



Ключевые факторы успеха при внедрении аутсорсинга в банковском бизнесе

Сергей Шibaев, Партнер
Роланд Бергер Стратеджи Консалтентс

Москва, 15 января 2006

Содержание

Стр.

А. Обзор тенденций на рынке аутсорсинга

3

**Б. Ключевые факторы успеха при внедрении аутсорсинга в
банковском бизнесе**

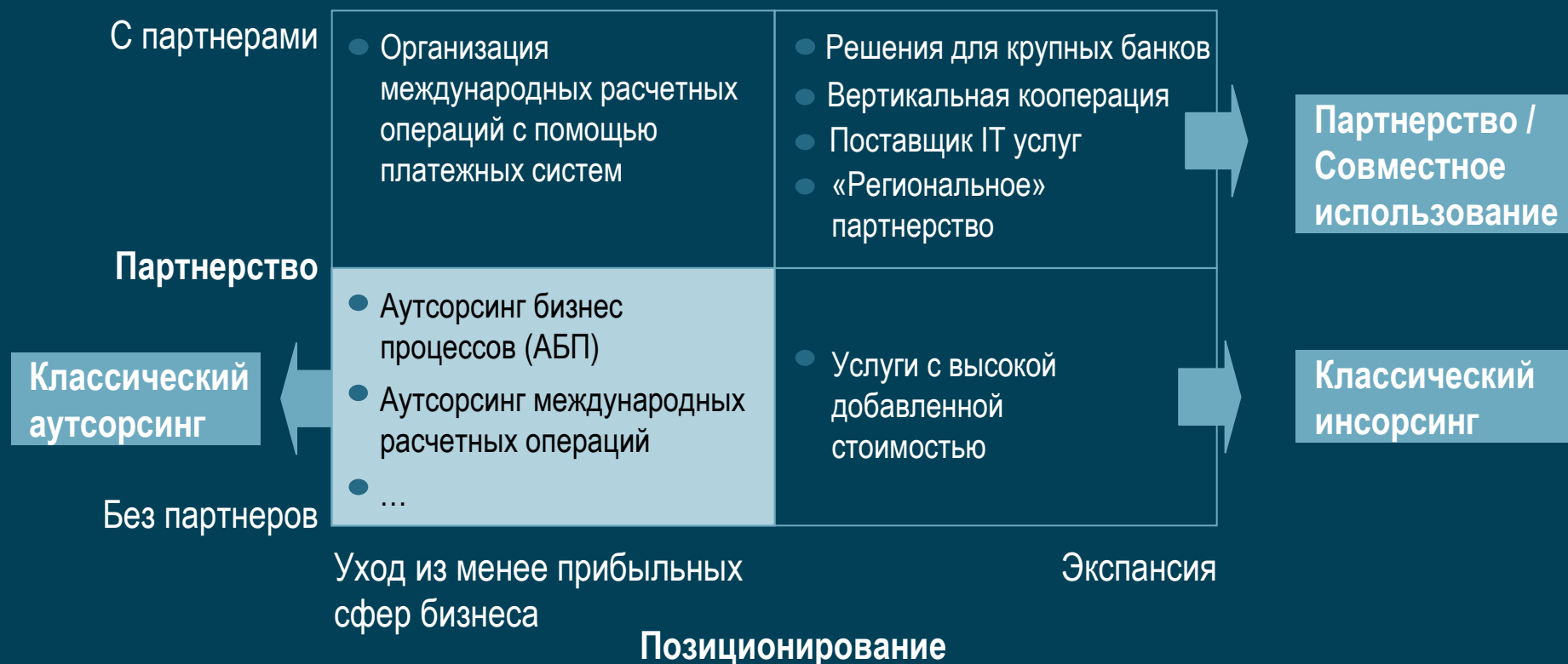
8



A. Обзор тенденций на рынке аутсорсинга

Тема настоящего доклада – классический аутсорсинг

Дифференцированная стратегия аутсорсинга - Пример «Расчетные операции»

