

УДК 331.105

АУТСОРСИНГ НА РИНКУ МАРКЕТИНГОВИХ ПОСЛУГ: "ЗА" І "ПРОТИ" ЗАЛУЧЕННЯ ЗОВНІШНІХ ПІДРЯДНИКІВ

НАТАЛІЯ ЯЗВІНСЬКА,
канд. екон. наук,

АННА ОВЧИННИКОВА,
кафедра промислового маркетингу
НТУУ "Київський політехнічний інститут"

Анотація. У статті розглянуто особливості, з якими стикаються вітчизняні підприємства, звертаючись до аутсорсингу в сфері маркетингу. Розкрито основні переваги і ризики - від передавання на виконання зовнішньому підряднику завдань компанії та особливості компаній-підрядників. Виділено критерії, які спрощують прийняття рішення стосовно доцільності аутсорсингу маркетингових послуг, і запропоновано ситуативну матрицю доцільності передавання завдань зовнішньому виконавцю.

Ключові слова: аутсорсинг, маркетинговий аутсорсинг, критерії залучення маркетингового аутсорсингу, вартість маркетингових функцій.

В статье рассмотрены особенности, с которыми сталкиваются отечественные предприятия, обращаясь к аутсорсингу в сфере маркетинга. Раскрыты основные преимущества и риски от передачи на выполнение внешнему подрядчику задач компании и особенности компаний-подрядчиков. Выделены критерии, которые упрощают принятие решения о целесообразности аутсорсинга маркетинговых услуг, и предложена ситуативная матрица целесообразности передачи задач внешнему исполнителю.

Ключевые слова: аутсорсинг, маркетинговый аутсорсинг, критерии обращения к маркетинговому аутсорсингу, стоимость маркетинговых функций.

The article outlines the features the domestic companies face while applying to the outsourcing in the field of marketing. The main benefits and risks of giving the tasks to be performed by the external contractors, are analyzed. The criteria to facilitate the decision-making on advisability of outsourcing of the marketing services are emphasized, and the situational matrix of expediency of giving the tasks to the external performer are provided.

Keywords: outsourcing, marketing outsourcing, the criteria of involving marketing outsourcing, cost of marketing services.

Вступ

З кожним днем компанії на ринку все частіше стикаються з пропозиціями послуг з аутсорсингу тих чи інших завдань компанії. Підрядники, які пропонують взяти на себе виконання частини функцій підприємства, готові вирішити питання практично у будь-якій сфері: юриспруденції, бухгалтерії, виробництва, інформаційного забезпечення, підбору кадрів, створення корпоративної культури та багато іншого. Не став винятком і маркетинг.

Кількість компаній, що пропонують маркетинговий аутсорсинг,

зростає з кожним днем. Спеціалізація дедалі більше поглиблюється. На ринку наявні як універсальні компанії-гіганти, так і компанії, що спеціалізуються на окремих послугах брендингу, дослідженнях ринку, проведенні опитувань, просуванні та ін. Але в той же час нарівні з пропозиціями з аутсорсингу існує ряд компаній, що мають у розпорядженні власний маркетинговий відділ, який вирішує всі (або майже всі) питання всередині підприємства і не вимагають зовнішнього втручання інших організацій.

Уже тривалий час точаться деба-

ти стосовно доцільності аутсорсингу - чого більше, переваг чи недоліків у маркетинговому аутсорсингу - про це і йтиметься у даній статті.

Постановка завдання.

Метою даного дослідження є виявлення переваг використання маркетингового аутсорсингу та обмежень, які накладаються у зв'язку зі специфікою функцій маркетингу; розробка алгоритму прийняття рішень стосовно доцільності аутсорсингу маркетингових завдань.

Методологія. Дане дослідження виконане на основі аналізу праць

провідних вітчизняних і зарубіжних учених.

Що таке аутсорсинг?

У перекладі з англійської "outsourcing" означає "передача функцій третій стороні", "використання зовнішніх ресурсів для вирішення власних завдань", "використання зовнішніх джерел". Аутсорсинг являє собою передавання певних бізнес-процесів компанії на виконання третій особі (фізичній або юридичній). В одному з американських журналів було сказано так: "Компанії з більш агресивною політикою аутсорсингу прагнуть створити радикальні бізнес-моделі, які можуть дати їм конкурентні переваги і змінити гру в своїх галузях" [5]. Звичайно, це твердження стосується значною мірою і виробничого аутсорсингу, однак підкреслює основну ідею його використання - створення конкурентних переваг для бізнесу.

