

30 августа 2019

Своё или аутсорс? Какие ИТ-процессы можно передать «на сторону», а какие правильнее оставить in-house

Цифровая трансформация – процесс, который перестал быть просто «трендом», и уже превратился в реальность, в условиях которой живет весь глобальный ритейл. По данным исследования, проведенного в 2019 году компанией Vanson Bourne, 74% компаний уже реализуют стратегию перехода на цифровые технологии или находятся в процессе их разработки.

Реализация масштабной диджитал-стратегии рано или поздно подводит любую компанию к вопросу – «какие ИТ-процессы можно передать сторонним подрядчикам?». Вопрос важный и отвечать на него нужно с полной ответственностью.

Может показаться, что вопрос делегирования ИТ-полномочий почти не касается небольших региональных игроков. Они, конечно, мечтают поставить свой небольшой торговый бизнес на современные рельсы, запустить программу лояльности, настроить CRM, навести порядок в логистике и интегрировать в существующую структуру современные ИТ-решения, но всё это так сложно, а содержать штат айтишников так дорого, что всё это остается лишь в мечтах. Однако именно небольшие компании могут оптимизировать бюджет и потерю времени, отдав часть процессов аутсорс-компаниям.



Проблема ИТ-оптимизации в большей степени касается крупных игроков. Правда, здесь тревоги носят иной характер: запущенных в работу процессов так много, а необходимость обновлений возникает настолько часто, что ИТ-департамент не справляется.

Да, трансформация и настройка ИТ-процессов – дело непростое, требующее новых компетенций и финансовых вложений, однако в конкурентной среде и в условиях постоянной необходимости выстраивать новые бизнес-модели с поставщиками и клиентами без такой работы не обойтись. Есть и хорошая новость, – создание или обновление ИТ-структуры это процесс, в котором можно, буквально, «загрести жар» чужими руками, передав часть функционала на аутсорс.

Сегодня с помощью экспертов попробуем разобраться в том, какие процессы можно смело передать «на сторону», а какими правильнее или даже необходимо заниматься исключительно своими силами.

Что можно передавать?

В контексте разговора о решениях, которые можно передать сторонним подрядчикам многие эксперты произносят слово «типовое», то есть стандартное.

Павел Шмелев, директор Центра технического консалтинга РДТЕХ отмечает, что штатные сотрудники лучше знают особенности бизнес-процессов компании, а аутсорсеры лучше умеют поддерживать типовые ИТ-решения.

Как следствие, «аутсорсинг позволяет реально экономить на «рутине», то есть на сопровождении основных технологических процессов поддержания ИТ-инфраструктуры, и фокусировать внимание штатных сотрудников на реализации актуальных запросов бизнеса», – уверен Павел.

Генеральный директор компании «Цвет Диванов» Наталия Пекшева также в вопросах передачи вопросов оптимизации ИТ-структуры отмечает стандартность процессов. При этом подчеркивая, что часто аутсорс-компании специализируются на определенных направлениях, а значит, их компетенции и понимание актуального технологического контекста позволяют внедрять такие структурные элементы максимально эффективно и оперативно. По мнению Наталии, у специализированных компаний больше возможностей, и они развиваются быстрее и мобильнее реагируют на быстрые изменения конкурентной среды.

«Чем уникальнее сложившийся в компании бизнес-процесс, тем сложнее отдать его на аутсорс, и наоборот – стандартные процедуры может выполнять компания, которая на этом специализируется. Например, процессы финансового и складского учета в нашей компании выстроены особым образом, и привлекать к работе с ними третьих лиц достаточно проблематично. Поэтому с ними работают наши штатные специалисты. Также мы оставили за собственным штатом специалистов адаптацию и поддержку сервисов 1С, нашей основной операционной системы. А вот транспортная логистика – процесс универсальный. Пока мы исторически занимаемся им самостоятельно, но сейчас наша собственная автоматизация логистических процессов не отвечает некоторым стандартам, поэтому в будущем возможна его передача на аутсорс для оптимизации работы и затрат», – рассказывает

Наталия.

Она также поделилась опытом компании, когда на старте работа с клиентами велась с помощью собственной CRM-системы, но впоследствии было принято решение воспользоваться CRM-решением аутсорсингового подрядчика, специализирующегося в данной сфере. Компания «Цвет диванов» также использует сторонние наработки в реализованной программе лояльности.

«При наших масштабах (прим. В программе лояльности) выгоднее и проще использовать сторонние наработки и интегрировать их с помощью собственной команды в те системы, что есть у нас, чем тратить время и ресурсы на создание собственного функционала с нуля», – говорит Наталия Пекшева.

Дмитрий Кочанов, директор департамента ИТ-аутсорсинга ГК «КОРУС Консалтинг» отмечает на традиционную для сетевой розницы

территориальную распределенность и связанный с ней большой объем рутинных типовых операций, каждая из которых строго регламентирована.

«Для них обычно назначаются количественные и качественные метрики, по которым ритейлер и аутсорсер могут отслеживать результаты работ в одной системе координат. Всё это создаёт идеальные условия для того, чтобы передать их обслуживание и поддержку на исполнение партнеру, оставив за собой только контроль. К подобного рода задачам относятся, к примеру, техподдержка ИТ-инфраструктуры магазинов, почтовых и DNS-сервисов, служб Active Directory, аппаратной виртуализации», – считает Дмитрий.

Михаил Замыцкий, директор по развитию «Ситилинк» считает, что малым и средним игрокам целесообразно отдавать на аутсорс большинство ИТ-задач, не связанных напрямую со спецификой бизнеса. Это выходит экономнее, чем нанимать in-house специалистов, ускоряет процессы и разгружает работников компании. Михаил связывает разумность такой стратегии, в том числе, с дефицитом высококвалифицированных кадров и связанных с этим рисков.

«На рынке сейчас жесткая нехватка ИТ-специалистов, и выбрать себе хорошего работника очень сложно. Поэтому проще отдать часть обязанностей подрядчику с хорошей командой и сразу сэкономить на рисках, получить квалифицированную ИТ-поддержку», – говорит Михаил.

Он также рассказал, что в «Ситилинке» до последнего времени большинство ИТ-процессов реализовывалось силами внутренней команды, однако высокая динамика рынка стала причиной кардинальных изменений в работе структуры, и сейчас не все сервисы разрабатываются самостоятельно.

«Если готовое решение нам подходит, то мы не будем тратить время и силы на создание аналога», – отмечает Михаил Замыцкий.

А Иван Труфанов, основатель сервиса Broniboy считает, что следует привлекать сторонние команды и в тех случаях, когда нужно в максимально краткие сроки разработать минимальную версию какого-либо продукта, своего рода «пробник» и протестировать реакцию рынка на него. Чтобы не тратить время, силы и значительные бюджеты на решение, перспективность которого не очевидна, самое правильное не строить внутреннюю команду, а использовать компетенции и скорость аутсорсинговых подрядчиков.

Цифровая трансформация стала причиной появления и новых моделей взаимодействия между заказчиком и «аутсорсерами». Всё чаще речь идет не о чистом аутсорсе, а о гибридном варианте партнерства, когда бизнес отдает запуск новых сервисов или доработку существующих сторонним командам, которая работает в тесной коллаборации с внутренними специалистами компании-заказчика.

Об актуальности и эффективности такого формата взаимодействия говорит и Александр Жуков, руководитель e-commerce-практики First Line Software.

«Оптимально, когда состав команды цифровой трансформации смешан и в него входят представители компании-заказчика, – считает Александр. – Они становятся внутренними драйверами, пушат внедрение инноваций внутри команды, являются, своего рода агентами перемен. Нередко заказчик сам планирует прогрессивные инновации, имеет проработанную концепцию и готов драйвить ИТ-проект внутри компании. Тогда подрядчик выступает в роли технологического партнёра, привнося в проект весь свой опыт и знания, но драйвером выступает команда заказчика».

Таким образом, благодаря такой совместной работе происходит постоянный обмен компетенциями и идеями, в результате чего каждая сторона обогащает пул своих знаний, а заказчик имеет возможность активно управлять проектом.

Юлия Христова, директор Ventra ИТ считает, что как раз поиск оптимального баланса между решением задач самостоятельно и передачей разработки и поддержки на аутсорс является заметным трендом.

«По нашим наблюдениям, компании-ритейлеры сейчас ищут правильный баланс между инсорсингом и аутсорсингом. Они с готовностью отдают на аутсорсинг такие процессы, как техническая поддержка 1 и 2 линии, открытие/закрытие торговых точек, инвентаризация и т.д, получая преимущества в виде снижения затрат и увеличения скорости выполнения работ по сравнению с инсорсингом», – говорит Юлия.

Вторым ключевым аргументом в пользу подключения к ИТ-процессам стороннего исполнителя является скорость! Сформулировать задачу, собрать команду, освежить знания, первая итерация, вторая...в условиях «текучки» работа над запуском нового сервиса почти обречена на продолжительное время. И в итоге, к запуску она может устареть или просто уже не подходить для актуальных задач, которые также претерпевают эволюцию.

Олег Аэров, руководитель направления «Индустриальные решения и аутсорсинг» Accenture в России считает, что именно скорость внедрения является ключевой в подключении стороннего подрядчика: «Ключевым фактором в решении ритейлера отдать часть процессов на аутсорс является скорость разработки решений и внедрения изменений. В условиях жесткой конкуренции за клиента это особенно важно. Аутсорсинг позволяет быстро мобилизовать команды необходимых специалистов».

Скорость может оказаться и, своего рода, маркером того, насколько правильно выбран подрядчик. Ведь, если на оценку качества работы и стратегии решения поставленной ИТ-задачи заказчику может не хватать компетенций, то оперативность реакции и внесения изменений понятна каждому. И на старте работ, утвердив график предоставления этапов

реализации проекта, можно отслеживать исполнительность аутсорсера.

Алиса Муратова, бизнес-аналитик Synerdocs, эксперт по внедрению сервисов и систем электронного документооборота в ритейле считает, что при внедрении в ИТ-структуру готовых решений от вендоров также целесообразно возложить не только реализацию решения, но и его последующее обслуживание на аутсорс самому ИТ-поставщику, приводя в пример механику запуска систем электронного документооборота и ЕСМ.

«Переход на новую ИТ-систему не столько связан с настройкой самой системы (в т.ч. модификаций и интеграций), сколько с организационными изменениями внутри предприятия. Необходимо выделить рабочую группу, наладить обучение и написать множество инструкций. Также на протяжении всего процесса внедрения нужно проводить на регулярной основе собрания, организационно донести до всех сотрудников, что скоро они будут работать в новой системе. И самое главное, необходимо качественно организовать опытно-промышленную эксплуатацию, ведь именно тогда все пользователи начинают работу с системой, а на ИТ-службу рушится шквал вопросов и пожеланий. И если их не отработать, то пользователи будут саботировать систему. То есть, чтобы организовать качественное внедрение системы, нужны не столько хорошие программисты, сколько сильный руководитель проекта со стороны заказчика.

Однако не все это понимают, покупают систему ЭДО и подчас сложные задачи доверяют своим ИТ-структурам, которые в свою очередь не справляются с поставленной задачей, и проект считается «проваленным». Чтобы подобного не произошло, доверять работу в этой сфере стоит

профессионалам, в частности, вендору», – уверена Алиса Муратова.

Что нельзя передавать?

Если с передачей на аутсорс типовых решений всё более или менее понятно, и в случае неудачного партнерства заказчик рискует временем и деньгами, то риски отдать сторонней команде что-то «не то» гораздо выше. И вопрос того, что не следует отдавать на аутсорс в определенном смысле для бизнеса стоит даже острее.

И отвечая на этот вопрос, в антитезу первой части нашего разговора, вместо слова «типовое» решение звучит «уникальное».

Крупные компании, реализующие последовательную диджитал-стратегию, постепенно наращивают собственную уникальную экспертизу и создают свои технологии. И, безусловно, эти наработки, являющиеся сильным конкурентным преимуществом, не должны становиться достоянием сторонних команд.

«Например, если вы разработали эффективную систему поставок и обладаете уникальной экспертизой в этой области, – считает Алексей Герасюк, менеджер по развитию партнёрского аутсорсинга Xerox Россия – стоит использовать собственный опыт и собственные знания, чтобы развивать это конкурентное преимущество. А аутсорсинг пригодится во вспомогательных направлениях, где собственной экспертизы уже не хватает».

Если разрабатываемая система должна стать существенной частью бизнеса, Иван Труфанов, основатель сервиса BroniBoy также не рекомендует передавать ее на сторону.

«У компании должен быть собственный центр компетенций, контролирующий процесс создания и будущего развития системы. Например, можно держать в штате технического директора и руководителя по продукту, а саму разработку отдать на аутсорс, чтобы не тратить время на построение внутренней команды. Однако если бизнес-модель для новой системы уже проверена и есть понимание, что ее точно надо будет развивать не менее года – дольше, но дешевле и эффективней будет построить сильную команду внутри компании».

Марат Мухарьямов эксперт iCluster, руководитель отдела по работе с крупными клиентами IT-компании Lad считает, что на аутсорс можно отдать почти всё. В оговорку «почти», по мнению эксперта, входят те сферы, где собственная IT-команда обладает сильной экспертизой.

«Часто это зависит от личности IT-директора или – тоже новшество, во многих компаниях соседствуют обе должности – директора по развитию IT. Также на аутсорсинг не стоит передавать вопросы, в которых задачи бизнеса неразрывно переплетены с задачами цифровизации. Это генерация IT-стратегии и управление изменениями в компании, обусловленными внедрением технологических решений».

Михаил Чупаха, DAR.systems в отношении небольших ритейл-игроков «голосует» за вывод на аутсорс основных процессов. Однако в отношении крупных компаний со сложной IT-структурой, по мнению эксперта, всё

гораздо сложнее, и в системе процессов, подходящих для передачи аутсорс подрядчикам очень много исключений.

«Во-первых, так как специфика разных бизнес процессов требует знаний в различных сферах ИТ знаний и специфики их применения в конкретных бизнес областях, по моему мнению, – рассказывает Михаил, – не нужно класть все яйца в корзину одного аутсорсера. Правильнее работать с набором поставщиков услуг, лучших в своей сфере. Этот принцип приводит к необходимости точного координирования бизнес требований и интеграции. А значит ИТ-бизнес-аналитику и координацию разработки необходимо оставить внутри компании.

Идем далее – процессы управления ИТ-инфраструктурой. В настоящее время практически вся инфраструктура может находиться в «облаке». Это сильно упрощает задачи, но требует новых знаний. Все что в облаке – сервера, приложения и даже пакеты услуг требует управления и мониторинга. И эти вещи я бы оставил внутри. Знания о том, как бьётся сердце бизнеса, должны оставаться в безопасности и внутри компании. То есть процессы координации внедрения ИТ-решений должны осуществляться внутренними ресурсами.

Как раз о безопасности – роль IT Security Officer я обязательно рекомендую выделить в компании, и конечно в ее внутренней структуре. Контроль над безопасностью решений, как внутренних, так и внешних в наше время жизненно важно для бизнеса. При этом технические решения могут быть облачными или внешними, главное чтобы они соответствовали основным актуальным принципам IT Security», – делится своим мнением Михаил.

В отношении построения работы департамента Service Desk/Help Desk, эксперт считает, что здесь нужен баланс. И если роли и функции первых двух уровней этих служб легко и целесообразно перенести на аутсорс, то уровень 3, где необходима глубокая аналитика – следует оставить внутри компании.

Андрей Путин, управляющий партнёр kt.team считает, что в современном контексте практически все процессы можно передать на аутсорс. Однако, по мнению Андрея, есть одно категорическое исключение из такого допущения:

«Единственная ИТ-функция, которую никогда нельзя отдавать на аутсорс – это постановка задач и контроль за их исполнением. Эти критичные навыки ритейлер должен обязательно прокачать сам. ИТ-компания, даже самая топовая, – исполнитель. Она не может и не должна принимать за вас управленческие решения и ставить бизнес-цели: у неё другой профиль».

Для оптимизации затрат времени, сил и бюджетов необходимо отдавать часть ИТ-процессов аутсорс-компаниям, которые оперативно соберут команду исполнителей и, находясь в тренде самых актуальных технологических решений, предложат оптимальный вариант, сократив скорость его внедрения до возможного минимума. Однако передача дел отнюдь не означает, что о них можно забыть, полностью отдав управление и контроль аутсорсеру. В условиях партнерства со сторонним подрядчиком особую важность приобретают уникальные компетенции, понимание конкурентных преимуществ своего бизнеса и связанных с ними процессов.

Источник: New Retail