

Антикризисное управление: на что нужно обратить внимание



Все, что не убивает нас, делает нас сильнее.

Фридрих Ницше

В 2001 году более 250 американских компаний с общей номинальной стоимостью активов, превышающей 255 млрд долларов, потерпели полный крах. Более 25% американских компаний, входящих в сотню лучших, выживших в 2001 году, в 2002-м потеряли как минимум 66% своей рыночной стоимости.

Майкл Ковени, Денис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг
«Стратегический разрыв. Новейшие технологии для победных стратегий»

Для большинства российских компаний наступило непростое время. Снижение объемов продаж, сокращение затрат, оптимизация внутренних бизнес-процессов — все это реалии сегодняшнего дня. Многие крупные компании уже заявили о сокращении инвестиционных бюджетов и сотрудников, снижении зарплат и отмене бонусных выплат. Но история показывает, что нынешний кризис — не первый и не последний. И поэтому уже известен секрет успешных компаний: «кризис переждать нельзя — ему нужно противостоять». Только в случае активных действий топ-менеджмента и всех сотрудников компании можно обеспечить ее выживание и даже развитие.

Ключевыми факторами, от которых в настоящее время зависит успех бизнеса, являются оперативность и решительность антикризисных мероприятий. А мастерство топ-менеджмента сейчас заключается не в умении развивать бизнес, а в способности сделать его адаптивным, сохранить занятую часть рынка и использовать новые принципы организации бизнеса. Ведь в первую очередь погибает все неоптимальное и несовершенное, а вот

компании с инновационными бизнес-моделями, наоборот, получают шанс на захват своей доли рынка. Ведь кризис — это не только ухудшение внешних условий, но и возможность коренным образом изменить свое положение на рынке. И одним из важнейших условий сохранения конкурентоспособности является процессная организация деятельности, а механизм непрерывного совершенствования бизнес-процессов позволит серьезно повысить эффективность компании.

Пересмотр бизнес-стратегии

Первой мерой по противодействию кризису является пересмотр существующих стратегий, а также корректировка процесса стратегического планирования.

Не секрет, что во множестве российских компаний стратегия бизнеса разработана на 3—5 лет. Кроме того, при стратегическом планировании, как правило, использовались амбициозные идеи активного роста бизнеса, ведь многие компа-

нии одновременно развивали несколько бизнесов. А это требовало и требует больших затрат на развитие. Но на практике во время устойчивого роста рынков мало кто подвергал серьезному инвестиционному анализу новые направления и проекты.

Кризис расставил все по своим местам. Потребности снизились, и большинство рынков перешло от стадии роста к стадии снижения, что привело к усилению конкуренции между игроками и ценовому демпингу. Много развиваемых направлений и новых проектов в компаниях стали невыгодными, ведь специализация, технологичность и минимальные затраты вновь вышли на первый план. Значит, изменения не прекратятся, их частота только увеличится. А это требует сделать процесс стратегического планирования регулярным, например раз в три месяца. И если он должен быть регулярным, то совершенно логично использовать специализированные технологии, которые позволят сделать его наиболее быстрым и совершенным. Примером такой технологии может являться система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard — BSC), которая позволяет формализовать основные стратегические приоритеты и ключевые показатели результативности, а главное — обеспечить регулярность стратегического планирования и контроллинга достигнутых ключевых показателей.

Таким образом, в качестве первой антикризисной меры в компании должна появиться система стратегического планирования и контроллинга, которая позволит управлять бизнесом в стратегической плоскости. Ведь теперь только концентрация всех усилий менеджмента на новых приоритетах и изменениях в своей компании может позволить не просто преодолеть кризис, а сделать компанию успешнее.

Управление изменениями и реинжиниринг

Основной сложностью кризисной ситуации является большое число изменений, происходящих на рынках. Большинство российских компаний управляется по функциональному принципу, а, как известно, такая система противодействует изменениям. Ведь для того чтобы изменить бизнес-процесс, нужно достичь согласия нескольких руководителей функциональных подразделений, что не так-то просто. Как правило, каждый из руководителей «тянет одеяло» на себя, а это не только замедляет скорость изменений, но часто вообще сводит их на нет.