Переваги маркетингового аутсорсингу

Очевидно, що аутсорсинг має низку сильних сторін перед альтернативою створення власного відділу маркетингу [1, 2, 3, 6]. Перш за все це економія коштів, адже утримання штату маркетингологів тягне за собою створення робочих місць і щомісячну виплату зарплат.

Крім того, для виконання маркетингових функцій доволі часто необхідним є залучення значної кількості персоналу. Так, наприклад, у ході проведення маркетингових досліджень потрібно стає організація опитувань із значною кількістю інтерв'юєрів і з залученням супутніх технічних засобів, що спричинює низку додаткових статей витрат. У той час як компанії, що професійно займаються маркетинговими дослідженнями, можуть у короткі терміни і за домовлену суму провести всі необхідні дії з меншими витратами як грошових коштів, так і часу. І якщо розглядати питан-

ня маркетингових досліджень, то у підприємства зникне потреба у завантаженні власного штату співробітників другорядними завданнями.

Однак при цьому в компанії з'являється інша загроза. Вартість послуги у сфері маркетингу досить рідко зафіксована, що обумовлено з труднощами ціноутворення на даному ринку. Усе це з'ясується, наприклад, після заповнення брифів і обговорення умов між сторонами. Так, на сайтах більшості компаній, що пропонують маркетингові послуги, не можна знайти прайсів із зазначенням вартості послуг. І лише деякі фірми дозволяють собі виставляти чітко фіксовані ціни на вибіркові послуги.

Ряд компаній, крім звичайного набору послуг, розробили і пропонують також стандартизовані рішення. Наприклад, вже стали звичними огляди ринків від "ProConsulting", "Синергія" та інших компаній або нові рішення від "AIMConsulting-Group" - "оперативний консалтинг" і "маркетингова експрес-оцінка інвестиційної привабливості проекту". Чіткість у встановленні ціни дозволяє клієнту повніше розуміти, що він отримує і за які гроші, самостійно порівнюючи вартість послуги з ціною постачальника.

Через складність визначення реальної вартості послуг для замовника існує ризик одержати рахунок, що не буде співвідноситись із реальними витратами компанії-підрядника. А так як оцінити витрати ресурсів і часу на ринку маркетингових послуг для незалучених безпосередньо до процесу їх надання буває досить важко, отже, можливі різні варіанти перебігу подій.

Варіант перший (на боці замовника): компанія - постачальник послуги ретельно і відповідально планує якісне надання запитуваної замовником послуги, прораховує і закладає у вартість трудомісткість надання, споживач послуги, не маючи цілісної картини всього обсягу необхідних робіт, у тому числі і супро-

воджувальних, а також потрібного обладнання та устаткування, не сприймає виставлену ціну як адекватну. У результаті або знайдеться послуга дешевше, або буде менш якісно виконана, або завдання залишиться невирішеним...

Варіант другий (теж на боці замовника): компанія - постачальник послуги використовує необізнаність споживача і закладає у вартість послуги, що надається, завищений прибуток для перекриття низки власних передпродажних ризиків (не завжди безпосередньо пов'язаних саме з цим проектом) і та ін. До того ж стандарти в маркетингу зазвичай умовні і реально отримана інформація не завжди відповідає дійсності, що призводить лише до додаткових витрат компанії.

Таким чином, ключові фактори успішного аутсорсингу - обґрунтований вибір підрядника і контроль за виконанням ним робіт.

Ще однією перевагою аутсорсингу є економія часу. Дотримання термінів виконання замовлень у бізнесі у більшості випадків значно важливіше за витрачені додаткові кошти. Разом з тим організація маркетингової діяльності на підприємстві вимагає затрат значного часу. Так, відомі випадки, коли відділ маркетингу - невід'ємна частина компанії і його створення неминуче. Але навіть у цьому разі доцільно звернутись до послуг професійних підрядників, щоб своєчасно, за розумні кошти реалізувати актуальну ринкову можливість. Не кажучи вже про ситуації, коли компанії нерационально інвестувати великі кошти на створення власного і повноцінного (готового самостійно виконувати всі маркетингові завдання) відділу маркетингу.

Крім того, навіть за існуючого штату співробітників часто рядовим маркетингологам може не вистачати кваліфікації на вирішення того чи іншого нестандартного завдання, а для підвищення рівня їхньої кваліфікації потрібні тижні, місяці і значні інвестиції. Чи варто витрача-

ти стільки часу і коштів на одноразові завдання, що якісно виконуються сторонніми професіоналами в короткі терміни? Особливо якщо врахувати, що для компанії це обійдеться дешевше, ніж підготовка власного співробітника або наймання високооплачуваного фахівця у штат.