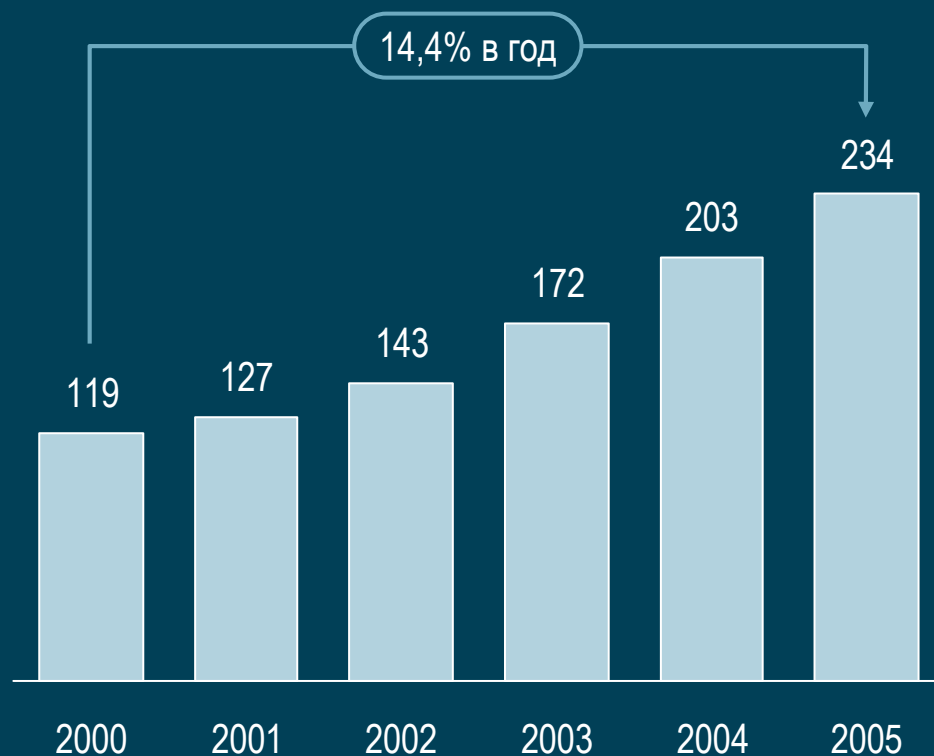


1) Инсорсинг – делегирование определенных функций внутренней (но “stand-alone”) структуре. Инсорсинг используется для сохранения контроля над передаваемыми функциями

Аутсорсинг бизнес-процессов - интенсивно растущий рынок с фокусом на уже проверенные сегменты

Рынок аутсорсинга

Глобальный рынок АБП [млрд. долл.]



Проверенные сегменты с высокими темпами роста

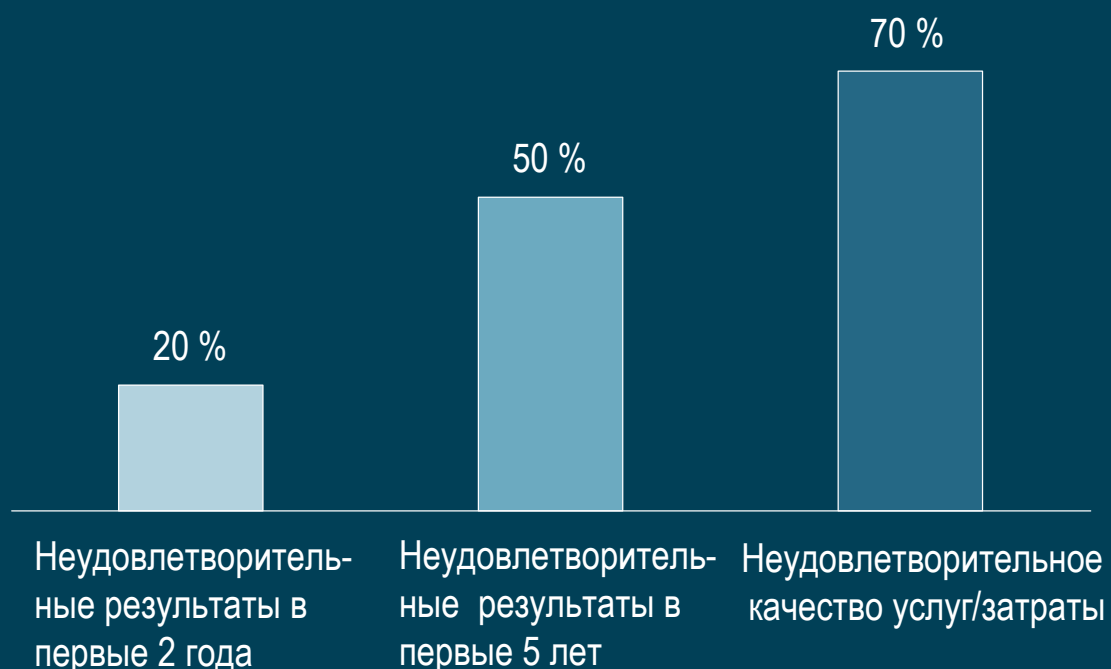
- Финансы и бухгалтерский учет
- Платежные операции
- Персонал
- ...

