

аутсорсинг

Связи по расчету

рынок PR-услуг

Что выгоднее — иметь собственное PR-подразделение или передать формирование общественного мнения о компании на аутсорсинг? Тем более что оба варианта имеют свои достоинства и недостатки.

Закон больших чисел

Самая история российского PR-рынка началась с появления специализированных агентств, которые позиционировали себя как интеллектуальную элиту, обладающую магическими инструментами пробуждения всенародной любви. И только к настоящему моменту можно говорить о сложившейся структуре корпоративных PR-служб, деятельность которых существенно влияет (а отчасти и формирует) на отечественное коммуникационное поле.

По данным, опубликованным Российской ассоциацией по связям с общественностью в общероссийском PR-справочнике за 2004 год, агентский сектор PR-рынка составляет около 200 агентств по всей стране; больше половины из них находятся в столице и осваивают основные бюджеты. Там же представлено около 400 коммерческих компаний, которые имеют действующие PR-департаменты, общая численность сотрудников которых — около 3 тыс. человек (по семь человек «в среднем по больнице»). В то же время некоторые крупные предприятия содержат в штате больше полусотни PR-специалистов, не считая сотрудников редакций корпоративных СМИ и других смежных подразделений.

Таким образом, рыночная тенденция развития аутсорсинга в связях с общественностью складывается не в пользу PR-агентств. Однако это совсем не значит, что создание собственной PR-структуры является панацеей. В случае с PR главный вопрос не в том,

что отдать на аутсорсинг, а, скорее, наоборот: какую деятельность целесообразно осуществлять собственными силами?

Не секрет, что погоду на рынке бизнес-PR определяют крупные клиенты, для которых безупречная коммуникационная политика является одной из основных составляющих стоимости активов. На этом рынке действуют свои правила и принципы работы. Собственные PR-структуры крупные компании создают в первую очередь потому, что в большинстве случаев их не удовлетворяет качество работы российских PR-агентств. Особенно это касается лидеров отраслевых рынков, разрабатывающих долгосрочные репутационные проекты и ориентированных на высокотехнологические западные стандарты бизнеса, включая вопросы раскрытия и распространения информации в среде международных инвесторов. PR-программы таких компаний нацелены на создание безупречного имиджа, и из-за сложности задач и заданного уровня качества (несмотря на значительные бюджеты) их просто не выполнить одному, пусть даже и крупнейшему, отечественному PR-агентству. Более того, крупным клиентам все еще трудно ориентироваться на рынке предложений, поскольку объективных критериев успешности агентств рынок до сих пор не сформировал, а эффективность PR-услуг (в отличие от рекламы, например) вообще просчитать невозможно, если не рассматривать как результат коли-

чество упоминаний в СМИ. Выход один: создавать собственную структуру полного цикла, отвечающую всем требованиям компании, с высоким уровнем контроля и оперативного управления. Пока такое по силам, очевидно, только компаниям, сопоставимым по уровню развития с естественными монополиями. Например, почти в каждом региональном предприятии РАО «ЕЭС России» организованы чрезвычайно сильные PR-подразделения, действия которых скоординированы центральным департаментом. Более того, в рамках сообщения корпоративных PR-специалистов этой компании выстроена целая инфраструктура, нацеленная на профессиональный рост сотрудников и увеличение их заинтересованности в качестве выполняемой работы.

Везет профессионалам

Однако есть сферы, где профессиональные услуги хорошего агентства просто необходимы. Безусловно, аутсорсинг незаменим при открытии PR-направления в стратегической концепции развития компании. В этом случае для разработки коммуникационной стратегии лучше всего воспользоваться поддержкой специалистов с многолетним опытом, которые обладают надежными рабочими контактами в профессиональной и медиасреде, обработанными связями с техническими подрядчиками. Услугами внешнего агентства целесообразно воспользоваться в кризисной ситуации, когда на развертывание собственного информационного центра нет времени, а промедление иной раз смерти подобно. Некоторые агентства имеют уникальные связи и возможности, которые недоступны не только корпоративным сотрудникам, но и многим другим конкурентам-агентствам. Это касается сложных проектов по развитию связей клиента с

государственными органами или всевозможными формами лоббирования.