Ще однією сильною стороною аутсорсингу є можливість одержання кваліфікованої підтримки бізнесу. Справедлива істина, що вузька спеціалізація дозволяє детальніше вивчити певну проблематику, розглянути всі нюанси і різні сценарії перебігу подій. Усе це сприяє формуванню у вузькопрофільного фахівця низки специфічних знань за рахунок значного досвіду роботи, який спеціаліст ширшого профілю не зможе дістати у зв'язку з іншою специфікою своєї діяльності. Саме тому часто залучення зовнішнього фахівця допомагає вирішувати завдання компанії ефективніше. Крім того, зовнішній фахівець може більш адекватно оцінити, побачити, зрозуміти і розв'язати проблему компанії, неупереджено спостерігаючи за ринковою ситуацією в цілому, а не спираючись на складену роками роботи в компанії, часом зашорену думку.

Звичайно, на противагу можна поставити такий мінус взаємодії з підрядниками, як можливе незнання ними глибинних нюансів ринку компанії-замовника і невисокий рівень обізнаності про сформовані неписані правила діяльності на даному ринку. Це можна вирішити через правильно налагоджену взаємодію між підрядником і замовником. У який саме спосіб потенційний підрядник з'ясуватиме такі подробиці у замовника на перших етапах їхньої взаємодії часто можна судити про рівень його професіоналізму і серйозність підходу до поставленого завдання.

До того ж на ринку маркетингових послуг наявна низка компаній, які мірою своєї спеціалізації та досвіду роботи стикались або

постійно працюють з ринком потенційного замовника, і, таким чином, вже володіють необхідною інформацією. Саме тому рівень їхнього професіоналізму в певних галузях дуже високий. Так, наприклад, компанія "Українська Торгова Гільдія" спеціалізується на консалтингу в сфері нерухомості.

Ще один чинник, який з кожним роком набирає вагу, - це зниження ризиків. В одному з інтерв'ю Майкл Стернклар, головний операційний директор і бізнес-лідер США компанії "Мерсер", що спеціалізується на наданні послуг аутсорсингу, говорить так: "Зараз ще більше уваги приділяється зниженню ризиків. Компанії шукають постачальників послуг, які готові допомогти звести до мінімуму ризик відповідності встановленим вимогам" [4].

Однак не можна однозначно стверджувати, що аутсорсинг - це завжди зниження ризику, так як паралельно з'являються нові фактори ризику у разі звернення до підрядника. Іноді аутсорсинг певних завдань може коштувати компанії значних сум, несвоєчасного вирішення актуальних бізнес-питань і зривів контактів. Однак за умов правильного підходу до аутсорсингу і вибору підрядників якість надаваних послуг буде відповідати необхідному рівню, і основна мета аутсорсингу у вигляді підвищення ефективності бізнесу замовника буде реалізованою.

Зниженню ризиків з метою підтвердження власних ідей можуть служити огляди ринків, які вже стали звичними, а також новинка на ринку - маркетингова експрес-оцінка інвестиційної привабливості проекту. Незважаючи на відмінність технологій, вони можуть бути одержані в короткі терміни за чітко фіксованою ціною і стати експертним підтвердженням для особи, що приймає рішення.

Розуміння вартості помилки часто підштовхує компанії на додаткове консультування або на замовлення досліджень. Слід зазначити, що свіжий погляд компетентного про-

фесіонала завжди дасть можливість побачити по-новому можливі ризики проекту або надасть додаткову опору для прийняття рішення. Наприклад, можливість заручитися баченням, думкою і підтримкою професіонала реалізована в новій для ринку маркетингового консалтингу на сьогодні послугі "Оперативний консалтинг" від "AIMConsulting-Group".

Необхідність свіжого бачення і нових креативних ідей так само підштовхує замовника до пошуку підрядників. Даний фактор, як правило, корисний для більшості компаній на деяких етапах розвитку. Яким би не був ідеальним штат співробітників, нове бачення бізнесу та оцінка теперішньої ринкової ситуації веде до появи нових нестандартних підходів у веденні бізнесу і більш ефективних способів вирішення навіть традиційних завдань.

Звичайно, для цього можна найняти в постійний штат фахівця, який буде придумувати нові ідеї для розвитку бізнесу в тому чи іншому напрямі і вирішувати певне коло завдань. Але у швидкі терміни вони перестануть виходити за межі, які накладає на співробітника будь-яка організація. Та й необхідність креативного підходу не завжди є актуальною для компанії. Саме тому найчастіше доцільніше запозичити ідею зі сторони.

