



СОИ

против реинжиниринга

Сначала – о терминах в заголовке. СОИ – сокращение от «Системные Организационные Изменения» – это технология, которую разработал и использует в своей работе Консалтинг-Центр «ШАГ». «Реинжиниринг бизнес-процессов» – это модный и широко разрекламированный метод перепроектирования структуры компаний и технологии их работы. Обе эти технологии нацелены на один и тот же результат – сделать бизнес-процессы в компании как можно более эффективными и рациональными. Почему же мы противопоставляем их друг другу?

Чтобы ответить на этот вопрос, разберемся сначала, что же на самом деле вкладывалось в понятие «реинжиниринг бизнес-процессов» (далее, в соответствии с тем, как это используется в англоязычной прессе – BPR) его разработчиками.

Введение в оборот самого термина BPR относится к началу 90-х годов. В 1993 вышла и в 1997 была переведена на русский язык наиболее цитируемая книга американских авторов М.Хаммера и Д.Чампи «Реинжиниринг корпорации: манифест бизнес-революции». Новое направление консалтинга явилось миру под блеск и грохот беспрецедентно раскрученной рекламной кампании. Неудивительно, что многое из сказанного и написанного о реинжиниринге носит характер не столько объективного описания метода, сколько рекламных слоганов или идеологических заявлений. К их числу можно отнести следующие утверждения:

- BPR - это неизбежный путь технологической и организационной перестройки компаний, вступающих в эпоху индивидуализированного потребителя, новых технологических возможностей и быстро

Читайте в номере:

Служба CS. Насколько Вы цените Ваших клиентов?	стр.3
Инструментарий руководителя	
Делегирование	стр.4

меняющихся требований рынка.

- BPR - это результат революционного преодоления прежней, основанной еще на идеях Адама Смита, практики организации труда и построения компаний, которая, по злой иронии судьбы, все еще остается господствующей.
- BPR – это принципиальный отказ от совершенствования существующей организации бизнеса компании, это радикальная перестройка всех аспектов ее деятельности, что называется, “с чистого листа”.
- BPR обеспечивает снижение затрат и рост эффективности компании не на проценты, а в разы.

Впрочем, последний и наиболее заманчивый тезис омрачается антитезисом: аналитики последних лет упоминают, что в истории использования BPR случаи поразительной эффективности метода соседствуют со случаями грандиозных провалов компаний, пытавшихся на себе испытать это новомодное средство. И число этих провалов едва ли не превышает число успехов.

Чтобы понять этот странный результат, рассмотрим суть метода BPR. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов? Хотя в литературе есть некоторый разноречивый в определении границ BPR, «общий знаменатель», на котором сходятся все, выделить все же можно. Таким знаменателем является «процессное» видение компании при ее анализе и перепроектировании. Компания здесь описывается не как совокупность структурных подразделений, а как система

Консалтинг-Центр «ШАГ» СТАЛ ФИНАЛИСТОМ КОНКУРСА ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА МОСКВЫ



Окончание читайте на 2-й стр.

СОИ против реинжиниринга

Окончание. Начало читайте на 1-й стр.



составляющих «тело» бизнеса работ (процессов), направленных на получение того или иного результата.

При разложении бизнеса на процессы руководствуются следующим правилом: основные процессы — это те, результатом которых является предоставление клиентам компании нужных им товаров или услуг. Остальные процессы — вспомогательные и нужны лишь постольку, поскольку обеспечивают основные процессы. Нередко процессы оказываются «сквозными», т.е. проходят сквозь перегородки между существующими подразделениями. Случается, что процессы образуют довольно запутанные траектории и не только охватывают несколько подразделений, но и многократно «входят» в одни и те же подразделения и «выходят» из них. Такое несоответствие границ процессов и подразделений приводит к потерям времени на согласования между подразделениями, а также к размыванию ответственности за конечный результат процесса в целом. Основная идея проектирования в BPR заключается в том, чтобы привести структуру компании в соответствии со структурой ее бизнес-процессов. Чтобы каждый руководитель подразделения, управляя «своим» процессом, не зависел от других подразделений и мог отвечать за результат. Кроме того, при перепроектировании компаний авторы BPR рекомендуют придерживаться ряда принципов. Вот некоторые из них:

- «Горизонтальное сжатие»: количество подразделений следует уменьшать, а решаемые ими задачи — расширять и усложнять.
- «Вертикальное сжатие»: следует уменьшать количество уровней управления компанией, делегируя принятие ряда решений на нижележащие уровни.
- «Запараллеливание» процессов: там, где это возможно, процессы должны начинаться еще до завершения тех процессов, которые их обеспечивают.
- «Диверсификация» процессов: задачи разного уровня ответственности и сложности не следует решать одним и тем же методом; для менее ответственных задач должны применяться упрощенные методы решения.

Существует ряд специальных средств и инструментов реинжиниринга. Хотя большинство из них создано вне рамок BPR, все они были удачно подхвачены им. К таким средствам можно отнести:

- Языки графического описания бизнес-процессов и компаний как систем бизнес-процессов (SADT, ARIS)
- Методы количественной оценки эффективности реальных или моделируемых бизнес-процессов (Функционально-стоимостной анализ, Activity Based Costing);
- Специальное программное обеспечение для

моделирования бизнес-процессов (BPwin, IDEF0, IDEF3, DFD, ARIS Toolset).

Эффективность применения этих, как, впрочем, и любых других средств, во многом зависит от компетентности и таланта того, в чьих руках они оказываются. Кроме того, это инструменты достаточно формализованные, поэтому попытки применить их к реальным бизнесам нередко наталкиваются на серьезные ограничения.

Завершая разговор о BPR, отметим: процессный подход к анализу и перепроектированию компаний, а также наработанные в его рамках принципы и средства действительно весьма ценны и продуктивны. Вместе с тем, как показывает наш опыт, организационную структуру компании практически никогда не удастся выстроить как «кальку» со структуры ее бизнес-процессов. Случаев, которые бы подтверждали возможность этого для средней или крупной компании, нам не удалось найти и в тех примерах, которые приводят авторы BPR или их последователи.

Занимается ли реинжинирингом Консалтинг-Центр «ШАГ»? В каком-то смысле, да. Но делаем мы это по-своему. И называем по-своему. Наша ключевая консалтинговая услуга — системные организационные изменения — имеет много общего с BPR. Но есть серьезные отличия. Во-первых, мы не начинаем перепроектировать «с чистого листа». Мы убеждены, что прошлый опыт компании — ресурс, который нужно не перечеркивать, а использовать. Во-вторых, при перепроектировании мы не исповедуем чисто инженерный подход. И на этапе проектирования изменений, и на этапе их внедрения, мы обязательно учитываем человеческий фактор и работаем с ним на всех уровнях — от владельца до рядового исполнителя. В-третьих, нам ближе идеология не революционности, а постепенности. Организация не может прийти в идеальное состояние одним прыжком¹: всегда есть какая-то зона ближайшего развития, и при переходе к желаемому результату, как правило, требуется ряд промежуточных состояний. Кстати, одна из идей, заложенных в названии «ШАГ», — постепенно, шаг за шагом. Наверное, именно поэтому в нашей десятилетней практике применения СОИ, в отличие от практики BPR, не было ни одного случая, который закончился бы провалом для консультантов и катастрофой для заказчика. ✨



Ю. Пахомов
Е. Емельянов

¹ Если только не рассматривать случая, когда полное устранение владельца от управления сочеталось бы с полной сменой персонала организации. В России такое вряд ли возможно. А если и возможно, то речь должна идти уже не о перепроектировании, а о разрушении организации что называется «до основания» и построения на ее месте новой.

Служба CS Насколько Вы цените Ваших клиентов?

