

«Оптимизация бизнес-процессов»

В нашей жизни с очень большой скоростью в разные структуры внедряются алгоритмы так или иначе связанные с бизнес процессами. Эти процессы различны и многогранны, а иногда даже индивидуальны. И возник вопрос об оптимизации этих процессов.

Чтобы начать обсуждение поставленной темы необходимо ввести основные ее понятия:

Бизнес-процесс — последовательность действий, направленная на получение заданного результата, ценного для организации
Оптимизация — комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности.

Оптимизация бизнес процессов дело не легкое, поэтому мы представляем 7 простых приемов с развернутыми примерами:

Прием №1 — Вынесение ИКР (идеального конечного результата) за рамки процесса.

При оптимизации любых бизнес-процессов необходимо четкое описание ИКР. Как догадался искушенный читатель это первый шаг из алгоритма решения изобретательских задач создан разработчиками ТРИЗ. Что казалось бы может быть проще чем формирование ИКР при конструировании бизнес-процесса? Но сознание человека играет с ним злую шутку, заключая поиск ИКР исключительно в рамках самого процесса.

Пример 1

Компания, расположенная в Москве, производит продукцию, которую используют клиенты по всей территории СНГ. У компании имеется логистический центр, доставляющий товар клиенту своими грузовиками. С недавнего времени расходы на содержания логистического центра стали возрастать. Т.е. доставка продукции клиентам прежним способом становится проблемным. Не правильный способ определения ИКР будет выглядеть следующим образом: «Снизить затраты на доставку нашим логистическим центром на 10%» В данном случае могут быть найдены ряд не плохих решений:

- а) поменять грузовики на более совершенные, которые требуют меньше затрат на ремонт и обслуживание
- б) использовать более дешевое топливо

в) провести переговоры с клиентами с целью убедить их платить больше за доставку и пр.

Но при этом автор оптимизации процесса закрывает для себя все остальные ресурсы данной ситуации. Какие возможности упускаются из виду? Что бы ответить на этот вопрос давайте сформируем ИКР по другому, а именно исходя из понимания того что смысл бизнес— процесса должен выходить за рамки его самого. Т.е. смысл работы логистического центра не в самой работе логистического центра, не в том что бы грузчики помещали продукт фирмы на грузовик, а водитель отвозил его клиенту, а в том что бы помогать реализации более глобального бизнес-процесса, а именно реализации продукции компании, посредством доставки товара клиентам компании. Поэтому в данном случае ИКР, на мой взгляд, будет звучать лучше сформулированный следующим образом: «Сделать получение продукта компании клиентами не дороже чем N рублей за V км.» Таким образом при поиске решений данной задачи сознание уже не замыкается лишь в рамках работы логистического центра, но при этом не исключает возможности его использования и мы к уже полученным возможным решениям добавляем такие, к которым в первом случае не могли бы прийти из-за более узкой области поиска решений:

г) передача на аутсорсинг доставки

д) возможность скидки для клиентов забирающих продукцию самостоятельно

е) открытие производства в регионах присутствия крупных клиентов и пр.

Прием №2 — Исключение лишних шагов из процесса.

При реализации этого приема необходимо рассмотреть цель каждого шага процесса, задаться вопросом можно ли исключить какие либо шаги или объединить их.

Пример 2

В компании Техносила при трудоустройстве продавца на работу он должен был пройти следующие этапы:

- Собеседование по телефону с менеджером по персоналу
- Очное собеседование с менеджером по персоналу в центральном офисе
- Собеседование с директором магазина

- Принести документы необходимые для трудоустройство в центральный офис

И только пройдя все эти этапы он мог приступить к работе в выбранный им магазине.

Задачи менеджера по персоналу исключить попадание на собеседование к директору магазина случайных людей, таких как не соответствующих по возрасту, образованию и месту проживания и пр. т.е. роль менеджера по персоналу это своеобразный фильтр, а решение о принятии на работу осуществляет директор магазина. Проанализировав задачи этих этапов руководство пришло к выводу что этапы 2 и 4 являются лишними т.к. отсеять не соответствующего базовым требованиям кандидата можно и во время телефонного интервью. Четвертый этап, а именно оформление сотрудника был перенесен непосредственно в супермаркет котором будет работать будущий сотрудник.

Прием №3 — изменение последовательности этапов исполнения процесса

Пример 3

В своей книге «Как навести порядок в своем бизнесе» Михаил Рыбаков описывает интересный пример процедуры выдачи кредита в банке. Последовательность описываемых действий такова, что сначала менеджер банка оформляет все документы и только когда 90% работы выполнено, отправляется запрос в службу безопасности. В случае если служба безопасности не одобряет выдачу кредита, 90% работы оказываются зря потраченными человеко-часами, амортизацией техники и прочих расходных материалов плюс упущенная выгода. Понятно, что в каждом бизнесе есть свои риски, но задача руководителя стремится всячески их сокращать и в данном случае это сделать исключительно легко. Для этого нужно всего лишь операцию проверки потенциального клиента службой безопасности сделать одним из первых шагов в процедуре оформления кредита, это и позволит не совершать лишних операций в случае отказа.

