

Александр Абрамов: Как построить «бизнес-машину», или Практика применения процессного подхода

Процессный подход применяется в широком диапазоне прикладных задач: от проектирования деятельности компании «с нуля», и до оптимизации ее работы на отдельно взятом участке. В статье продемонстрировано, как в короткий срок при помощи процессного подхода с использованием системы бизнес-моделирования *Business Studio*, эти задачи были решены в компании, занятой в производстве оконных конструкций (далее – Компании), численностью в 1000 сотрудников.

Старт проекта связан с приобретением Компании новым собственником. Для него был подготовлен взгляд на бизнес «с высоты птичьего полета» в разрезе его сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей и внешних угроз (приводится с сокращениями):

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Высокая узнаваемость бренда • Параметры профильных систем соответствуют потребностям покупателей • Высокие (опережающие) показатели энергоэффективности среди продукции конкурентов • Филиалы расположены в перспективных регионах • Высокая эффективность производственных бизнес-процессов 	<ul style="list-style-type: none"> • Затянутые судебные конфликты, в которые был вовлечен прежний собственник, начали негативно сказываться на имидже Компании • Система управления не предоставляет необходимой самостоятельности руководителям филиалов • Коллектив демотивирован и занимает выжидательную позицию, не достигая ожидаемых результатов • Непрозрачна картина себестоимости и ценообразования
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Улучшить аналитику управленческого учета за счет внедрения системы «Управление производственным предприятием 8.2» • Увеличить продажи профиля за счет новых форм сотрудничества (франчайзинг) • Повысить эффективность управляющих и обеспечивающих бизнес-процессов за счет внедрения процессного подхода 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая коммодитизация продукта («все окна от всех производителей – одинаковые») • Сильный ценовой демпинг со стороны мелких («гаражных») производителей • Конкуренты могут в скором времени превзойти продукцию Компании по энергоэффективности

Табл. 1. Оценка возможности решения актуальных задач Компании с помощью процессного подхода.

Как видно, большинство (выделено *курсивом*) слабых сторон проистекает из недостатков в организации ежедневных, устоявшихся действий сотрудников всех подразделений. По разным оценкам, контроль этих действий занимает до 80% рабочего времени топ-менеджеров, и только 20% времени могут быть направлены на развитие (новые изыскания, обучение и т.п.).

Кроме того, по причине продолжительного отсутствия интереса к предприятию со стороны прежнего собственника, а также затянувшейся сделке по купле-продаже, уровень внимания топ-менеджеров Компании к вверенным им бизнес-процессам значительно снизился. Это вызвало:

- увеличение сроков исполнения заказов,
- повышение себестоимости продукции,
- снижение лояльности наиболее квалифицированного персонала,
- отток части дилеров, в т.ч. давно сотрудничавших с Компанией,
- выход из фокуса внимания ведущих деловых изданий, потерю паблисити,
- появление новых возможностей для коррупционного поведения сотрудников,
- как следствие, наметились тенденции к потере доли рынка.

В сложившейся тупиковой ситуации собственник и новые топ-менеджеры пришли к выводу, что необходимы принципиально новые инструменты организации бизнес-процессов, способные за короткий срок решить главные задачи:

- интегрировать работу на всех уровнях управления, от собственника до кладовщика,
- повысить ответственность и заинтересованность сотрудников в конечном результате их работы; устранить инерцию в их мышлении относительно того, что допущенные ошибки будут во всех случаях исправлены с помощью административных и финансовых ресурсов, как это практиковалось при прежнем собственнике,

- дать топ-менеджерам возможность сосредоточиться на проектах развития, которые, фактически, в Компании на тот момент были заморожены.

Интересно отметить, что параллельно, в процессе рассмотрения оферт на куплю-продажу ряда других бизнесов, новый собственник Компании имел возможность убедиться в том, что стоимость системы бизнес-процессов, как нематериального актива, может достигать колоссальных значений.

Автор этих строк принимал участие в оценке бизнес-процессов другой производственной компании, с заявленной ценой продажи в 2,9 млрд руб.

Было установлено, что данный бизнес фактически неспособен создавать устойчивый денежный поток, независимо от величины привлеченных финансовых и административных ресурсов. Этот аргумент вошел в число решающих на стадии конечных переговоров о цене, которую в итоге удалось снизить до 650 млн руб.

Коротко говоря, система бизнес-процессов - это система операционного взаимодействия всех подразделений, без которой бизнес можно рассматривать как угодно:

- как комплекс недвижимости,
- как временный портфель заказов,
- как многообещающий, но не приложенный к делу, коллектив (либо брэнд),
- как имиджевую покупку,
- как «социальную ширму»,

...но не как цельную «машину по зарабатыванию денег» для собственников.