Долгие циклы согласования изменений, которые присущи функционально-ориентированной системе, должны быть минимизированы в первую очередь. Это может быть сделано через назначение ответственных за бизнес-процессы, которые в свою очередь должны принимать решения максимально быстро. Устранение ненужных вспомогательных подразделений, перевод многих вспомогательных процессов на аутсорсинг и уменьшение уровней управления позволяет сделать компанию более адаптивной к требуемым изменениям.

Еще одним положительным эффектом от перехода на процессное управление является централизация управления ресурсами. В большинстве случаев в рамках каждого функционального подразделения есть небольшой (10—30%) запас по ресурсу, и поэтому, устранив безраздельную власть функциональных подразделений путем централизации управления ресурсами, можно выполнить больше работ меньшим числом сотрудников. Это позволяет провести сокращение персонала, при этом не просто уволить 10 или 20% сотрудников, а избавиться от накопившегося за годы существования компании «офисного планктона». А для наиболее активных и квалифицированных сотрудников,

наоборот, создать новую систему мотивирования. Это дает серьезный рывок в повышении эффективности компании, ведь процессный подход в совокупности с четко отстроенными процедурами управления изменениями позволяет компаниям быстро перестраиваться для удовлетворения новым требованиям рынка.

Однако не всегда и не все компании способны трансформироваться, многие бизнес-процессы за время своего существования обрастают множеством бюрократических процедур, изменять которые сложно и долго. Поэтому в особо сложных случаях может быть использован такой радикальный вариант управления изменениями, как реинжиниринг бизнес-процессов.

Кризис — это время для реинжиниринга бизнеса, что подобно хирургическому вмешательству, ведь для его совершенствования часто уже нет ни времени, ни возможностей. Основоположники реинжиниринга бизнес-процессов Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, написавшие книгу «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе», изначально с большим оптимизмом отнеслись к реинжинирингу,

однако практика выполненных проектов показала, что процент удач невысок — 20—30%, что делает реинжиниринг достаточно «жестким» инструментом, который подобен скальпелю хирурга и необходим к применению на тех стадиях, когда другие методы уже не принесут результата.



По результатам исследования «Управление бизнес-процессами в 2008 году — тенденции и перспективы», проведенного компанией IDS Scheer, хорошо видно, что сегодня интерес к реинжинирингу и совершенствованию бизнес-процессов находится на высоком уровне. Это еще раз доказывает актуальность перехода компаний к стратегиям внутренней оптимизации.

Какие темы в управлении бизнес-процессами вам наиболее интересны?



Рис. 1. Тренд интереса в управлении бизнес-процессами

Система контроллинга — процессный BI

Понимание того, как реально работает организация, где находятся резервы повышения эффективности, сейчас важно как никогда. Но управленческий учет во многих компаниях оставляет желать лучшего. А в кризисный момент от правильности учета затрат может зависеть конкурентная позиция компании на рынке. Уменьшение объемов рынков требует от большинства компаний снижения цен, поэтому необходимо абсолютно точно понимать ту грань, за которой компания начинает работать себе в убыток. При этом такие изменяющиеся условия, как курсы валют, стоимость рабочей силы и материалов, требуют оперативности от существующей системы управленческого учета.

Многие компании, понимая всю важность данного вопроса, уже развернули у себя информационные системы, предназначенные для планирования и учета ресурсов. Однако не всегда эти системы позволяют дать однозначный ответ по направлению совершенствования деятельности. Ведь важно не только обеспечить мониторинг различных показателей, но и обеспечить переход от мониторинга к контролю, а затем — к анализу и принятию решений по совершенствованию бизнеса. Все это можно охарактеризовать одним термином — контроллинг. По определению Д. Хана, контроллинг может интерпретироваться как информационное обеспечение ориентированного на результат управления предприятием.

Контроллинг сейчас объединяет элементы нескольких управленческих методологий:

- на стратегическом уровне — Balanced Scorecard (BSC) — контроль реализации стратегии;

- на тактическом уровне — Corporate Performance Management (CPM) и Business Intelligence (BI) — контроль объемных и процессных показателей;
- на оперативном уровне — Business Activity Monitor (BAM) — контроль выполнения бизнес-процессов в реальном времени.

