



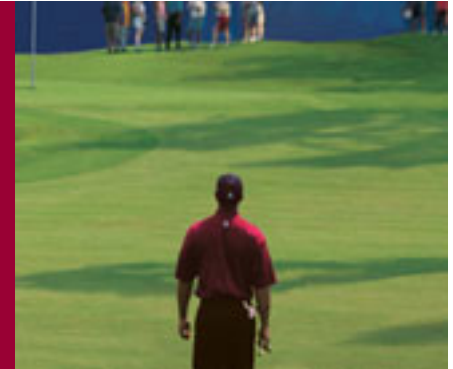
>  
accenture

*High performance. Delivered.*

Кто ответственен за развитие решения, переданного на аутсорсинг – заказчик или исполнитель?

Максим Пустовой, Март 2009

# Постановка вопроса

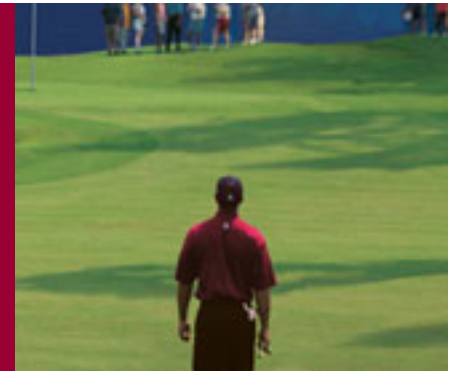


*«Кто ответственен за развитие решения, переданного на аутсорсинг – заказчик или исполнитель?»*

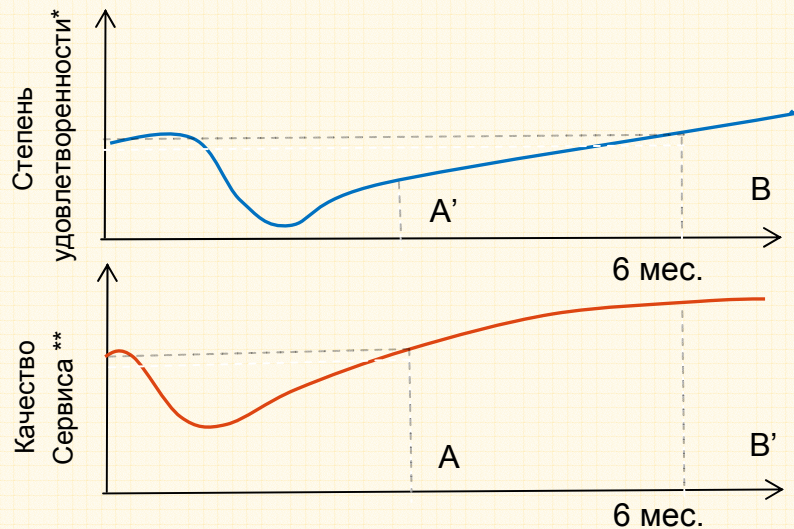
*«Как распределить зоны ответственности в случае роста бизнеса или, наоборот, сокращения числа пользователей?»*

Так ли важна тема развития аутсорсинг-решения если все сервисы описаны, контракт заключен и аутсорсер выполняет свои обязательства в соответствии с формализованными показателями качества (SLAs)?

# Жизненный цикл аутсорсинг-проекта на примере внедрения Аутсорсинга поддержки приложений (Application Maintenance)



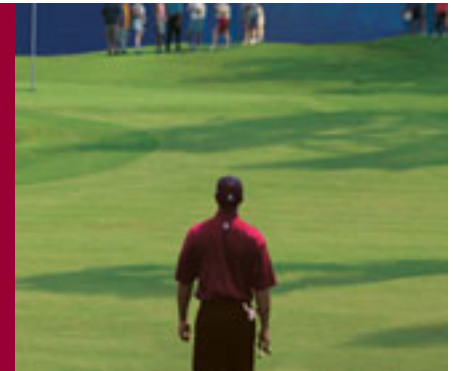
Зависимость степени удовлетворенности пользователей от качества аутсорсинг сервисов



