

Бережливый аутсорсинг

В 2008 г. почти 23% IT-бюджета российских торговых операторов приходилось на аутсорсинг. Эксперты считают, что кризис повысит популярность таких услуг. Как с выгодой и без вреда для бизнеса передать IT-функции стороннему подрядчику?

Автор: Юлия Пильникова

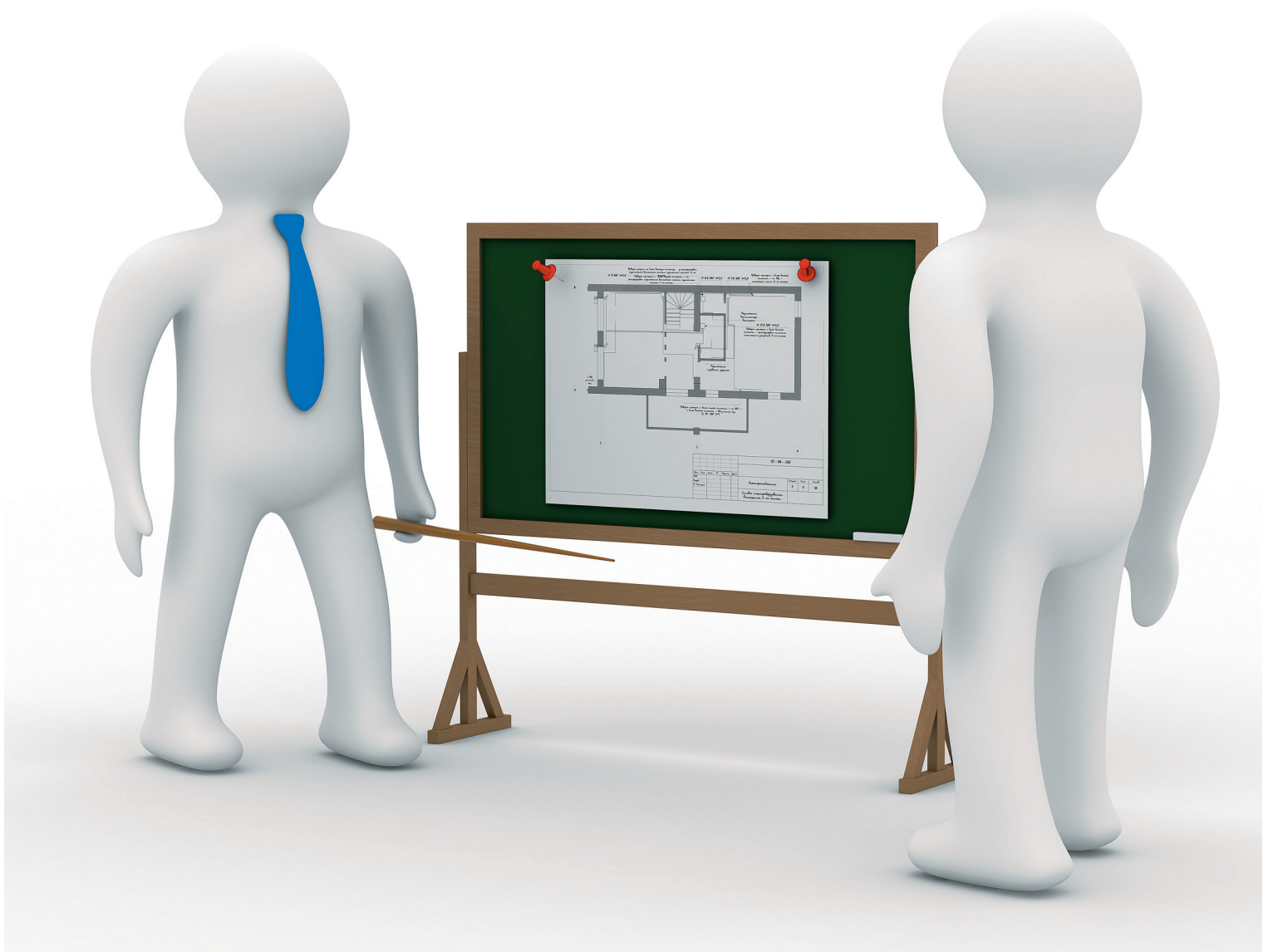


Иллюстрация: Shutterstock

В чем плюсы?