Прежде чем рассматривать конкретные прикладные задачи, необходимо понять принципы работы этой «бизнес-машины» (рис. 1):

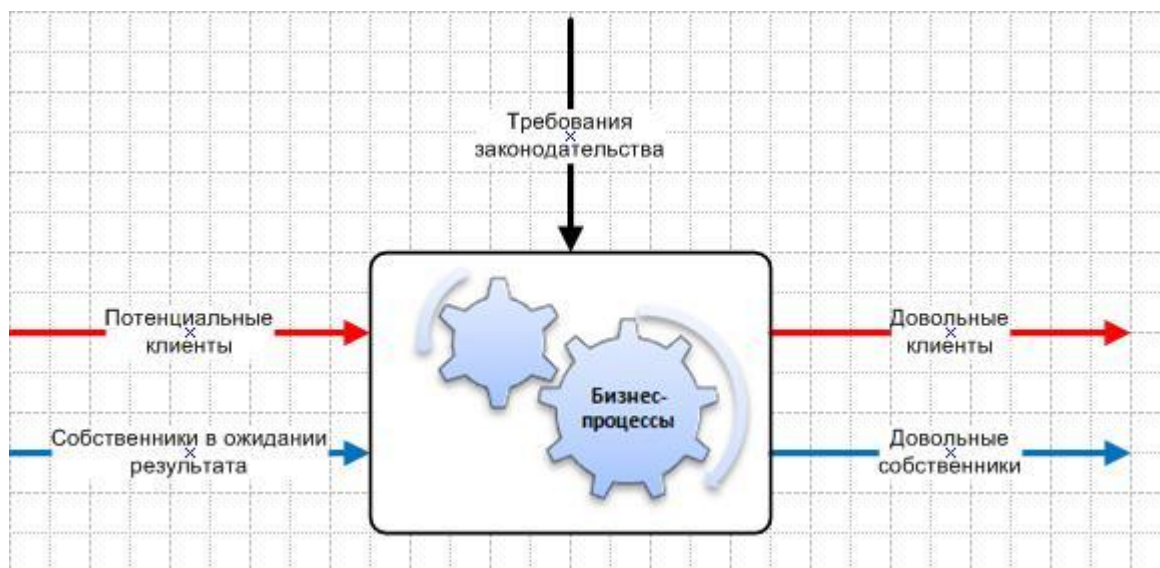


Рис. 1. Ключевые компоненты «бизнес-машины»

Концептуально, «бизнес-машина» предоставляет клиентам свою продукцию в обмен на их деньги, подчиняясь при этом требованиям законодательства.

Идеальный результат этого обмена: с одной стороны, клиенты получают ту ценность, которую ожидали от продукта; с другой стороны, собственники достигают задуманных целей (не обязательно только финансовых, но и имиджевых, мировоззренческих).

Центральное противоречие этого обмена: клиент заинтересован оплачивать продукт по принципу «мало и потом», собственник – получить денег «много, здесь, сейчас и на постоянной основе».

Т.е. удовлетворенность сторон формируется по двум разным, но тесно переплетенным цепочкам. С одной стороны, это цепочка создания потребительской ценности (формирует удовлетворенность клиента, красная стрелка на схеме), с другой стороны, это цепочка создания, например, прибавочной стоимости (формирует удовлетворенность собственника, синяя стрелка на схеме).

Понятно, что чем дальше эти две цепочки находятся в равновесном состоянии, без перекоса в ту или иную сторону, тем дольше собственники и клиенты получают свои ценности.

Устойчивое равновесное состояние этих двух цепочек достигается только в случае, если бизнес-процессы компании изначально рассматриваются в виде **цельной системы**. Подходов к разработке системы бизнес-процессов на сегодня существует достаточное количество, но наиболее универсальным и методически проработанным, по мнению автора, является **процессный подход**. Именно такой подход был выбран для решения основных бизнес-задач в рассматриваемой Компании.

Задача 1. Разработка новой системы взаимодействия филиалов и управляющей компании.

Новая система управления должна, с одной стороны, дать больше оперативного простора директорам филиалов, как «добытчикам денег»; с другой стороны, обозначить им новые корпоративные требования и, что важно, содействовать их выполнению. Было выбрано пилотное бизнес-направление: «Продажа оконных конструкций», в рамках которого было сделано следующее.

На первом этапе были определены ключевые взаимосвязи, которые соединяют это бизнес-направление с внешней средой и вышестоящей структурой – управляющей компанией (рис.2).

Фактически, на этом рисунке изображена «бизнес-машина с высоты птичьего полета»; в практике бизнес-моделирования такая диаграмма называется моделью бизнес-процессов верхнего уровня.

