

ОПЕРАБЕЛЬНЫЙ СЛУЧАЙ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ — ТО САМОЕ МЕСТО, ГДЕ МОЖНО ОБНАРУЖИТЬ СУЩЕСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ СОКРАЩЕНИЯ РАСХОДОВ. МНОГОЛЕТНИЙ РОСТ ЭКОНОМИКИ ПРИВЕЛ К ТОМУ, ЧТО В ПОГОНЕ ЗА ОБЪЕМАМИ КОМПАНИИ ЗАБЫЛИ О СТАНДАРТИЗАЦИИ, АВТОМАТИЗАЦИИ, ОПТИМИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

МАРИЯ АНАСТАСЬЕВА

Повышение операционной эффективности, то есть эффективности над ежедневными расходами, так же трудно дается отдельным людям, как и целым компаниям. Самый простой путь, по которому идут, когда приходит необходимость экономить, — просто на глаз сокращают статьи расходов.

В посткризисные годы урезание статей расходов по методу «что под руку попадет» было методом шоковой терапии — руководители старались спасти бизнес. Точную настройку бизнес-процессов применять было некогда. Поэтому самые эффективные и стратегически правильные методы сокращения издержек применялись редко. Так, согласно исследованию Accenture, в 2012 году лишь 34% представителей компаний в мире сообщили, что произвели редизайн процессов, 21% — начали применение стандартизированного программного обеспечения, аутсорсинг использовали 23% компаний, поработали над уменьшением складских запасов 33%.

Сейчас наблюдается новая волна кризиса, которая нарастает очень медленно. С одной стороны, это означает, что можно и не заметить проблем или не посчитать их серьезными. С другой — есть время приспособиться к новой обстановке, волатильной экономике, непредсказуемому поведению потребителей.

Многие компании этим уже занялись или планируют такие проекты. Так, по данным Национальной ассоциации дистанционной торговли, в 2013 году 60% российских компаний уже применяли аутсорсинг. Такая же доля компаний из сегмента малого и среднего бизнеса делает это в Великобритании (по данным Node4). IDC прогнозирует, что мировой рынок аутсорсинга бизнес-процессов достигнет в 2016 году \$202,6 млрд, показывая годовой рост в среднем 5,3%. В США этот рынок будет расти на 4,2% в год и достигнет \$92 млрд в 2016 году.

Аутсорсинг — это один из способов не просто сэкономить, но и перевести фиксированные затраты в категорию переменных. Это позволяет компании заказывать только тот объем услуг, который ей действительно необходим: повышать объемы во время рекламных кампаний, снижать — во время сезонного спада. Такие приемы активно применяются в ритейле: в договорах с арендодателями указывается минимальная ставка аренды, но при этом отдается процент выручки с оборота. Аутсорсинг активно применяют также компании, производящие товары долгого использования, например автомобили.

Также, согласно исследованию Accenture, в 2013 году 72% производителей во всем мире называли проекты по изменению операционной модели основным своим приоритетом на 2013–2014 годы.

ПОДХОД С ЛИНЕЙКОЙ Прежде чем начать работать над повышением операционной эффективности, важно измерить свои показатели, провести так называемый бенчмаркинг (англ. «benchmarking» — «сравнение эффективности, тестирование»).

Чтобы убедиться в том, что в России существуют большие возможности по реструктуризации компаний, достаточно взглянуть на некоторые международные показатели.

В 2013 ГОДУ 72% ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВО ВСЕМ МИРЕ НАЗЫВАЛИ ПРОЕКТЫ ПО ИЗМЕНЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ОСНОВНЫМ СВОИМ ПРИОРИТЕТОМ НА 2013-2014 ГОДЫ



ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ ЗАНИМАЛИСЬ ОТЛАДКОЙ СВОИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЕСЯТИЛЕТИЯМИ. РОССИЙСКИЕ — ПЕРЕНИМАЮТ ОПЫТ

В качестве примера Иргард Гласмахер, управляющий директор, руководитель департамента «Стратегия» «Accenture Россия», предлагает рассмотреть банковский сектор, где, согласно мировым «лучшим практикам» более чем 70% времени персонала тратится на коммерческую деятельность и максимум 20% времени персонала (FTE, Full-Time Equivalent, эквивалент полной занятости) — на функции бэкофиса и не более 7% — на выполнение управленческих функций. В России административные функции, функции бэкофиса и управленческие функции занимают большую часть времени персонала, соответственно, существуют возможности по оптимизации.

Константин Басманов, член совета директоров, глава направления малого бизнеса Промсвязьбанка, рассказывает, что его компания наняла консультантов специально для проведения первоначального бенчмаркинга. Они измерили показатели всех процессов — от продаж до бэкофиса, за-

77% ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВО ВСЕМ МИРЕ СОБИРАЮТСЯ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (%)
ИСТОЧНИК: ACCENTURE, 2013.

В СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ (ДЭШБОРДЫ И МЕТРИКИ)

53

В MES (MANUFACTURING EXECUTION SYSTEM)

29

В СИСТЕМЫ АНАЛИЗА ЗАВОДСКИХ ОПЕРАЦИЙ (PLANT OPERATIONS ANALYTICS)

26

тем сравнили их с цифрами по российской отрасли и эффективностью зарубежных компаний. «Важность этого проекта была в том, чтобы понимать, где находишься, когда планируешь заниматься повышением эффективности, за какие процессы в первую очередь необходимо браться, где есть узкие места, которые нужно срочно устранить», — рассказывает господин Басманов. По его словам, такой подход вызвал множество дискуссий в компании. Некоторые менеджеры предлагали не заниматься этими исследованиями, а просто взять все статьи расходов и отрезать, например, по 5% от каждой или 10%. «Это, конечно, очень быстрое решение, но самое неумное. Потому что одинаково разрежь в эффективных и прозрачных (то есть хорошо работающих) частях банка и там, где прозрачность низкая и следовало бы отрезать, может быть, целых 50%. То есть самые конкурентные процессы могут пострадать, а неэффективные — никак не улучшатся в итоге такого сокращения „в лоб“. Поэтому мы осознанно приняли решение идти более дорогим, более долгим, но более рациональным путем. То есть выявить неэффективные процессы и не трогать хорошо работающие части. Мы регулярно делаем обновление показателей, расставляем KPI: сколько кредитов должно быть на сотрудника и пр. Это теперь регулярная работа», — отмечает Константин Басманов.

Автоматизация — один из способов повышения операционной эффективности. Использование информационных технологий, после того как процессы уже оптимизированы, становится, как правило, необходимым и существенным фактором улучшения показателей.

Так, несмотря на низкие показатели производительности РФ в целом, в некоторых компаниях с этим все в порядке. Алексей Ким, директор департамента по корпоративным вопросам аффилированных компаний «Филип Моррис Интернешнл» в России и Беларуси говорит, что производительность на двух российских фабриках компании, где работает более 2 тыс. человек, не уступает мировым показателям. «Это крупные производственные центры, где установлено высокотехнологичное оборудование. Здесь используются новейшие разработки в области выпуска табачных изделий. Большинство производственных и складских систем автоматизированы, что позволяет наиболее эффективным образом организовать процесс производства, обеспечить контроль качества продукции и возможность внедрения новых технологий. При этом „Филип Моррис Ижора“ на сегодняшний день является одной из крупнейших фабрик ФМИ в мире», — говорит он.

Ховард Полински, управляющий директор департамента «Стратегия» «Accenture Россия», также отмечает, что реа-