

**Deloitte.**



**Результаты глобального исследования  
Делойт в области Общих центров  
обслуживания за 2015 г.**



# Содержание

<b>01</b>	<b>Цели, задачи и периметр исследования</b>	<b>3</b>
<b>02</b>	<b>Результаты исследования</b>	<b>4</b>
	Географический охват	
	Объем оказываемых услуг	
	Организационная структура	
	Модель управления	
	Варианты перехода к модели ОЦО	
	Тенденции развития ОЦО	
<b>03</b>	<b>Контакты</b>	<b>16</b>



Цели, задачи  
и периметр  
исследования

Результаты  
исследования

Контакты



# Цели, задачи и периметр исследования

Цели, задачи  
и периметр  
исследования

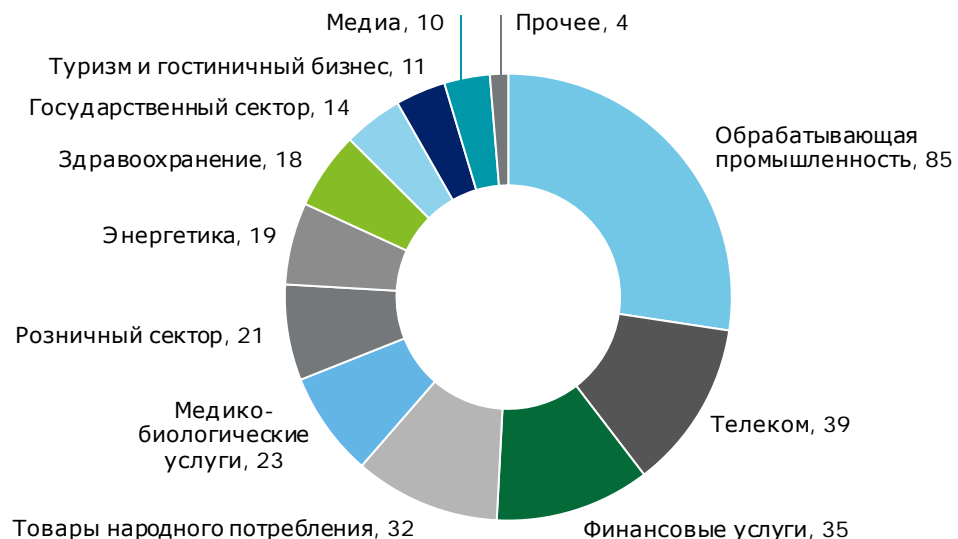
Результаты  
исследования

Контакты



# В проведенном Делойт исследовании мирового опыта Общих центров обслуживания приняли участие 311 респондентов

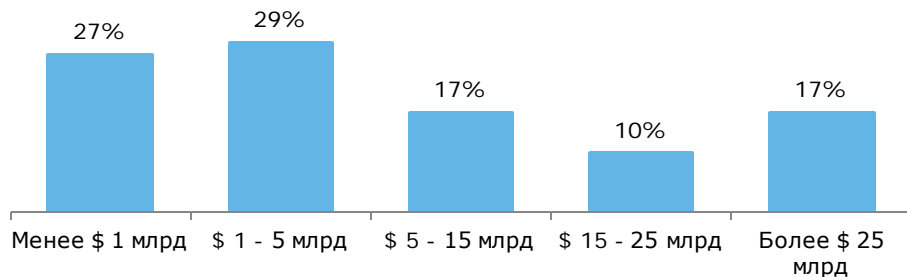
## В каком секторе экономики работает ваша компания?



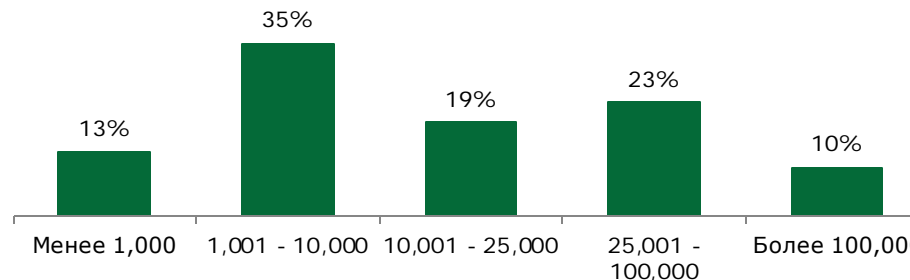
## Информация о респондентах

- Компании обрабатывающей промышленности продолжают составлять наиболее значимую долю среди респондентов исследования - около 27%
- Следующими наиболее широко представленными отраслями являются Телеком – 13%, Финансовые услуги – 11% и Товары народного потребления – 10%
- Средний годовой доход компаний-респондентов составляет около \$ 11 миллиардов
- Более 50% компаний-респондентов насчитывают свыше 10,000 сотрудников (занятых на полный рабочий день)

## Каков годовой доход вашей компании?



## Какова численность персонала вашей компании?



Цели, задачи и периметр исследования

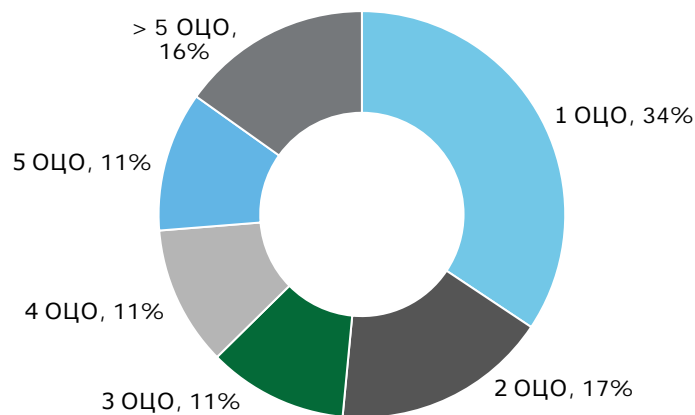
Результаты исследования

Контакты

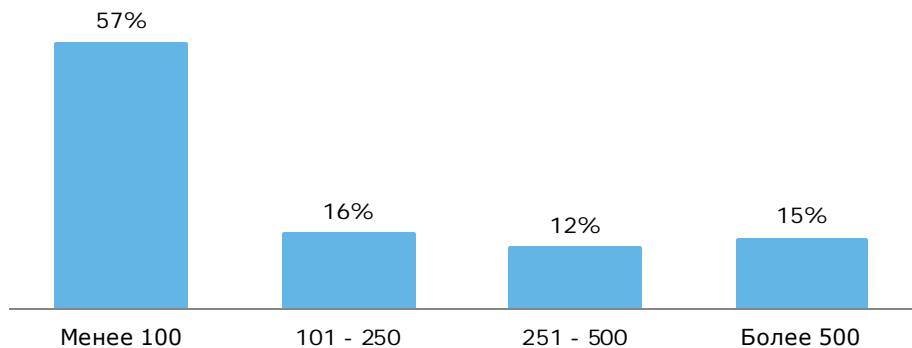


# Участники исследования предоставили данные по более чем 1,000 ОЦО различного уровня зрелости

**Какое количество ОЦО создано в вашей компании по всем функциям?**



**Каково количество сотрудников в ОЦО?**



## ОЦО и аутсорсинг

- На одну компанию-респондента приходится в среднем 3.3 ОЦО, что повторяет результаты исследования 2013 года
- По сравнению с 2013 годом наблюдается снижение доли компаний, создающих один центр обслуживания и рост доли компаний с двумя и пятью ОЦО
- Более половины компаний-респондентов указали, что используют услуги аутсорсинга; при этом большинство пользуется услугами единого вендора, 19% указали наличие двух или трех аутсорсинговых центров
- Среди респондентов, использующих услуги аутсорсинга, среднее количество аутсорсинговых центров на компанию составляет 3.9