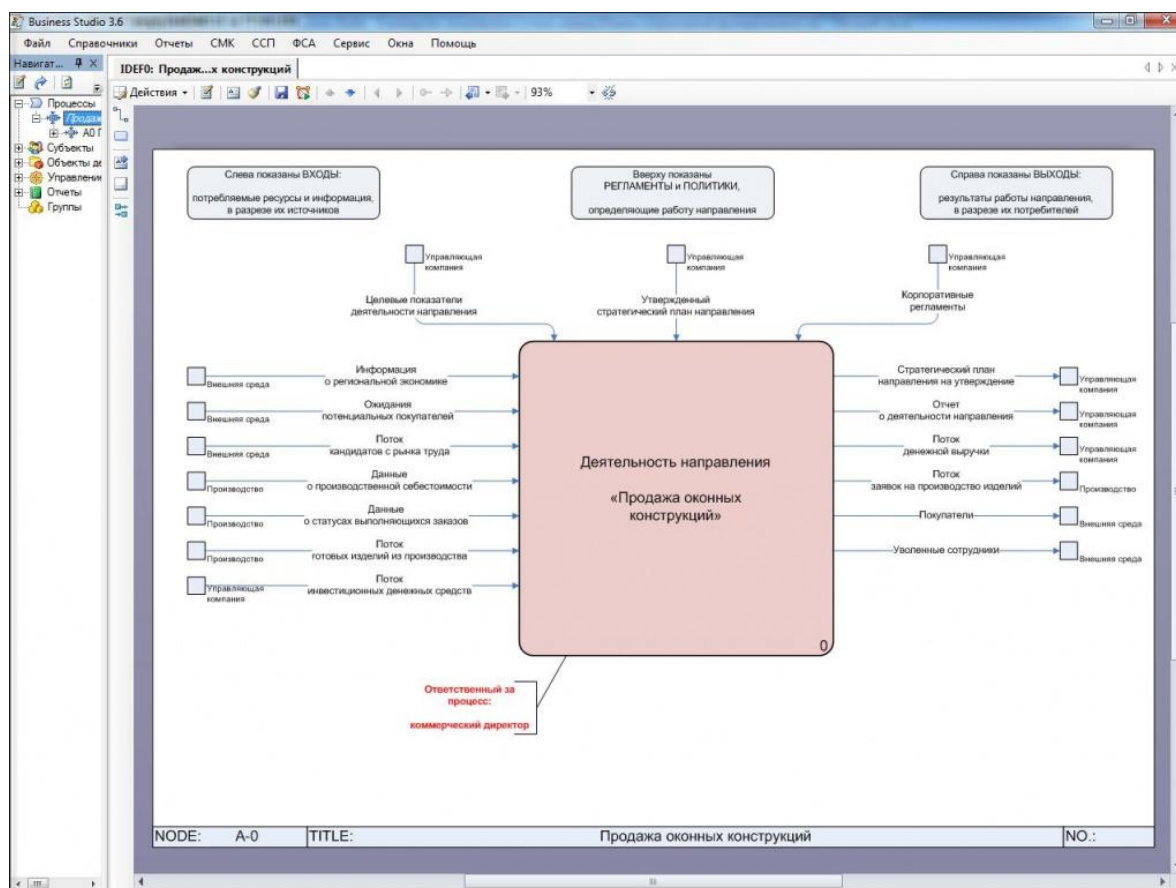


Рис. 2. Модель бизнес-процессов верхнего уровня для направления «Продажа оконных конструкций»

На втором и последующих этапах показанные связи и деятельности были детализированы и получили более конкретные названия (достаточные для понимания на рассматриваемом в каждый момент уровне). Так, «корпоративные регламенты», которых должен придерживаться коммерческий директор, представлены: «регламентами планирования деятельности направления» и «регламентами отчетности о деятельности направления». На самых нижних уровнях регламенты называются предельно конкретно, например: «Методика разработки календарного плана проекта».

Принципиально, детализация модели бизнес-процессов верхнего уровня может происходить, в зависимости от поставленной задачи, с уклоном:

- в оперативное управление: для регламентации взаимодействия между подразделениями в рамках отдельно взятого бизнес-направления,
- в стратегическое управление: для регламентации взаимодействия бизнес-направлений и управляющей компании,
- в корпоративное управление: для регламентации взаимодействия между управляющей компанией и собственником. (Следует отметить, что собственники даже крупных компаний часто практикуют вмешательство в оперативные вопросы, если не лично, то через доверенных лиц – поэтому и здесь бизнес-моделирование может оказаться полезным).

