

## Кризисная сервисология:

Сорсинг – как средство  
выхода из кризиса

Круглый стол

к.т.н Евгений Аксенов  
evgeny.aksenov@gmail.com

[900igr.net](http://900igr.net)



# DEF и АКСИОМЫ АУТСОРСИНГА



...сорсинг – это один из распространенных способов повышения эффективности и маневренности управления за счет трансформации определенного объема внутренней деятельности предприятия и использующихся при этом активов в промежуточные коммерческие продукты с устойчивыми характеристиками, предоставляемыми внутренними (инсорсинг, SSC) или внешними провайдерами (аутсорсинг)

**АКСИОМА 1:** Аутсорсинг раскрывает и активизирует “внутренние рынки” предприятий, приводя к постепенному квалификационному обогащению, структурированию услуг в условиях ротации провайдеров

**АКСИОМА 2:** Аутсорсинг позволяет снижать и капитализировать затраты

**АКСИОМА 3:** Аутсорсинг позволяет значительно повысить эффективность использования активов (инфраструктуры)

**АКСИОМА 4:** Аутсорсинг позволяет значительно повышать предпринимательскую активность персонала и, следовательно, инновационность предлагаемых сервисных продуктов



АУТСОРСИНГ – ЭТО ПУТЬ К ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

## Влияние кризиса на поведение клиентов\*

1. Минимизация издержек, особенно на SG&A функциях
2. Минимизация инвестиций и поиск быстрой отдачи на аутсорсинговых проектах
3. Стремление к передаче вспомогательных процессов с обслуживанием при условии готовности к высокой волатильности объема транзакций
4. Глобализация: мультишорные и мультиканальные отношения с провайдерами для снижения издержек
5. Ужесточение требований и увеличение скорости их изменения
6. Максимизация удержания клиентов и экспертов
7. Повышенные требования к аналитике и BI по основным и вспомогательным

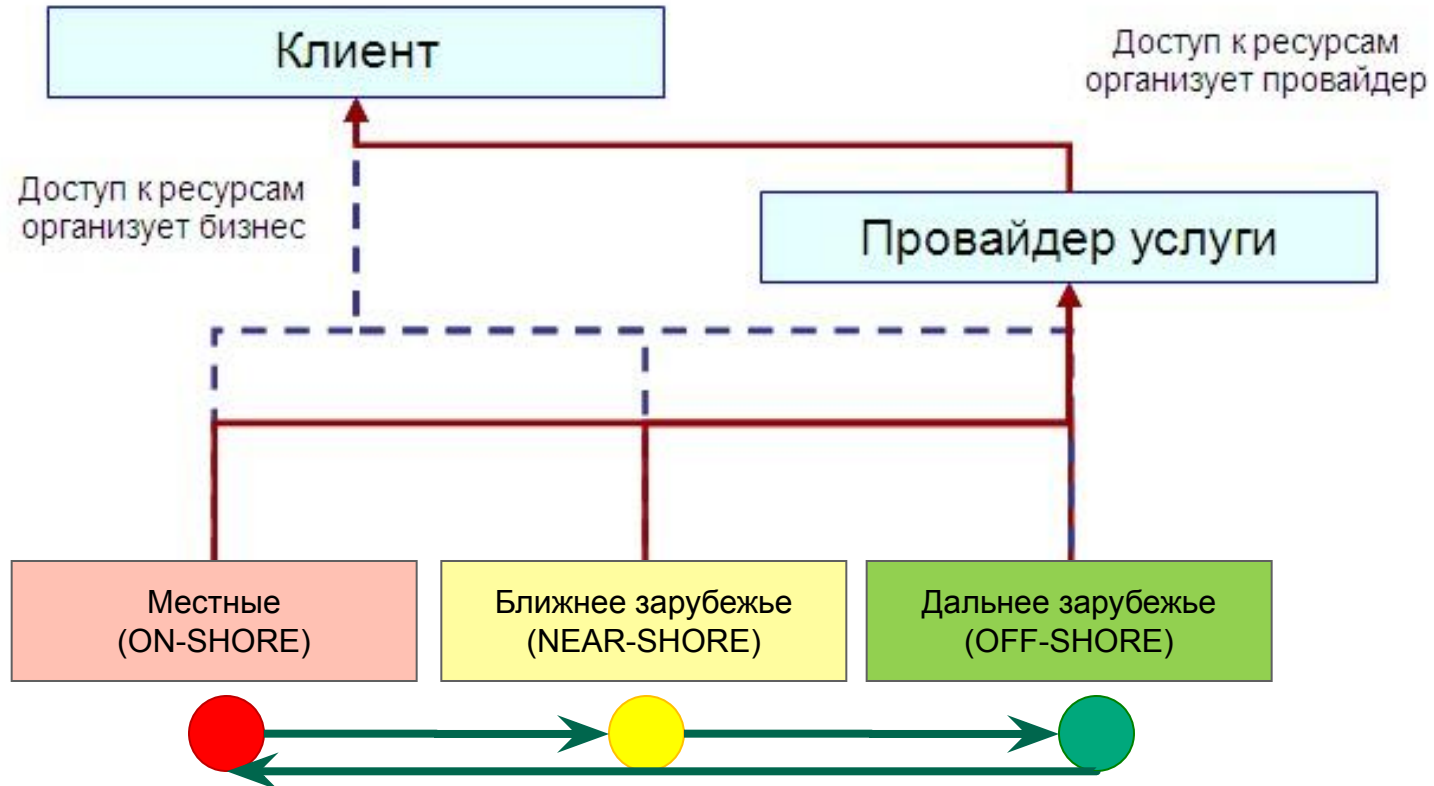
Быстрая отдача на аутсорсинговых проектах

Готовность к высокой волатильности объема транзакций

Мультишорные отношения с провайдерами

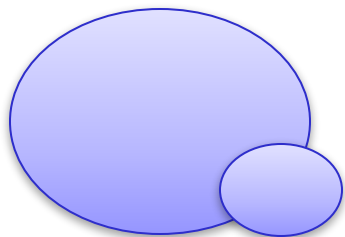
Мультиканальные отношения с провайдерами

# Мультишорные отношения

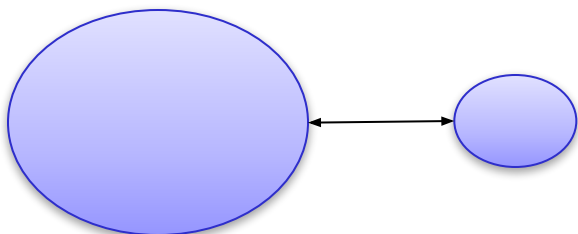


В процессе эволюции сервис рождается в on-shore, затем переходит в near-shore и, после окончательной стандартизации – в off-shore. При кардинальных изменениях – обратно в on-shore