## Уровень зрелости и численность

- Наиболее распространенными остаются ОЦО с небольшой численностью до 100 сотрудников, их доля составляет 57%
- Средняя продолжительность оказания услуг составляет 5,5 лет
- Среди ОЦО, оказывающих услуги менее 3х лет:
  - Более 70% насчитывают менее 100 сотрудников
  - Более 60% являются многофункциональными

Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты



# Результаты исследования

Цели, задачи  
и периметр  
исследования

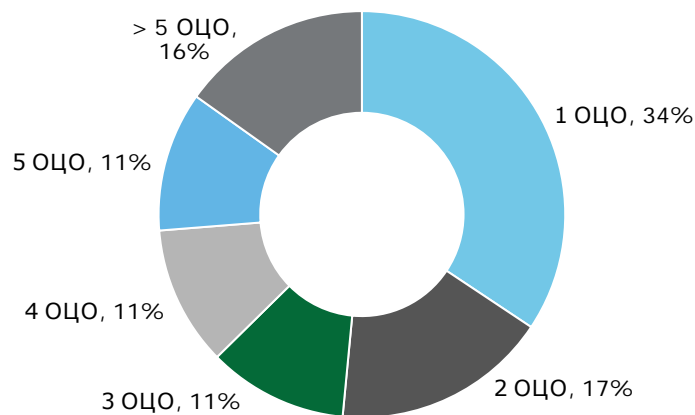
Результаты  
исследования

Контакты

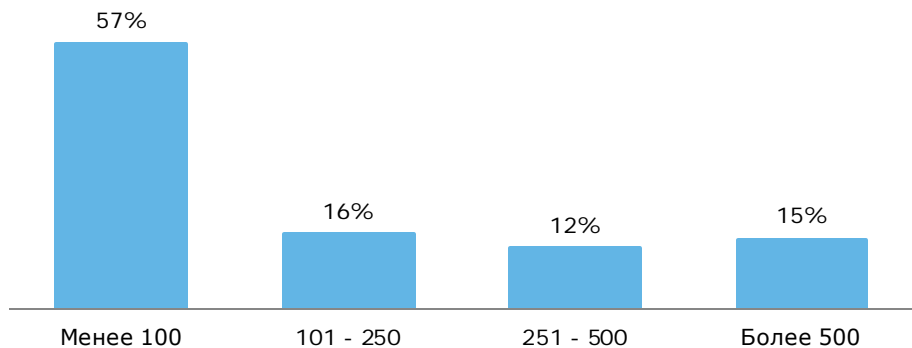
# Текущее месторасположение и потенциальные локации для создания новых ОЦО



**Какое количество ОЦО создано в вашей компании по всем функциям?**



**Каково количество сотрудников в ОЦО?**



## ОЦО и аутсорсинг

- На одну компанию-респондента приходится в среднем 3.3 ОЦО, что повторяет результаты исследования 2013 года
- По сравнению с 2013 годом наблюдается снижение доли компаний, создающих один центр обслуживания и рост доли компаний с двумя и пятью ОЦО
- Более половины компаний-респондентов указали, что используют услуги аутсорсинга; при этом большинство пользуется услугами единого вендора, 19% указали наличие двух или трех аутсорсинговых центров
- Среди респондентов, использующих услуги аутсорсинга, среднее количество аутсорсинговых центров на компанию составляет 3.9

## Уровень зрелости и численность

- Наиболее распространенными остаются ОЦО с небольшой численностью до 100 сотрудников, их доля составляет 57%
- Средняя продолжительность оказания услуг составляет 5,5 лет
- Среди ОЦО, оказывающих услуги менее 3х лет:
  - Более 70% насчитывают менее 100 сотрудников
  - Более 60% являются многофункциональными

Цели, задачи и периметр исследования

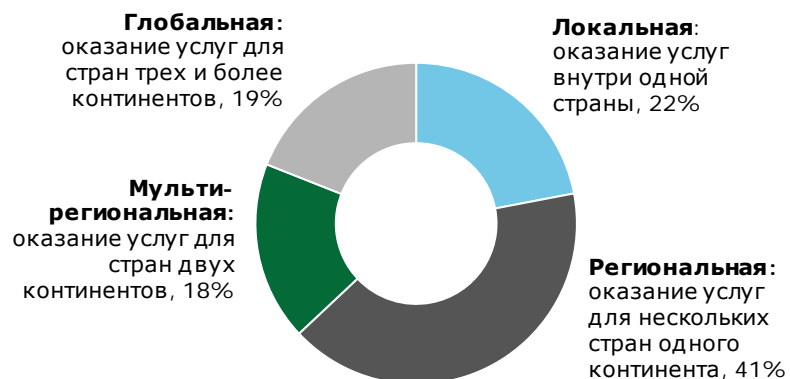
Результаты исследования

Контакты

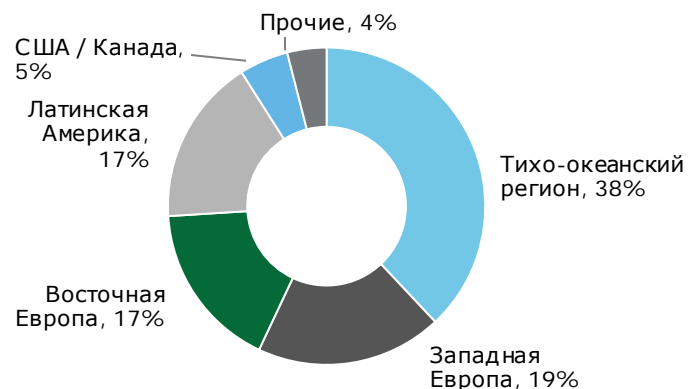
# Текущее месторасположение и потенциальные локации для создания новых ОЦО



## Какова география распределения ОЦО?



## Какие регионы вы рассматриваете для создания новых ОЦО?



## Географический охват

- Региональная модель ОЦО остается наиболее распространенной среди компаний-респондентов; по сравнению с 2013 годом, в 2015 году доля ОЦО, оказывающих услуги для нескольких стран внутри одного континента выросла до 41% с 34%, а доля ОЦО, оказывающих услуги на двух континентах, выросла до 18% с 13%
- Сократилось количество ОЦО, оказывающих услуги внутри одной страны
- Рост количества мульти-региональных ОЦО свидетельствует о снижении географических барьеров; компании находят пути решения проблем, связанных со знанием языка, различием временных поясов и законодательными особенностями

## Расположение вновь создаваемых ОЦО

- Приоритетными для создания ОЦО остаются регионы с наименьшей стоимостью обслуживания
- Более 50% потенциальных локаций для создания ОЦО, рассматриваемых респондентами, находятся в странах Тихо-океанского региона и Восточной Европы
- Наиболее популярными для создания ОЦО среди стран Западной Европы считаются Великобритания и Испания
- Количество респондентов, рассматривающих страны Тихо-океанского региона для создания ОЦО выросло с 19% в 2013 до 38%

Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

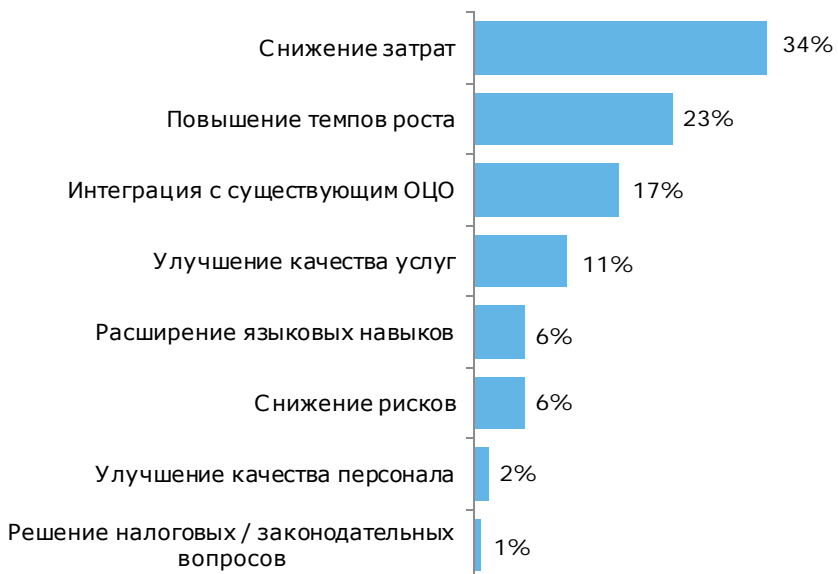
Контакты





# Причины создания новых ОЦО и ключевые факторы, влияющие на выбор месторасположения

Каковы основные причины создания новых или релокации ранее созданных ОЦО?



Каковы наиболее значимые критерии при выборе месторасположения ОЦО?



## Причины создания / релокации ОЦО

- При выборе месторасположения ОЦО компании в основном ориентируются на потенциальные возможности по сокращению затрат
- Несмотря на то, что стоимость, доступность и качество персонала остаются важными критериями при выборе локации, наибольшее значение приобрела близость к производственным площадкам

Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты

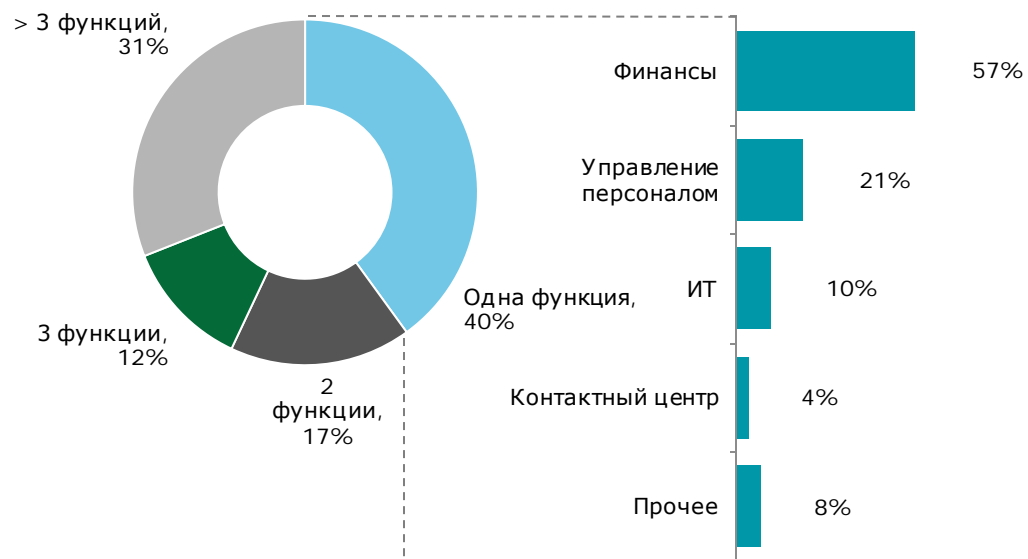
# Объем оказываемых услуг ОЦО



## Какие функции выполняются в вашем ОЦО?



## Какова доля моно-функциональных ОЦО?



## Объем оказываемых услуг

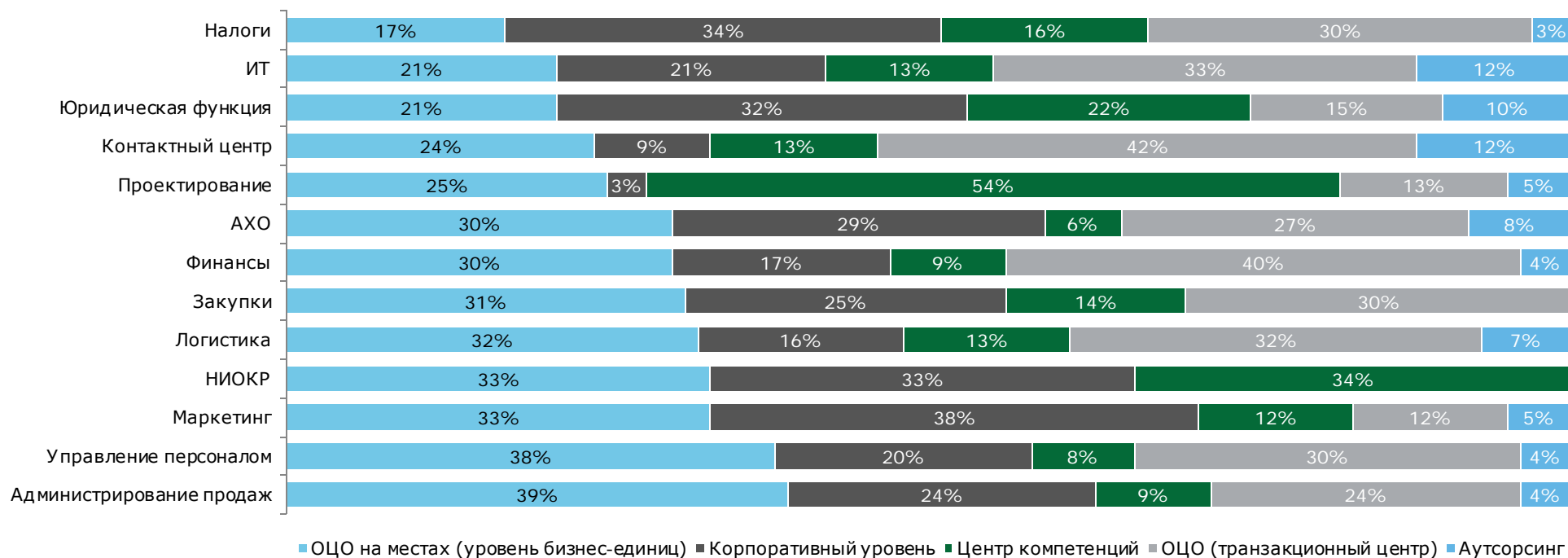
- Наиболее частыми функциями, выполняющимися в ОЦО, остаются традиционные функции бэк-офиса, такие как Финансы, Управление персоналом, ИТ
- Существует тенденция к передаче в ОЦО таких функций как Проектирование или Администрирование продаж
- По сравнению с 2013 годом доля монофункциональных ОЦО снизилась на 30%, в то время как доля ОЦО, выполняющих более трех функций, возросла более чем на 40%
- Компании предпочитают создавать много-функциональные ОЦО, минуя этап создания моно-функциональных ОЦО
- Моно-функциональные ОЦО как правило создаются для таких функций как Финансы, Управление персоналом, ИТ или контактный центр

Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты

# Распределение численности сотрудников



Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты

## Распределение сотрудников

- Центры компетенций в основном создаются для таких «нетрадиционных» функций как Проектирование и НИОКР
- Наибольшая доля персонала на транзакционном уровне ОЦО наблюдается для таких функций как Контактный центр, Финансы и ИТ
- Наибольшая доля аутсорсинга наблюдается для функций ИТ, Контактный центр и юридической функции
- Наблюдается рост значимости роли Корпоративного центра по мере централизации более важных и сложных операций с высокой добавленной стоимостью

# Организационная структура и порядок взаимодействия ОЦО и компании



## Как вы охарактеризуете организационную модель ОЦО в рамках вашей компании?



## Организационная структура ОЦО

- Целесообразно создание ОЦО по модели GBS; при переводе уже зрелого ОЦО на модель GBS компании испытывают сопротивление, аналогичное сопротивлению при первоначальном создании ОЦО
- Более 80% респондентов указали, что их ОЦО является многофункциональным, но при этом не все из них используют модель GBS
- Модели управления многофункциональными ОЦО существенно различаются – от единого управления ОЦО в целом, до раздельного управления и контроля над каждой функцией
- Более 50% респондентов создали многофункциональные ОЦО, размещенные в единой локации для всех функций
- 32% респондентов указали, что используют модель GBS в ОЦО

Цели, задачи и периметр исследования

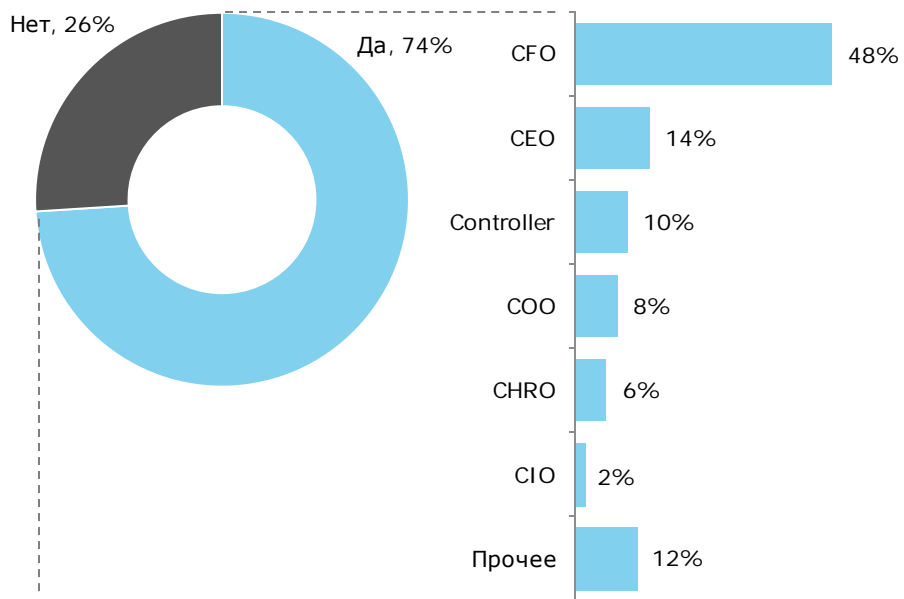
Результаты исследования

Контакты

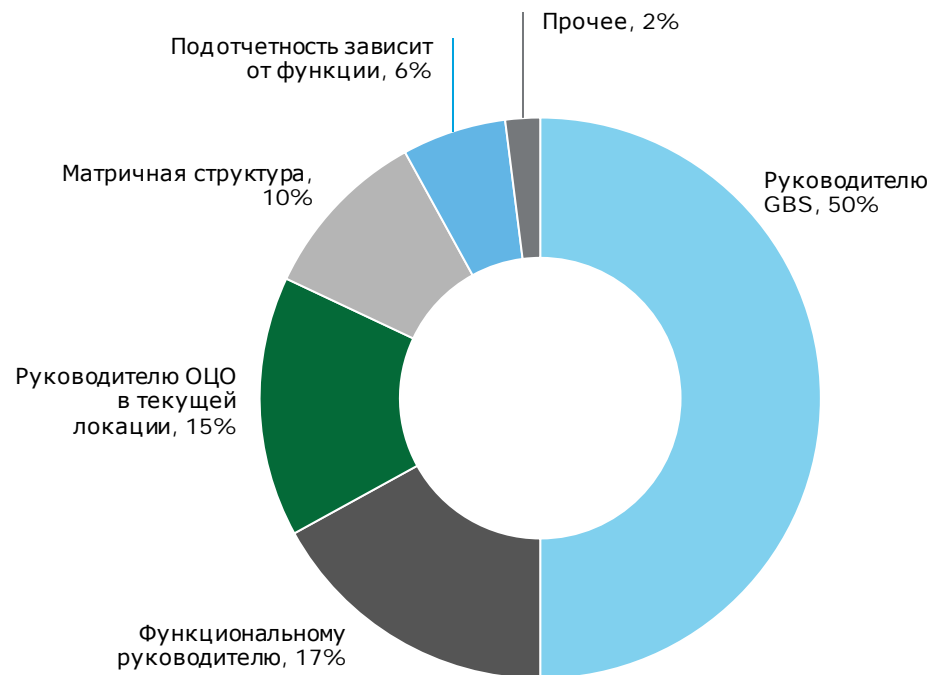
# Основные модели подотчетности ОЦО



## Существует ли в вашей организации GBS руководитель и если да, кому он подотчетен?



## Кому подчиняются сотрудники при модели GBS?



### Порядок подотчетности

- ОЦО, использующие модель GBS, все чаще становятся подотчетны напрямую исполнительному директору компании, их доля составила 14% в 2015; тем не менее, большинство ОЦО остаются подотчетными владельцам функций, например, финансовому директору
- В 50% GBS ОЦО сотрудники являются подотчетными GBS руководителю
- ОЦО, не использующие модель GBS, остаются подотчетны в основном функциональному руководителю

Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты



# Основные характеристики организационной структуры и зона ответственности руководителя при GBS модели

## Каковы характеристики вашей организационной структуры ОЦО в случае если вы используете модель GBS?



## Каковы зоны ответственности GBS руководителя в случае если вы используете модель GBS?



## Характеристики модели GBS и зоны ответственности руководителя

- Повышение значимости роли руководителя GBS, расширение областей ответственности, например, ответственность за процесс непрерывного совершенствования, владение процессами на глобальном уровне
- Более 50% респондентов характеризуют GBS модель как много-функциональную, много-региональную, оказывающую услуги различным бизнес-единицам компании
- Основной задачей руководителя GBS является реализация процесса непрерывного улучшения, следующими наиболее важными задачами являются управление локациями, управление и развитие персонала, владение бизнес-процессами на глобальном уровне
- Около 17% респондентов указали, что руководители GBS в их организациях являются ответственными за все восемь областей, от процесса непрерывного улучшения до управления услугами аутсорсинга

Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты

# Преимущества от внедрения модели GBS



Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты

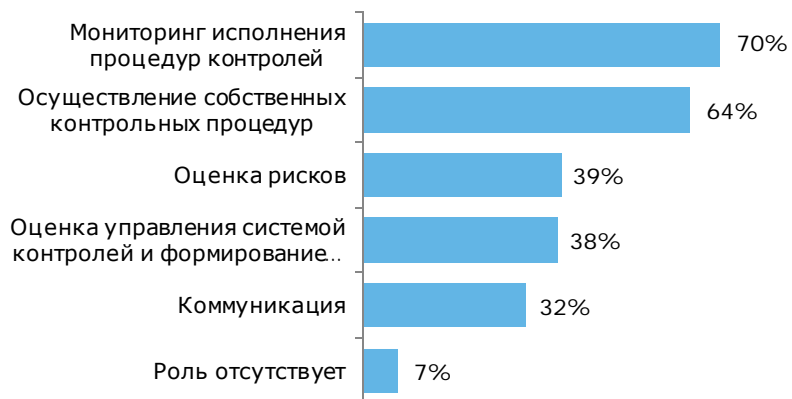
## Преимущества модели GBS

- Все респонденты, внедрившие модель GBS, отметили в качестве основных преимуществ стандартизацию используемых методов и инструментов, единый подход к процессу непрерывного совершенствования, а также единую модель управления и улучшение контрольных процедур
- 60% респондентов указали наличие по меньшей мере некоторых преимуществ модели GBS при управлении поставщиками услуг (аутсорсинга)
- Более 17% респондентов указали десять или более значительных преимуществ от перехода на модель GBS
- Модель GBS позволяет внедрить сквозные цепочки бизнес-процессов и ведет к значительному повышению их эффективности

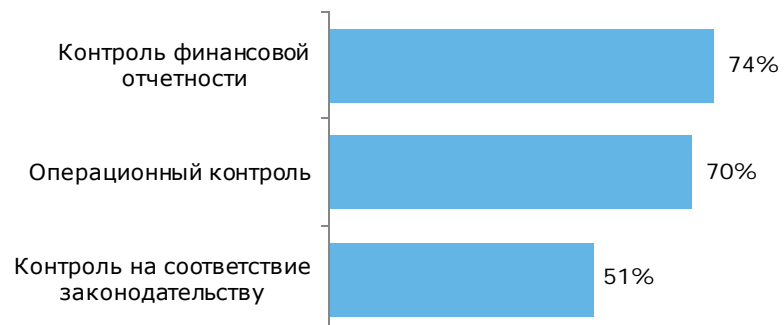
# Система внутренних контролей



## Какова роль вашего ОЦО в управлении системой внутренних контролей?



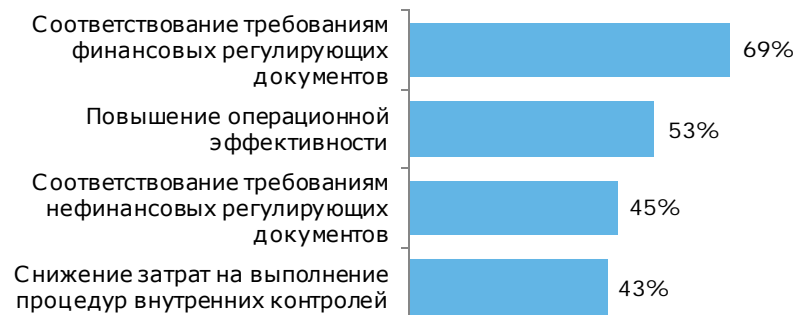
## Какие виды контрольных процедур выполняются в вашем ОЦО?



## Система контролей

- Количество ОЦО, выполняющих функции по мониторингу исполнения процедур контролей возросло на 16% с 2013 года, в то время как остальные роли остались без существенных изменений
- Для ОЦО, принимающих участие в управлении системой внутренних контролей, основными являются контроль финансовой отчетности и операционный контроль
- Основными преимуществами управления системой внутренних контролей является повышение уровня соблюдения требований, предъявляемых к финансовой отчетности, и повышение операционной эффективности

## Преимущества управления системой внутренних контролей в ОЦО:



Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

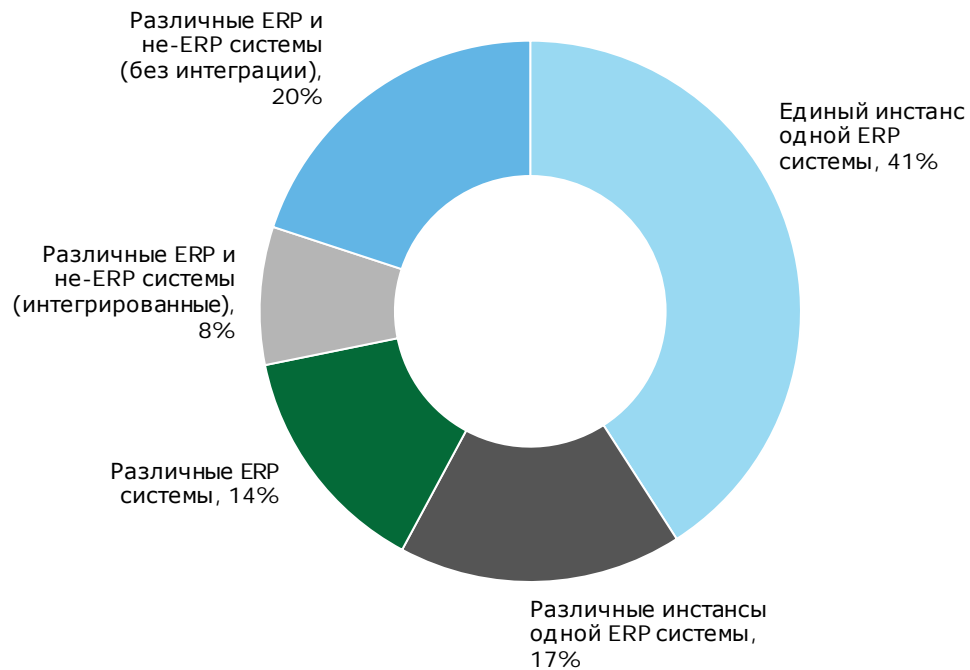
Контакты



# ИТ-ландшафт и структура ИТ-затрат



## На какой ИТ-платформе функционирует ваш ОЦО?



## Какова структура ИТ-затрат в вашем ОЦО?



## Структура ИТ затрат

- Наблюдается большое разнообразие ИТ-стратегий, используемых в ОЦО; более 40% ОЦО используют различные ERP системы
- Около 70% респондентов указали, что наибольшие ИТ-затраты направлены на повышение производительности ОЦО

Цели, задачи и периметр исследования

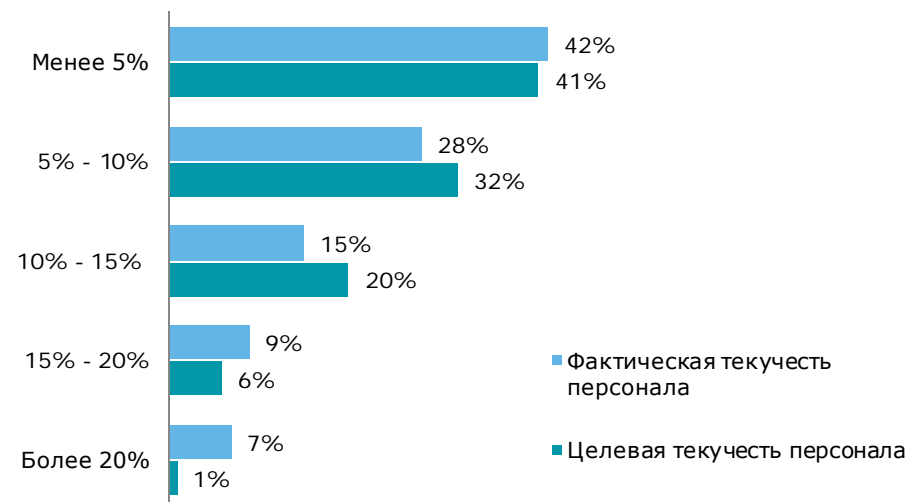
Результаты исследования

Контакты

# Способы привлечения и удержания персонала в ОЦО



## Каково у вас среднее годовое значение показателя текучести персонала?



## Каким образом вы привлекаете и удерживаете персонал?



## Методы мотивации персонала

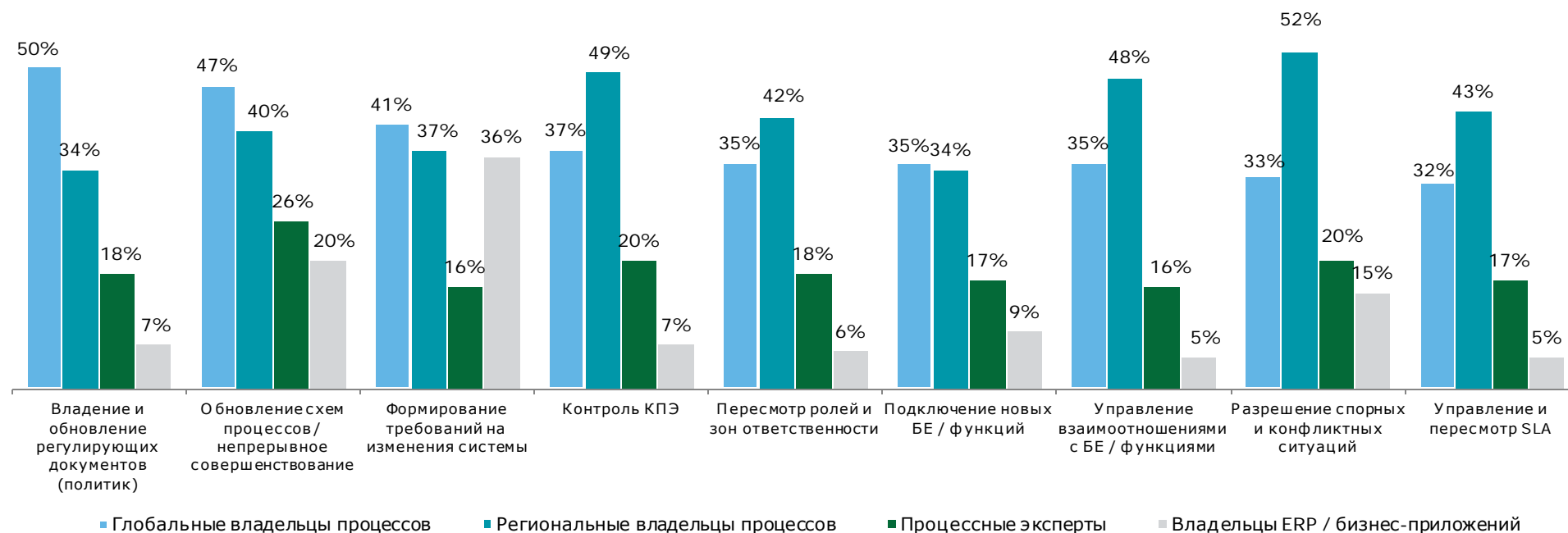
- Средний фактический показатель текучести персонала составил 8.3% и превысил целевой показатель 7.2%
- В целях привлечения и удержания персонала компании уделяют основное внимание корпоративной политике и репутации работодателя
- Около 40% респондентов в целях привлечения и удержания персонала используют предоставление гибкого графика работы, возможности ротации, а также финансовую поддержку сотрудников при продолжении обучения
- Эффективное управление ресурсами на уровне ОЦО ведет к снижению ожиданий затруднений с персоналом, качеством услуг, и производительностью

Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты

# Уровни влияния на эффективность сквозных процессов



Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты

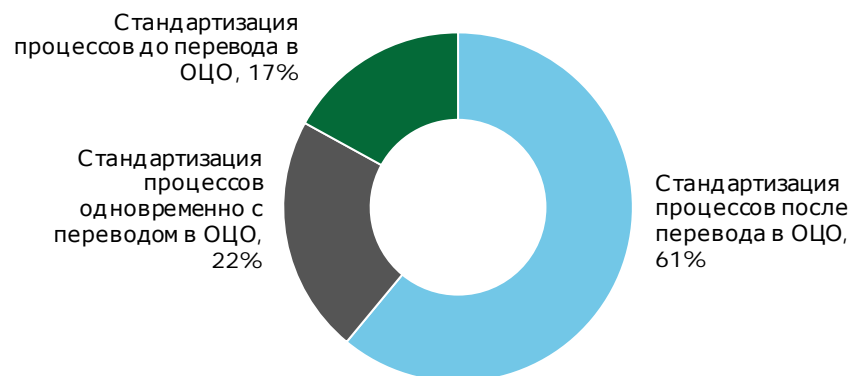
## Уровни влияния на эффективность сквозных процессов

- Выявлено смещение ответственности за эффективность сквозных процессов с уровня глобальных владельцев процессов на уровень локальных
- Глобальные владельцы процессов продолжают играть основную роль в обновлении регулирующих документов (политик), обновлении схем процессов и непрерывном совершенствовании, а также в формировании требований на изменения системы
- Региональные владельцы процессов играют основную роль в разрешении вопросов, контроля КПЭ, а также в управлении взаимоотношениями с БЕ / функциями

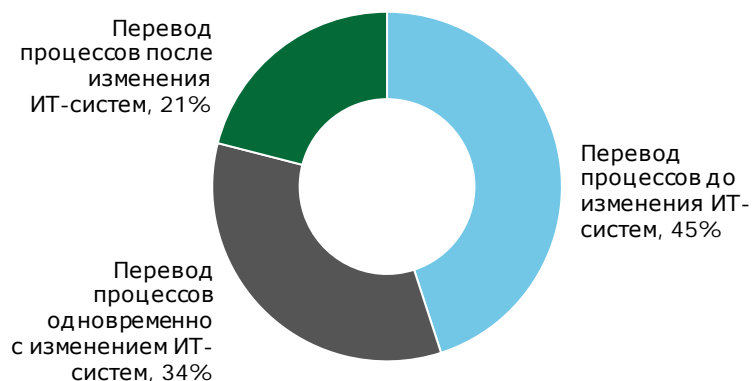
# Влияние стандартизации процессов и ИТ-систем на переход в ОЦО



## Вы стандартизовали процессы до, одновременно или после перевода в ОЦО?



## Вы передали процессы в ОЦО до, одновременно или после изменения ИТ-систем?



## Передача процессов в ОЦО

- По сравнению с 2013 годом возросли предпочтения респондентов к переводу процессов в ОЦО по методу 'lift and shift'
- Наблюдается сокращение числа респондентов, использовавших подход «большого взрыва»
- Наиболее популярным подходом остается перевод процессов в ОЦО до стандартизации и изменения ИТ-систем

### Сроки перевода процессов в ОЦО

	До изменений ИТ-систем	Одновременно с изменением ИТ-систем	После изменений ИТ-систем
--	------------------------	-------------------------------------	---------------------------

Сроки стандартизации процессов	До перевода в ОЦО
	Одновременно с переводом в ОЦО
	После перевода в ОЦО

До перевода в ОЦО	5%	7%	5%
Одновременно с переводом в ОЦО	6%	13%	3%
После перевода в ОЦО	34%	14%	13%

Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты



# Методы поддержки проведения организационных и кадровых изменений при передаче функций в ОЦО / Центр компетенций



## Функции ОЦО на местах

- 68% респондентов подготовили новую организационную структуру и должностные инструкции для функций ОЦО на местах
- По сравнению с 2013 годом возросло количество компаний, которые провели целевое сокращение численности функций ОЦО на местах при переводе в ОЦО
- 21% респондентов указали, что сотрудникам требовалось повторно проходить процедуру трудоустройства на позиции ОЦО на местах; данный показатель снизился по сравнению с 2013 годом на 8%
- Каждый из респондентов в среднем использовал как минимум три из вышеперечисленных методов для проведения организационных и кадровых изменений

Цели, задачи и периметр исследования

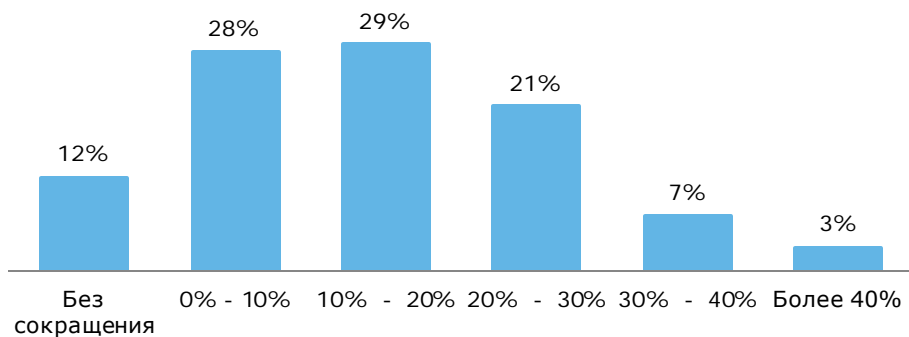
Результаты исследования

Контакты

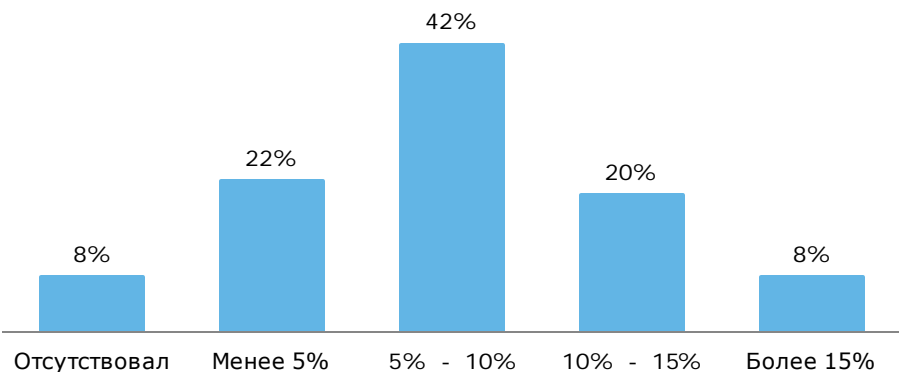
# Финансовый результат



## Какого сокращения численности вам удалось достигнуть по результатам одного года полноценной работы ОЦО?



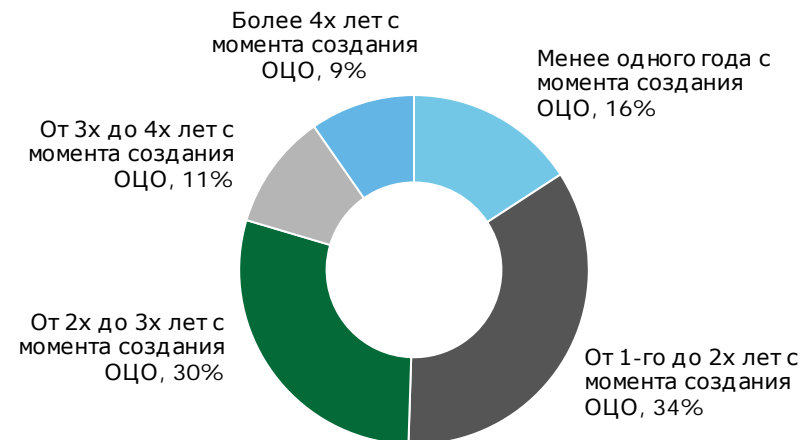
## Каков был средний годовой рост производительности в вашем ОЦО?



## Финансовый результат

- Средний показатель сокращения численности персонала вырос в 2015 году до 15% (с 13% в 2013 году)
- Средний годовой рост производительности остался на уровне 2013 года и составил 8%
- По сравнению с 2013 годом большее количество респондентов сообщили о сокращении численности и росте производительности
- Средний период окупаемости составил 2.3 года

