

УКРОЩЕНИЕ БУМАЖНОГО ПОТОКА

СВЕТЛАНА ГРОМАКОВА



Часто развитие бизнеса компаний заметно отстает по темпам от роста их же документооборота. Постепенно процесс бумаготворчества становится все более громоздким, все меньше поддается управлению и уже не столько сопровождает бизнес, сколько его тормозит. Руководители большинства предприятий буквально мечтают избавиться от такой нагрузки. В интервью «ББ» директор департамента аутсорсинга документоёмких бизнес-процессов компании Xerox Игорь Силицкий выразил уверенность, что только применение аутсорсинга позволит компаниям скорее приблизиться к стратегическим бизнес-целям.

Как давно компания развивает в России это направление бизнеса?

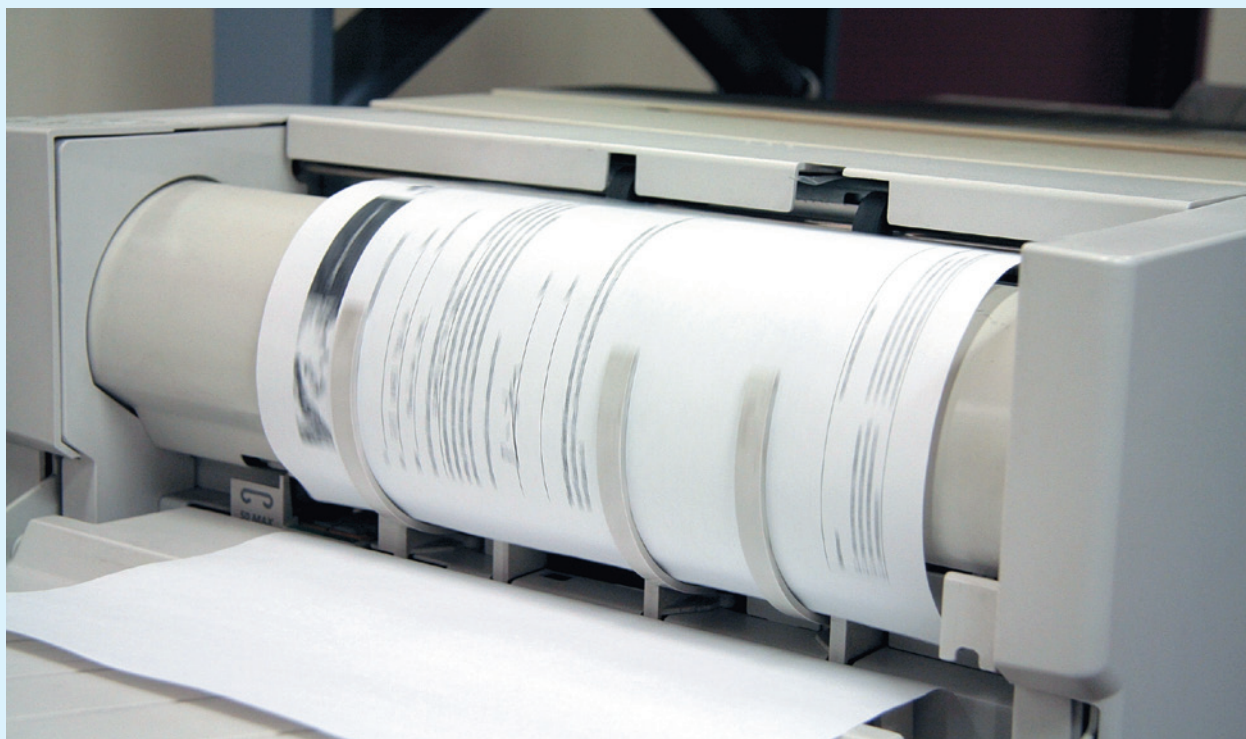
Уже более десяти лет. Начинали с организации сервисов централизованной печати в компаниях, где возникали задачи, связанные с необходимостью тиражирования боль-

шого количества документов, со специальными требованиями к их изготовлению и оформлению. В основном это были международные компании, главным образом — аудиторские фирмы, где объем такого рода работ всегда велик. Постепенно мы расширяли спектр услуг. И сейчас наша компания развивает три направления. Первое — это как бы уже традиционное — аутсорсинг офисной инфраструктуры: управление парком печатных, копировальных и прочих устройств, включая дополнительные сервисы централизованной печати, обеспечивающие производство различных видов тиражных документов, требующих профессионального изготовления. По некоторым оценкам, Xerox сейчас занимает больше половины рынка в этом сегменте.

Второе крупное направление — это массовое производство транзакционных документов.

Есть группы компаний, в которых печать является неотъемлемой частью основных бизнес-процессов. Например, компании телекоммуникационной отрасли и ЖКХ из месяца в месяц должны выпускать и доставлять клиентам огромное количество счетов. Банки на ежемесячной основе предоставляют своим клиентам выписки о состоянии счета. Фирмы-дистрибьюторы ежедневно и в большом количестве отгружают многочисленным потребителям партии товаров, для которых необходимо готовить комплекты сопроводительной документации. Все это рутинные процессы, требующие выделенного персонала, основной задачей которого является массовый выпуск документов. Здесь нужны специальные решения, оборудование и технологии, особые организационные подходы, которые существенно отличаются от представлений о печати обычных пользователей персональных или сетевых офисных устройств. Вот такие процессы мы берем в свое управление и инвестируем в их усовершенствование, решая, таким образом, задачи клиентов и сокращая их затраты.

Но наиболее динамично развивается группа услуг, не имеющих прямого отношения к печати, но, тем не менее, направленных на оптимизацию процессов, попадающих в категорию документоёмких. Речь идет об обработке больших объемов бумажных документов и преобразовании их в структурированные данные, с которыми могут работать информационные и управляющие системы наших заказчиков. Примерами таких про-



цессов являются обработка клиентских анкет, заявлений и договоров, обработка первичной бухгалтерской документации (накладных, счетов-фактур и пр.). Причем наши услуги не ограничиваются извлечением данных из бумажных документов. Мы также, в зависимости от конкретных задач, выполняем очистку данных, их сверку с данными, существующими в других системах. Сотрудники финансовых департаментов крупных компаний, работающих с большим количеством поставщиков товаров и услуг, знают, насколько это трудоемкий и критичный для бизнеса процесс. К этой же группе услуг относятся задачи, связанные с оцифровкой бумажных архивов, библиотечных фондов и созданием для них поисково-справочного аппарата или каталогов.

Как вы определяете, где у заказчика находятся возможные точки оптимизации?

Каждая компания, работающая на конкурентном рынке, фокусируется главным образом на тех процессах, которые составляют ее основной бизнес, концентрируя на этих направлениях все средства и ресурсы. Соответственно, она вынуждена не обращать внимания на какие-то другие процессы. То есть, скорее всего, в них заняты не самые лучшие сотрудники, им практически не достается инвестиций, и работают они кое-как, а значит, по определению неэффективны. Мы же среди многообразия подобных процессов выбираем те, где можем принести наибольшую пользу.

К примеру, процесс может быть слишком дорогим, потенциально сопровождать-

ся большим количеством ошибок, которые могут приводить к отрицательным результатам, потерям. Когда мы вместе с клиентом формулируем проблемы, то становится понятно, каким способом их решать. Для этого у Хегох имеется ряд инструментов, каждый из которых направлен на решение какой-либо конкретной проблемы. Скажем, если в процессе много ошибок, мы смотрим, каким образом его перестроить и какие программы применить, чтобы число ошибок сократилось.

Какие отрасли российской экономики вы считаете для себя наиболее перспективными?

В первую очередь это сегменты, где существует достаточно жесткая конкуренция. Перед игроками таких рынков реально стоят задачи повышения эффективности, сокращения издержек, оптимизации фокуса на основном бизнесе, на его расширении, на занятии определенных рыночных ниш. А все, что связано с обеспечивающими инфраструктурными процессами для них, как раз является второстепенным. На сегодняшний день в России наиболее конкурентные рынки в тех областях, где задачи повышения эффективности выходят на первый план. Это банковский и страховой бизнес, ритейл, в определенной степени — телеком. Но и в других отраслях мы тоже находим спрос.

Однако есть и компании, руководство которых проклинает тот день, когда было принято решение о передаче бизнес-функций на аутсорсинг. По ка-



Михаил Хургес,
директор по развитию ServiceDirect

Выполняемые Xerox комплексные аутсорсинговые проекты, как правило, достаточно масштабны и требуют от провайдера услуги привлечения значительных ресурсов. Но ресурсы не безграничны даже у крупных компаний. Поэтому Xerox активно вовлекает своих партнеров в бизнес услуг.

Условно, если компания-заказчик тратит на инфраструктуру печати — закупку техники, расходных материалов, ремонт, запчастей — 50–100 тыс. долл. в месяц (и более), есть смысл обращаться напрямую к вендору. Если затраты меньше — лучше обратиться к партнеру. Небольшие размеры компаний-партнеров позволяют им проявлять большую гибкость в отношении клиентов и кастомизировать сервис под потребности заказчиков.

Задача партнеров Xerox — обеспечить среднему российскому бизнесу сервис на уровне, ранее доступном только крупнейшим заказчикам. Для этого Xerox предоставил партнерам методологию Xerox Partners Print Services (XPPS).

Благодаря ей партнер может предложить комплексную услугу по управлению инфраструктурой печати. На практике это значит, что все вопросы, связанные с бесперебойностью работы печатающей техники, — от наличия картриджей до ремонтов и профилактического обслуживания, — решает партнер, используя облачный софт, разработанный Xerox для направления XPPS. По этой методологии работает и ServiceDirect.

У заказчика устанавливается программный модуль, отвечающий за сбор данных о состоянии его аппаратов. Эти данные, при возникновении каких-либо проблем с печатью, передаются в корпоративное облако Xerox, а партнер работает с этим облаком и, получив сигнал, устраняет проблему, возникшую у заказчика.

Таким образом, партнер может гарантировать, что пользователь снова получит возможность печатать, копировать, сканировать, отправлять факсы не позднее следующего рабочего дня после выхода оборудования из строя, вне зависимости от типа и серьезности поломки. При этом заказчик получает абсолютно прозрачные затраты на печать (т. к. все картриджи, запчасти и ремонты включены в стоимость отпечатка), которые легко планировать и которые как минимум на 15% ниже его существующих затрат.

ким причинам могут возникать конфликты между провайдером и заказчиком в ходе проекта?

Передача процесса, особенно масштабного, на внешнее управление — дело сложное, и здесь возникает множество самых разных рисков. На мой взгляд, самый распространенный — это несогласованные ожидания, когда при обсуждении предоставления сервиса поставщик имел в виду одно, а заказчик предполагал другое. И либо достигнутые договоренности не были должным образом отражены в документах — в SLA, в плане развертывания услуги, в самом договоре, — либо их зафиксировали, но при этом некоторые моменты были оставлены одной из сторон без внимания. Там, где возникает неопределенность, появляются предпосылки для потенциальных конфликтов. Поэтому на начальном этапе для провайдера очень важно выработать совместно с заказчиком единое понимание услуги, которую он будет оказывать.

Другой момент связан с тем, что в организации, куда мы иногда как инородное тело вторгаемся, происходят свои внутренние специфические процессы. Это сопряжено с определенными неудобствами для сотрудников компании, потому что затрагивает чьи-то интересы, чьи-то устоявшиеся привычки. Соответственно, вполне возможна негативная реакция. И здесь просто необходимо усиление со стороны менеджмента, чтобы правильно коммуницировать происходящее — чтобы всем было понятно, с какой целью это делается, к какому результату и когда мы должны прийти, что делать, если что-то не получается, и тому подобные вопросы.

Часто ли у аутсорсеров возникают проблемы объективного плана? Например, связанные с особенностями российского законодательства?

Не могу сказать, что существуют какие-то критические ограничения, не позволяющие нам заниматься своим делом. Есть, конечно, определенные сложности с обработкой персональных данных, но они в равной мере касаются и наших заказчиков. Потому что проблема обеспечения защиты персональных данных клиентов возникает не только при передаче их обработки третьей стороне, но и при передаче этих данных для других целей, не связанных напрямую с исполнением банком или страховой компанией своих обязательств по договору с клиентом. И в том и в другом случае клиент банка должен дать свое согласие. И это целый процесс, потому что нужно включить соответствующие пункты в договоры, обучить персонал, как работать с клиентом, чтобы он при подписании договора понимал, что есть такое условие и что оно означает. И пока банк не пройдет этот путь со всеми своими клиентами, про-



блема с передачей данных третьей стороне остается. Поэтому пройти нужно, только это займет некоторое время. Но такова объективная реальность, и мы должны в ней существовать и работать.

Как вы оцениваете перспективы рынка аутсорсинга документооборотных процессов?

Я бы сказал, что такой рынок — по сути, непаханое поле. Потому что это как раз те процессы, от которых практически каждая компания, если хорошо подумать, постаралась бы избавиться. Ни один здравомыслящий руководитель не хочет выпускать как можно больше документации, и если бы у него была возможность ее не печатать, он бы этого и не делал. Печать документов — вынужденная необходимость, сопряженная часто со значительными расходами, затратами ресурсов, определенными организационными мерами. Поэтому перспективы проникновения аутсорсинга именно в область процессов, связанных с производством и обработкой документов, очень велики. Даже несмотря на то, что многие компании сейчас создают собственные процессинговые центры, где обрабатывают анкеты, первичную бухгалтерскую документацию. Это огромное количество операций, для выполнения которых набираются большие штаты персонала, и мы уверены, что через какое-то время большинству компаний захочется избавиться от такого балласта.

Не опасаетесь, что это подтолкнет их не к аутсорсингу, а к переходу на безбумажные технологии?

Не думаю, что в обозримом будущем произойдет массовый отказ от бумаги. В последнее время банки стали переходить на альтернативные виды коммуникации с клиентами. Если раньше они рассылали письма, теперь размещают информацию в «личном кабинете» клиента у себя на сайте или направляют на его мобильное устройство. Но реально процент людей, которые переходят на онлайн-коммуникацию, на сегодняшний день не так уж велик. Тем не менее мы этот тренд отслеживаем, и у нас есть услуги, которые помогают его развить. Но драйвером ускорения здесь являются не услуги Хегох, а предпочтения клиентской базы, зависящие от того, какое поколение в ней преобладает и какими категориями оно мыслит.

В любом случае, угроз для перспектив своего бизнеса мы не видим. Во-первых, необходимость в производстве печатных документов сохранится еще надолго. А во-вторых, мы всегда стремимся продвигаться в направлении, наиболее удобном для заказчика. И если ему удобнее не печатать и не рассылать бумажные документы, а хотелось бы иметь возможность информировать клиентов и партнеров каким-то альтернативным способом, Хегох ему такую возможность даст. В этом направлении мы видим большие перспективы для развития нашего бизнеса. ■