Прием № 4 — Дробление операций

И.Л. Викентьев на семинарах неоднократно повторяет что чем более совершенный бизнес-процессы тем меньше требований к квалификации

сотрудников они предъявляют. Суть данного приема состоит как раз в таком дроблении процессов и операций, которое приводит к упрощению процесса в целом. По сути это есть конвейерный принцип работы известный еще с глубокой древности. Одним из самых блестящих примеров того насколько такой принцип может повысить производительность является случай описанный Адамом Смитом.

Пример 4.

Английский ремесленник 17 века содержал мастерскую в которой производились булавки. Каждый подмастерье вел процесс производства булавки от начала и до конца. В связи с экономическим кризисом владелец не смог оплачивать труд квалифицированных сотрудников своей мастерской, поэтому их сотрудничество было прекращено (он их уволил). В результате было принято решение разделить производство булавок на мелкие последовательные операции. Каждую из этих операций мог освоить любой неподготовленный человек, а точнее набрали мальчишек с улицы 15-16 лет. Благодаря данному ходу не только сократились расходы на оплату труда, но и увеличилось производство в более чем в 200 раз! Если раньше мастерская выпускала около 80 булавок в день используя труд квалифицированных мастеров, то теперь мастерская давала 48000 булавок усилиями подмастерьев.

Более подробно об этом случае можно прочитать в статье бизнес-консультанта Олега Безрукова «Возможно ли увеличить производительность труда на 10000% в течение года?»

Прием №5 — Вынесение операций за рамки основного процесса

Часто в сложных процессах, насыщенных операциями один и тот же исполнитель выполняет все операции, что существенно затягивает процесс, а так же заметно снижает его качество. Потому как мы знаем мастера универсалы встречаются очень редко. В этом мы можем убедиться заглянув в сельскую автомастерскую, где один и тот же сотрудник занимается и ремонтом «ходовой» и он же в случае необходимости возьмется за ремонт карбюратора, что сложно себе представить в какой-либо профессионально оборудованной мастерской.

Пример 5

В мебельном холдинге Столплит изначально целиком оформлением кредитов занимались продавцы. В связи с этим в работах торговых точек возникала масса сложностей:

- во-первых, сам процесс оформления сильно затягивался, т.е. я уже говорил нельзя быть профи во всем и в продажах и в оформлении банковской документации.
- во-вторых по понятным причинам при оформлении кредитов снижалось общее количество обслуженных клиентов, т.е. падал оборот
- в третьих продавцы часто допускали ошибки при оформлении документации на кредит, что опять же снижало количество выданных кредитов и т.д. и т.п.

В описанной ситуации отчетливо видно что оформление кредита этот тот якорь который тормозит процесс продаж в розничных точках, а должен был наоборот его стимулировать. Т.к. абсолютно понятно что сегодня ни одна точка не обходится без предоставления услуги продажа в кредит. На лицо явное противоречие услуга продажи в кредит должна присутствовать на торговой точке, но при этом не должна оттягивать на себя ресурсы.

Выход был прост: был создан удаленный центр оформления кредитов (УЦОК), который работал со всеми банками партнерами Столплит. В задачу продавца входило только сделать ксерокопию паспорта и отправив ее в УЦОК указать тип, сумму и срок кредита.

Прием № 6 — Объединение операция во времени и (или) пространстве

Пример 6

Объединение добычи и производства. Производство рыбных консервов часто располагается прямо на судах, которые занимаются ловлей рыбы. На местах добычи полезных ископаемых часто организуется и их переработка.

Пример 7

В салоне красоты с клиенткой могут работать несколько мастеров одновременно.

Прием № 7 — Автоматизация, передача выполнения части или всех функций машине

Данный прием применяется в той ситуации, когда техническое устройство может полностью взять на себя все операции по реализации процесса, а человек периодически обслуживает устройство.

Пример 8

Первые торговые автоматы заменившие продавца появились в США в 1880-е гг.

В 1946 появились первые кофейные аппараты заменившие не только продавца, но и бармена, т.к. не только продавали, но готовили кофе из цельных обжаренных зерен.

Итак, в заключении нужно выделить, что дает оптимизация бизнес процессов:

Во-первых, деятельность компании становится прозрачной. Появляется возможность улучшить работу, усовершенствовать порядок нормирования и оплаты труда персонала и др.

Во-вторых, Возможно сделать осмысленный выбор процессов, которые необходимо автоматизировать. Лишь то, что существенно влияет на прибыль и финансовый результат работы компании, требует автоматизации. Начинать со второстепенных процессов неправильно.

В-третьих, сотрудники лучше осознают цели организации, растет ее управляемость.

В-четвертых, повышается качество конечного продукта. В каждом процессе нужно фиксировать, что может улучшить его качество.

Ссылки:

- 1.Энциклопедия производственного менеджера <http://www.up-pro.ru/encyclopedia>
- 2.<http://hrconsalting.ru>
3. <https://psyfactor.org>