Регионы

- США с долей 60% – крупнейший рынок АБП, Европа и Азия догоняют США
- Великобритания, Ирландия и Нидерланды являются основными точками роста в Европе
- Германия проигрывает в сравнении, однако интерес и активность растут

Аутсорсинг не всегда приносит ожидаемые результаты – необходим профессиональный менеджмент

Результаты исследования удовлетворенности сделками по аутсорсингу (по всем отраслям)



- Независимо от временного периода 70% совершенных сделок по аутсорсингу отличаются **неудовлетворительными затратами или качеством услуг**
- В 20% сделок **неудовлетворительные результаты** проявляются в **первые 2 года**
- Вероятность **неудовлетворительного результата** составляет для **первых 5 лет 50%**

Высокие требования к подготовке и ошибки в реализации приводят к тому, что ок. 50% проектов аутсорсинга оказываются неудачными

Риски аутсорсинга

Распространенные ошибки при аутсорсинге

Концепция

- **Непрозрачность:** Отсутствие представления о структуре собственных затрат и процессов
- **Отсутствие опыта:** Отсутствие профессионального подхода к управлению процессом аутсорсинга

Заключение сделки

- **Неправильная структура:** Принятые договоренности основаны на неверных допущениях о развитии
- **Недостаток совместимости:** Услуги исполнителя не соответствуют требованиям бизнеса заказчика

Реализация сделки

- **Дефицит контроля и взаимодействия:** Эффекты аутсорсинга не могут быть оценены
- **Отсутствие ответственности:** Менеджер, задействованный в подготовке, не несет ответственности после ее завершения

- 78% предприятий, делегировавших функции IT, преждевременно расторгают свой договор

- В 66% случаев поставленные в начале цели не были достигнуты

- Только 50% руководителей предприятий довольны результатами аутсорсинга IT



Б. Ключевые факторы успеха при внедрении аутсорсинга в банковском бизнесе

Стратегический вопрос для банков: какие этапы создания стоимости следует развивать как ключевые компетенции

“Разделение цепочки создания стоимости” банков

Традиционная цепочка стоимости



Разделение



Новые бизнес-модели

Специалист по каналам сбыта

Специалист по продукту

Специалист по платформе/
транзакциям

Возможные этапы развития

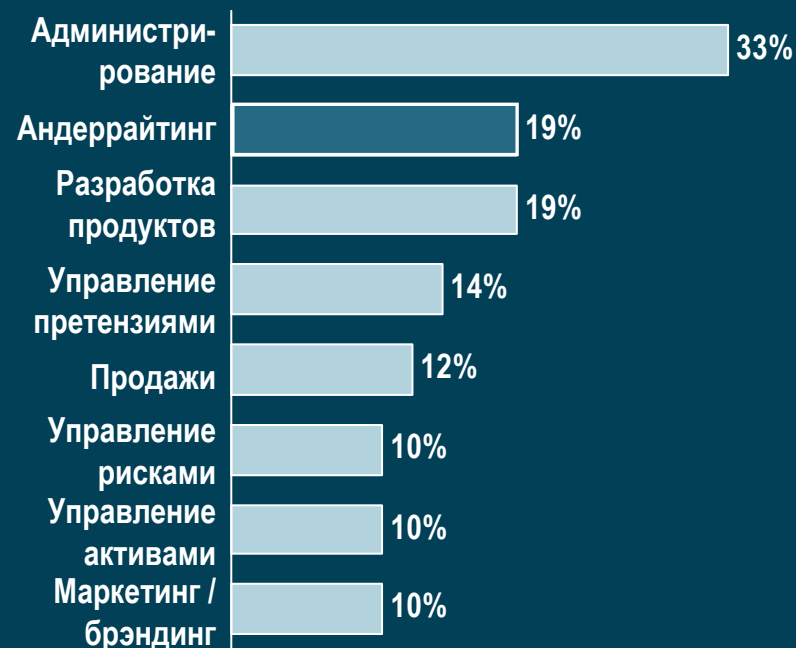
Продажи и управление рисками создают наибольшую стоимость для банков – андеррайтинг следует рассматривать отдельно

Создание и разрушение стоимости для банков

«Какие этапы создания стоимости генерируют наибольшую стоимость Вашего банка?»



«На каких этапах создания стоимости больше всего теряет Ваш банк?»



До принятия решения об аутсорсинге необходимо тщательно проверить стратегические параметры

Оптимизация ресурсов

- Оптимальное использование ресурсов посредством фокусирования на ключевых компетенциях
- Использование опыта, инновационного потенциала, эффекта масштаба инсорсера

Снижение затрат

- Перенесение части затрат из постоянных в переменные
- Снижение постоянных затрат (напр. амортизация) посредством снятия активов с баланса

Распределение рисков

- Распределение/перенос инвестиционных и производственных рисков на инсорсера/исполнителя

Ранее фокус аутсорсинга в банках был на IT – теперь он используется и на других этапах создания стоимости

Обзор функций, пригодных для аутсорсинга в банках



На каждом этапе процесса аутсорсинга – свои ключевые факторы успеха

Классический процесс аутсорсинга

Ключевые факторы успеха	<ul style="list-style-type: none"> • Реализуемость • Качественный Business Case 	<ul style="list-style-type: none"> • Структурированный и эффективный подход • Широкий подход 	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус на стратегические цели • Оценка 	<ul style="list-style-type: none"> • Структурированный процесс принятия решения • Качественный business Case • Соответствующий договор 	<ul style="list-style-type: none"> • Детальное планирование проекта и наблюдение за исполнением • Опытное руководство
--------------------------------	---	--	--	---	---

Этапы	Определение стратегии аутсорсинга	Объявление открытого конкурса	Due Diligence	Решение об аутсорсинге	Реализация аутсорсинга
Содержание	<ul style="list-style-type: none"> • Количественная и качественная оценка опции аутсорсинга • Определение стратегии и сферы действия • Разработка подхода • Разработка принципов для business Case 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка критериев оценки • Составление long list потенциальных поставщиков • Разработка конкурсной документации • Предварительный отбор • Формирование short list для Due Diligence 	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка данных для анализа • Количественная и качественная оценка (факты и данные) • Разработка business Case • Перепроверка стратегических целей 	<ul style="list-style-type: none"> • Структурированный подход к принятию решения • Разработка business Case • Оценка рисков • Принятие решения о аутсорсинге • Переговоры и заключение договора об аутсорсинге 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка плана мероприятий по внедрению: <ul style="list-style-type: none"> – Действия / Результат – Основные события – Ответственность • Реализация Business Case • Разработка управления договорами

Проверенная модель аутсорсинга состоит из четырех этапов

Четыре фазы модели аутсорсинга Роланд Бергер



Какие процессы можно передать на аутсорсинг?
Какие положительные результаты будут достигнуты?

Потенциал / Потребности

Какие партнеры наиболее подходят для сотрудничества? Как должен быть составлен договор аутсорсинга?

Выбор

Как проходит внедрение ин-/аутсорсинга?

Внедрение

Будет ли обеспечено использование потенциалов внутри банка? Как будет осуществляться управление поставщиком услуг?

Использование

Компания Роланд Бергер имеет большой опыт проектов по аутсорсингу в секторе «Финансовые услуги»

Некоторые примеры проектов

Ведущая международная банковская группа	Разработка и поддержка при реализации стратегии оптимизации/перенесения процедур бэк-офиса за пределы организации
Ведущая международная банковская группа	Разработка концепции для централизованной организации персонала и использование синергии затрат в его отделах
Европейская банковская группа	Интеграция после слияния / объединения ИТ и других услуг с целью снижения затрат и использования ноу-хау
Нидерландская банковская группа	Создание организационной структуры с отдельными департаментами финансов и аудита для концентрации на услугах с более высокой стоимостью
Международная финансовая, лизинговая и страховая компания	Создание эффективной и рациональной структуры отдела ИТ путем гармонизации и группировки по регионам
Транснациональный банк	Глобальная реорганизация/разделение отделов и внедрение концепции корпоративных центров с целью повышения эффективности и контроля
Ведущий банк в Центральной и Восточной Европе	Определение и внедрение возможностей аутсорсинга для обработки банковских карт с целью повышения эффективности
Ведущий страховщик в Центральной и Восточной Европе	Оценка и рекомендации по аутсорсингу ИТ услуг для третьих лиц
Ведущий европейский банк	Разработка стратегии ИТ после слияния наряду с гармонизацией и консолидацией структуры ИТ
Глобальный провайдер финансовых услуг	Проект повышение эффективности отдела ИТ с целью снижения затрат на 15 % путем оптимизации процесса и сокращения накладных расходов

- Спасибо за внимание

| Сергей Шibaев, Партнер

| Roland Berger Strategy Consultants

| 1-ая Тверская-Ямская ул. 23 | 125047 Москва

| sergei_shibaev@rolandberger.com

| +7-495-72119-51