Сейчас на рынке наблюдается взрывной рост интереса к инструментарию BI, и это еще раз подтверждает важность для компаний вопросов анализа текущего состояния бизнеса и принятия решения о его

В компании Loyalty Partner GmbH (оператор бонусной программы PAYBACK) контроль критичных операционных процессов служит ключевым фактором для увеличения удовлетворенности клиентов и повышения общей эффективности бизнеса. Программный продукт ARIS PPM 4.0 от компании IDS Scheer позволил существенно упростить процесс выплат по премиальным картам.

Внедренный в Loyalty Partner продукт ARIS PPM 4.0 позволяет компании анализировать все бизнес-процессы обработки бонусов, обеспечивая высокое качество обслуживания и отсутствие сбоев. С помощью ARIS PPM оператор бонусной программы может исследовать как общую картину бизнеса, так и ситуацию с каждым отдельным процессом.

«Для Loyalty Partner удовлетворенность клиентов — важнейший фактор успеха. Поэтому оптимизация системы выплаты бонусов сильно влияет на наши бизнес-результаты, — поясняет Мартин Херманн, отвечающий в компании Loyalty Partner за контроль процессов с помощью ARIS PPM. — Как компания, ориентированная на процессы, мы используем решение ARIS PPM, которое позволяет выявлять и устранять ошибки за очень короткий срок. А скорость нашей реакции чрезвычайно важна для миллионов владельцев карт PAYBACK».

совершенствовании. Однако не всякое BI-приложение позволяет от анализа цифр сразу перейти к совершенствованию бизнес-процессов. Ведь одно дело — проанализировать взаимозависимость показателей, и совсем другое — определить, что нужно изменить в существующих бизнес-процессах. Поэтому для обеспече-

контроль и анализ показателей, а обеспечивать визуализацию существующих бизнес-процессов, что позволяет увидеть «узкие места» и определить мероприятия по их совершенствованию.

Важность внедрения контроллинга бизнес-процессов в компании заключается в том, что с точки зрения противо-

Оценка всего сквозного процесса также позволяет обнаружить узкие места в бизнес-процессах, где ожидание ресурсов или информации при выполнении процесса создают возможности для серьезной оптимизации.

ния возможности перехода от анализа показателей к оптимизации существующих бизнес-процессов создан класс специализированных информационных систем — процессный BI. Инструментарий данного класса позволяет не просто осуществлять

действия кризису он позволяет сделать обоснованное сокращение затрат и организовать непрерывное совершенствование бизнес-процессов. А использование инструментария процессного BI дает возможность осуществить переход



Рис. 2. Инструментарий процессного BI — ARIS PPM

от анализа показателей к практическим действиям по оптимизации бизнес-процессов, а также обеспечить оценку эффективности проводимых в компании изменений. Фактически процессный BI позволяет обеспечить создание системы управленческого учета, направленного на непрерывное совершенствование бизнес-процессов, что в свою очередь дает возможность адаптировать компанию к кризисной ситуации.

Система ARIS Process Performance Manager (ARIS PPM) является одним из ярких представителей инструментария процессного BI, используемого для построения системы контроллинга бизнес-процессов. С помощью данного инструментария можно агрегировать процессные показатели результативности из различных информационных систем (ERP, CRM, BPM и т.д.). При этом, правда, нужно учитывать, что сквозные бизнес-процессы

проходят через несколько информационных систем, что требует агрегации данных из нескольких источников в едином хранилище. Поэтому ARIS PPM специально оптимизирован для решения задач сбора и анализа процессных показателей из множества информационных систем, внедренных в компании. Инструмент позволяет реконструировать весь бизнес-процесс, начиная с фрагментов, предоставляемых отдельными информационными системами, раскрывая потенциал оптимизации процесса и позволяя проводить бенчмаркинг с другими бизнес-процессами.

Оценка всего сквозного процесса также позволяет обнаружить узкие места в бизнес-процессах, где ожидание ресурсов или информации при выполнении процесса создает возможности для серьезной оптимизации.

Кризис не вечен. Он обязательно закончится.

И, конечно же, многое изменится: возникнут новые компании, сменятся лидеры...

Однако победят те, кто настроен на непрерывное совершенствование, а значит, на изменение своего бизнеса.

Реинжиниринг бизнес-процессов, пересмотр стратегии развития, управление изменениями, контроллинг — все это может позволить компании стать более эффективной, а следовательно, более приспособленной к дальнейшему существованию.