Так или иначе, большинство средних и средне-крупных компаний пользуются общими правилами распределения работ на аутсорсинг и поручают PR-агентствам выполнение чисто технических задач, таких, как, например, организация спецмероприятий и пресс-конференций, мониторинг СМИ, рассылка пресс-релизов, размещение промо-публикаций и иных заданий, требующих службы оставить стратегическое планирование и контроль деятельности подрядчиков, иногда ньюсмейкинг как наиболее ответственную часть. Такое решение вопроса касается в основном развивающихся компаний и среднего бизнеса, специфических отраслей, где высока доля интеллектуального труда и содержатся большой штат менеджеров неэффективно.

Этим обусловлено бурное развитие PR-аутсорсинга в отдельных отраслях, таких как, например, IT-индустрия. Опубликованные экспертные опросы предоставляют информацию и о том, каковы претензии этих компаний к работе агентств. Одна из основных — ассоль-менеджеры не обладают необходимыми знаниями отраслевой специфики бизнеса, а потому не способны качественно решать задачи клиента. Пытаясь ответить на этот запрос рынка, агентства стараются свою специализацию. В попытке освоить хотя бы один сегмент клиентской аудитории агентства выдвигают в своей структуре отраслевые департаменты, скажем, по финансовому PR, IT или фармрынку.

Хочешь сделать хорошо — сделай это сам

Пока агентства решают вопросы собственного стратегического развития, бизнесмены находят и другие причины для

того, чтобы обзавестись собственной PR-службой. Агентство не знает механизмов принятия решений в компании, не обладает значительным объемом строго конфиденциальной информации, необходимой для реализации проектов. В агентстве один менеджер, как правило, ведет несколько проектов одновременно, что может снизить эффективность его работы, особенно в случае совпадения пиков информационной активности клиентов или незапланированных корректировок коммуникационных программ. Клиент-менеджеру агентства чрезвычайно сложно заслужить такое доверие, чтобы в любое время суток получить прямой канал связи с первыми лицами компании или уполномоченными ньюсмейкерами. В этой части корпоративный PR-специалист (желательно в ранге вице-президента) крайне востребован. Да и в общем случае лучше найти за большие деньги хорошего профессионала, который сам решит, что отдать на аутсорсинг, а если потребуется, постройит собственное подразделение. Другое дело, что специалисты такой квалификации наперечет, и это существенная проблема российского PR вообщем: клиентам ничего не остается, кроме как переманивать ключевых менеджеров агентств к себе, на достойный оклад и соцпакет. Крупнейшие компании опять-таки решают проблему с кадрами по-своему: на рынке нередки случаи, когда не просто топ-менеджеры, а сами руководители PR-агентств уходят на руководящие должности в корпоративный сектор, формально покидая собственный бизнес.

Примечательно и то, что при отработке заказа PR-агентство само активно пользуется услугами аутсорсинговых компаний. На рынке появилось множество специализированных фирм, созданных для удовлетворения нужд PR-агентств. В первую

очередь на аутсорсинге у агентств социологические исследования, мониторинг СМИ, директ-мейл, производство телевизионных роликов — да мало ли что еще может потребоваться для реализации проекта. Амбициозным корпоративным специалистам трудно удержаться от соблазна обойтись без ненужных посредников и попытаться сэкономить бюджет. В отдельных случаях связей и профессионализма оказывается достаточно, в других — экономия оборачивается изобретением собственного корпоративного велосипеда.