Задачей службы или отдела CS (клиентского сервиса) является, при всем многообразии вариаций, работа с проблемами клиентов, которые могут возникнуть параллельно или через некоторое время после оказания услуги или продажи товара. Это наиболее характерно для фирм, которые торгуют промышленными товарами и затем

обслуживают проданное оборудование, например, автомобили или электронику. В стандартном варианте в структуре торговой организации предполагается наличие отдела продаж и отдела обслуживания и ремонта. В свою очередь, служба CS обеспечивает контакты с клиентом (например, периодического

обзвона), ей же адресуются все обращения и жалобы клиентов. Конечно, клиент может обратиться с вопросами и к менеджеру, который продал ему товар. Однако менеджеры работают со множеством клиентов, и если на них обрушатся звонки с просьбами и претензиями от покупателей, то не останется времени на продажи. Поэтому менеджер по продажам, совершив сделку, «расстается» с клиентом, а сотрудники клиентской службы продолжают «вести» покупателя. Кроме работы с имеющимися клиентам, клиентская служба обычно задействуется для диспетчирования поступающих звонков (call-центр), консультаций, контроля за прохождением претензий и др.

Основную цель деятельности службы CS можно сформулировать как **повышение лояльности клиента**.

ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ИЛИ: КОГДА УЖЕ ПОРА?

Что сейчас важно для российских компаний? По данным маркетинговых исследований, важнейшей целью (лидирует в опросах) является увеличение доли рынка. Добиваться этого можно по-разному, но - четвертое место в рейтинге заняла такая задача, как повышение качества обслуживания клиентов. Конечно, пока имеются другие возможности увеличить долю рынка, реализовываться будут именно они. Сегодня рынок сравнительно свободен, конкуренты не чувствуют себя чрезмерно стесненными и не «толкаются локтями». Но по мере того, как обостряется конкуренция, за клиентом начинается «охота», в которой в качестве «загонщика» используется служба CS.

Сегодня же для большинства компаний нет жесткой необходимости создавать клиентские службы. Рынок еще не занят, приток новых клиентов, как правило, с лихвой компенсирует отток имеющихся, и компании не важно, что клиент ушел или даже куда ушел: придет другой.

Ситуация может кардинально измениться года через 2-3 (хотя, возможно, не на всех рынках), когда рынок будет поделен, и станет очевидно, что ушедший от тебя клиент пришел к твоему конкуренту и, может быть, приведет к нему своих знакомых.

Создание клиентских отделов требует немалых затрат. Насколько они оправданы?

Безусловно, создание клиентского отдела выгодно, но эта выгода не сиюминутна. Во-первых, такое подразделение работает на перспективу, и чем дальше, тем больше такая служба о к а з ы в а е т с я востребованной. Во-вторых, ее наличие

говорит об уровне компании, повышает ее рейтинг. В-третьих, поскольку одним из главных активов любой фирмы является ее клиентская база (а работа клиентских отделов как раз и направлена на ее поддержание и расширение), то чем она больше, тем крепче фирма стоит на ногах, тем выше стоимость активов этой фирмы – т.е. ее рыночная стоимость или в классическом варианте биржевые котировки. Ведь, как известно, хороший бизнес можно продать! Одним словом, заблаговременное - поскольку процесс этот небыстрый - создание службы Customer service дает компании долгосрочное конкурентное преимущество. ✨

Д. Тарантин

(Полный текст статьи читайте на нашем сайте по адресу:
www.stepconsulting.ru, рубрика Публикации)

ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!



Компанию
«ДВТ»
- с 12-летием!

Компанию
«СпортМастер»
- с 11-летием!

Делегирование

Делегирование — передача руководителем подчиненному права на принятие некоторого круга решений, связанных с выполнением целостной задачи того класса, который раньше был прерогативой руководителя. Подчиненный наделяется ответственностью за достижение результатов по этой задаче. Делегирование может осуществляться на всех уровнях управления организацией. Так, владелец бизнеса может делегировать наемному управляющему задачу оперативного управления организацией и соответствующие полномочия и передать ему ответственность за результаты работы компании; а директор магазина может делегировать старшему продавцу задачу организации сбора информации о покупательском спросе, наделив его необходимыми полномочиями и ответственностью за результат.