С учетом стоящих перед Компанией задач было решено сосредоточиться на проработке нижнего уровня системы, непосредственно зарабатывающего деньги – а именно, системы оперативного управления филиалами.

На рис. 3 показана детализация «бизнес-машины» на следующий уровень, а именно, до взаимодействия коммерческого директора уже со своими подчиненными – директорами филиалов. Т.е., «большой квадрат», изображенный на рис.2, здесь представлен уже четырьмя «квадратами», связанными определенным образом.

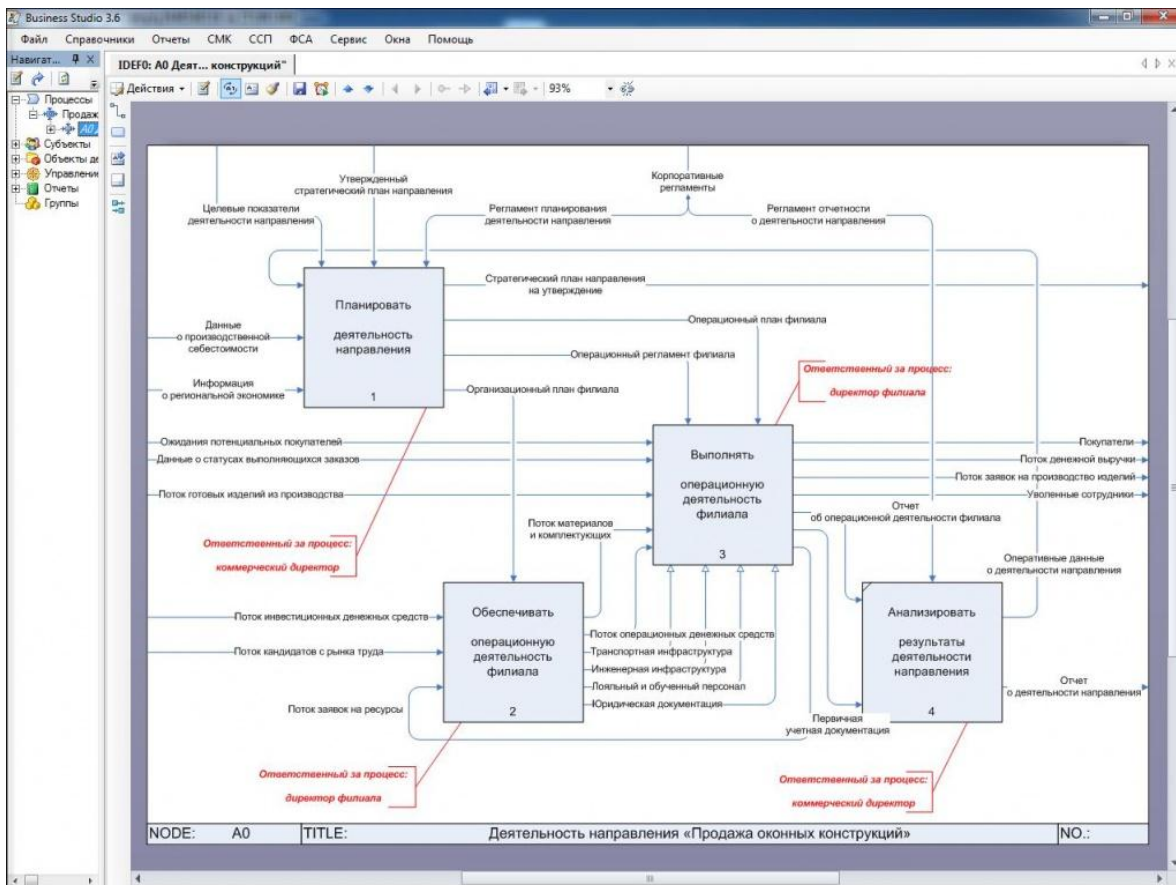


Рис. 3. Детализация модели бизнес-процессов верхнего уровня.

Следует отметить, что описание процессов «сверху вниз» уже на втором шаге детализации:

- ставит перед топ-менеджерами большое количество серьезных управленческих вопросов,
- позволяет «отряхнуть» Компанию от «исторически сложившихся» процессов, результаты которых уже давно никому не нужны,
- дает возможность взглянуть на одну и ту же ситуацию с позиций разных выгод, и в итоге найти решение, сочетающее наибольшее количество выгод.

Как показала практика, систему бизнес-процессов, как наиболее цельное, исчерпывающее, интуитивно понятное решение, удобно использовать для построения архитектуры Компании, проектирования механики ее работы.

Задача 2. Оптимизация процесса продаж.

Выше было показано применение процессного подхода «сверху вниз», в масштабах всей Компании. Примечательно, что на отдельно взятом участке деятельности процессный подход дает ощутимый экономический эффект в достаточно сжатые сроки.

