

Аутсорсинг — это наука управления сервис-провайдером

ВТБ24 стал одним из первых российских банков, кто принял решение о передаче печатной офисной инфраструктуры на управление внешнему провайдеру; договор подписан три года назад. В качестве поставщика услуг предпочтение было отдано компании Херох.

ТЕКСТ
Дениса Курочкина,
начальника отдела
методологии и
контроля департа-
мента банковских и
информационных
технологий ВТБ24

Снижение затрат не было единственным аргументом в пользу аутсорсинга. К такому решению нас подтолкнул целый ряд факторов.

Безусловно, задача экономии стояла всегда. К тому времени мы уже «отшлифовали» навыки получения скидок на расходные материалы. Найти дорогу к поставщикам перезаправляемых картриджей тоже труда не составляло. Тем не менее имелось понимание, что таким путем преодолеть устойчивое мнение о том, что банк слишком много тратит на печать, нам не удастся. Как минимум потому, что никто не мог знать, как «много» и насколько «слишком».

В этом контексте появление в нашем офисе специалистов Херох оказалось очень своевременным. Их посыл и сам подход к аутсорсингу в значительной степени резонировали с нашим видением проблематики. Тем не менее окончательному принятию решения, оформленному в виде договора, предшествовала большая работа по согласованию целей и метрик проекта.

Первый урок заключался в том, что значительную часть этой

работы можно выполнить руками аутсорсера, обеспечив ему доступ к информации, необходимой для анализа текущего состояния дел. В ходе обследования был проведен сбор данных о существующей инфраструктуре офисной печати. Он позволил, во-первых, получить полную картину расходов на печать, включая текущие затраты на закупку техники, ее обслуживание, расходы на содержание персонала, задействованного в обеспечении работоспособности печатной среды. Во-вторых, были проанализированы печатные потоки, режим использования оборудования в различных подразделениях, качественный состав печатного парка, объемы печати.

Предложение, которое мы в результате получили, не только гарантировало снижение издержек, но и открывало пути преобразования печатной инфраструктуры для устранения источников неэффективности, поэтапного изменения как состава и характеристик печатного парка, так и существующих процессов.

Второй урок, притом что в основе предложения лежат «железные» аргументы, состоит в необходимости сопоставлять их с реальностью. Именно на этом

этапе, когда понятна точка отсчета и есть, как минимум, один сценарий развития, начинается согласование целей и метрик. Если исходить только из соображений экономии, то аутсорсер, как правило, будет предлагать план агрессивной оптимизации парка, который совсем не обязательно подразумевает повышенный комфорт для пользователей. Наша задача состояла в том, чтобы соблюсти правильный баланс между общим сокращением затрат и интересами пользователей.

В результате договор зафиксировал не только плановый показатель экономии, но и ряд объективных целевых параметров офисной инфраструктуры, таких как процент утилизации оборудования и усредненный показатель количества пользователей на одно устройство. Кроме того, в SLA были прописаны жесткие метрики качества предоставляемых услуг.

Внедрение услуги — это важный этап, заслуживающий особого внимания. Для того чтобы свести к минимуму риски сбоев при передаче функций управления аутсорсеру, необходимо проработать детальный план переходного периода. В нашем



случае на начальном этапе инфраструктура и процессы принимались «как есть», за исключением минимальных, критически необходимых изменений. Далее, по ходу проекта, в уже согласованный план вносились уточнения с учетом имеющихся особенностей и новых «вводных». Это позволило практически безболезненно пройти этап внедрения с минимумом отрицательных эмоций со стороны пользователей, которые неизбежны при любых изменениях.

Отсюда еще один урок — важность внутренней коммуникации. Если в компании происходят какие-либо изменения, то сотрудники должны об этом знать заранее. Если пользователи вынуждены отказываться от привычных удобств (в их понимании), им нужно объяснить, ради чего это делается.

При переходе на аутсорсинг задача рутинной ИТ-поддержки трансформировалась в задачу эффективного управления поставщиками, что требует несколько других навыков. На первый план выходит не решение повседневных проблем пользователей и не «затыкание дыр», а работа с поставщиком по выстраиванию

процессов взаимодействия. Распространенное заблуждение: все решения и ответственность можно переложить на аутсорсера, раз уж он подписался под условиями контракта и SLA. В любом проекте возникает необходимость вносить изменения по ходу; никакие штрафы не компенсируют возможный ущерб для бизнеса и для репутации ИТ-службы, которая в конечном итоге отвечает за результаты перед внутренними заказчиками.



При переходе на аутсорсинг задача рутинной ИТ-поддержки трансформируется в задачу эффективного управления поставщиками, что требует несколько других навыков

Поэтому любой аутсорсинговый проект — это совместная работа заказчика и поставщика. Регулярные встречи, анализ результатов, планирование, корректировка параметров услуги — неотъемлемая часть работы в рамках проекта, в которой должны быть заинтересованы обе стороны.

Для того чтобы правильно выстраивать взаимоотношения с по-

ставщиком и добиваться ожидаемых результатов, нужно иногда ставить себя на его место. Попытки управлять поставщиком только за счет ценового прессинга и жестких санкций, с одной стороны, безусловно, дисциплинирует его, с другой же — повышает его риски. В такой ситуации он будет вынужден экономить на своих затратах, формально следуя букве договора. В этом случае и заказчику стоит умерить ожидания по поводу возможной гибкости в изменении формата услуги, а также дополнительных сервисов, которые поставщик будет готов предоставлять.

Наш опыт аутсорсинга я считаю успешным. За три года сотрудничества мы добились большего, чем планировали в момент подписания договора. Мы превысили плановый показатель экономии, которая составила более 20% в расчете на один отпечаток. Мы добились высокой управляемости процессов печати, получая ежемесячную отчетность обо всех изменениях и основных показателях инфраструктуры, о распределении объемов печати по устройствам и количестве возникших неисправностей, а также полной прозрачности расходов на уровне центров затрат. Совместный анализ результатов опроса сотрудников, который на регулярной основе проводит поставщик, помогает повышать уровень сервиса для пользователей.

Глядя в будущее, мы понимаем: после того как печатная среда приведена в состояние, близкое к оптимальному, отлажены все

процессы и политики печати, не слишком реалистично снова устанавливать в качестве цели проекта снижение затрат еще на 20–30%. Поэтому на следующем этапе мы будем ожидать от поставщика предложений по внедрению новых технологий и процессов, обеспечивающих больше удобств для пользователей, повышающих производительность их труда. **СИО**