Как показывает практика, метод делегирования наиболее часто используют менеджеры последней формации, получившие западное бизнес-образование. В то же время собственники, являющиеся одновременно и директорами своих компаний, решаются на делегирование достаточно тяжело. Многие из них хотели бы передать часть своих задач подчиненным, но сомневаются в том, что это можно сделать без существенных потерь для дела. Действительно, трудностей здесь много: это и недостаточная компетентность или надежность подчиненных, и трудоемкость самого процесса делегирования на стадии его внедрения, и риск потерять контроль за ходом дел, и многое другое.

В подобных ситуациях хорошо зарекомендовал себя такой инструмент, как **технология делегирования**. Технология делегирования состоит из большого числа элементов, которые можно объединить в четыре крупных блока:

- тщательная формулировка задач исполнителя,
- определение делегируемых полномочий,
- проработка системы контроля,
- проработка системы мотивации.

Задачи формулируются так, чтобы и руководитель, и исполнитель одинаково понимали, что требуется сделать, какие результаты должны быть получены. Объем делегируемых полномочий должен быть достаточным для того, чтобы подчиненный мог справиться с порученными ему задачами. Разработка системы контроля опирается на точное определение конечных и промежуточных сроков выполнения задач и завершается составлением графика контроля. При разработке системы мотивации определяются меры поощрения и санкции за выполнение/ невыполнение порученных задач.

Делегирование может осуществляться отдельными менеджерами на своих участках работы, а может становиться принципом, по которому работает вся компания, когда права на принятие решений передаются менеджерам низшего звена. Так, например, решения по

доставке товара могут приниматься на уровне коммерческого директора или на уровне руководителя отдела логистики. А есть и такие компании, в которых рядовому специалисту, бренд-менеджеру, в пределах «его» направления даются самые широкие полномочия, вплоть до права самостоятельно выбирать компании-доставщики.

Делегирование полномочий позволяет компании быстрее реагировать на запросы клиентов и на текущие обстоятельства в регионах. Как правило, компании с менее жесткой иерархией отличаются высоким качеством обслуживания, а взаимодействие подразделений осуществляется в них с меньшим количеством проблем. Минусами делегирования оказываются: некоторая утрата единства компании, несогласованность принимаемых решений и значительные расходы на оплату большого числа сотрудников с высокой квалификацией; может также снижаться управляемость и контролируемость компании.

Внедрение принципа делегирования полномочий, несмотря на всю привлекательность его коммерческих эффектов, не всегда осуществимо. Для того, чтобы делегирование оказалось возможным и при этом не «развалило» всю организацию, необходимо, чтобы основные рабочие процессы осуществлялись технологично, чтобы был хорошо отлажен «конвейер». Если же этого нет, то вместо делегирования происходит «сбрасывание» разделов работы, их выполнение оказывается ничем не обеспеченным, и в результате происходит полная дезорганизация работы компании. Еще одним важным препятствием на пути внедрения делегирования может оказаться корпоративная культура организации. Делегирование не «приживается» в компаниях, в которых сильны ценности иерархичности управления, централизации принятия решения. ✨

О. Сидельникова

Из записной книжки консультанта

Начальник отдела рекламы: *«Нам не нужны творцы, нам нужны кризисторы!»*

Менеджер о руководителе фирмы: *«До него легко дозвониться, но трудно достучаться».*

Начальник планово-экономического отдела: *«Если у нас будет все правильно, то это будет уже как не у нас».*

Менеджер: *«Стимул прибыли, хотя она и не моя, очень на меня воздействует».*

Сотрудник консультанту: *«Я должен слишком долго Вам объяснять, что я делаю, чтобы потом Вы научили меня, как нужно делать то, что я делаю».*

Выпускающий редактор: Юрий Пахомов **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2003 <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ  77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией