

УДК 004.65.001.56

В. В. Шашков

ОПТИМИЗАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИЛИ МОЖНО ЛИ АВТОМАТИЗИРОВАТЬ БАРДАК?

Каждая компания старается найти оптимальные решения для организации своего бизнеса, чтобы сэкономить средства, повысить эффективность работы и доход компании, вывести компанию на новый уровень. Перестройка бизнес-процесса заключается в коренном изменении его шагов или в некоторой их корректировке (оптимизации).

Введение

Каждая компания старается найти оптимальные решения для организации своего бизнеса, чтобы сэкономить средства, повысить эффективность работы и доход компании, вывести компанию на новый уровень.

Разложив всю деятельность компании на последовательность этапов и результатов, можно управлять процессом более осознанно. Особенно когда бизнес начинает расти, собственнику или управленцу становится все сложнее самостоятельно контролировать все процессы, протекающие в компании. Появляются так называемые «черные дыры», которые на первый взгляд незаметны и будто бы не влияют на главную цель бизнеса – получение прибыли, а на самом деле серьезно тормозят его развитие и ведут к потере реальных денег. Помочь их вычислить и исключить последствия может использование современных бизнес-технологий. Многим кажется, что это сильно утяжеляет и бюрократизирует работу, увеличивает затраты, не гарантируя отдачи. На самом же деле грамотная оптимизация бизнес-процессов способна не просто не снизить «мобильность» компании, а наоборот – облегчить и ускорить ее рост. Это касается не только крупных, но и небольших компаний, которые за счет оптимизации могут исключить ненужные потери и сохранить необходимые для дальнейшего развития деньги.

Сегодня в нашей стране тема оптимизации и автоматизации бизнес-процессов становится одной из самых актуальных и обсуждаемых. И это вполне оправдано – компании, созданные 10–15 лет назад, уже достигли определенного уровня, и становится очевидным, что развиваться дальше и повышать конкурентоспособность теми же методами, которые использовались раньше, невозможно. Молодые компании, появившиеся в современных экономических условиях, стараются искать способы выживания и развития в условиях острой конкуренции.

Первое, что должен уяснить руководитель, что автоматизация – это всего лишь рычаг для более эффективного управления предприятием. Построение модели бизнес-процессов и их оптимизация позволяет получить целостное видение работы компании и гармонично настроить информационную систему. Если компания не готова перестраивать свои бизнес-процессы, то какую систему не ставь, получим замораживающие ситуации. Автоматизировав бардак, мы в итоге получим «автоматизированный бардак». Эффект будет получен, если первоначально провести реструктуризацию и оптимизацию бизнеса – и только потом автоматизировать обновленные бизнес-процессы.

Оптимизация бизнес-процессов – это полноценный проект, который должен включать в себя все необходимые этапы: описание, внедрение, наблюдение и аудит.

Перестройка бизнес-процесса заключается в коренном изменении его шагов или в некоторой их корректировке (оптимизации). Поиск точек и способов повышения эффективности процесса – нетривиальная задача, требующая исследования его текущей организации, знания новых технологий (в т.ч. в области управления) и творческого подхода.

Может возникнуть вопрос «Что получит компания после оптимизации процессов?» Эффекты от описания, оптимизации и управления бизнес-процессов очевидны:

- согласованность целей и результатов подразделений с целями компании;
- ориентация сотрудников и подразделений на конечный результат;
- постоянное совершенствование и улучшение деятельности компании;
- быстрое реагирование на изменения внешней среды;
- повышение конкурентоспособности компании;
- повышение эффективности деятельности компании.

Принципы оптимизации бизнес-процессов

Принцип первый – у оптимизации должна быть основа. Он означает, что перед оптимизацией надо придать жесткость бизнес-процессам. Надо сначала «увидеть» ход протекания процессов, т. е. зафиксировать их в виде моделей «Как есть». Причем, если описать процессы, происходящие в настоящее время, не удастся, например, из-за их высокой изменчивости, то и оптимизировать нечего (В данной ситуации можно выстраивать процессы заново, оценивая на оптимальность и улучшая уже новые процессы).

Принцип второй – при оптимизации «рыбу чистят с хвоста». Данный принцип означает, что оценку оптимальности надо вести от частного к общему, выявляя отдельные недостатки, объединяя их в связанные группы и оперативно исправляя. А вот если вам лично ближе подход «от общего к частному», то вам нужен реинжиниринг, т. е. комплексное, системное, «до основания...»

Принцип третий – решения по оптимизации неоднозначны. Это значит, что устраняя неоптимальность по одному критерию, мы с высокой вероятностью ухудшаем процесс по другому. Об этом мало знать, надо еще и уметь выявлять такие последствия, оценивать преимущества и недостатки и делать обоснованный выбор.

Принцип четвертый – сотрудники не любят оптимальные процессы. Настоящая оптимизация процессов усиливает эксплуатацию исполнителей, поэтому неизбежно явное и неявное, часто даже неосознаваемое людьми сопротивление.

Из данных принципов достаточно логично следуют условия и шаги проведения оптимизации:

1) перед началом работ по оптимизации надо иметь описания (модели) существующих в компании бизнес-процессов («как есть»). Описания должны быть четкими и однозначными и доходить до уровня, на котором видна конкретная работа сотрудников. Объем моделей может быть разным, как по отдельному выделенному бизнес-процессу, так и по взаимосвязанной группе. Естественно, чем больше процессов описано в модели, тем лучше и шире можно оценить оптимальность.

2) При оценке оптимальности в первую очередь надо анализировать каждую часть бизнес-процесса, которую выполняет конкретный исполнитель. При оценке данной части надо проверять, что является результатом правильного выполнения, какие данные или материалы исполнитель получает на входе, что он с ними делает, насколько оптимальны его действия, время работы и продолжительность выполнения процедуры.

3) Проанализировав каждую процедуру и выявив явные недостатки, можно оценивать оптимальность управления бизнес-процессом, а также оптимальность группы процессов. Результатами оценки оптимальности должны стать выявленные недостатки в процессе и/или группе процессов.

4) На следующем шаге по недостаткам надо разработать предложения по исправлению, перерисовать с их учетом модель процесса («как будет»), пересмотреть состав действий исполнителей и самих исполнителей, а самое главное – улучшить средства труда. Улучшение средств труда заключается, конечно, не в разработке экспертных систем (это для реинжиниринга), а в улучшении форм фиксации, хранения и первичной обработки данных, используемых при выполнении конкретной процедуры.

5) На завершающем шаге надо оценить возможные ухудшения от предлагаемых улучшений в других местах процесса, в том числе и возможное сопротивление сотрудника [1].

Автоматизация бизнес-процессов

Нужна ли компании автоматизация бизнес-процессов? Автоматизация бизнес-процессов актуальна как для повышения эффективности бизнеса в коммерческих структурах, так и в государственных учреждениях и является серьезным шагом к формализации деятельности. Автоматизация бизнес-процессов позволяет решить целый ряд задач, обеспечивающий гибкость бизнеса при максимальном использовании уже задействованных ресурсов и минимизации стоимости затрат.

Автоматизация бизнес процессов приносит следующие преимущества:

- сокращение сроков исполнения задач;
- уменьшение трудозатрат;
- минимизация неточности информации, обрабатываемой в компании;
- усовершенствование производственного процесса;
- рост эффективности взаимодействия с клиентами;
- оперативность финансовой отчетности и аналитики;
- повышение уровня командной работы.

Как результат – автоматизация бизнес процессов приводит к повышению эффективности работы предприятия в целом.

Стандартные системы автоматизации бизнес-процессов в глобальном понимании можно разделить на два больших пласта: первый из них – это дорогие системы для крупных компаний, например, SAP, PeopleSoft,

Oracle, Siebel или некоторые продукты Microsoft. Эти системы очень функциональны, есть возможность их гибкой настройки и адаптации практически под любую отрасль бизнеса. Автоматизировать можно солидное количество бизнес-процессов компании: маркетинг, продажи, производство и многие другие. Следует отметить, что стоимость и сроки внедрения, а также цена владения не под силу среднему и мелкому бизнесу.

Второй – это системы, которые по карману среднему и мелкому бизнесу. В качестве примера можно привести 1С и отраслевые системы. Здесь рынок более динамичный, стоимость одного внедрения значительно ниже цен в первой группе. Компании, обращающиеся за разработкой или внедрением системы, четко понимают задачи и добиваются максимальной отдачи. Следовательно, происходящие в них бизнес-процессы могут быть подвержены реинжинирингу без лишнего сопротивления.

Пример

В компании «А» в отделе продаж работает 5 сотрудников и каждый из них ведет клиентскую базу в Excel. При поступлении звонка от Клиента каждый специалист отдела продаж фиксировал у себя в т.н. «клиентской базе», при этом один и тот же Клиент мог попасть в «клиентские базы» нескольких сотрудников. В компании не было разработано четкого алгоритма работы с Клиентом: вопросов при первом обращении, последующих действий. При возникновении «острых моментов» с Клиентом чаще всего не могли найти ответственного за то или иное действие. Все это приводило к нарастанию недовольства Клиентов.

Вся работа по оптимизации бизнес-процесса в данной компании была разбита на несколько этапов:

- описание бизнес-процесса «Продажа» «как есть»;
- анализ каждого «шага» бизнес-процесса и выявление недостатков;
- оптимизация бизнес-процесса «Продажа»;
- автоматизация процесса с использованием 1С: CRM.

В результате описания, анализа и оптимизации было получено следующее.

Посредством системы 1С: CRM все разрозненные клиентские базы были сведены в единую клиентскую базу, что позволило каждому из специалистов видеть историю общения с Клиентом.

В результате разделения процесса продажи на этапы, стандартизации каждого шага и каждого действия сотрудников стал возможен контроль хода выполнения.

Назначение ответственного за обработку интересов и потребностей.

Анализ потенциала, перспективности клиента, рисков возможной сделки. Анализ периода обработки новых обращений в разрезе сотрудников. Анализ подготовленных, отправленных предложений в разрезе сотрудников. Оперативная работа с информацией об оплате, отгрузке, по просрочке оплаты и отгрузки.

Анализ состояния процесса продажи с помощью «Воронки продаж». Сравнение текущих показателей этапов продажи со статистикой и принятыми в компании стандартами.

Оптимизация и автоматизация бизнес-процесса позволила компании сократить временные и финансовые расходы.

Выводы

Из всего вышесказанного можно сделать следующие выводы.

Сегодня в нашей стране тема оптимизации и автоматизации бизнес-процессов становится одной из самых актуальных и обсуждаемых.

Оптимизация бизнес-процессов – это полноценный проект, который должен включать в себя все необходимые этапы: описание, внедрение, наблюдение и аудит.

Если компания не готова перестраивать свои бизнес-процессы, то какую систему не ставь, получим замораживание ситуации. Автоматизировав бардак, мы получим в итоге «автоматизированный бардак».

Автоматизация бизнес-процессов позволяет решить целый ряд задач, обеспечивающий гибкость бизнеса при максимальном использовании уже задействованных ресурсов и минимизации стоимости затрат.

Литература

1. Мысли глобально – действуй конкретно: основные принципы технологичной оптимизации [Электронный ресурс] / Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга. Санкт-Петербург, 2011. Режим доступа: <http://www.treko.ru>. Дата доступа: 30.03.2011.