Ритейлеры стремятся снизить затраты, не связанные с основной деятельностью, в т. ч. и затраты на содержание IT-подразделений и выплату заработной платы «ай-тишникам», отмечает Андрей Евлевский, технический директор бизнес-направления «Автоматизация торговли» ГК «Сервис Плюс».

— Согласно теории Майкла Портера, в эпоху «бережливоего производства» любая функция, которая не является ключевой для компании, должна быть передана внешнему «провайдеру», — согласен Алексей Ряпосов, руководитель службы по работе с клиентами компании «УСП КомпьюЛинк».

Еще одно преимущество IT-аутсорсинга заключается в более эффективном контроле и повышении прозрачности процессов эксплуатации IT, считает Владимир Фролов, руководитель направления IT-аутсорсинга компании «Микротест». Объем и качество выполняемых аутсорсером операций и работ прописаны в договоре,

имеют четко определенные параметры и понятные принципы ценообразования. К тому же аутсорсинг — гибкий инструмент. Он дает возможность управлять затратами на эксплуатацию IT в зависимости от потребностей бизнеса.

— Заказчик может заранее прописать в договоре несколько уровней обслуживания и выбрать тот

или иной из них в зависимости от своих задач, – говорит Георгий Ованесян, руководитель направления консалтинга по ITIL/ITSM и аутсорсинга компании КРОК. – Например, при расширении бизнеса, когда все силы брошены на открытие магазинов, можно прибегнуть к услугам аутсорсера в большем объеме или повысить их качество. И наоборот, при сокращении объемов бизнеса и закрытии ряда магазинов ритейлер может снизить объем потребляемых услуг и соответственно затраты на эксплуатацию ИТ. Внутренняя ИТ-служба реагирует на изменения рынка не так оперативно.

В компании КРОК количество заказчиков, желающих оценить возможность передачи некоторых функций внешнему подрядчику, за первые пять месяцев 2009 г. по сравнению с I полугодием 2008 г. выросло втрое. Георгий Ованесян связывает это в том числе с гибкостью ИТ-аутсорсинга.

По прогнозам Андрея Евглевского, настоящий интерес ритейлеров к ИТ-аутсорсингу будет виден уже к концу третьего квартала текущего года.

Нужна поддержка

Прежде многие компании предпочитали использовать своих специалистов и обращались к внешним ресурсам только для выполнения определенных сервисных или проектных работ. Как сообщил коммерческий директор компании «Импакт-Софт» Анатолий Степанский, компании привлекали внешних специалистов не больше чем на 100–160 человеко-часов в год.

ИТ-аутсорсингом пользуются в основном крупные розничные операторы, которые раньше всех столкнулись с необходимостью наращивать количество персонала в собственных ИТ-подразделениях. Информационные технологии становились все более сложными, вместе с тем росла их стоимость, что также мотивировало владельцев бизнеса передать часть работ внешнему подрядчику. Так, вместо развития своей серверной базы ритейлеры переходили на удаленный хостинг и хранение информации.

Что касается аутсорсинга бизнес-систем, то сегодня его использование в ритейле очень неоднородно – есть компании, отдавшие на 100% не только задачи внедрения и поддержки системы, но и такие критичные вопросы, как системный анализ требований бизнес-заказчиков, подготов-

В зависимости от типа различают:

- аутсорсинг создания и поддержки ИТ-инфраструктуры. Этот тип предполагает формирование единого информационного пространства, подключение и настройку всех необходимых устройств;
 - аутсорсинг хранения и обработки информации. С его помощью заказчик может безопасно хранить все свои данные на площадках удаленного хостинга;
 - аутсорсинг бизнес-приложений, когда заказчик пользуется удаленно-установленным приложением, эксплуатирует его и абсолютно не озабочен проблемами поддержки и настройки. Эти проблемы решает компания-аутсорсер.
- Среди ритейлеров распространены первый и второй типы аутсорсинга.