**A** - момент, когда качество сервисов выходит на начальный уровень  
**A'** - степень удовлетворенности пользователей сервиса в момент **A**  
**B** - момент, когда уровень удовлетворенности Пользователей достигает оригинального уровня  
**B'** - уровень качества сервисов соответствующий моменту **B**  
\* - степень удовлетворенности измеряется посредством специальных опросников  
\*\* - уровень качества сервисов измеряется посредством согласованных KPIs

- Практика показала, что оценка качества аутсорсинг-сервисов заказчиком зачастую субъективна и инертна, с большим запаздыванием к динамике объективной оценки качества сервисов посредством замера SLAs
- По мере развития проекта, пользователи менее критично оценивают качество сервиса но более внимательны к его сути

# Как производились замеры



- Примеры вопросов в опроснике степени удовлетворенности:

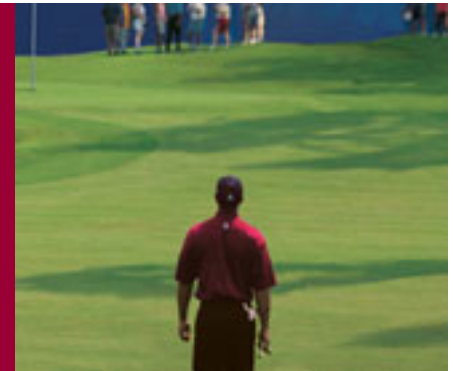
Критерии, подлежащие оценке	Характеристика критериев и оценка в баллах								
	высокий уровень			средний уровень				низкий уровень	
<b>Сбои систем</b> - утрата работоспособности, которая приводит к серьезным простоям работы	Такие случаи достаточно редки (1-3 раз в 0,5года), макс. продолжительность простоя до 2-х часов			Сбои происходят часто (Более 3х раз в 0,5 года) или продолжительность простоя составляет 2-4 часа				Сбои происходят постоянно (1 или несколько раз в месяц) или продолжительность простоя составляет более 4х часов.	
	10	9	8	7	6	5	4	3	2
<b>Предоставление сервисов</b> по заявкам в системе Helpdesk	Заявки выполняются быстро и качественно			Заявки выполняются своевременно, однако, иногда возвращаются вами на доработку				Заявки постоянно выполняются с опозданием или возвращаются вами на доработку несколько раз	
	10	9	8	7	6	5	4	3	2

- Примеры KPIs используемых в для измерения качества сервисов:

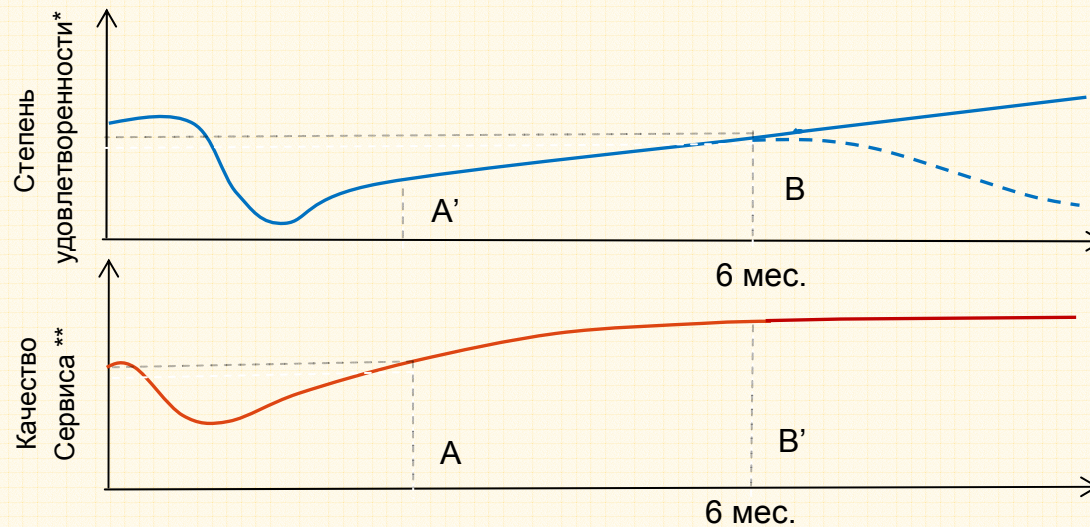
KPI Code	Описание
PIS_1/2	Процент инцидентов 1/2 приоритета со своевременным решением
PIF_H	Процент высокоприоритетных инцидентов со своевременной реакцией
PID_1/2	Процент дней без инцидентов 1/2 приоритета
PBR	Процент инцидентов, не требовавших доработки



# Сизифов труд, или зачем клиенту ваши старания?



Зависимость степени удовлетворенности пользователей от качества аутсорсинг сервисов

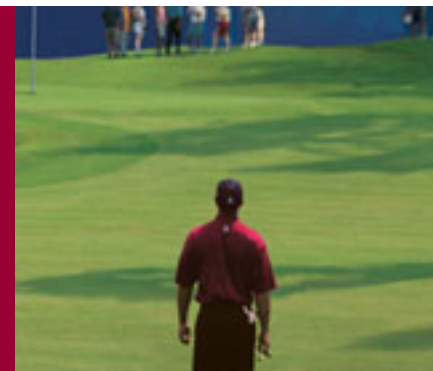


Это то, что вы теряете с точки зрения степени удовлетворенности клиента предоставляя сервис, который уже не соответствует его потребностям

А это то сколько усилий у вас уходит, для того, чтобы добиться столь удручающего результата

- Аутсорсинг решение изначально построено на насущных потребностях клиента, аутсорсер внедряет это решение в соответствии и этими потребностями
- Так кто же ответственен за развитие аутсорсинг решения – заказчик или аутсорсер. Ответ очевиден – обе стороны заинтересованы в этом

# Какое отношение имеет Степень Удовлетворенности сервисом к его Эволюции?



## Основные причины неудач аутсорсинг проектов\*



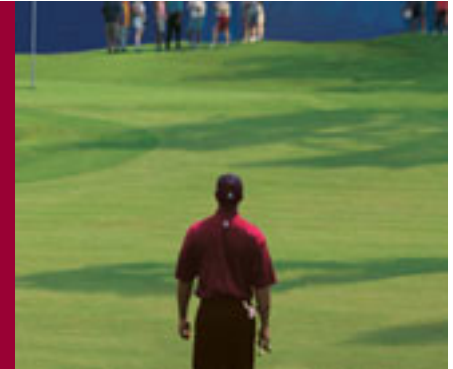
\* Источник Accenture research institute

Более трети (23%+15%) аутсорсинг проектов закрытых до срока завершения контракта были закрыты по причине того, что:

- потребности клиента не были должным образом проанализированы до заключения договора
- потребности сильно изменились в последствии

- Постоянный анализ того, насколько предоставляемые сервисы по сути, а не по формализованным SLAs, соответствуют потребностям клиента – вопрос успеха или провала аутсорсинг проекта
- Эволюция потребностей клиента является правилом а не исключением, задача аутсорсера вносить свой вклад в этот процесс или, как минимум следовать ему

Перефразируем



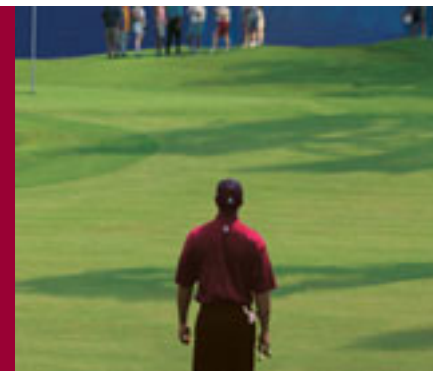
## Неверно:

*«Кто **ответственен** за развитие решения, переданного на аутсорсинг – заказчик или исполнитель?»*

## Верно:

*«Кто **лидер** в развитии решения, переданного на аутсорсинг – заказчик или исполнитель?»*

Перефразируем



## Неверно:

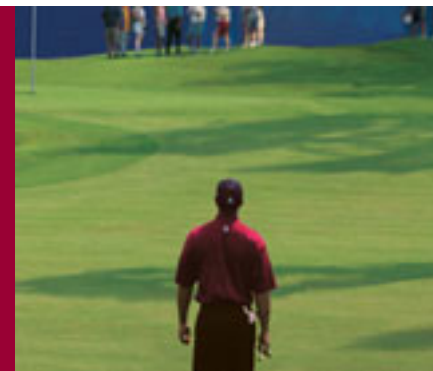
*«Кто **ответствен** за развитие решения, переданного на аутсорсинг – заказчик или исполнитель?»*

## Верно:

*«Кто **лидер** в развитии решения, переданного на аутсорсинг – заказчик или исполнитель?»*



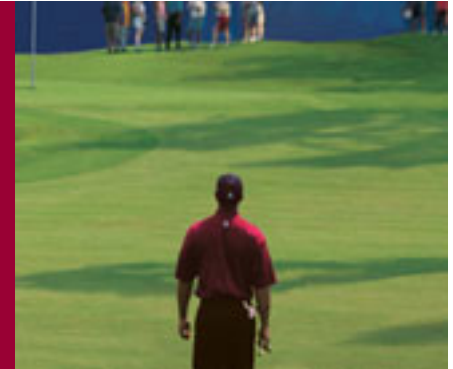
## «Хвост виляет собакой» или кто на самом деле управляет аутсорсинг решением?



Области принятия решений	Аутсорсер	Клиент
Стратегические	Нет	Да
Среднесрочные	Скорее нет	Скорее да
Тактические	Да	Нет

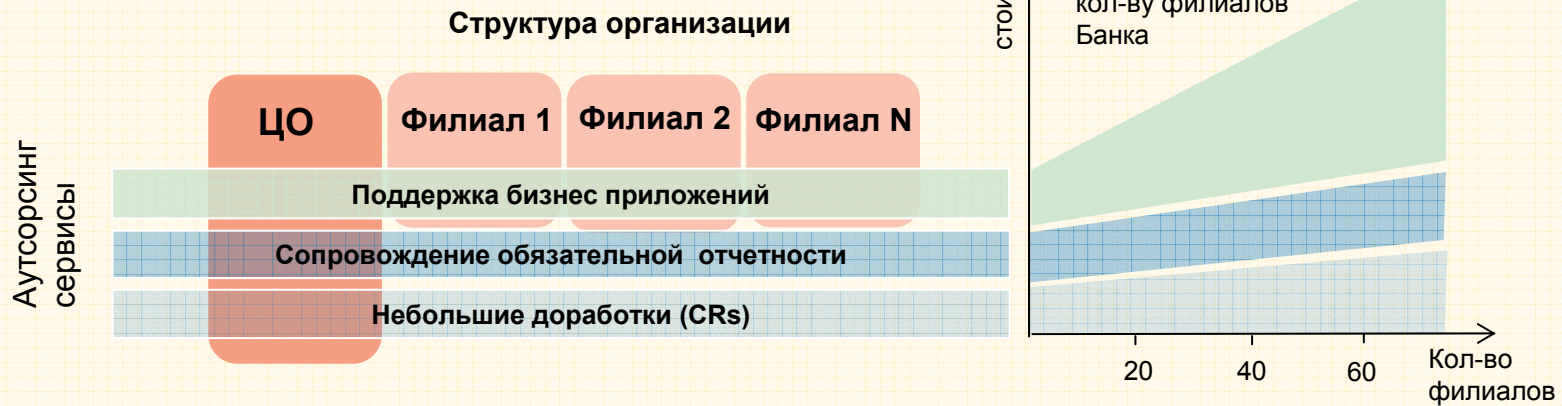
- По определению, Аутсорсинг является передачей на сопровождение вторичных, по отношению к основному бизнесу, сервисов компании
- Эволюция аутсорсинг-решения не означает аутсорсинг эволюции, готовы ли Вы отдать на аутсорсинг разработку бизнес стратегии?