Основные этапы процесса продаж выглядели в Компании следующим образом (рис. 4):



Рис. 4. Этапы процесса взаимодействия с потенциальным клиентом.

Было установлено, что из десяти обращений потенциальных клиентов только три завершались размещением заказа, т.е. показатель потерь заказов достигал 70%.

При поиске причин выяснилось, что ни цена, ни качество продукции не вызывают нареканий у большинства потенциальных клиентов. Поэтому было выдвинуто предположение о том, что сам процесс продаж организован неоптимально. В частности,

- Фактически, первую предметную беседу с клиентом проводил не специалист по продажам, а технический специалист отдела монтажа (замерщик), не имеющий навыков продаж,
- Система оплаты труда замерщика лишь отчасти учитывала то, будет ли заказ размещен в Компании, или нет. Это позволяло ему без потерь для себя склонить клиента к размещению заказа в конкурирующей компании (включается коррупционное поведение),
- Выявлены неоправданные задержки в передаче результатов замеров в отдел расчетов (до нескольких дней),
- И т.д.

Был применен классический инструмент анализа продаж - «воронка продаж», для каждого из «уровней» которой было определено по одному контрольному показателю (рис.5).



Рис. 5. «Воронка продаж» и контрольные показатели.

Результаты мониторинга в течение трех месяцев показали, что выдвинутые предположения оказались верными: **до 60% всех потерь потенциальных заказов устойчиво происходило сразу после проведения замера на территории клиента.**

С учетом этого и ряда других фактов была целенаправленно разработана контрольная панель для каждой стадии (подпроцесса) продаж (табл.2). Участие начальника отдела продаж в процессе было предусмотрено как на уровне операционной деятельности – в виде контроля соблюдения технологии продаж (80% времени), так и для ее улучшения. Для всех участников процесса сформированы измеряемые Показатели производительности, на основе которых рассчитываются Показатели эффективности деятельности. Для руководителя показателем эффективности было принято улучшение фактических показателей операционной деятельности его подчиненных.

	Подпроцесс	Участие начальника отдела продаж	Исполнитель	Показатели производительности	Показатели эффективности
Операционная деятельность, 80% времени					
(соблюдение технологии продаж)					
1	Проводить консультирование граждан по вопросам приобретения и обслуживания окон	Вторник, на выезде: выборочная ревизия работы 2-3 пунктов приема заказов, инструктаж	Менеджер по офис-продажам	<ul style="list-style-type: none"> • количество проведенных консультаций клиентов в пункте продаж за месяц, в расчете на одного менеджера 	<ul style="list-style-type: none"> • доля потенциальных клиентов, посетивших пункт продаж, но не получивших консультации, • доля консультаций, не завершившихся размещением заявки на замер будущей конструкции, • доля консультаций, не завершившихся регистрацией базовых первичных данных о клиенте, • доля консультаций, не завершившихся созданием у клиента явного благоприятного впечатления (проверяется с помощью exit-polls и акций «тайный покупатель»), • доля консультаций, проведенных с прочими нарушениями,
2	Определять (измерять) параметры	Среда,	Менеджер по активным продажам	<ul style="list-style-type: none"> • измеренная площадь с учетом сложности 	<ul style="list-style-type: none"> • себестоимость замера одной единицы площади,

	Подпроцесс	Участие начальника отдела продаж	Исполнитель	Показатели производительности	Показатели эффективности
	будущих изделий	в офисе: совещания с менеджерами, расчетчиками		конструкций за месяц, в расчете на одного менеджера	<ul style="list-style-type: none"> доля площади, замеренной с ошибками, доля площади, результаты замера которой предоставлены с задержкой, доля площади, результаты замера которой не сопровождаются полной информацией о клиенте, количество клиентов, обратившихся по буклетам менеджера, оставленным им в почтовых ящиках по месту проведения замера,
3	Рассчитывать цену изделий и услуг		Специалист по расчету конструкций	<ul style="list-style-type: none"> рассчитанная площадь с учетом сложности конструкций за месяц, в расчете на одного менеджера 	<ul style="list-style-type: none"> себестоимость расчета одной единицы площади, доля площади, рассчитанной с задержкой сроков, доля площади, пропущенной в производство с ошибками в замере или расчете,
4	Проводить с клиентом переговоры о заключении сделки	Четверг, в офисе: совещания с менеджерами по активным продажам	Менеджер по активным продажам	<ul style="list-style-type: none"> % выполнения плана по выручке, покрывающей текущие затраты % выполнения плана по выручке, покрывающей план по прибыли % выполнения плана по выручке, идущей 	<ul style="list-style-type: none"> отношение прибыли от продаж к полученной выручке (рентабельность продаж); доля в прибыли, приходящаяся на новых клиентов (дилеры и корпоратив), доля в

