

Современный взгляд на аутсорсинг

АУТСОРСИНГ



*Интервью с Алексеем Солдатовым,
генеральным директором компании
«АБУ-бухгалтерские услуги»*

— Какие основные тенденции наблюдаются на рынке аутсорсинга сегодня?

— Можно условно выделить тренды в России и в мире.

В целом в мире я бы отметил два на первый взгляд противоположных тренда. Первый — это увеличение внимания к выбору поставщиков услуг, в т.ч. аутсорсинговых, более внимательное отношение к стоимости услуг, можно даже сказать, что стали сильнее и больше торговаться, что довольно распространено в период кризиса. А второй тренд — нарастание понимания, что целью и основной отдачей от аутсорсинга по сравнению с внутренними службами не может и не должно быть только снижение издержек. Тем не менее эти тренды довольно сонаправлены и ориентированы на повышение эффективности и оптимизацию бизнеса.

В России же, как известно, тема аутсорсинга стала развиваться позднее, с отставанием от общемировой тенденции. Многие предприятия и организации настороженно относились к этой возможности и не спешили доверять внешним провайдерам, не имели опыта построения взаимоотношений с ним. Сейчас наблюдается тенденция к повышению зрелости рынка, менеджеры стали более лояльно рассматривать аутсорсинг как альтернативу внутренним службам. Многих к этому подтолкнул кризис, так

как при снижении объемов, компаниям было довольно затратно увольнять высвободившихся сотрудников (нужно платить компенсации, содержать пустые рабочие места или платить штрафы арендодателям, утилизировать технику и мебель и т.д.). Те же, кто пользовался услугами аутсорсинга учетных функций, при снижении объемов деятельности просто стали получать меньшие счета за услуги пропорционально объемам снижения.

Таким образом, Россия также укладывается в общемировую тенденцию повышения эффективности компаний и бизнесов, и многие менеджеры профессионально принимают решения относительно аутсорсинга.

Одним из движущих факторов рынка я вижу увеличение доли белых заработных плат в стране, в целом выход бизнеса из тени, выстраивание легитимных и прозрачных отношений с работниками и партнерами. Ведь без использования заработных плат в конвертах управлять персоналом становится труднее, нужно больше внимания обращать на подготовку и фиксацию решений, учет, соответствие законодательству и т.д. Больше внимания и трудозатрат требует и непосредственно расчет налогов и заработных плат. К сожалению, нас очень расстраивает повышение социальных налогов, которое может переломить эту наметившуюся с середины 2000-х годов тенденцию.

Постепенно «зреет» и рынок предложения. Мы с коллегами из Интеркомпа и БДО, при участии ассоциации стратегического аутсорсинга АСТРА, проводим разъяснительную работу, участвуем в конференциях, делаем доклады и публикации. Мы также совместно сформировали рабочую группу по разработке системы стандартов аутсорсинга, которые должны помочь потребителям ориентироваться на этом рынке, грамотно подходить к заказу услуг, выбору провайдера, управлению взаимоотношениями и процессами взаимодействия. Первым этапом этой большой работы является создание глоссария терминов в области финансового аутсорсинга, чтобы участники рынка начали разговаривать на одном языке, называть одними и теми же словами одинаковые вещи, услуги, процессы, условия, документы. Это должно в значительной степени помочь потенциальным заказчикам услуг аутсорсинга разобраться с многообразием поставщиков и услуг.

С точки зрения поставщиков также необходимо отметить негативную роль повышения социальных налогов в развитии бизнеса. Не секрет, что подавляющую долю затрат провайдеров составляют расходы на заработную плату, и увеличение социальных налогов выводит бизнес на грань рентабельности, требует искать альтернативные решения. Какими они будут, мы увидим в ближайшем будущем.

Еще одну тенденцию можно отметить на рынке поставщиков. В связи с развитием рынка, увеличением его объема, зрелости и привлекательности наблюдается некоторая специализация рынка, которая проявляется в росте силы и влияния специализированных аутсорсинговых компаний. Если какое-то время назад первую скрипку на рынке играли аудиторские, юридические компании, аудиторско-консалтинговые группы, которые оказывали услуги по ведению бухгалтерского учета, и для них это побочный бизнес, то сейчас наибольшую роль играют специализированные аутсорсинговые компании, для которых аутсорсинг бухгалтерского учета, расчета заработной платы является основным бизнесом, которые настраивают свои бизнес-процессы и информационные системы именно под его специфику, которые понимают типовые нужды клиентов в части этих услуг. Среди них также можно выделять компании, которые оказывают полный спектр услуг финансового аутсорсинга (бухгалтерский учет и связанные процессы, расчет заработной платы, кадровое делопроизводство), так и специализирующиеся на отдельных функциях, например на расчете заработной платы.