Рынок ИТ-услуг в мире и в России:

Страна	млрд долларов США
США	293
Япония	87,5
Великобритания	82
Германия	43
Франция	32
Канада	19
Испания	15
Швеция	9
Китай	6
Индия	5
Россия	4
Чехия	1,3
Израиль	1,6

Источник: Garther, IDC, 2008.

ка и утверждение технических заданий и согласование результатов тестирования разработок. Внутренняя ИТ-служба в таком случае ограничивается только «верхнеуровневым» подтверждением от заказчика того, что все в порядке. В то же время есть компании, которые предпочитают абсолютно все делать своими силами.

Но концентрировать все работы по внедрению и поддержке бизнес-систем в одних руках, будь то собственное ИТ-подразделение или ИТ-аутсорсер, рискованно, считает Сергей Белинский, руководитель направления «Торговля/ТНП» Центра отраслевой экспертизы компании SAP. Информационная система может превратиться в «черный ящик»: ответственная команда будет фактически сама оценивать результаты своей работы, в которые входит не только «чистое программирование», но и документирование разработок, обучение пользователей, документация по работе и пр.

– Ни в коем случае нельзя отдавать на аутсорсинг администрирование корпоративных информационных систем (КИС), такую работу можно доверить только постоянному сотруднику компа-

нии, – говорит Анатолий Степанский из компании «Импакт-Софт».

Он также сообщил, что из бизнес-приложений внешним подрядчикам сегодня поручают в основном почтовые программы, системы внутреннего документооборота и только отдельные работы по сопровождению корпоративных информационных систем.

– На обслуживание сторонним организациям отдают популярные сейчас бонусные системы. Это позволяет избежать злоупотреблений со стороны собственного персонала. Реже отдают на аутсорсинг кассовое ПО, – добавляет Владимир Скородумов, директор направления «Ритейл и дистрибуция» компании «КО-РУС Консалтинг».

В России модель сервис-провайдинга, когда аутсорсер предоставляет сервисы с использованием собственного оборудования, ПО, персонала, процессов и отвечает за обеспечение конкретного функционала для заказчика, пока пользуется наибольшим спросом. Гораздо более популярен аутсорсинг поддержки объектов ИТ-инфраструктуры, когда аутсорсер

обеспечивает работоспособность оборудования ритейлера, говорит Владимир Фролов.

Анатолий Степанский считает, что те компании, которые сейчас рассматривают возможность использования ИТ-аутсорсинга, начинают с найма сторонних специалистов для проведения работ по поддержке инфраструктуры и сетей – работ, как правило, незначительных по объему и не требующих высокой квалификации специалистов.

Когда кажется...

Большинство ритейлеров убеждены, что расходы на услуги аутсорсера гораздо выше затрат на содержание собственного ИТ-подразделения. Возможно, в некоторых случаях это и так, но каждую услугу эксперты рекомендуют оценивать отдельно.

– Стоимость услуг аутсорсера напрямую зависит от требований к их качеству, длительности и скорости реакции на запросы. И если грамотно рассчитать, оказывается, что примерно 50% услуг стоят не дороже, чем в случае работы своих айтишников, – уверен Андрей Евглевский из «Сервис Плюс».

Проводя сравнение, необходимо учесть все статьи на содержание ИТ-персонала, включая так называемые «скрытые» затраты вспомогательных подразделений – HR, бухгалтерии, административно-хозяйственной службы, а также затраты, связанные с рабочим процессом сотрудника и социальными льготами.

– При этом критерии оценки собственного ИТ-подразделения и сервис-провайдера должны быть сопоставимы по объему, качеству и времени. И очень часто именно здесь возникает проблема, – говорит директор по развитию бизнеса Oracle Retail компании Oracle СНГ Антон Першин. – К тому же не все преимущества аутсорсинга можно оценить количественно – в виде сокращения затрат или отсутствия дополнительных расходов. Есть и качественные. Например, оптимизация P&L (прибылей и затрат), независимый аудит качества и т. д.

Георгий Ованесян считает, что затраты на содержание собственного ИТ-подразделения могут быть сравнимы с расходами на услуги аутсорсера только в том случае, когда работа первого построена безупречно: если ИТ-директор соблюдает идеальный баланс между организацией

бизнес-процессов, компетенцией сотрудников и мощностями оборудования/ПО, строит внутреннюю работу ИТ-службы согласно стандарту ITSM. В остальных случаях аутсорсинг выгоднее.

Аутсорсер предлагает финансово привлекательные условия за счет высокого КПД своих сотрудников: процессы поддержки и предоставления услуг у аутсорсера обкатаны, построены в соответствии с лучшими практиками, присутствуют наработанные методики решения типовых инцидентов и т. д. Использование систем удаленного управления минимизирует количество ИТ-персонала на местах, постоянный контроль ИТ-инфраструктуры снижает количество сбоев, говорит Владимир Фролов.

С точки зрения Антона Першина, развитию рынка услуг аутсорсинга в России мешает недостаточная зрелость отрасли – отсутствие общих стандартов, практик и подходов. Каждый ритейлер представляет собой уникальное сочетание различных продуктов и процессов, с которым типовая модель аутсорсинга не всегда сочетается. Поэтому перед тем, как предложить купить унифицированные сервисы, аутсорсер должен убедить компанию инвестировать в подготовку собственной инфраструктуры к аутсорсингу.

Каждому по возможностям

Поставщики услуг ИТ-аутсорсинга делятся на две категории: системные интеграторы и неболь-



Фото: Shutterstock

шие узкоспециализированные компании. Для первых аутсорсинг – одно из направлений деятельности. И берут они «под свое крыло» в основном общие для всех отраслей функции. Специализированные же компании строят свою деятельность на аутсорсинге функций, характерных именно для ритейла, – например, инвентаризация, учет и закупка продукции, гарантийный и пост-гарантийный сервис кассовых терминалов.

– Обслуживание фискальных регистраторов должны производить только сертифицированные ЦТО. Эти же организации могут заниматься поддержкой прочего кассового оборудования и ПО, а также магазинными системами. Но примеров такого комплексного подхода немного, – говорит Владимир Скородумов. – Многие зависят от того, какие программные решения использует ритейлер. Наличие закрытого кода всегда предполагает необходимость поддержки решения поставщиком, в то время как открытый код позволяет в большинстве случаев обойтись собственными силами.

Очевидно, что в современных условиях сложно пользоваться аутсорсингом, при котором вся инфраструктура отдана на обслуживание одной компании. Чаще приходится говорить о мульти-аутсорсинге, при котором для каждой системы или группы систем отбирается компания, во-первых, имеющая требуемую экспертизу,

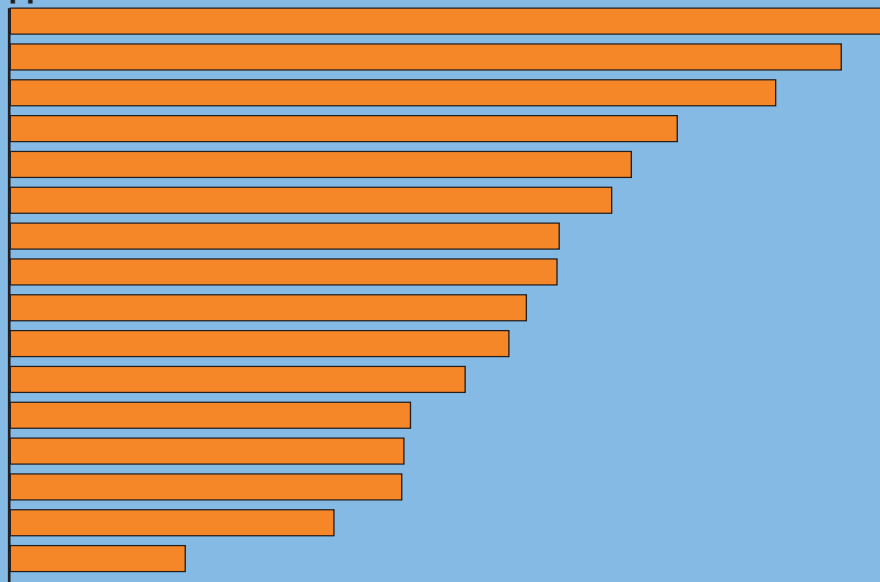
Общепромышленная структура расходов на ИТ-услуги в России

