

Глава 2

Реинжиниринг: путь к изменениям

На просьбу дать короткое определение реинжиниринга мы отвечаем: его суть в том, чтобы начать сначала. К реинжинирингу *не относятся* корректировки уже существующего и постепенные изменения, не затрагивающие основных структур, или заделывание отдельных дыр в имеющихся системах. Реинжиниринг — это отказ от устоявшихся процедур, свежий взгляд на работу по созданию продукта или услуги и предоставлению ценности клиенту. Это поиск ответа на вопрос: «Если бы я заново создавал эту компанию сегодня, учитывая мои нынешние знания и современные технологии, какой бы она стала?»

Подобное неформальное определение подходит для частной беседы, так как дает представление о реинжиниринге. Но тем, кто хочет провести реинжиниринг в своей компании, нужно знать больше.

Как компания проводит реинжиниринг своих бизнес-процессов? С чего ей начать? Кто должен в этом участвовать? Откуда берутся идеи радикальных преобразований?

Мы наблюдали за компаниями, шедшими путем проб и ошибок; мы консультировали компании, совершавшие изменения, и следили за многими другими. На основе их и нашего опыта возникла концепция реинжиниринга компа-

ний, а после доработки — продуман процесс перестройки компании. Для выполнения этого процесса был создан ряд методов. Это не готовые формулы, а инструменты, которые могут пригодиться компаниям для перестройки их методов работы.

Нас обнадежил опыт использования этих методов. Их разумное и творческое применение может привести к потрясающему повышению эффективности. Эта книга раскрывает понятие реинжиниринга компании и учит его успешному воплощению.

Формальное определение реинжиниринга

Для начала нужно найти лучшее определение. По сути, реинжиниринг — это принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности: стоимости, качества, сервиса и оперативности. В этом определении содержится четыре ключевых слова.

Ключевое слово: принципиальный

Первое ключевое слово — «принципиальный». В процессе реинжиниринга бизнесмены должны задать себе основные вопросы о своих компаниях и работе: почему мы делаем именно это? И почему именно таким образом? Это заставляет рассмотреть неписанные правила и предположения, лежащие в основе работы. И часто эти правила оказываются устаревшими, ошибочными или неподходящими.

Приступая к реинжинирингу, нельзя принимать что-либо на веру; остерегайтесь предположений, уже заложенных в основу большинства процессов. Спрашивая: «Как эффективнее проверять кредитоспособность клиентов?», вы делаете предположение, что такая проверка вам нужна. Но во многих случаях стоимость проверки может даже превышать

убытки из-за невозврата долгов, которые она призвана предотвратить. Сначала реинжиниринг определяет, что компания должна сделать, а потом — как это сделать. При этом ничто не принимается на веру; реинжиниринг игнорирует существующее положение вещей и сосредоточивается на том, каким оно *должно* быть.

Ключевое слово: радикальный

Наше второе ключевое слово, «радикальный», происходит от латинского *radix* — «корень». Для радикальной перестройки нужно обнаружить корень проблем: не делать поверхностных изменений, не корректировать уже имеющиеся структуры и процессы, а отбросить старое. В реинжиниринге радикальная перестройка означает отказ от всех существующих структур и процедур и изобретение совершенно новых способов выполнения работы. Суть реинжиниринга — в *перестройке* компании, а не в улучшении, усовершенствовании или модификации.

Ключевое слово: кардинальный

Реинжиниринг — это не мелкие или постепенные улучшения, а скачкообразный рост эффективности. Если компания отстает на 10% от плановых показателей, если ее затраты на 10% выше необходимых, качество на 10% ниже нужного, а сервис надо улучшить на 10%, то реинжиниринг ей *не нужен*. Из 10%-ной ямы ее могут вытащить обычные методы: от повышения морального духа сотрудников до программ постепенного улучшения качества. Реинжиниринг следует применять только при необходимости решительных мер. Для незначительных изменений можно провести небольшие корректировки, а для кардинальных улучшений требуется взорвать старое и заменить его чем-то новым.

На основе своего опыта мы выделили три типа компаний, занимающихся реинжинирингом.

Первый тип — компании с серьезными проблемами. У них нет выбора. Если затраты фирмы на порядок выше, чем у конкурентов или в ее бизнес-модели, если клиенты жалуются на ужасный сервис, а количество неудачных товаров во много раз выше, чем у соперников, — иными словами, если требуются многократные улучшения, — то этой фирме, несомненно, нужен реинжиниринг. Пример — Ford Motor Company в начале 1980-х.