Так само зазначимо, що для багатьох підрядників звичною практикою є робота на кількох ринках, і нові ефективні ідеї надходять до них не тільки завдяки креативу, але й за рахунок перенесення і нестандартного застосування різних підходів, що навряд чи доступно для багатьох компаній без істотних витрат на побудову системи бенчмаркінгу й утримання власного штату спеціалістів.

Переваг аутсорсингу можна навести чимало, зокрема, можливість використання іміджу підрядника, об'єктивність погляду на ситуацію, формування партнерських стосунків та багато іншого. Але в той же

час можна досить довго міркувати про недоліки, які спливають у разі перекладення частини функцій на підрядника.

Ризики передавання маркетингових завдань зовнішньому підряднику

Слід наголосити, що аутсорсинг нероздільно пов'язаний з передаванням певних матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії-підряднику або внутрішньому підрозділу. Що ж стосується маркетингового аутсорсингу, то ризик передачі матеріальних активів частіше відсутній і основний ризик пов'язаний з передаванням внутрішньої інформації компанії. Загроза ненадійності і неетичності підрядника створює загрозу розвитку бізнесу. Саме тому природне бажання підприємств знизити ризик сприяє зверненню до перевірених підрядників, за рахунок чого і формуються довгостроковий аутсорсинг функцій підприємства.

Коли звертатись до аутсорсингу?

У разі прийняття рішення про необхідність аутсорсингу маркетингових функцій ми пропонуємо скористатися поданою далі матрицею.

В її основі лежать такі критерії: рівень компетентності існуючого персоналу для виконання конкретного завдання компанії та важливість вирішення даного завдання для компанії.

Зазначимо, що під консультативною підтримкою ми розуміємо оперативне консультування в сфері маркетингу з певних питань з вирішення поточних завдань. За своєю суттю, оперативний консалтинг не є об'єктом аутсорсингу, а виступає консультативною маркетинговою підтримкою бізнесу. У зв'язку з цим дана послуга була відокремлена від часткового аутсорсингу.

Незалежно від завдань компанії у разі зовнішнього аутсорсингу контроль відіграє одну з найважливіших ролей у стабільному розвитку підприємства і у зниженні ризиків. У будь-якому разі вибір робиться на підставі співвідношення між категоріями "ціна" і "цінність". Інформація про умови, вартість і репутацію допоможуть зробити вибір на користь того чи іншого підрядника.

Висновки

З нашої точки зору, сучасний ринок маркетингових послуг перебуває на стадії розвитку і компанії мають прагнути до більшої прозорості

бізнесу. Одним з елементів цього є зрозумілість і прозорість вартості послуг і вимірність результатів підряду. І попри особливості ринку і складності ціноутворення на ньому деякі вітчизняні компанії роблять перші кроки на шляху створення зрозумілої споживачам політики ціноутворення і гарантованості певних результатів. Позитивні тенденції на світовому ринку аутсорсингу так само свідчать на його користь.

Отже, аутсорсинг маркетингових функцій буде все більше вливатись у постійні бізнес-процеси компаній, що підвищуватиме ефективність їхньої роботи і розвиватиме супутні ринки.

Джерело

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : Учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 288 с. - (Высшее образование).

2. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / [под общ. ред. В. В. Голда ; пер. с англ. Н. И. Кобзаревой]. - М. : Вершина, 2006. - 416 с.

3. Брег С. Настольная книга финансового директора / С. Брег ; [пер. с англ.]. - [5-е изд.] - М. : Алпина Бизнес Бук, 2008. - 536 с.

4. Mid-Markets to Marathon: The State of HR Outsourcing [Електронний ресурс] // Mode of access. - Last access: 11-02-2011. - Режим доступу : <http://www.outsourcingintelligencenetwork.com.oi>. - Назва заголовка з екрану.

5. The Future Of Outsourcing [Електронний ресурс] // Mode of access - Last access: 11-02-2011. - Режим доступу : <http://www.businessweek.com>. Назва заголовка з екрану.

6. Should You Outsource Your Marketing? [Електронний ресурс] // Mode of access. - Last access: 07-02-2011. - Режим доступу : <http://hbswk.hbs.edu>. Назва заголовка з екрану.

Рівень компетентності персоналу у вирішенні питання

В	Самостійне рішення	Самостійне рішення	Самостійне рішення+ консультативна підтримка
С	Самостійне рішення	Самостійне рішення+ консультативна підтримка	Частковий аутсорсинг + контроль зі сторони організації
Н	Самостійне рішення+ консультативна підтримка	Повний аутсорсинг	Повний аутсорсинг
	Н	С	В

Важливість для компанії