вычетом расходов на логистику, марки дилеров и услуг «БМВ Руссланд Трейдинг»). Господин Сорокин говорит, что проект эффективен при выпуске 2 тыс. автомобилей в год. В прошлом году «Автотор» собрал 1428 BMW, в этом планирует выпустить 2260. Проектная мощность производства — 15 тыс. штук в год, но его объемы ограничены спросом на премиум-класс в России.

В августе прошлого года «Автотор» подписал соглашение с General Motors о сборке на условиях аутсорсинга внедорожника Hummer-2. Начало производства запланировано на июнь. Объем вложений «Автотора» в проект с GM — \$70 млн. Сейчас этот автомобиль стоит \$115–120 тыс., производство в Калининграде позволит удешевить его до \$85 тыс. В GM говорят, что даже по этой цене вряд ли смогут продать больше 500 машин в год.

По неофициальной информации, руководство «Автотора» не прочь организовать у себя и сборку более дешевых моделей GM, в частности Opel Vectra. Но, как заявил «Б» директор по продажам ООО GM СНГ Сергей Богданов, в этом нет экономического смысла: «Комиссия «Автотора» в купе с транспортными расходами должна быть меньше, чем таможенные пошлины на готовые машины». Сейчас готовые Opel Astra и Opel Vectra отличаются от стоимости растаможенных машинокомплектов соответственно на \$1,1 тыс. и \$1,8 тыс.

Сервис на буровой вышке

нефтяная промышленность

(Окончание. Начало на стр. 25)
Чем дальше, тем очевиднее низкая эффективность такой системы в практике российских компаний. Мы не являемся исключением», — говорит директор департамента корпоративной инфраструктуры ТНК-ВР Игорь Ежов.

Бурение на сторону

В мировой практике считается, что в нефтегазовой отрасли одной из основных сфер применения аутсорсинга является бурение. Но сервисные подразделения российских нефтекомпаний в основном базируются в городах Тюменской и Томской областей (Нижегородские, Нефтегоганские, Радужном, Суруге, Южном Уренгое, Губкинском и т. д.). Отправка их в свободное плавание приведет к снижению доходов многих из них и, как следствие, к усилению социальной напряженности в этих небольших северных городах, целиком ориентированных на нефтегазодобычу. Создание мобильных подразделений, которые могли бы работать на всей площади Западной и Восточной Сибири, зачастую невозможно. К примеру, буровую установку передвинуть по тундре на сотни, а то и тысячи километров можно лишь по зимней дороге — летом такую транспортировку осуществить невозможно. Поэтому, как утверждают нефтяники, сервисные подразделения компаний привязаны к ним еще и из-за территориально-климатических особенностей тех регионов, на которые приходится основной объем добычи нефти и газа.

НК ЛУКОЙЛ в 2002 году подготовила программу повышения капитализации, в которой пообещала избавиться от непрофильных подразделений и привлечь их в дальнейшем на подрядных условиях. Од-

нако компания «ЛУКОЙЛ-Бурение» после многих попыток так и не была продана, и аналитики, долгое время критиковавшие за это ЛУКОЙЛ, признали, что в условиях ограниченного предложения буровых услуг успешность в выделении сервисной структуры дает слишком высокие риски.

Цена сервиса

По мнению специалиста британской консалтинговой компании SMC Russia Игоря Шелухина, исследовавшего проблемы аутсорсинга в России, основная логика тех, кто не использует аутсорсинг, проста: руководители боятся, что стоимость получаемого сервиса будет очень высока. «У компаний есть опасения, что можно попасть в зависимость от поставщика, когда других предложений на рынке не окажется», — говорит господин Шелухин. В Shell Exploration & Production Services Russia подтверждают, что за свои услуги подрядные компании могут выставить порою неоправданно крупные счета.

Впрочем, Уильям Френч, директор по европейскому региону Preng and Associates, компании, специализирующейся в поиске и найме руководителей предприятий, полагает, что многие менеджеры в России руководствуются старым правилом: своя рубашка ближе к телу. Вообще, по утверждению Игоря Шелухина, аутсорсинг используется в трех основных случаях: если компании необходимы разовые услуги; если компания строго фокусируется на определенном виде операций и привлекает для совершения вспомогательных функций сторонние организации; в условиях сильной сезонности спроса.

Аутсорсинг начнется в 2010 году

Несмотря на сложности, рынок независимых услуг в нефтегазовой отрасли посте-

ленно развивается. Происходит это поэтапно. Сначала компании выделяют сервисные подразделения в отдельные структуры, находящиеся под строгой материнской опекой. Затем в составе акционеров дочернего звена появляются другие совладельцы. Именно так случилось, например, с Сибирской нефтяной компанией, выделенной из состава ЮКОСа. При этом выделенное подразделение может заниматься предоставлением услуг не только в специфических нефтегазовых сферах бизнеса. Компания «Итера» в 1999 году создала предприятие «Итеранет», специализирующееся на оказании телекоммуникационных услуг. С тех пор дочерняя организация действует как самостоятельная компания, предоставляя как «Итере», так и другим компаниям услуги телефонии, передачи данных, разработки, внедрения и обеспечения работоспособности информационных систем. «Время многоступенчатых безвозвратных ухищрений, а отдельно взятая компания вряд ли может позволить себе содержать собственное телекоммуникационное подразделение, укомплектованное специалистами должного уровня», — говорит Евгений Остапов, пресс-секретарь «Итеры».