	Подпроцесс	Участие начальника отдела продаж	Исполнитель	Показатели производительности	Показатели эффективности
				в превышение плана по прибыли	прибыли, приходящаяся на «сарафанных» и повторных клиентов (розница); • доля переговоров, не завершившихся заключением сделки, в разрезе причин,
5	Заключать договоры с клиентом			• количество оформленной первичной учетной и договорной документации, в расчете на одного специалиста	• доля документации, оформленной с нарушениями, • доля документации, оформленной с задержкой в сроках не по вине клиента, • доля заказов, отмененных клиентом по вине задержек с оформлением документации («клиент устал ждать и передумал»),
Деятельность по улучшению, 20% времени (работа по отклонениям от технологии продаж + задачи по улучшению)					
6	Подводить итоги недели	Пятница, в офисе: выработка решений, подготовка к совещаниям со смежными подразделениями	Начальник отдела продаж, обобщает собранную за неделю информацию	• качество сделанных выводов по итогам рабочей недели (по итогам каждой рабочей недели пишется аналитическая записка).	• фактически значения показателей операционной деятельности (см. выше), улучшенные по результатам выполнения мероприятий,
7	Улучшать взаимодействие с отделом персонала	1-я неделя месяца, понедельник: обсуждение вопросов подбора и обучения	Отдел персонала	• Количество «контрольных точек» с указанными отделами проведенных в первоначально запланированные сроки, без их	

	Подпроцесс	Участие начальника отдела продаж	Исполнитель	Показатели производительности	Показатели эффективности
		персонала		переноса.	
8	Улучшать взаимодействие с монтажным отделом	2-я неделя месяца, понедельник: обсуждение проблем взаимодействия	Отдел монтажа	(по итогам каждой «контрольной точки» пишется аналитическая записка, содержащая комплексные предложения по улучшению взаимодействия).	
9	Улучшать взаимодействие с отделом маркетинга	3-я неделя месяца, понедельник: обсуждение требований отдела маркетинга	Отдел маркетинга		
10	Улучшать взаимодействие с отделом контроля качества обслуживания	4-я неделя месяца, понедельник: обсуждение требований ОККО	Отдел контроля качества обслуживания		

Таблица 2. Контрольная панель показателей процесса продаж.

Затем была разработана новая структура отдела продаж и переопределены обязанности ее сотрудников (табл. 3). Появилась новая должность – менеджер активных продаж, сочетающий навыки специалиста по продажам и замерщика конструкций. При этом наиболее часто – в случае относительно простых (типовых) заказов - замеры на территории клиента стали проводить менеджеры по активным продажам, а технические специалисты отдела монтажа теперь привлекаются только для замера особо крупных/сложных заказов.

№ п/п	Должность	Количество ставок	Местонахождение	Обязанности
1	Начальник отдела продаж филиала N	X	В центральном офисе филиала	<ul style="list-style-type: none"> руководит отделом продаж,
2	Офис-менеджер филиала	X	В центральном офисе филиала	<ul style="list-style-type: none"> основная работа – помощник директора филиала; в интересах начальника отдела продаж обеспечивает: <ul style="list-style-type: none"> поиск помещений под приемные пункты, мониторинг цен на рекламу в СМИ по месту нахождения филиала, обмен документацией между филиалом и ЦО,

№ п/п	Должность	Количество ставок	Местонахождение	Обязанности
Направление: продажи и сервис оконных конструкций				
3	Менеджер по офис-продажам	X	В пункте розничных продаж	<ul style="list-style-type: none"> • располагает обратившегося гражданина к диалогу, фиксирует его ответы на первичные вопросы, • информирует его по всем вопросам приобретения и обслуживания окон, • заключает с гражданином договоренность о проведении замера по месту будущих конструкций,
4	Менеджер по активным продажам	X	В пункте розничных продаж	<ul style="list-style-type: none"> • при отсутствии выездов к клиентам, обучает менеджеров офис-продаж, берет на себя работу с «трудными» клиентами,
			На выезде у потенциального клиента (розница, корпоратив)	<ul style="list-style-type: none"> • самостоятельно находит заказы, как в розничном, так и в корпоративном секторе, • детально консультирует клиентов по обустройству его помещения, • предлагает дополнительные решения, не подразумеваемые клиентом изначально, • добивается осознанного согласия клиента на заключение договора, • подписывает договор с клиентом (в случаях занятости, делегирует эту задачу специалисту мобильной группы), • проводит замеры розничных заказов (в сложных случаях – берет с собой специалиста по замерам),
5	Специалист по замеру конструкций	X	На выезде у потенциального клиента (розница, корпоратив)	<ul style="list-style-type: none"> • замеряет большие/сложные корпоративные заказы (простые розничные заказы – замеряют менеджеры по активным продажам),
6	Специалист по расчету конструкций	X	В центральном офисе филиала	<ul style="list-style-type: none"> • рассчитывает состав и стоимость будущих изделий, информирует о ней менеджера по продажам, разместившего заявку на расчет,
Направление: продажи профиля и подоконника				
7	Менеджер по	X	В центральном	<ul style="list-style-type: none"> • ищет новых покупателей