- Финансовый сектор (17,5%) и госструктуры (11,3%)
- Добывающая промышленность – 9,2%
- Энергетика – 8,5%
- Телеком – 7,9%
- Торговля – 6,2%

Источник: CNews Analytics, 2007 г.

Доля расходов на ИТ-аутсорсинг в ИТ-бюджетах Данные по России

Добывающая промышленность – 39,9%
Электронное машиностроение – 38%
Транспорт – 35%
Энергетика (кроме атомной) – 30,5%
Обрабатывающая промышленность (в целом) – 28,4%
Химическая промышленность – 27,5%
Металлургия – 25,1%
Пищевая промышленность – 25%
Госструктуры – 23,6%
Торговля – 22,8%
Здравоохранение и социальные услуги – 20,8%
Телекоммуникации – 18,3%
Финансовый сектор – 18%
Тяжелое машиностроение – 17,9%
Транспортное машиностроение – 14,8%
Высшее профессиональное образование – 8%



Источник: CNews Analytics, 2007 г.

во-вторых, готовая соответствовать жестким требованиям обслуживания бизнес-критичных систем (например, кассовых или магазинных).

– Поскольку IT-аутсорсинг только начал развиваться в России, компании передают на внешнее управление совсем небольшое количество систем и бизнес-процессов, как правило, одной компании. Но распространение аутсорсинга в целом по отрасли и дифференциация его видов неизбежно приведут к популяризации мультисорсинга, – согласен Андрей Евглевский. – Уже сейчас мы наблюдаем разделение полномочий между компаниями – поставщиками услуг IT-аутсорсинга по областям компетенции. Ведь «универсальных солдат» в IT-области нет.

Прогнозировать темпы роста популярности мультисорсинга Антон Першин затрудняется, но он уверен, что это направление будет расти по мере развития IT-рынка в целом. По его словам, успешные проекты мультисорсинга уже существуют в России. В качестве примера он привел аптечную сеть «36,6», которая в 2007 г. после запуска в промышленную эксплуатацию системы Oracle Retail передала ее на аутсорсинг по схеме 24x7x365 (24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году) двум компаниям: первая предоставляет дата-центр и обеспечивает работоспособность оборудования, а вторая поддерживает само приложение Oracle Retail. Сама же сеть обеспечивает только первую линию поддержки, которая сообщает о проблемах ответственным лицам и экспертам в сервисных компаниях.

Мультисорсинг позволяет получить «узкие» компетенции, необходимые для оказания качественных услуг в соответствующей области. Однако при использовании такой модели Владимир Фролов рекомендует уделять особое внимание процессам управления подрядчиками и контролю качества их работы, так как появится несколько «центров ответственности».

– Мультисорсинг в IT – то же, что и управление рисками крупных контрактов. Хотя для относительно небольших контрактов – до \$ 3-5 млн – мультисорсинг потенциально может привести к увеличению совокупной стоимости владения сервисами, – говорит Фролов.

«КОРУС Консалтинг», Леонид Якубовский, исполнительный директор компании

– Сегодня уже обозначилась задача, для решения которой IT-аутсорсинг в ритейле принят подавляющим большинством игроков рынка. Это обмен EDI-сообщениями* в процессе поставок товаров. Темпы роста направления IT-аутсорсинга в сфере EDI в нашей компании последние несколько лет составляли от 50 до 100% в год. С высокой долей вероятности можно предположить, что кризис еще более активизирует спрос на подобные услуги: их цена легко сопоставима и обычно ниже, чем сумма прямых издержек, которые несет предприятие, выполняя эти функции самостоятельно. При этом уровень качества четко определен в договоре с оператором услуг.