«Что касается перспектив развития, я думаю, уже к 2010 году российские компании приблизятся к западной модели привлечения сторонних подрядчиков», — полагает Игорь Шелухин. — В соответствии с ней, нефтяные компании приглашают для разработки месторождения независимую делоперскую компанию, для бурения — независимую сервисную компанию, качает нефть третья компания и т. д. А нефтяная компания занимается лишь координацией субподрядчиков и маркетингом готовой продукции — «нефтепродуктов».

МАРИНА СЫСОВА, ЮРИЙ КОГТЕВ, RusEnergy, специально для «Б»

«Перспективы нашего рынка огромны»

интервью

(Окончание. Начало на стр. 26)

Каковы основные соображения клиентов в пользу аутсорсинга?

— Это прозрачность бизнеса, гибкость, качество, подконтрольность, разумеется, снижение затрат.

Нас всегда можно проверить и нас всегда можно спросить. А дешевле не только, что мы нашу услугу тиражируем несколько заказчикам. К тому же мы прозрачны. Есть контракт, в котором все прописано: что, где, как и почему. К тому же одно из преимуществ аутсорсинга — гибкость, оперативная возможность увеличения и уменьшения объемов услуги, в зависимости от потребности заказчика. И без ущерба для себя. Но главное здесь — это передача аутсорсеру управления над функцией заказчика. Не деньги. Крамоль-

ная вроде бы мысль. Но управление — штука дорогая сама по себе. Есть косвенные издержки, которые нельзя посчитать. Проблема любого развивающегося бизнеса прежде всего в его управляемости, а не в экономике.

В нашем понимании аутсорсинг — это когда заказчик полностью расстается с отдельной функцией обеспечения основного бизнеса, передав ее аутсорсеру.

Каковы, с вашей точки зрения, перспективы ВРО в России?

— Желанная перспектива для аутсорсера — получение национального контракта от крупной корпорации, которая работает по всей стране. Причем аутсорсер в регионах может быть не дешевле местных компаний, но зато деятельность аутсорсера будет прозрачной, качественной и управляемой. Перспективы рынка аутсорсинга огромны. Это только началось.

— Есть впечатление, что в вашем отношении к этому бизнесу есть икраж?

— Конечно. Аутсорсинг от аутсорсера требует обеспечения и развития собственно бизнеса. Решая эти задачи у себя, мы помогаем им решить заказчику.

— А важно ли назвать ваш бизнес именно аутсорсингом, или клиенту все равно, как называется услуга, лишь бы она была качественной и оптимальной по цене?

— Точное название — это концептуализация бизнеса. А концептуализация всегда добавляет бизнесу динамики.

— На рынке IT-аутсорсинга говорят, что это бизнес нуждается в поддержке со стороны государства, хотя бы на начальном этапе развития. А в чем нуждается рынок ВРО?

— Нам не нужно мешать. Записал ВЛАДИСЛАВ ДОРОФЕЕВ

Завидуем обеспеченным?

МС аутсорсинг партнер

завидное обеспечение бизнеса

www.omc.ru 792 3733

ПЯТЬ ШАГОВ К ОПТИМИЗАЦИИ ИТ-БЮДЖЕТА

- ОПТИМИЗИРУЙТЕ ЗАТРАТЫ НА СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЙ**
Затраты, связанные с сопровождением и развитием приложений, напрямую зависят от эффективности инфраструктуры, которая поддерживает соответствующие процессы.
- СОХРАНИТЕ РАННЕ СДЕЛАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В ИТ**
Планируя модернизацию информационных систем, стоит сохранить те приложения, которые активно и успешно используются. После небольшого обновления их можно будет не менее эффективно использовать в новых условиях.
- ПОВЫСЬТЕ БЫСТРОДЕЙСТВИЕ И НАДЕЖНОСТЬ ИС**
Любое приложение имеет узкие места, которые тормозят его работу и даже приводят к сбоям. Многие из них можно обнаружить и устранить, повысив производительность и надежность работы системы даже на имеющемся оборудовании.
- СОКРАТИТЕ ЗАТРАТЫ НА СОПРОВОЖДЕНИЕ ФИЛИАЛОВ**
С развитием технологий многие задачи по сопровождению ИС региональных филиалов можно эффективно решать в удаленном режиме.
- СКОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ НА ПОСТАНОВКЕ ЗАДАЧИ**
Известно, что четко определенные цели и задачи проекта — это половина его успеха. Используйте ваших лучших специалистов для постановки задачи, а с ее реализацией справится внешняя команда.

НАШИ ЗАКАЗЧИКИ УЖЕ УБЕДИЛИСЬ, ЧТО ЭТО РАБОТАЕТ. НАМ МОЖНО ДОВЕРЯТЬ. С НАМИ ЛЕГКО ОБЩАТЬСЯ.

КОМПАНИЯ АПЛНА, ГРУППА КОМПАНИЙ АЙТИ

- РАЗРАБОТКА ЗАКАЗНЫХ ПРОГРАММНЫХ СИСТЕМ.
- СОПРОВОЖДЕНИЕ, РАЗВИТИЕ И РЕИНЖИНИРИНГ ПРИЛОЖЕНИЙ.
- ЦЕНТР ТЕСТИРОВАНИЯ.

(095) 748-1345 INFO@APLANA.COM WWW.APLANA.RU

Умные решения для умных людей

Воспользуйтесь УМНЫМИ РЕШЕНИЯМИ от компании Интеркомп:

- Расчет заработной платы
- Ведение кадрового делопроизводства
- Ведение бухгалтерии
- Услуга Профессионального Работодателя (лизинг персонала)

10 лет работы на российском рынке
Более 400 клиентов
20 000 человек на расчете заработной платы
Офисы в Москве и Санкт-Петербурге

МОСКВА
тел.: (095) 956-1415
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
тел.: (812) 332-1860/61

www.intercomp.ru