№ п/п	Должность	Количество ставок	Местонахождение	Обязанности
	активным продажам		офисе филиала	профиля и подоконника, <ul style="list-style-type: none"> • контролирует своевременное размещение периодических заказов, • обслуживает размещенные заказы, • оформляет сопутствующую документацию,

Таблица 3. Структура отдела продаж.

И наконец, был разработан новый регламент бизнес-процесса (рис. 3, табл.4).

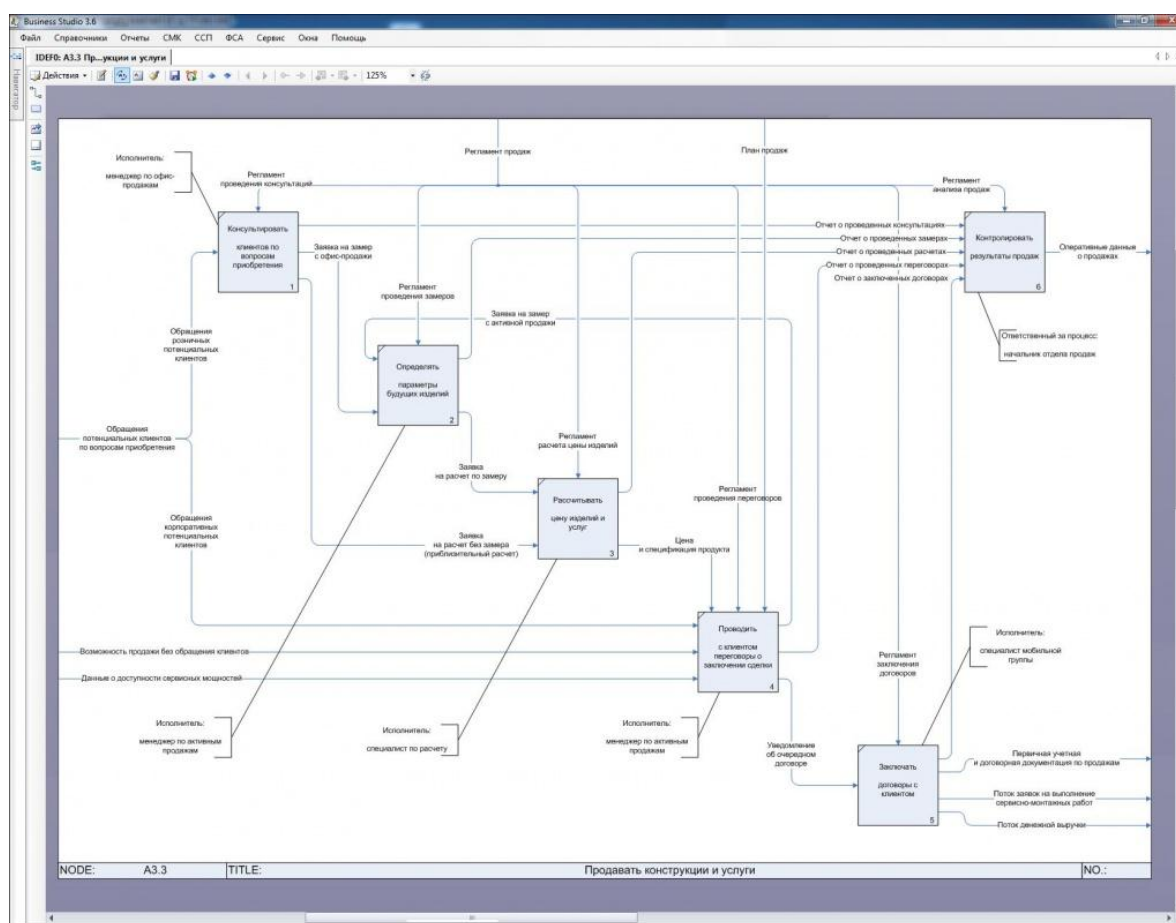


Рис. 6. Диаграмма процесса продаж.