Интересным трендом, также связанным с развитием рынка, является выход на него новых игроков из стана крупных компаний, которые раньше совершенно не занимались аутсорсингом. Это некоторые крупные кадровые агентства, специализировавшиеся на подборе персонала и аутсаффинге. Интерес к бухгалтерскому аутсорсингу начинает также проявлять софтверная компания 1С.

Возможности глобального аутсорсинга очень развиваются. В области пейролла международные компании сейчас имеют возможность получать сервис по расчету заработной платы для всех своих подразделений по всему миру. При этом особенности локальных законодательств наиболее полно учитываются при партнерской схеме организации таких проектов. Например, наиболее известный в мире провайдер аутсорсинга расчета заработной платы и кадрового администрирования компания ADP, российским партнером которой является наша компания ABU accountingservices, обслуживает глобальных клиентов по всему миру, а мы выполняем расчет заработной платы и отчетность для их российских подразделений.

Развитие ИТ очень сильно влияет на возможности провайдеров услуг аутсорсинга. Единая информационная среда клиента и аутсорсинговой компании, которую можно реализовать с использованием широкого спектра технологических решений, предоставляет исключительно благоприятные условия для сотрудничества и повышения ценности услуг.

Мы используем единое комплексное решение по аутсорсингу процессов кадрового делопроизводства и расчета заработной платы.

Возможности автоматизации позволяют значительно экономить трудозатраты и повышать качество результатов, снижать стоимость услуг для клиентов.

— Какие компании используют аутсорсинг? Что они ожидают от аутсорсинга?

— По нашему опыту модель аутсорсинга финансовых функций выбирают прежде всего компании, которые

заинтересованы в прозрачности своих операций — для менеджмента, акционеров и в снижении рисков относительно правильности ведения учета и отчетности перед контролирующими органами.

Также те компании, которые заинтересованы в обеспечении имиджа — как в глазах инвесторов, так и в глазах клиентов и партнеров.

Большую долю потребителей аутсорсинга составляют компании, которые не хотят тратить ресурсы на то, чтобы разбираться с теми или иными процессами. Такие функции проще отдать на аутсорсинг целиком, как черный ящик, получая только нужный результат. Подмножеством таких компаний являются компании, которые ожидают от аутсорсинга эффекта оптимизации процессов и достижения необходимых параметров качества.

Все большее количество клиентов на первое место при организации аутсорсинга ставят обеспечение конфиденциальности данных и информации. И передача функций на аутсорсинг позволяет получить такой эффект. Основными механизмами для решения данной задачи выступают, во-первых, технологии защиты информации от внешних злоумышленников и технологии дублирования и предотвращения потери данных при технологических сбоях, которые могут быть более развиты у провайдера услуг аутсорсинга (конечно, далеко не у всех), а во-вторых, возможность принципиального исключения доступа к информации для внутренних сотрудников компании (таких, как бухгалтеры, специалисты ИТ и т.п.). Действие второго механизма можно посмотреть на примере персональных данных сотрудников. В любой компании есть кадровая информационная система, в которой хранятся эти данные, и очевидно, что ИТ-специалисты компании имеют доступ к этой системе. Всем сотрудникам рассчитывается и выплачивается заработная плата; осуществляют это сотрудники бухгалтерии.

При передаче функции ведения кадрового делопроизводства и расчета заработной платы на аутсорсинг, кадровая система располагается на сервере провайдера, расчет и выплату заработной платы осуществляет провайдер, и ни ИТ-специалисты, ни бухгалтеры компании-клиента не имеют доступа к этим данным. Хороший же провайдер имеет развитую систему информационной безопасности, включая требования к персоналу, а его специалисты, как правило, не имеют ни мотива, ни возможностей пообсуждать заработные платы в курилке с сотрудниками компании-клиента.

Исключительным снижением затрат, по нашему опыту, озабочено минимальное количество компаний, если таковые вообще есть. Хотя этот эффект часто наблюдается во многих проектах за счет оптимизации процессов и автоматизации.

Поэтому идея использования аутсорсинга зависит, как правило, от уровня зрелости менеджмента, спектр управленческих инструментов которого должен быть довольно широк и включать (как один из них!) аутсорсинг бизнес-процессов.

Что нужно, чтобы клиент был счастлив, и как обеспечить эффективность аутсорсинга? Мы используем подход, который включает три основных этапа:

- осознанная постановка цели и выбор инструмента достижения цели;
- выбор надежного партнера (исполнителя);
- организация процессов и тщательное управление проектом.