## Пример: неправильный подход к региональному развитию Розничного банка



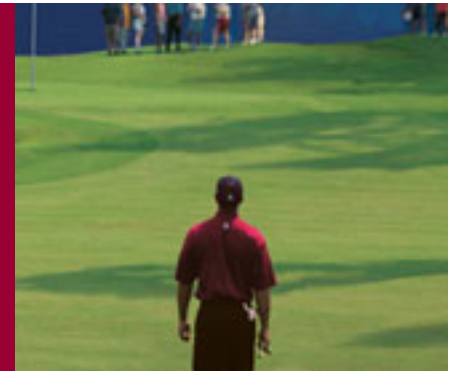
Характерный пример неудачного разделения ответственности за развитие аутсорсинг сервиса между аутсорсером и клиентом

Трудозатраты/стоимость сопровождения N филиалов

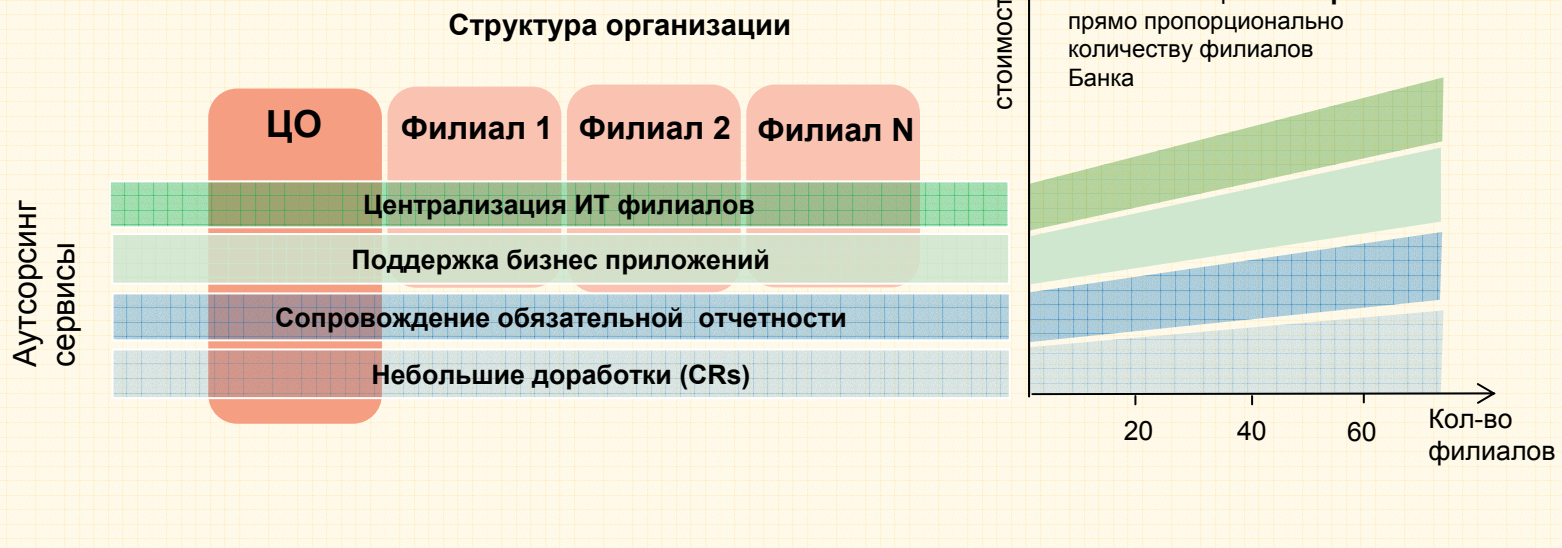


- Вместо того, чтобы частично вовлечь Аутсорсера в планы регионального роста предоставив, ему возможность проявить инициативу в выработке оптимального подхода к ИТ-составляющей региональной экспансии, Клиент предпочел оставить текущую модель работы и набор аутсорсинг сервисов
- В результате, общая стоимость ИТ-составляющей сопровождения регионов выросла прямо пропорционально количеству открытых филиалов

# Пример: правильный подход к региональному развитию Розничного банка

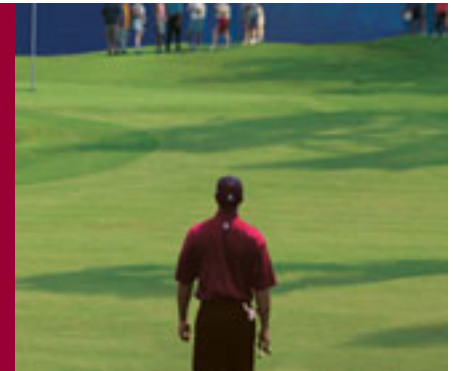


Пример удачного разделения ответственности за развитие аутсорсинг сервиса между аутсорсером и клиентом



- Если бы стороны переосмыслили роль Аутсорсера в рамках проекта регионального роста, то в результате внедрения нового сервиса «Централизация ИТ филиалов», общая стоимость ИТ-составляющей сопровождения регионов могла бы быть значительно ниже

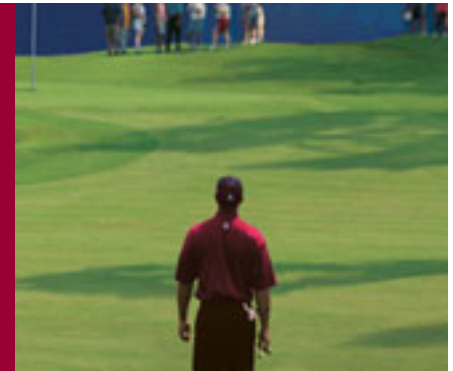
## Так какие же составляющие необходимы для развития Аутсорсинг решения?



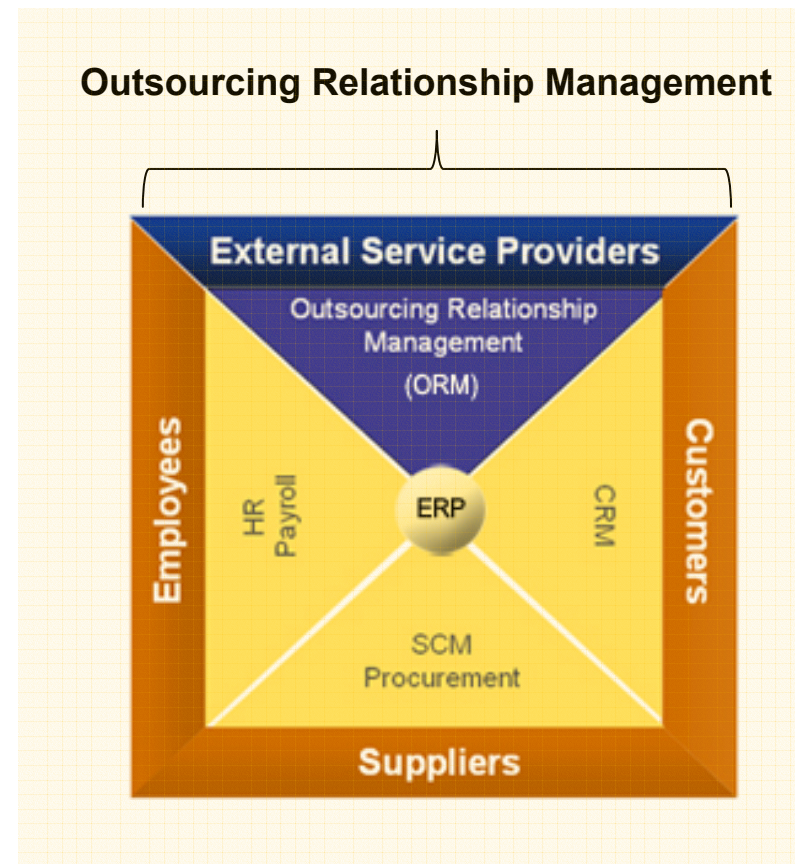
- Стратегия – обеим сторонам должны быть понятны стратегические инициативы Клиента. Без этих ориентиров Клиенту сложно сформулировать что он ожидает от Аутсорсера сверх текущего решения, а Аутсорсер, соответственно не способен продумать возможные пути развития
- Структура управления – как со стороны клиента так и со стороны аутсорсера необходимо выделить ответственных за развитие Решения. Обычно, таковыми являются **Функция заказчика** и **Группа управления сервисом** со стороны клиента и аутсорсера, соответственно
- Инструментарий & практики – необходимо соответствующий опыт со стороны аутсорсера для развития решения, в частности, централизация ИТ сервисов может потребовать наличия у аутсорсера ЦОД и опыт развертываний службы регионально поддержки



## Outsourcing Relationship Management (ORM) – новомодное поветрие или устоявшаяся практика

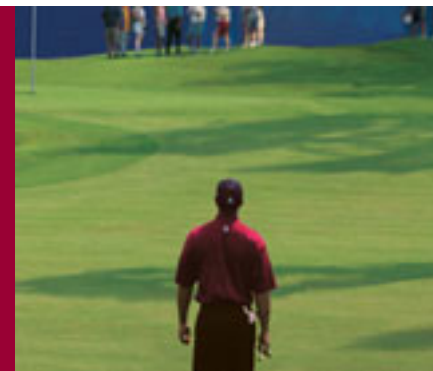


- Outsourcing Relationship Management (ORM) – дисциплина, описывающая модель управления одним или более внешними поставщиками в рамках Аутсорсинг стратегии
- ORM как дисциплина появилась в 1999 году в рамках профессионально группы Sourcing Interests Group, а в последствии развивалась рядом других организаций таких как International Association of Outsourcing Professionals и др.
- Основной составляющей ORM является область развития Аутсорсинг решения в рамках **Аутсорсинг-стратегии компании**





# Перефразируем еще раз!



## Неверно:

*«Кто **ответственен** за развитие решения, переданного на аутсорсинг – заказчик или исполнитель?»*

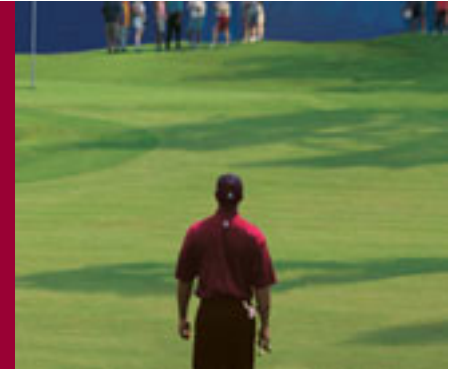
## Неверно:

*«Кто **лидер** в развитии решения, переданного на аутсорсинг – заказчик или исполнитель?»*

## Верно:

*«Кто **лидер** в развитии Аутсорсинг-стратегии заказчика, сам заказчик или исполнитель?»*

*- Ответ за вами...*



# Вопросы?