№	Подпроцесс	Результаты	Исполнитель
1	Консультировать клиентов по вопросам приобретения	1. Заявка на замер 2. Заявка на расчет без замера 3. Отчет о проведенных консультациях	Менеджер по офис-продажам
2	Определять параметры будущих изделий	1. Заявка на расчет по замеру 2. Отчет по замерам	Менеджер по активным продажам

3	Рассчитывать цену изделий и услуг	1. Цена и спецификация продукта 2. Отчет о проведенных расчетах	Специалист по расчету
4	Проводить с клиентом переговоры о заключении сделки	1. Заявка на замер с активной продажи 2. Уведомление об очередном договоре 3. Отчет о проведенных переговорах	Менеджер по активным продажам
5	Заключать договоры с клиентом	1. Первичная учетная и договорная документация по продажам 2. Поток заявок на выполнение сервисно-монтажных работ 3. Поток денежной выручки 4. Отчет о заключенных договорах	Специалист мобильной группы
6	Контролировать результаты продаж	Оперативные данные о продажах	Начальник отдела продаж

Таблица 4. Структура процесса продаж

В итоге, (а) оптимизированный по этапам, (б) дополнительно получивший более совершенные контрольные показатели, процесс продаж позволил максимально полно использовать производственный потенциал Компании. План продаж Компании уже на протяжении первых двух месяцев после проведения описанных мероприятий выполнялся на уровне 100-105%.

Помимо этого, стало возможно:

- гораздо точнее прогнозировать конечный объем продаж, чем это было возможно до сих пор. В самом деле, имея статистику потерь на каждом уровне «воронки продаж», не составит труда вычислить, например, эффект от акций привлечения потенциальных клиентов,
- более обоснованно принимать кадровые решения,
- максимально четко (численно) ставить сотрудникам операционные задачи.

Фактически, был разработан математический аппарат для нахождения равновесия в удовлетворенности клиента и собственника, которое обозначено в концепции «бизнес-машины».

Интересный факт: уже после утверждения контрольной панели показателей, значение показателя «процент заказов, рассчитанных с задержками» снизилось на порядок – с 30% до 3%. Примечательно, что бизнес-процесс на участке этого показателя на тот момент никак не корректировался!

Таким образом, процессный подход, помимо своих глобальных возможностей (см. решение предыдущей задачи), может быть применен точно, в заранее заданных границах, на любом участке деятельности Компании.

Заключение.

В заключение автор хотел бы поделиться личным мнением по вопросу технического обеспечения работ по внедрению процессного подхода (и бизнес-моделирования, как его части).

Во-первых, само построение нескольких первых диаграмм бизнес-процессов рано или поздно направит мышление менеджера в конструктивное русло, предупредив принятие необдуманных решений. Таких, например, как закрытие якобы бесперспективного филиала, внедрение якобы всеобъемлющей и дорогостоящей ИТ-системы, и т.п. В конечном счете, бизнес-модель – это не что иное, как средство экономии финансовых, временных, человеческих ресурсов; в противном случае, зачем она нужна? Поэтому первыми инструментами бизнес-моделирования часто становятся ручка и бумага. По мере продвижения на этом пути начинают постепенно задействовать Word, Excel, iPad и прочие «простые» инструменты, что и проделал автор в разное время.

Во-вторых, рано или поздно возникает необходимость свести воедино все результаты работы: выстроить диаграммы большого количества процессов, увязать их с подразделениями, присовокупить показатели, да еще в нескольких вариантах, чтобы затем выбрать оптимальный вариант по времени, по стоимости, иным критериям.

В-третьих, когда работа начинает давать первые результаты, то к ней подключается уже несколько менеджеров, которым необходима единая информационная база.

И здесь бизнес-аналитик неизбежно попадает в ловушку, подготовленную им же самим на этапе, когда он выбирал рабочий инструмент для описания бизнес-процессов. Становится, очевидно, что построенная только на «простых инструментах», вся его работа сделана фактически «в стол». Большое количество разрозненных форм, схем и таблиц перестает восприниматься, с ним невозможна коллективная работа; а если приходится на короткий срок переключиться на другую задачу, то возврат к прерванному рабочему процессу происходит очень тяжело.

Поэтому полноценная работа по внедрению процессного подхода невозможна без специализированных программных средств, которые колоссально сокращают трудозатраты, как бизнес-аналитика, так и тех, кто пользуется результатами его труда.

Сегодня выбор case-средств достаточно широк, однако первое место в личном рейтинге как самого автора, так и множества его российских коллег, занимает система Business Studio. Представленный проект был успешно реализован на базе именно этого инструмента, который совмещает в себе как «простоту ручки и бумаги», так и методическую глубину, достаточную для комплексного решения задач.