

Миф 10

Бизнес-процессы

Управленческие технологии приходили в Россию волнами. Сначала пришла и схлынула мода на стратегию, потом на управленческий учет, потом на HR. Некоторые инструменты, такие как управленческий учет и HR, остались надолго. Иные, например «стратегия», исчезли почти бесследно.

Примерно в середине 2000-х годов возникла мода на оптимизацию бизнес-процессов. Эксперты по оптимизации давали интервью деловым журналам. Создатели ERP-систем (от англ. Enterprise Resource Planning — планирование ресурсов предприятия) переживали свой золотой век. Оптимизация казалась лекарством от всех болезней.

Прошло десять лет, ажиотаж вокруг оптимизации процессов стих. На мой субъективный взгляд, мода на оптимизацию не оставила глубокого следа на российских просторах. Бизнесы в России по большей части до сих пор примерно столь же неэффективны, что и в середине 2000-х годов.

При этом нельзя сказать, что было приложено мало усилий. К примеру, собственник крупного регионального производственного холдинга потратил целый год на личное управление проектом по оптимизации процессов. Дорогие московские консультанты описывали процессы, по ходу оптимизируя самые неэффективные из них, создавали на их

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

основе регламенты, правила и карты, а группа программистов 1С переносила все это в программный код. В проект были вовлечены сотни сотрудников, он обошелся компании примерно в 5% ее годовой прибыли.

Однако когда два года спустя я спросил собственника, какой эффект получил его бизнес от оптимизации процессов, он затруднился ответить. На первый взгляд, некоторые рутинные задачи стали двигаться быстрее, некоторые проблемы стали решаться оперативнее. Внутренний опрос сотрудников, организованный HR-службой, демонстрировал позитивный отклик персонала, работать стало проще и комфортнее.

Однако на экономике бизнеса это не сказалось никак. Продажи подросли, но на столько же вырос и рынок. Издержки не снизились, число сотрудников не уменьшилось. Субъективно ощущаемая «быстрота» некоторых процессов не подтверждалась объективными показателями и не оказывала влияния на финансовый результат бизнеса. 5% годовой прибыли были потрачены зря.

Известно, что далеко не все внедрения ERP или другие проекты по оптимизации бизнес-процессов оказываются успешными, то есть решают задачи, ради которых затевались. На мой взгляд, это является следствием принципиально неправильного использования самого этого инструмента в России.

Издержки

В представлении большинства предпринимателей оптимизация бизнес-процессов служит цели снижения затрат. Это неполное и устаревшее представление, в свою очередь, проистекает из чрезмерно большой любви местных бизнесменов

к вопросу издержек, особенно в периоды спада. В предыдущих главах мы много говорили о том, что снижение издержек в большинстве случаев не может служить источником роста бизнеса и чрезмерное внимание к ним может отвлечь руководство от главного — ценности, которую компания создает для своих клиентов, от ее продукта. Снижение затрат может стать стратегической целью, если вы придерживаетесь стратегии лидерства по издержкам (в терминологии Майкла Портера), однако и в этом случае вы не можете забывать о рынке, потребителе, продукте, качестве и так далее.

На самом деле оптимизация бизнес-процессов служит повышению эффективности бизнеса, а это далеко не то же самое. Эффективность бизнеса — это в первую очередь его способность производить продукт (или услугу) требуемого качества, в нужных объемах и в заданные сроки, и лишь во вторую — низкие издержки. Низкие затраты — это полезно, но вы не впечатлите покупателей своими низкими затратами на бухгалтер, если ваш продукт недостаточно хорош.

Стратегия

Оптимизация бизнес-процессов без разработанной стратегии — пустая трата времени. Стратегия — это определение приоритетов, выбор ключевых направлений и видов деятельности, ведущих к достижению конкурентных преимуществ, и отказ от непрофильных. Разработка стратегии автоматически разделит ваши процессы на основные, то есть создающие ценность, и вспомогательные. Например, если вы решили стать инновационной компанией, процессы разработки и продвижения новых продуктов могут оказаться для вас ключевыми. Если же, напротив, вы сфокусировались на низких ценах, для вас важнее будут процессы проведения

тендеров на закупку, оптимизации производственных процессов, удешевления логистики. И начинать оптимизацию нужно именно с этих процессов, и вовсе не обязательно с целью их удешевления. Например, для инновационной компании скорость выпуска на рынок новинок и их качество может быть значительно важнее, чем низкая себестоимость.