Со стороны виднее

Как красота требует жертв, так, наверное, и качество требует средств. По мнению мировых PR-профессионалов, и при работе с агентством, и при реализации проектов собственными силами крайне необходим взгляд со стороны на коммуникационную деятельность компании. В последнее время крупные отечественные агентства и независимые консультанты из числа авторитетов рынка предлагают клиентам воспользоваться услугой внешнего коммуникационного аудита, который предполагает экспертизу PR-программ на каждой стадии реализации проекта, внедрение технологических стандартов для разработки тактических планов и производственных цепочек, анализ результатов работы. Пользоваться такими услугами следует также очень осторожно, так как наличие в списке услуг агентства коммуникационного аудита еще не гарантирует должного качества услуги.

Надо понимать, что специалист по коммуникациям в компании скорее врач, чем сантехник. И вопрос о том, обращаться ли в платную поликлинику или содержать постоянного семейного доктора, должен решать сам пациент.

АЛЕКСЕЙ ЕКИМОВСКИЙ

«Наш девиз — накормить всю страну»

интервью

Компания «Корпус Групп» начала заниматься аутсорсингом раньше, чем этот термин получил широкое распространение. Сейчас она один из лидеров рынка. О том, с чем пришлось столкнуться пионерам аутсорсинга, рассказал председатель совета директоров «Корпус Групп» ИЛЕГ ЛОБАНОВ.

«Корпус Групп» предоставляет услуги индустриального питания, эксплуатации объектов недвижимости, управления транспортным парком предприятий. «Корпус Групп» — частная компания со 100-процентным российским капиталом, основана в 1991 году. В «Корпус Групп» работают более 10 тыс. человек. Компания имеет представительства в 22 регионах России, в 2005 году открыла свое подразделение на Украине. Финансовая информация не разглашается.

— Когда вы впервые услышали об аутсорсинге?

— Это произошло примерно год три назад. Собственно, тогда это слово и вошло в употребление в России. До этого мы тоже занимались оказанием услуг, но термин «аутсорсинг» просто расставил все на свои места. И фактически появление понятия «аутсорсинг» просто облегчило понимание — стало намного проще объяснять, чем именно мы занимаемся. Это очень важно и для нас самих, потому что иногда непонимание приводит к путанице. Например, два года назад мы объявили, что начали заниматься транспортной логистикой. Но, разобравшись с терминами и понятиями, обнаружили, что то, чем мы занимаемся, называется совершенно иначе — «fleet management» (управление автопарком предприятия), а вовсе не «транспортная логистика». То есть, говоря, что



мы занимаемся аутсорсингом, мы сразу определяем, что именно и на каких условиях мы делаем.

— Фактически ваша компания одна из первых начала заниматься аутсорсингом в России. И фактически от ваших успехов и неудач зависит, как будет развиваться этот вид бизнеса. Чего вам удалось добиться за сегодняшний момент?

— В 2003 году органический рост компании составил 82%. Для компании, в которой в силу специфики основным фактором успеха являются люди, это большой скачок. И то, что мы за последние три года из трех региональных подразделений превратились в 22. Так как у нас финансовый год начинается с 1 апреля, то итоги 2004 года мы сформулируем чуть позже, хотя уже сейчас можно сказать, что темпы роста не снизились. А вот в новом финансовом году у нас запланировано открытие еще 15–18 региональных подразделений. В 2002 году у нас было 2,5 тыс. сотрудников, сейчас у нас работает 10 тыс. человек. Это гигантские темпы роста для сервисной компании.

Помимо цифр роста непосредственно нашей компании есть общие тенденции развития аутсорсинга. Среди промышленных предприятий есть лидеры по внедрению модели аутсорсинга, среди них

«Сибнефть», например. Эта компания, пожалуй, первой очень решительно стала передавать на аутсорсинг некоторые виды непрофильной деятельности. В 2002 году мы заключили с ними договор, сейчас мы работаем с «Сибнефтью» от Москвы до Анадыря. Другие нефтяные компании тоже двигаются в этом направлении, но, как известно, отрасль делится на два сектора: государственный и коммерческий. Понятно, что аутсорсинг интересен частным компаниям, которые ориентируются на западные стандарты ведения бизнеса.

Металлургическая отрасль довольно долго оставалась в стороне от этих процессов, но в 2004 году сразу несколько крупнейших игроков стали пользоваться услугами аутсорсеров. Сейчас большинство предприятий отрасли совершенно ясно и четко понимают, что это необходимо делать и это эффективно. Почему это происходит? Когда подсчитали, что по затратам на производство тонны продукции показатели наших заводов существенно отличаются от показателей западных компаний в худшую сторону, стали активнее искать способы сократить затраты. Естественно, в процессе оптимизации возник вопрос, что делать со всем этим «натуральным хозяйством», — и металлургические компании заинтересовались вопросом передачи непрофильной деятельности на аутсорсинг.

— Какие еще компании помимо нефтяных и металлургических активно используют аутсорсинг?

— На самом деле услугами аутсорсеров первыми стали пользоваться не нефтяные, а пришедшие к нам западные компании: Philip Morris, Gillette, Wrigley, Caterpillar, Dirol-Cadbury. Они открыли у нас свои представительства, заводы и стали использовать классические схемы, в которых аутсорсинг — это часть бизнес-модели. Когда мы в 1998–1999 годах выиграли тендеры на оказание услуг на этих пяти заводах, мы поняли, что подобная система организации производства будет развиваться и мы должны стать его локомотивом. Думаю, что в самое ближайшее время передавать неосновные функции на аутсорсинг начнут все остальные отрасли — химическая, горнодобывающая, угольная и другие.

— Вместе с ростом спроса должно вырасти и предложение. Вы сумеете накормить всю страну?

— Вообще, накормить всю страну — это наш девиз. Но, оценивая рост спроса на услуги, мы понимаем, что надо действовать стратегически. Мы создаем альянсы с такими же, как мы, игроками, и начинаем совместными усилиями осваивать рынок.

— На каких условиях вы заключаете соглашения? — Наверное, это коммерческая информация и распространять ее нужно вместе с партнерами, главное усло-

вие — общая идеология и ценности как в бизнесе, так и в жизни. Надо сказать, что двигатели в этом направлении начали сравнительно недавно, лишь в прошлом году. Столичные игроки, глядя на нас, начинают задумываться о регионах, но никто не понимает, как туда идти. В этом смысле у нас есть преимущества — есть модель запуска, есть технология и видение того, каким этот рынок будет через пять-семь лет.

— Вы держите ваши ноу-хау в секрете?

— Что касается модели продажи и запуска — это точно коммерческий секрет. Высокая степень автоматизация бизнеса, использование специальных программ по управлению проектами, жесткая исполнительская дисциплина — это наши ноу-хау. Если же говорить о технологиях, то мы просто стараемся использовать все современные достижения, которые есть в нашей отрасли. Вообще, наш рынок с точки зрения технологий отстает от всего мира лет на 15–20. Когда в 2001 году побывал на фабрике-кухне в Германии, мне казалось — я попал на Луну. Теперь мы тоже используем такие технологии и стремимся достичь объемов аутсорсинговых компаний мирового уровня.

— Что случается чаще: к вам приходят за услугой или вы ее предлагаете?

— Пока случаев, когда компании сами обращались к нам, было не так много, но такая тенденция уже есть. Впервые к нам обратился за услугами в прошлом году «Русский алюминий». Это был договор в рамках целевой программы по выводу непрофильных функций. Чаще нам приходится предлагать, объяснять, доказывать. В аутсорсинге при снижении затрат повышается качество, но чаще всего вопрос качества интересует наших клиентов меньше, чем экономическая составляющая.

— У вас довольно рискованный бизнес: вы работаете с людьми и продуктами. Как вы снижаете риски?

— Наша антирисковая программа — это высокая технологичность производственного процесса. Создание одинаковых предприятий питания с одинаковым набором оборудования снижает риск человеческого фактора. Еще одним шагом к снижению рисков станет унификация бизнес-процессов, например программа «Единое меню»: мы хотим, чтобы во всей стране в один день все работники предприятий наших клиентов ели одни и те же блюда по одинаковой рецептуре. При этом блюда не повторяются в течение месяца. Эта система достаточно гибкая и позволяет подстраиваться под конкретные условия и учитывать интересы как вегетарианцев, так и нефтяников на буровых, которым требуется усиленное питание. Такая унификация позволит нам обезопасить себя от человеческого фактора. Говоря о ноу-хау, упомяну о help-desk — системе управления процессами в вопросах качества и взаимодей-

ствия с клиентами. Грубо говоря, мы планируем создать «горячую линию», по которой любого города, от Москвы до Анадыря, люди смогут позвонить и высказать свое мнение о качестве наших услуг.

— В вашем бизнесе многое зависит от поставщиков.

— Качество продуктов — это главный риск на сегодняшний день. Когда-то у компании Philip Morris, с которой в 1998 году начали сотрудничество, мы научились одному принципу: поставщика надо развивать. И в отношении наших поставщиков мы стараемся проводить именно такую

политику: проводим цивилизованные тендеры, например, своевременно выполняем свои обязательства. И еще мы постоянно общаемся с поставщиками по поводу качества. Для поставщиков основных затрат продуктов мы являемся, по сравнению с розницей, некрутыми покупателями. И вот тут очень важно создавать альянсы для увеличения объемов закупок и влияния на поставщиков.

— Что лежит в основе вашего успеха?

— Главное — это команда. Это люди, с которыми мы работаем вместе уже не один год.

Мы настолько хорошо друг друга знаем и состоимся как команда людей с оптимистичной личностной установкой, что движение вперед для нас является необходимостью. Второе — это, конечно, креатив. Мы стараемся творчески подходить к решению всех задач. Как говорят, любимый сон менеджера — это временная монополия. Вряд ли этот сон сбывается: на рынке появляются другие крупные игроки. И тогда при равных прочих условиях наша креативность может иметь решающее значение.

Ну и в немалой степени успех будет зависеть от техно-

логического уровня производства. Сейчас мы запустили самый крупный и амбициозный проект — в течение трех лет вместе с компанией Siemens мы будем внедрять систему SAP. Мы тратим на это колоссальные деньги. При этом прямой зависимости между внедрением SAP и экономическими показателями (сокращение количества рабочих мест) нет. Есть прежде всего повышение эффективности управления, предупреждение рисков и, как следствие, повышение эффективности работы предприятия в целом.

Интервью взяла
ЕКАТЕРИНА ЛЮБАВИНА

FLEET MANAGEMENT

УПРАВЛЕНИЕ АВТОПАРКОМ

Это эффективный способ управления Вашим автопарком, мы поможем Вам:

- Снизить затраты на содержание и эксплуатацию автомобилей
- Сократить рабочие места в непрофильных для Вас подразделениях

Транспортная компания всегда готова:

- Предоставить Вам профессиональных водителей
- Организовать гаражную службу и мойку автомобилей
- Контролировать сроки и качество технического обслуживания
- Предоставлять подменные машины на время ремонта Ваших
- Покупать и проводить списание ГСМ
- Представлять Ваши интересы в органах ГИБДД и страховых компаниях
- Доставлять ежемесячные отчеты по состоянию автопарка и затратам

Сосредоточьтесь на Вашем основном бизнесе, а мы повысим Вам качество и эффективность работы Вашего автотранспорта.

Телефон (095) 956-19-67, факс (095) 956-19-68
E-mail: nn@autorg.ru

РОСТ
ЭТО НАШ БИЗНЕС

- Бесперебойная работа ваших информационных систем
- Снижение риска потери критически важных данных
- Рост производительности ИТ-систем
- Прозрачные и прогнозируемые затраты на ИТ
- Оперативное привлечение квалифицированных ИТ-специалистов любого уровня
- Быстрый доступ к передовым информационным технологиям

РЕСУРСЫ ДЛЯ РОСТА
АУТСОРСИНГ

IBS

DATAFORT

www.ibs.ru
(095) 967-8080