## Какой период окупаемости вашего ОЦО?



Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты

# Области для улучшения при создании ОЦО



## Что бы вы изменили в своем подходе при повторном создании ОЦО?



## Каким образом вы используете экономию от создания ОЦО?



## Совершенствование подхода к созданию ОЦО

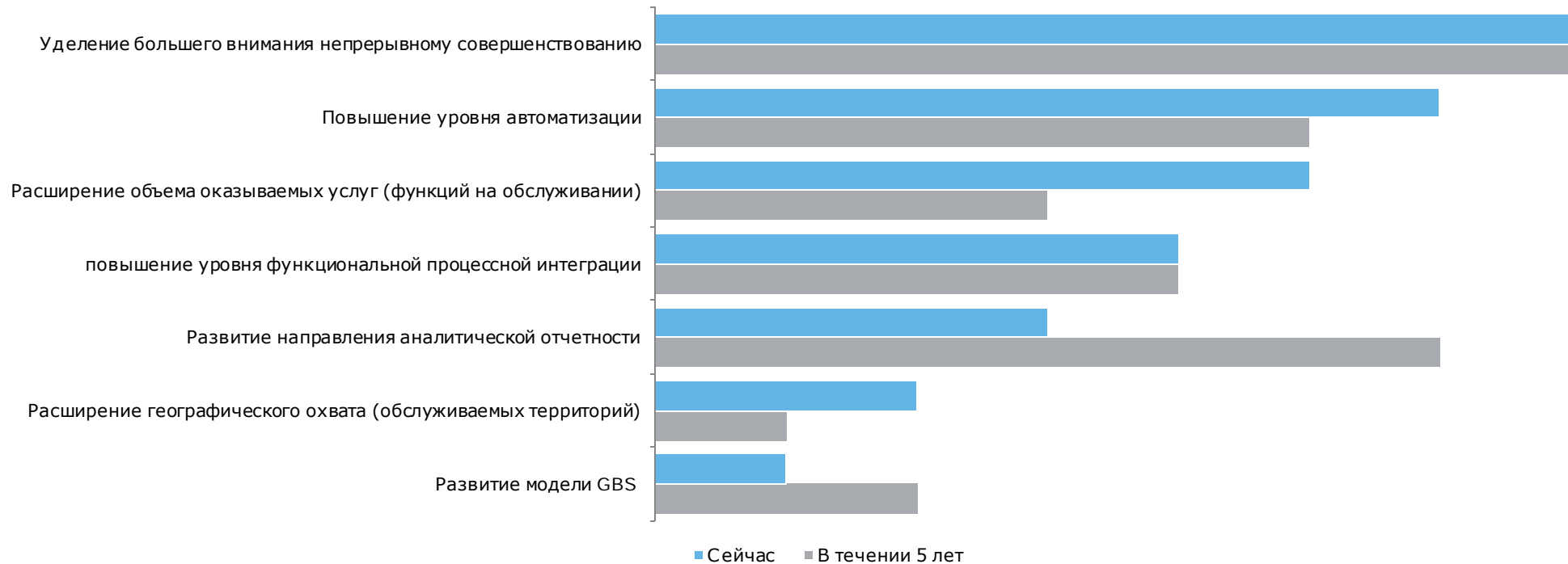
- Начиная с 2011 года в качестве основной области для улучшений при создании ОЦО респонденты отмечают управление изменениями
- Несмотря на то, что три основные области для улучшений не изменились с 2013 года, снизилось количество компаний, заявивших о своем желании улучшить данные области
- 18% респондентов отметили, что было бы лучше осуществить переход на GBS ОЦО в более короткие сроки
- Более половины респондентов указали, что средства, сэкономленные от создания ОЦО, были трансформированы в снижение затрат бизнеса

Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты

# Изменение стратегических приоритетов ОЦО/ GBS



Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты

## Изменение приоритетов

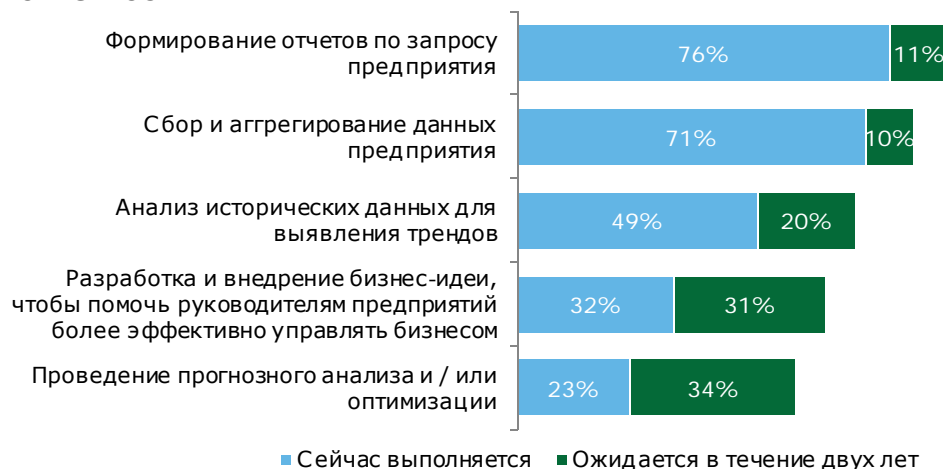
- Непрерывное совершенствование останется приоритетным направлением развития ОЦО / GBS в течение последующих десяти лет
- Несмотря на то, что сейчас повышение уровня автоматизации является одним из наиболее важных факторов, в течение следующих десяти лет аналитическая отчетность приобретет большее значение
- Со временем ОЦО / GBS сместят фокус с расширения географических и функциональных рамок оказания услуг в сторону развития GBS моделей



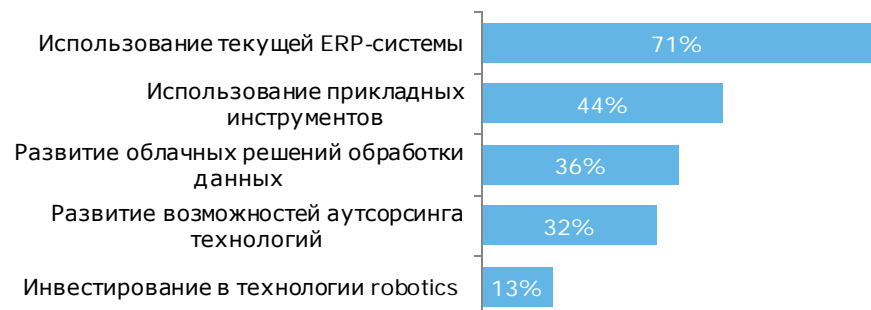
# Роль аналитической отчетности (аналитики) в ОЦО / GBS



## Какую роль выполняет или предполагает выполнять ваше ОЦО в части анализа данных и аналитической отчетности?



## Каким образом вы планируете повысить возможности автоматизации в будущем?



## Какие основные сложности вы видите в случае если аналитика будет являться одним из сервисов вашего ОЦО?



## Аналитика и автоматизация

- На текущий момент ОЦО / GBS в основном занимаются предоставлением отчетов по запросу предприятий
- ОЦО / GBS планируют удвоить свою роль в выполнении операций, приносящих большую ценность, таких как разработка и внедрение бизнес-идей и проведение прогнозного анализа
- Достоверность / согласованность данных и поддержка ИТ-платформ являются двумя ключевыми сложностями при формировании аналитики как отдельного сервиса ОЦО
- При рассмотрении возможностей дальнейшей автоматизации компании обращают внимание на дополнительные возможности помимо использования текущих систем, например, на использование технологий robotics и облачной обработки данных

Цели, задачи и периметр исследования

Результаты исследования

Контакты

# Контакты



## **Марк Гилюв**

### **Директор**

Группа по оказанию услуг в области  
финансового менеджмента

Тел.: +7 (495) 787 06 00

Моб.: +7 (915) 394 10 27

[mgililov@deloitte.ru](mailto:mgililov@deloitte.ru)



## **Игорь Ляпин**

### **Директор**

Группа по оказанию услуг в области  
финансового менеджмента

Тел.: +7 (495) 787 06 00

Моб.: +7 (910) 427 80 79

[ilyapin@deloitte.ru](mailto:ilyapin@deloitte.ru)



## **Елена Кулаковская**

### **Старший консультант**

Группа по оказанию услуг в области  
финансового менеджмента

Тел.: +7 (495) 787 06 00

Моб.: +7 (926) 554 64 22

[ekulakovskaya@deloitte.ru](mailto:ekulakovskaya@deloitte.ru)



## **Елена Садовая**

### **Старший консультант**

Группа по оказанию услуг в области  
финансового менеджмента

Тел.: +7 (495) 787 06 00

Моб.: +7 (926) 707 15 97

[esadovaya@deloitte.ru](mailto:esadovaya@deloitte.ru)

Цели, задачи  
и периметр  
исследования

Результаты  
исследования

Контакты



[deloitte.ru](http://deloitte.ru)

#### О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 225 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в [Facebook](#), [LinkedIn](#) или [Twitter](#).

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.