Важно понимать, что для оптимизации, повышения эффективности и качества выполнения функций у компании есть различные возможности — привлечение консультантов для помощи менеджерам и сотрудникам, автоматизация процессов обработки и хранения информации, повышение квалификации или наем более квалифицированных сотрудников. И когда мы говорим об аутсорсинге, мы говорим об альтернативе. Правильная оценка альтернатив очень важна для осознанного выбора технологии. Важно понимать свои ожидания от аутсорсинга и цели, которые компания хотела бы достичь в отношении рассматриваемой функции — повысить достоверность информации и оперативность отчетов, обеспечить соответствие законодательству, снизить риски и т.д.

Если говорить о сравнении затрат для разных технологий, то необходимо учитывать неочевидные затраты, например, при аутсорсинге к стоимости услуг аутсорсинговой компании нужно добавить затраты на управление, подготовку данных и контроль результатов. Стоимость выполнения той или иной функции своими силами, без передачи на аутсорсинг, также не складывается только из заработной платы специалистов и налогов, но включает и многие другие статьи затрат. Например, список видов затрат на обеспечение функции учета кадров составляет более 20 наименований, и заработная плата специалиста по кадровому учету лишь одна из них.

— **На какие критерии при выборе поставщика услуг ориентируются Ваши клиенты?**

— При выборе поставщика услуг наши клиенты ориентируются прежде всего на рекомендации от наших текущих клиентов и партнеров. Это нормальная ситуация на неразвитом рынке предложения, когда очень сложно по каким-то формальным параметрам быть уверенным в уровне сервиса неизвестной компании.

Мы бы рекомендовали при выборе провайдера рассматривать целый набор факторов:

- Рекомендации, опыт работы, отзывы клиентов.
- Гибкость провайдера, готовность выстраивать удобные для вас схемы работы, внимательность при взаимодействии, в целом ориентация на клиента, готовность и желание помочь.
- Содержание договора (параметры сервиса, материальная ответственность, конфиденциальность).
- Страхование профессиональной ответственности.
- Выделение ключевых лиц, возможность знакомства с проектной командой до начала проекта.
- Планирование проекта перехода и обслуживания.
- Схемы взаимодействия, совместимость информационных систем (в идеале — программа как у вас), готовность настраивать под клиента отчеты и форматы данных.
- Технологии обеспечения информационной безопасности (технические и организационные).

● Возможность получить свои данные по окончании проекта в удобном формате.

- Наличие партнеров, дополнительных сервисов.

— **Как вы строите систему отношений с клиентами?**

— Наша компания очень большое внимание уделяет системе отношений с клиентами.

При организации работы важно иметь четкое соглашение об уровне сервиса, план проекта перехода. Обратит внимание на необходимость настройки информационных систем и отработку процессов взаимодействия, необходимости изменения некоторых внутренних процессов и реструктурирования персонала, тщательный контроль (аудит) первых результатов.

В нашей компании клиент, помимо того, что имеет выделенного менеджера, также имеет доступ к любому члену команды, и прямой доступ к руководителям и генеральному директору для решения любых вопросов.

Мы являемся российским партнером компании ADP Employer Services International по программе обеспечения сервиса ADP Streamline, и мы можем с уверенностью сказать, что и российский и мировой опыт показывают, что какой бы ни был отличный провайдер без внимания и тщательной организации процессов на стороне клиента не обойтись. Мы уделяем этому особое внимание и поддержку при начале работы и в ходе всего цикла сопровождения. Уже рутинным стало использование online-системы взаимодействия с клиентами. Мы стараемся понимать ключевые цели клиента и большое внимание уделять вопросам поддержки бизнеса клиента, каким образом наши услуги могут помочь клиенту в достижении его стратегических и тактических задач, предлагаем необходимые изменения, даем советы.

В качестве примера можно привести одного из наших клиентов — розничную сеть, имеющую магазины во многих российских городах. Клиент выбрал модель аутсорсинга расчета заработной платы, но решение принималось в головной организации (США) и не вполне устраивало российское руководство дочерней компании. Однако был проведен очень тщательный выбор поставщика, который выпал на нашу компанию и оказался успешным. Мы предложили различные варианты схем взаимодействия, тщательно спланировали проект перехода от предыдущего провайдера, помогли оптимизировать внутренние процессы компании и обеспечили бесперебойный и проактивный сервис в удобном для клиента формате. Дополнительным фактором явилось свойственное нашей компании дружелюбное взаимодействие участников проекта. Все это вместе позволило добиться принятия модели аутсорсинга всеми руководителями клиента, решить некоторые неочевидные ранее проблемы и поддержало планомерный рост компании.

Я считаю, что модель партнерства, открытости и взаимопомощи на всех этапах проекта зарекомендовала себя с лучшей стороны, поэтому она является стратегической основой развития нашей компании и может являться локомотивом развития рынка аутсорсинга в России в целом.