Компания-аутсорсер берет на себя большую часть функций по построению сети обмена данными. Она предоставляет готовые интерфейсы, обучает пользователей, хранит электронные документы, протоколирует действия пользователей, контролирует состояние системы, отражает статус прохождения документов, формирует аналитические отчеты и многое другое.

При этом, говоря терминами программистов баз данных, между участниками процесса поставок формируются отношения «многие-ко-многим». Единожды подключившись к EDI, они получают возможность обмениваться сообщениями с тысячами предприятий, не занимаясь вопросами повторного ввода, проверки и преобразования данных, как при отправке, так и при получении электронных документов.

Существует ряд условий для успешного применения услуг IT-аутсорсинга в сфере EDI. К их числу относится наличие хорошо проработанных стандартов EDI-обмена (EANCOM, EDIFACT). Речь идет о стандартизации как самих бизнес-процессов, так и информационных сообщений и соответствующих им электронных документов (известно, что каждая поставка товаров сопровождается строго определенной последовательностью действий и каждое действие сопровождается формированием электронного документа определенного типа, название которого практически совпадает с названием операций самого бизнес-процесса поставки товаров).

Я считаю, что внедрение технологий электронно-цифровой подписи и электронных счетов-фактур дополнительно повысит спрос на EDI-услуги, так как исчезнет необходимость дублирования электронных документов бумажными при бухгалтерском оформлении факта поставки товаров.

* EDI – Electronic Data Interchange, электронный обмен данными.

Типовые операции процесса поставки товаров и сопровождающие их документы

Операция бизнес-процесса поставки товаров	Наименование электронного документа
утверждение прайс-каталога	прайс-каталог
заказ товара	заказ
подтверждение заказа	подтверждение заказа
уведомление об отгрузке	уведомление об отгрузке
непосредственно поставка	накладная
приемка товара	акт приемки
бухгалтерское оформление поставки	счет-фактура
анализ поставок	отчет о продажах, отчет об остатках

SLA-жесткая работа

Перечень передаваемых на аутсорсинг работ закрепляется в соглашении об уровне сервиса (SLA – Service Level Agreement). Обычно оно включает классификацию инцидентов, время первичной реакции/временного решения/устранения инцидента, правила обработки запросов и пр.

– В мировой практике принято устранять инциденты высшего уровня, когда системы перестают работать совсем, при помощи временного решения за 4–5 часов. Предоставляется такой сервис обычно в режиме 24x7x365, – комментирует Владимир Скородумов.

По словам Георгия Ованесяна из компании КРОК, желательно, чтобы режим предоставления услуг соответствовал времени работы магазина. В противном случае магазин может потерять потенциальных покупателей, если в круглосуточном магазине ночью выйдет из строя кассовая система или оборудование.

– Понятно, что быстрота реакции и скорость обработки запросов в ночное время могут быть выше, ведь поток посетителей и количество сбоев гораздо меньше. Но определенное гарантированное обслуживание все равно необходимо, – говорит Ованесян.

Если говорить про аутсорсинг IT-инфраструктуры, то здесь стандартный параметр – доступность услуги, выражаемый либо в процентах, либо во времени возможной недоступности системы. То есть поставщик должен гарантировать, например, простой оборудования не более одного часа в месяц. Этот показатель согласуется с заказчиком, и, естественно, чем он ниже, тем дороже услуга.

В ходе работы все запросы заказчиков (для связи можно использовать любые удобные каналы и типы связи – телефон, факс, Интернет, электронную почту и т. д.) принимают операторы Service Desk («первой линии поддержки»). Они регистрируют эти запросы, назначают ответственного за их обработку, а также координируют процесс выполнения работ. Исполнители запросов – более квалифицированные и опытные инженеры «второй линии поддержки», специализирующиеся на отдельных технологических направлениях эксплуатации IT. Они устраняют неполадки, заранее информируя заказчика о предпринимаемых действиях. ■