Оценка трудозатрат

Как и любой другой управленческий инструмент, оптимизация бизнес-процессов сама по себе не решает управленческих задач, — это лишь удобный инструмент для их решения. В неумелых руках он бесполезен, даже если речь идет о такой простой задаче, как сокращение издержек. Например, одна из компаний провела оптимизацию бизнес-процессов с целью сокращения числа бухгалтеров. Часть ненужного функционала действительно удалось сократить, однако в результате проведенных работ загруженность каждого бухгалтера снизилась приблизительно на 10–15%. Руководство компании сочло это сокращение слишком незначительным и не нашло способа сократить хотя бы одного сотрудника. В итоге от оптимизации бизнес-процессов выиграли только бухгалтеры, теперь им нужно было работать на 15% меньше за ту же заработную плату.

После внедрения оптимизированных процессов обязательно необходимо провести оценку трудозатрат сотрудников. И если трудозатраты сократились, это означает, что у компании высвободился ресурс, который эффективный управленец обязан направить на повышение результативности бизнеса (подробнее — в главе об аутсорсинге). Не обязательно сокращать сотрудников, можно нагрузить их дополнительной работой.

Автоматизация и софт

За оптимизацией бизнес-процессов часто следует автоматизация. Действительно, в XXI веке возможности вычислительной техники таковы, что возникает иллюзия, будто сотрудников можно заменить умными машинами. Однако это далеко не всегда так просто.

Например, в середине 2000-х годов мы пытались автоматизировать процесс закупочной деятельности. Наша компания закупала тысячи SKU в нескольких десятках стран, и этот весьма сложный процесс осуществлялся вручную, силами нескольких сотрудников. Специально приглашенная для решения проблемы сторонняя компания, специализировавшаяся на автоматизации закупочной логистики, предприняла несколько попыток алгоритмизировать процесс принятия решений по закупке, но потерпела фиаско. Оказалось, что для принятия решения о сроках заказа, размере контейнера, его содержимого, способе доставки и так далее необходимо учесть слишком много факторов. Более того, для каждого конкретного случая нужно было применять свой, уникальный набор факторов. Созданная логистами ИТ-система давала слишком неточные данные, чтобы полностью переложить на нее процесс расчета. Предложенные системой предварительные заказы на закупку приходилось все равно обрабатывать и корректировать вручную, вследствие чего нам так и не удалось сократить штат. После года неудачных попыток мы решили переформулировать задачу. Отказавшись от идеи полностью заменить персонал компьютерами, мы сместили фокус на повышение точности отдельных вычислений, поделив обязанности между людьми и машинами и снизив требования к квалификации закупщиков. В результате мы не сократили число сотрудников, но снизили свою зависимость

от них, а также повысили точность прогнозирования закупок и, следовательно, оборачиваемость склада.

В другом случае компания предпринимала попытку оптимизировать и автоматизировать процесс прохождения клиентских заказов от менеджеров по продажам до склада и отдела доставки. Алгоритмизация, то есть формализация процессов, автоматически делала их менее гибкими. Формирующие заказы менеджеры все чаще должны были действовать строго по инструкции. Однако одновременно с этим компания взяла курс на индивидуализацию сервиса, стараясь стать гибче в отношении клиентов. В результате параллельно с ужесточением правил оформления заказов для менеджеров росло число заказов-исключений, передаваемых на склад вне системы, просто по электронной почте.

Еще раз подчеркну, что оптимизация и автоматизация бизнес-процессов, как и любой другой управленческий инструмент, не решают сами по себе задачи бизнеса. Они могут лишь служить инструментом управления, который будет эффективным только в умелых руках.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