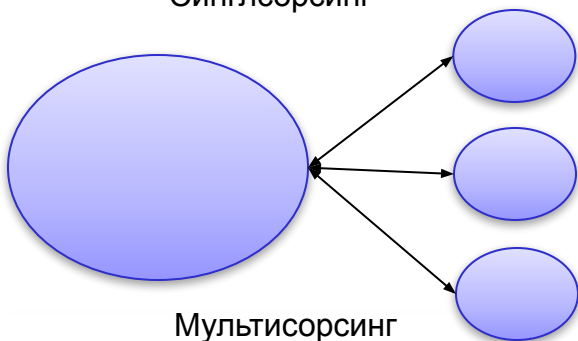
# Мультиканальные отношения



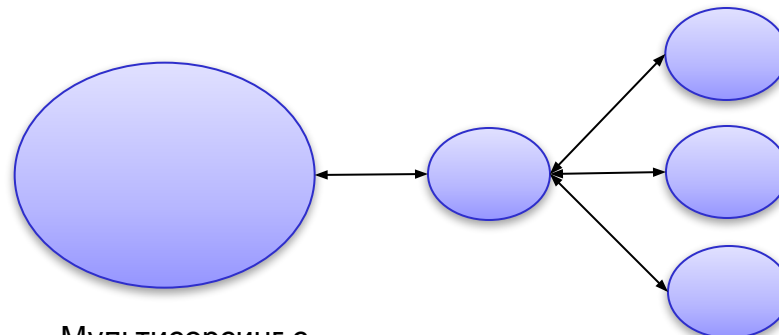
Инсорсинг



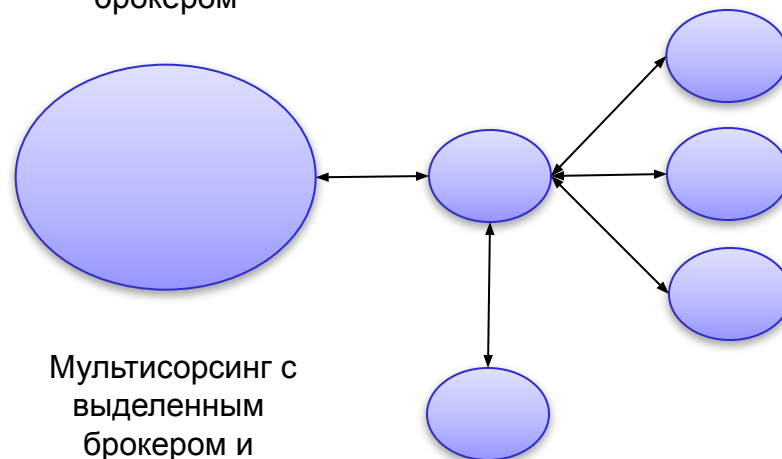
Синглсорсинг



Мультисорсинг



Мультисорсинг с выделенным брокером



Мультисорсинг с выделенным брокером и аудитором


В процессе эволюции сорсинг трансформировался от моделей инсорсинга и синглсорсинга в сложнейшие модели мультисорсинга с распределением ролей между игроками

## Трансформационный аутсорсинг

1

### КАК ПОЙМАТЬ АКТИВНОСТЬ?

**Корпоративная трансформация:**  
Концентрация на определенных видах деятельности




Целенаправленность на капитализацию,  
Коммерческая стратегия развития  
Наличие активов на балансе,  
Возможность существенного опциона  
Возможность влияния на решения  
Высокая эффективность обслуживания внешних клиентов  
Активная инвестиционная деятельность  
Структура группы компаний  
Структура капитала головной компании  
Внутренние расчеты (intercompany)  
Эффективность корпоративного механизма принятия решений

2

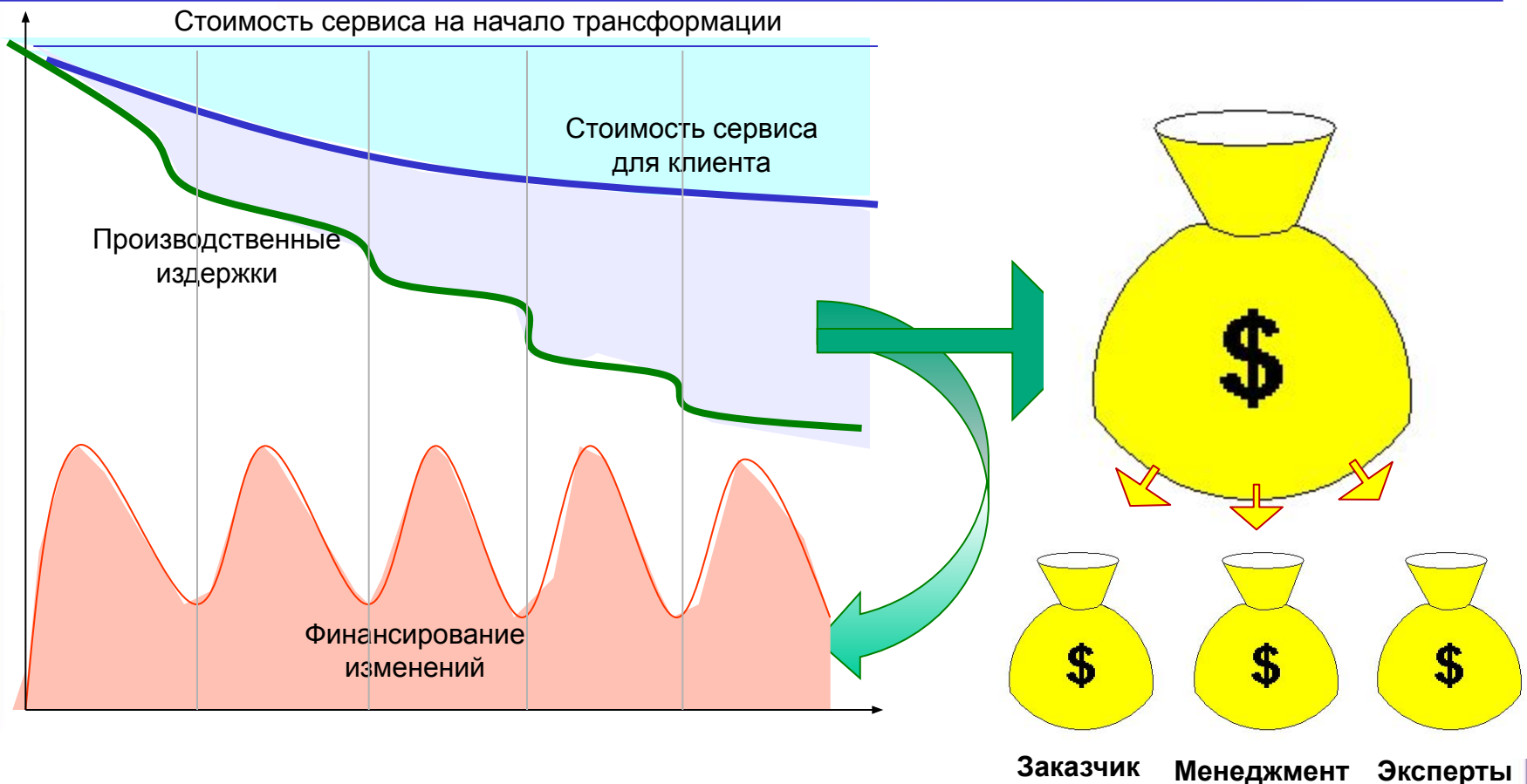
### КАК ПОЙМАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

**Операционная трансформация:**  
Внедрение методов промышленного управления предоставлением сервисов



Структурирование проектной и сервисной деятельности  
Формирование каталога сервисов  
Технологический мониторинг  
Мониторинг SLA (Availability)  
Расчетно-технологические карты  
Расчеты сервисных цепочек  
Процедуры контроля инцидентов  
Формирование инвестпрограмм  
Обучение персонала  
Централизация сервисов  
Эффект масштаба

# Как поймать активность?



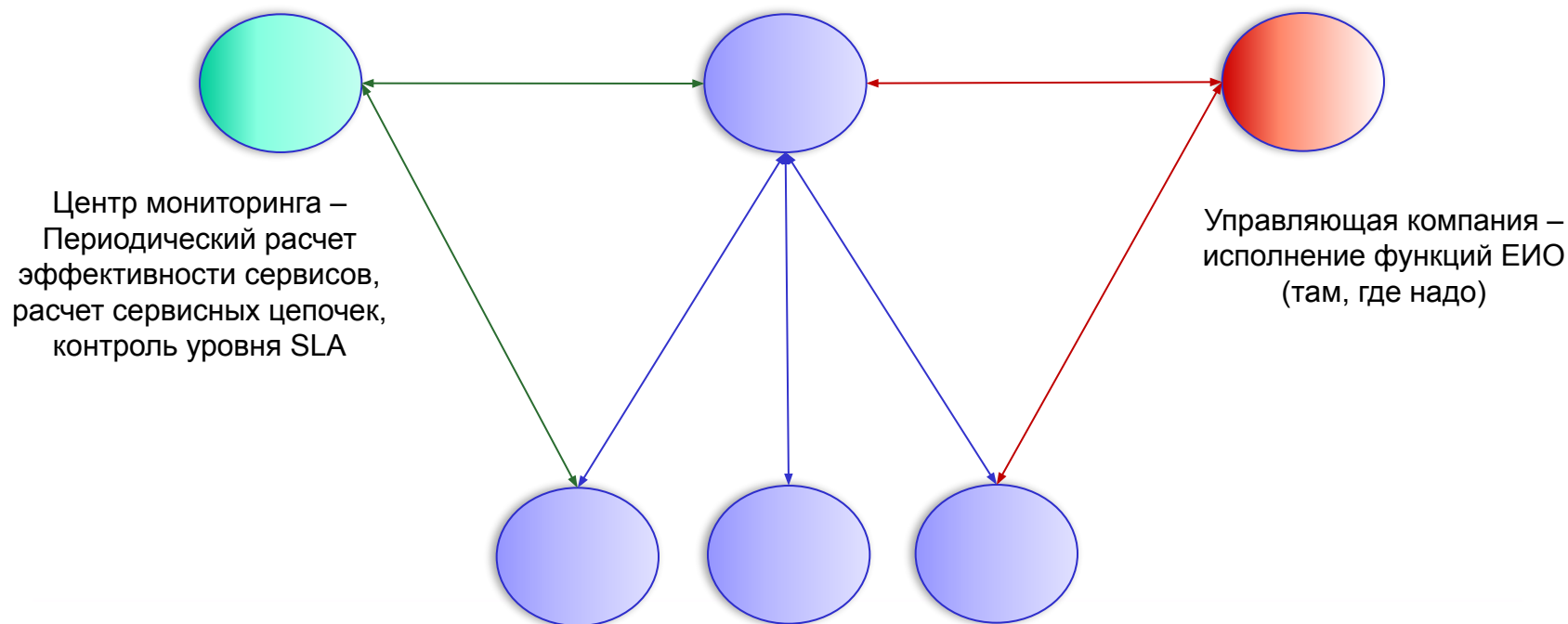
Правильный баланс возврата инвестиций и формирования прибыли сервисной компании обеспечивает устойчивый долгосрочный интерес акционеров компании в повышении эффективности

# Корпоративная структура

## Мультисорсинг с выделенным брокером и аудитором

Роль 1: Центр консолидации группы -  
Представление общих интересов группы  
при работе с клиентами -стратегами

Роль 2: Управление активами, развитие  
базы активов, контроль использования  
ресурсов и ROI



Компании по направлениям деятельности с разделением на проектную и сервисную  
деятельность и деятельность по поставкам оборудования и пр



## История другой компании (Россия)

- Профильность (K1)

- Наличие ключевых активов (K2)

- Наличие ключевой компетенции (K3)

- Влияние на устойчивость (K4)

- Влияние на стратегию (K5)

- Эффективность (K6)

- Необходимость инвестиций (K7)

- Зависимость от менеджмента (K8)

### Стратегия сорсинга

| Компания | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | КИ |
|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| BU «1»   | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 3  |
| BU «2»   | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  |
| BU «3»   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| BU «4»   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  |
| BU «5»   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  |
| BU «6»   | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  |
| BU «7»   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 2  |
| BU «8»   | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 3  |
| BU «9»   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 2  |
|          | 0  | 0  | 1  | 2  | 1  | 6  | 3  | 1  | 14 |

Переход к парадигме постоянной сборки под стратегический контроль тех провайдеров, где это необходимо с учетом стратегии сорсинга

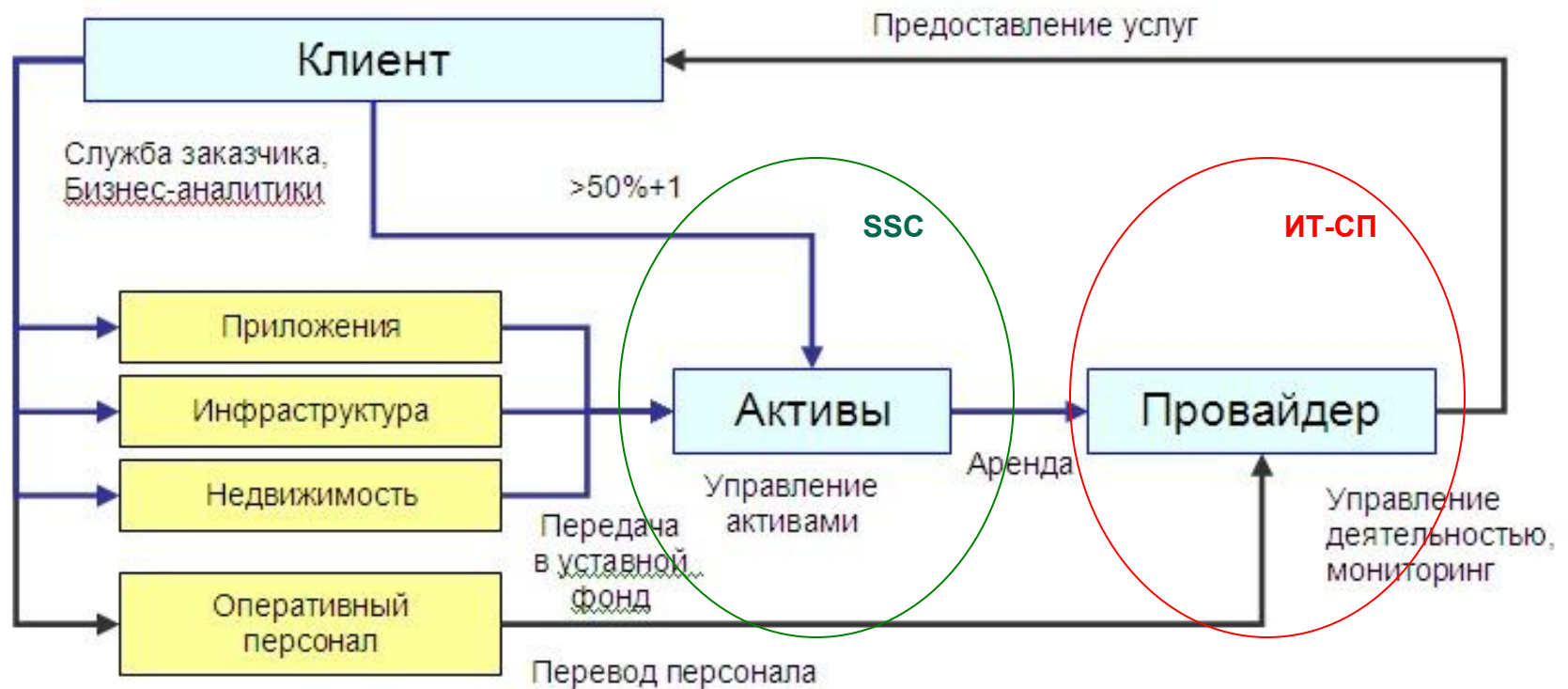
Покупать

Держать

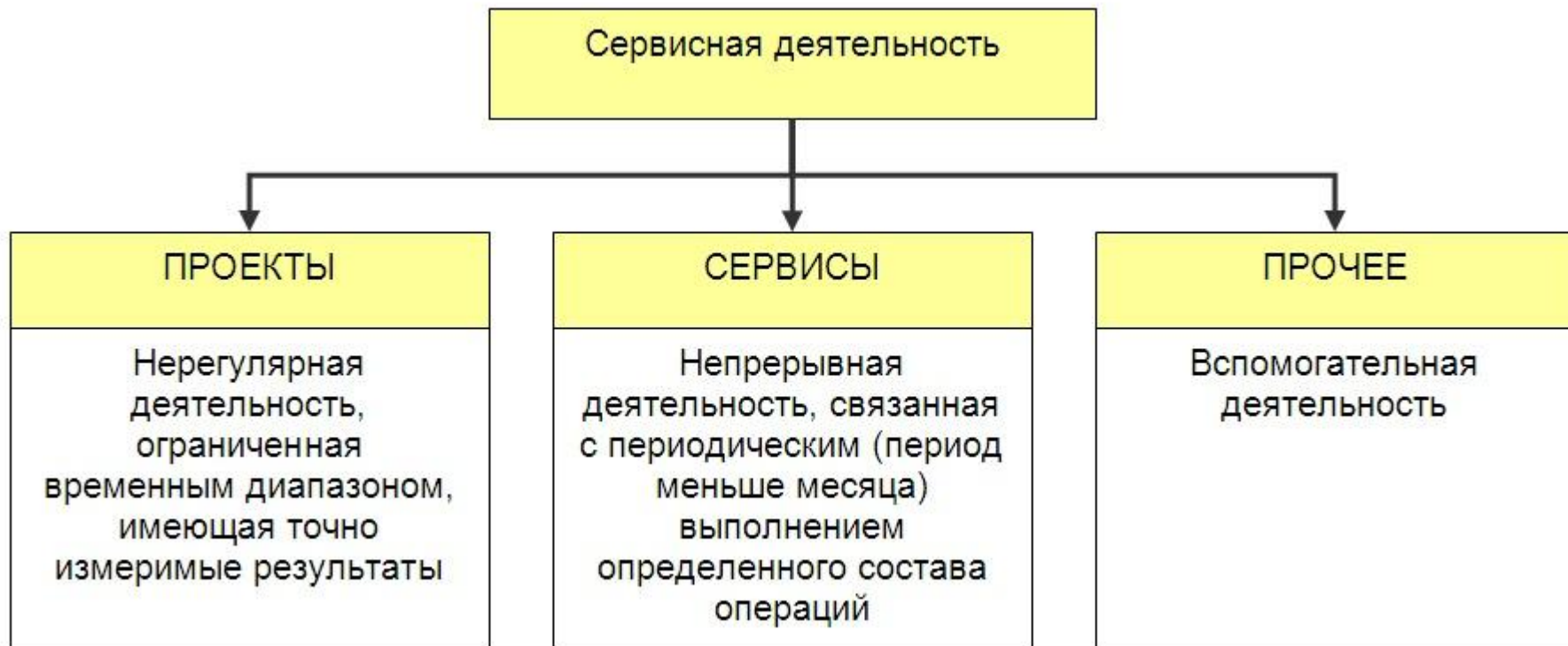
Продавать

Формирование корпоративных структур с учетом критичности сорсинга для акционера позволяет гибко управлять степенью влияния на стратегии провайдеров

# Схема предоставления услуг после оптимизации



# Как поймать эффективность?



Для управления элементами деятельности каждого вида, формируется собственная система управления

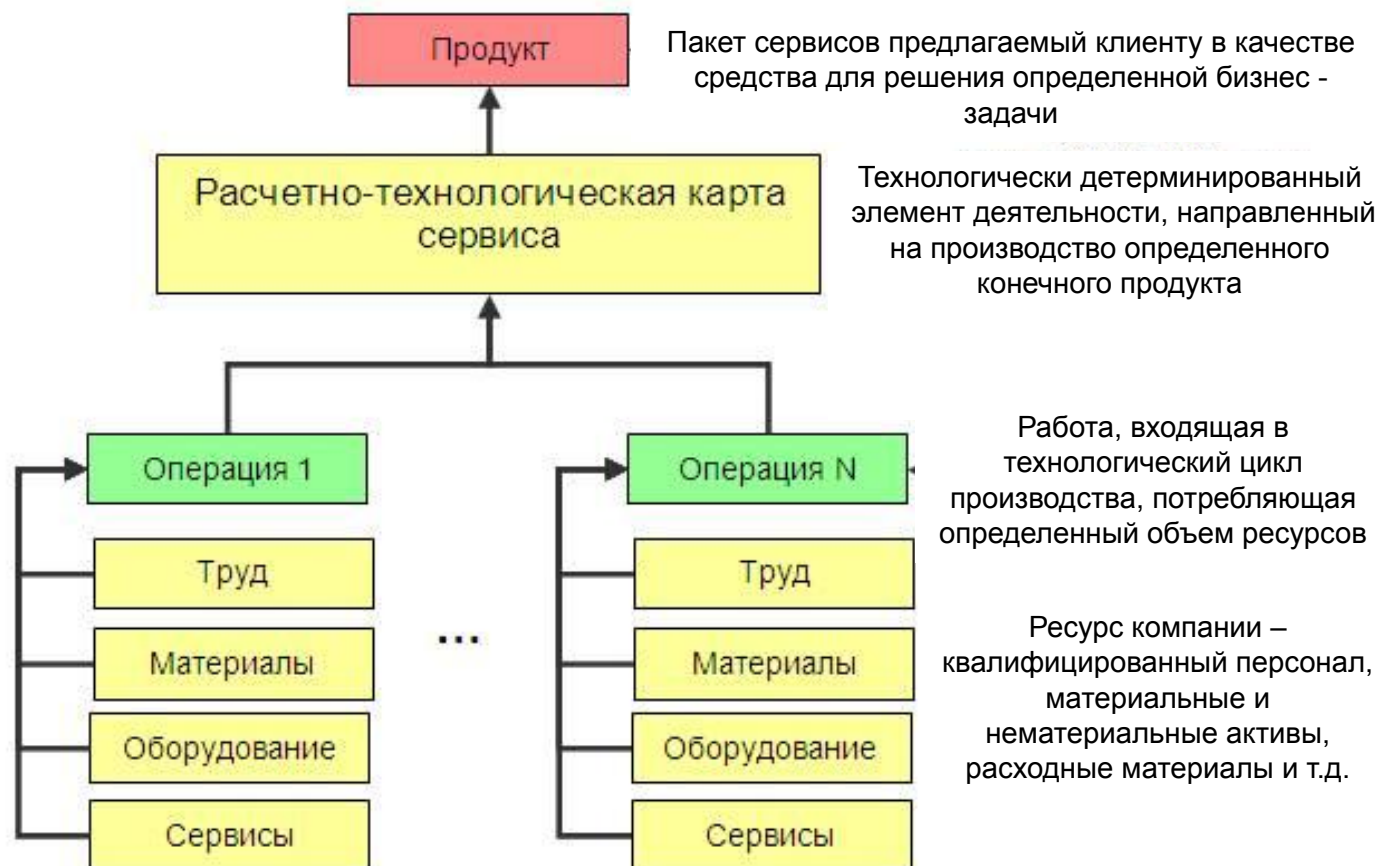
# Расчетно-технологические карты

Продукт

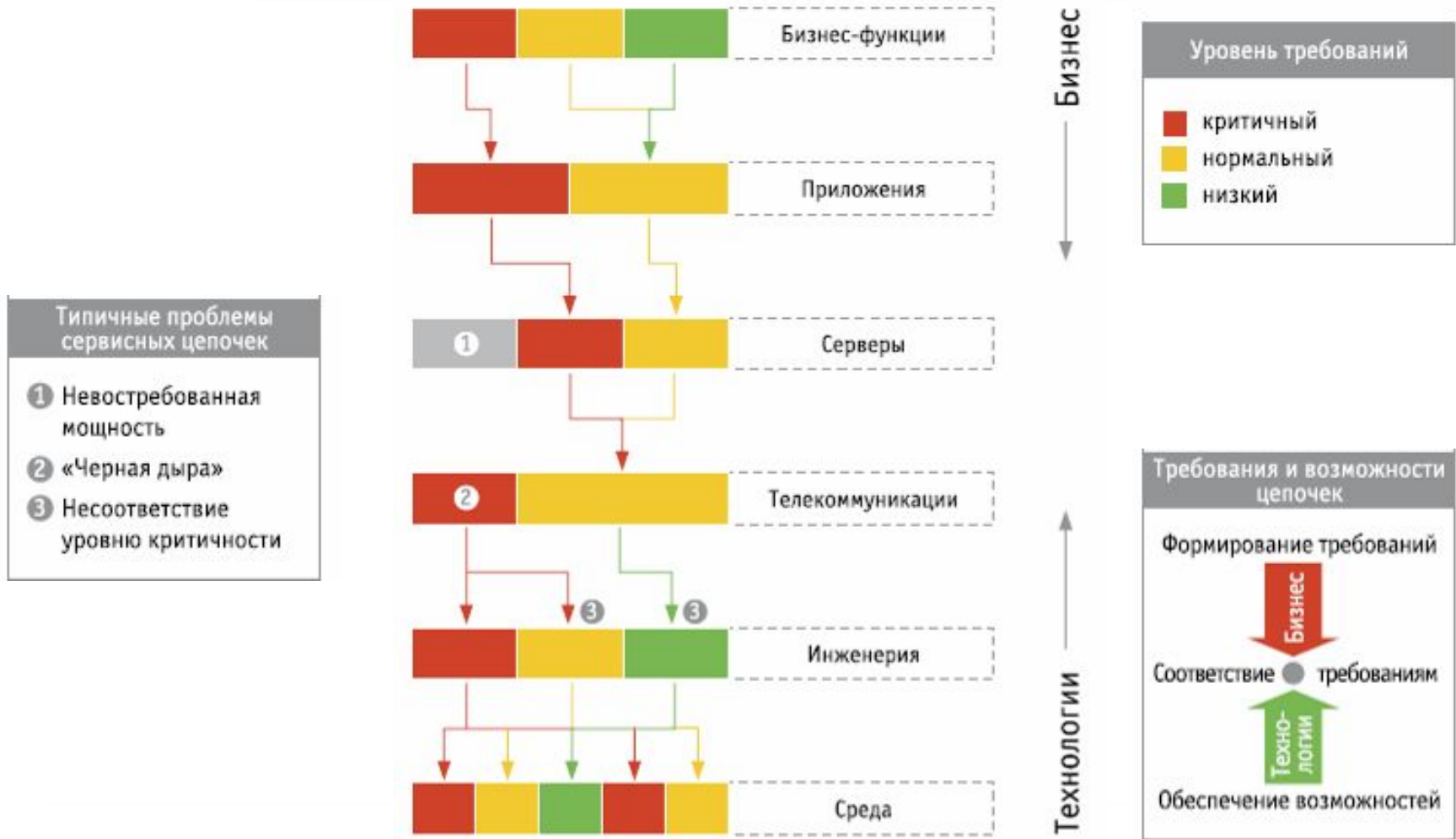
Сервис

Операция

Ресурс



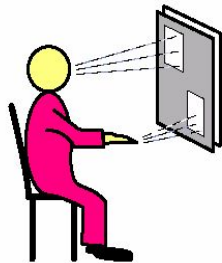
# “Дыры” в сервисных цепочках



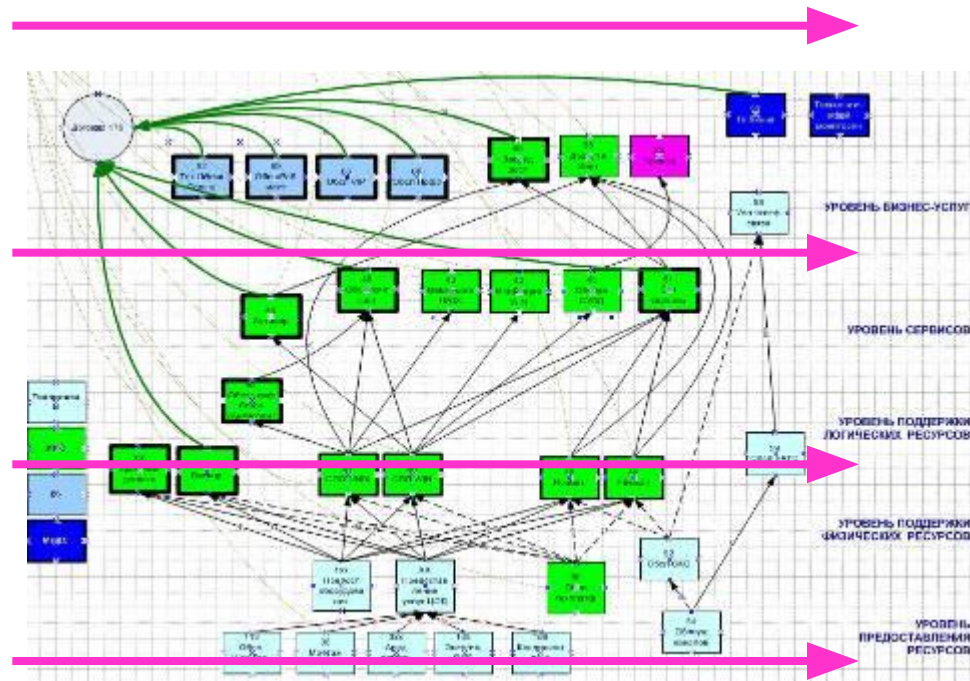
При переходе к управлению сервисными цепочками выходят наружу проблемы, которые ранее были скрыты

# Переход к сервисным цепочкам

## Смена позиции



Технологический взгляд на сервисы





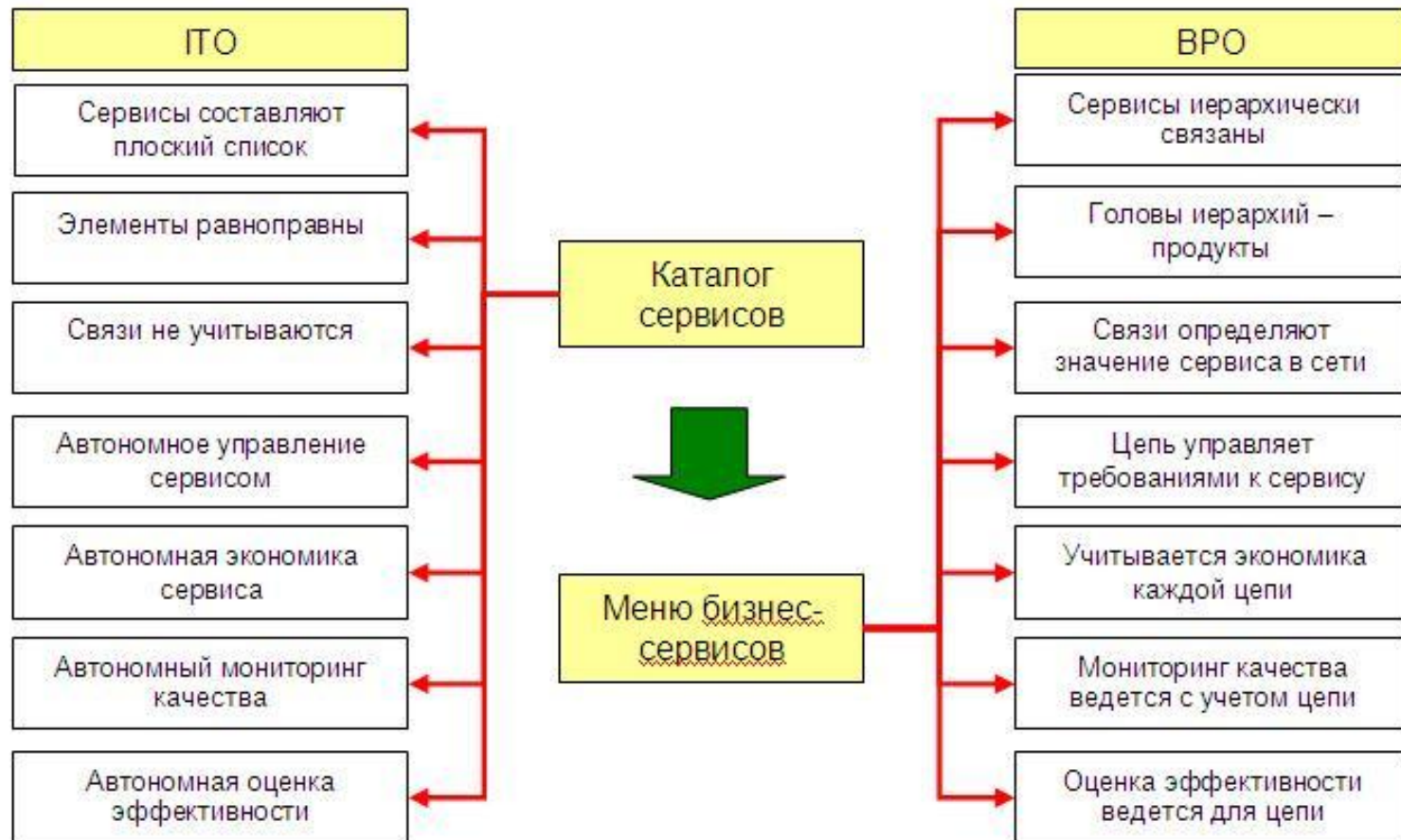


Рис. 73. Трансформация каталога сервисов в меню для бизнеса

# Результаты определения перекрестки

| Распределение деятельности ДЗО ГВЦ по инфраструктурным договорам (руб. в месяц) |                   |                    |                         |                |                 |                       |                |                           |           |             |             |
|---|-------------------|--------------------|-------------------------|----------------|-----------------|-----------------------|----------------|---------------------------|-----------|-------------|-------------|
|   | Компания          | Договор            |                         |                |                 |                       |                |                           |           |             | Итого       |
|   |                   | 255-1<br>(Серверы) | 255-4<br>(Service Desk) | 255-6<br>(VIP) | 255-7<br>(Сеть) | 255-8 (Зал заседаний) | 255-9<br>(СТО) | 255-13<br>(Электр. почта) | 176       | 244/2005    |             |
| Расчетная стоимость   | ИИС               | 649 390            | 108                     | 0              | 1 553 337       | 0                     | 160 761        | 472 018                   | 409 641   | 0           | 3 245 256   |
|   | ГВЦ               | 447 483            | 0                       | 0              | 0               | 0                     | 0              | 0                         | 0         | 0           | 447 483     |
|   | Технологии        | 0                  | 0                       | 0              | 298 959         | 0                     | 0              | 0                         | 0         | 0           | 298 959     |
|   | Техподдержка      | 0                  | 0                       | 405 861        | 0               | 96 800                | 1 199 806      | 0                         | 752 102   | 266 596     | 2 721 165   |
|   | МИКС              | 0                  | 792 486                 | 0              | 0               | 0                     | 0              | 0                         | 576 353   | 0           | 1 368 840   |
|   | Сумма по сервису  | 1 096 873          | 792 594                 | 405 861        | 1 852 296       | 96 800                | 1 360 567      | 472 018                   | 1 738 097 | 266 596     | 8 081 702   |
| Факт  | Сумма по договору | 1 525 327          | 441 668                 | 788 900        | 2 132 710       | 312 500               | 2 025 410      | 238 000                   | 1 500 000 | 200 000     | 9 164 515   |
|   | Отклонение (руб)  | 428 454            | (350 928)               | (383 839)      | 280 413         | 215 700               | 664 843        | (234 018)                 | (238 097) | (66 555 65) | (1 082 812) |
|   | Отклонение (%)    | 139.06%            | 55.72%                  | 194.38%        | 115.14%         | 322.83%               | 148.87%        | 50.42%                    | 86.30%    | 75.02%      | 113.40%     |

Сверхнормативные  
оплаты сервисов

Недооплаченные  
сервисы

Результирующее  
отклонение



# АУТСОРСИНГ – быстрое средство.....;)

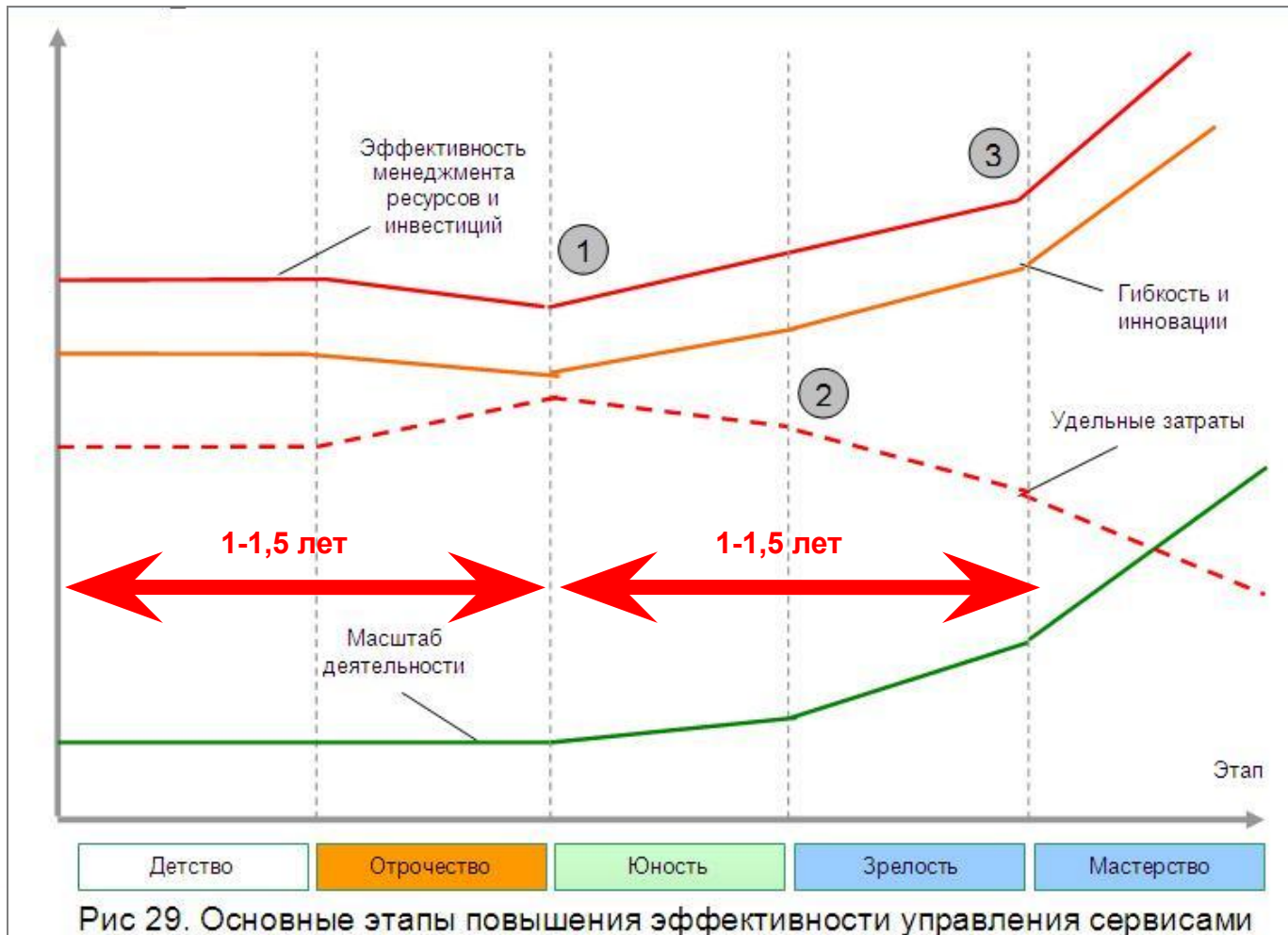


Рис 29. Основные этапы повышения эффективности управления сервисами

**Т.Е. В ЭТОМ КРИЗИСЕ НАМ АУТСОРСИНГ УЖЕ НЕ ПОМОЖЕТ**

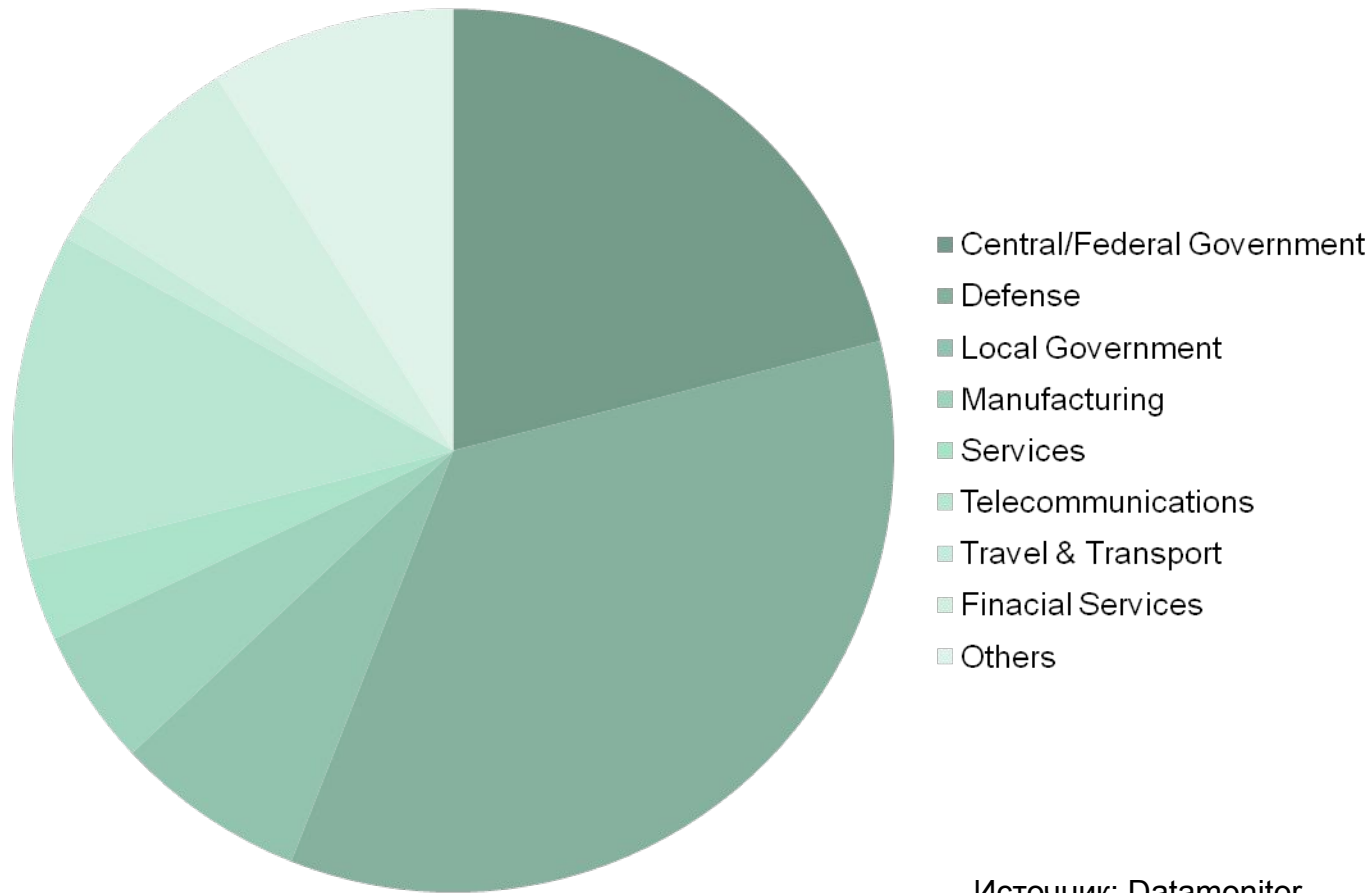
# КТО НАМ ПОМОЖЕТ?

Что дает на основании предполагать расширение аутсорсинга в условиях...

- Вертикализации власти
- Снижения предпринимательской активности
- Сокращения объема инвестиций
- Драматического снижения капитализации ИТ-компаний
- Перетока квалифицированного персонала к заказчикам
- Непопулярн элистических” способов мотивации



# Отраслевая структура клиентов ИТ-аутсорсинга

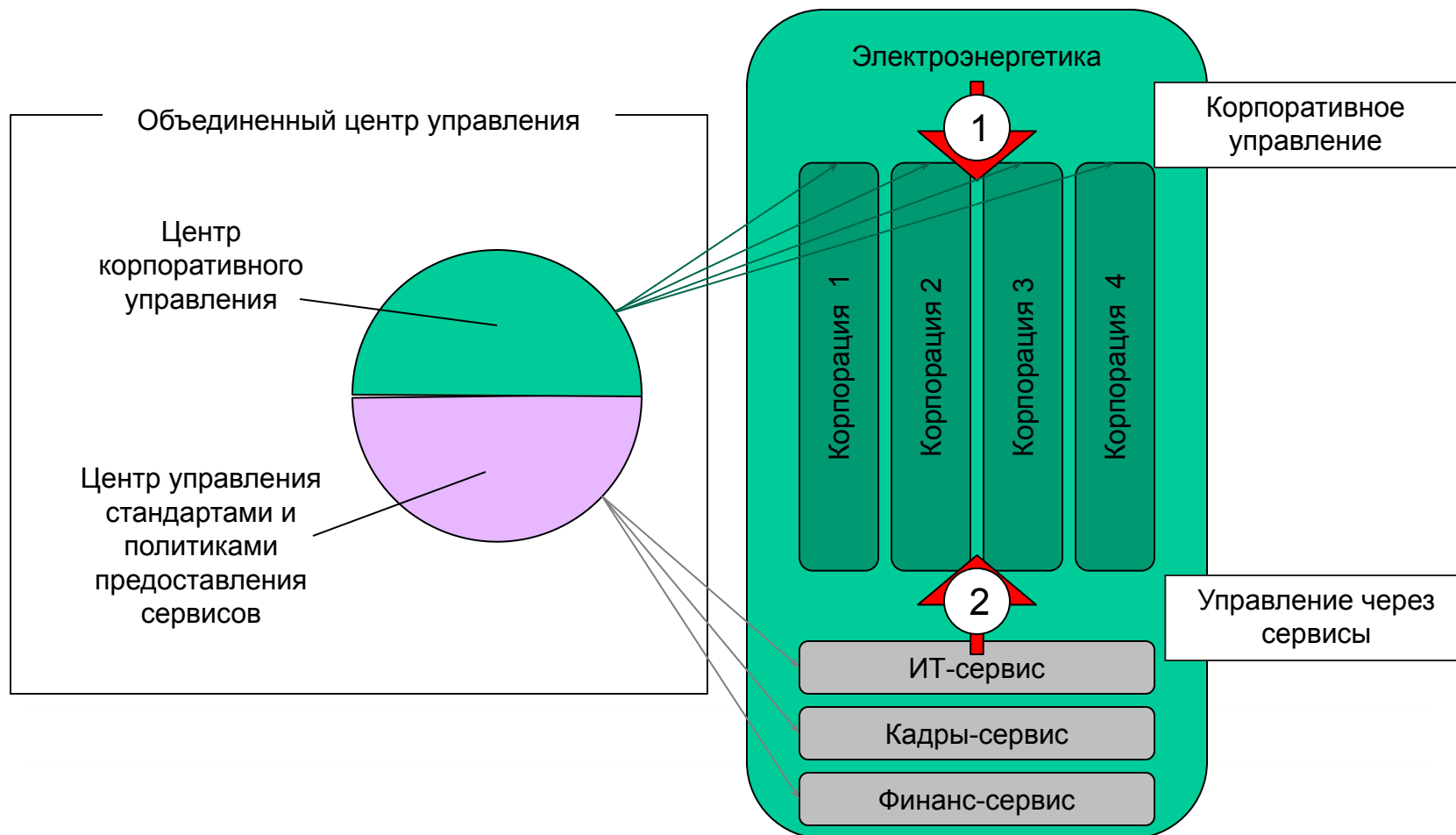


**Правительство и федеральные структуры – стимуляторы развития мирового ИТ-аутсорсинга**

# Достоинства

1

Создание сервисного кластера позволяет обеспечить управляемость сложными бизнес структурами



...а также ....



2

... обеспечить контролируемость денежных потоков,  
направляемых на развитие

3

...снизить эксплуатационные издержки  
(междун практика – до 60 %)

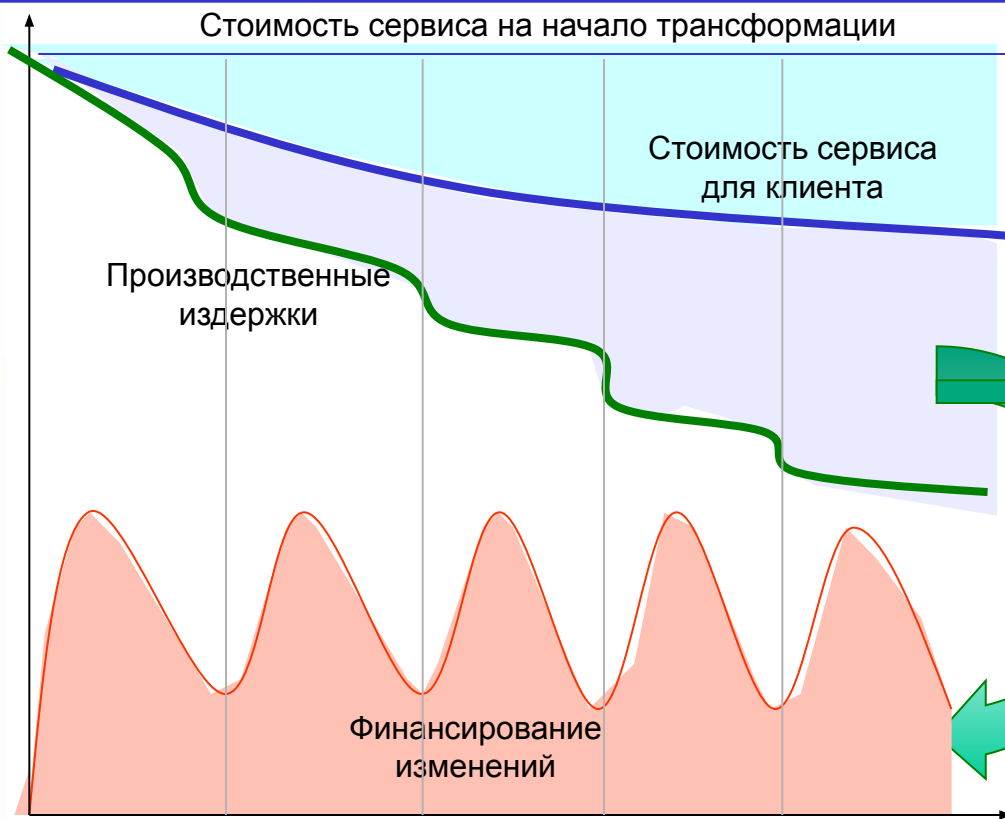
4

... снизить риски владения - потери компетенции  
и контроля над активами

5

... капитализировать издержки  
(трансформация затрат в активы)

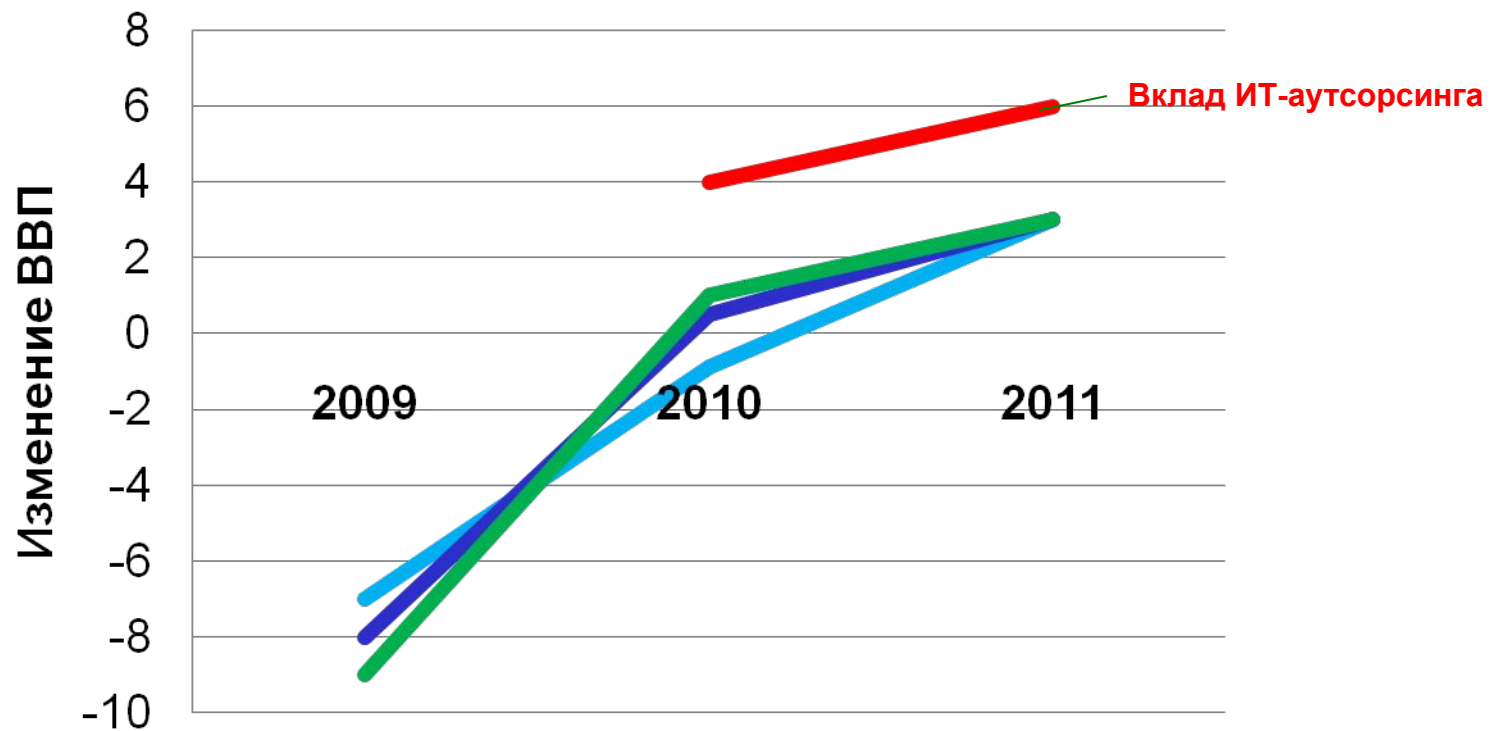
# Аутсорсинг и ВВП



- 1%** - рост ВВП за счет трансформации затрат в добавленную стоимость при санации
- 2%** - рост ВВП за счет повышения эффективности использования существующей МБ и улучшений
- 3%** - смещение структуры ВВП в высокотехнологичный сегмент - ИТ

Потенциал прироста ВВП за счет внедрения ИТ-аутсорсинга составляет 1- 3%

## Сценарии изменения ВВП



Возможное влияние ИТ-аутсорсинга на темп выхода из кризиса

# СПАСИБО!

За то, что кто-то еще думает не про углеводороды!