Второй тип — компании, руководство которых предвидит надвигающиеся проблемы. Пример — Aetna Life & Casualty в первой половине 1980-х. Пока еще финансовые результаты кажутся удовлетворительными, но на горизонте уже сгущаются тучи: новые игроки, изменения в требованиях или характеристиках клиентов, смена законодательных требований или экономических условий — все это грозит разрушить сами основы успеха компании. Благодаря своей проницательности такие компании приступают к реинжинирингу еще до начала неприятностей.

Компании в третьей группе находятся в расцвете сил. Ни в ближайшем, ни в обозримом будущем трудностей не предвидится, но руководство ставит масштабные цели и проводит активную политику. Примеры — Hallmark и Wal-Mart. Такие фирмы рассматривают реинжиниринг как возможность увеличить отрыв от конкурентов. Повышая свою эффективность, они стремятся еще более поднять планку и снова усложнить жизнь всем соперникам. Конечно, непросто заниматься реинжинирингом, находясь в сильной позиции. Зачем переписывать правила игры, если вы уже выигрываете? Признаком действительно успешной компании считается ее готовность отказаться от того, что долгое время приносило успех. По-настоящему великая компания никогда не бывает довольна существующим положением дел и с готовностью отказывается от давно зарекомендовавших себя методов, надеясь и ожидая придумать нечто лучшее.

Иногда мы образно объясняем различия между тремя этими видами компаний. Перед первыми выросла стена, они врезались в нее и сильно пострадали. Компании во второй категории мчатся по дороге, но в свете фар к ним что-то приближается. Может, это стена? Компании в третьей категории едут в ясный день, и препятствий вокруг не видно. Они решают: самое время остановиться и построить стену для остальных.

Ключевое слово: процессы

Четвертое ключевое слово — «процессы» — самое важное в нашем определении, но именно с ним у большинства возникают основные трудности. Большинство деловых людей ориентируется не на процессы, а на все остальное — задачи, людей, структуры.

Мы определяем бизнес-процесс как комплекс действий, в котором на основе одного или более видов исходных данных создается ценный для клиента результат. В первой главе примером этого процесса было выполнение заказа: он принимается как исходные данные и приводит к доставке заказанных товаров. Иными словами, их доставка клиенту — та самая ценность, которую создает процесс.

Под влиянием концепции Адама Смита о разделении работы на простейшие задачи и назначении отдельных специалистов для их выполнения современные компании и их менеджеры сосредоточиваются на отдельных задачах: получении бланка заказа, выборе товаров на складе и т.д., обычно упуская из виду более важную цель — передачу товаров заказавшему их клиенту. Отдельные задачи этого процесса важны, но клиенту нет до них дела, если процесс в целом оказывается неэффективным и ожидаемое не выполняется.

Реинжиниринг на практике

С помощью трех примеров реинжиниринга мы покажем, как это работает. При этом следует помнить о четырех ключевых словах, характеризующих реинжиниринг — «принципиальный», «радикальный», «кардинальный», «процесс»; особенно важно последнее слово. Последние 200 лет на организационную структуру компаний влияет мышление на основе отдельных заданий — разделение работы на простейшие компоненты и их передача специализированным работникам. Но некоторые фирмы уже начинают мыслить на основе процессов. Это иллюстрируют радикальные изменения в таких крупных корпорациях, как IBM Credit, Ford Motor и Kodak.

IBM Credit

Наш первый пример взят из практики IBM Credit Corporation, стопроцентной дочерней компании IBM; если бы она была независимой, то попала бы в сто лучших компаний сферы услуг по версии журнала Fortune. IBM Credit занимается финансированием покупки продуктов и услуг, предлагаемых IBM Corporation. Это крайне прибыльный бизнес, и корпорация ценит это направление.

В первые годы IBM Credit работала по старинке. Когда торговый представитель IBM приносил запрос на финансирование, его направляли к одному из 14 сотрудников, сидевших за столом в конференц-зале компании. Этот сотрудник записывал заявку на финансирование на листе бумаги. Это был шаг 1.

Шаг 2: документ переправлялся в кредитный отдел, где специалист вводил информацию в компьютерную систему и проверял кредитоспособность потенциального заемщика, вносил результаты в документ и отправлял его дальше — в юридический отдел.

Шаг 3: юридический отдел вносил необходимые изменения в стандартный кредитный договор и прилагал его к бланку запроса.

Шаг 4: запрос отправлялся специалисту по ценам, который вводил данные в особую таблицу, чтобы определить ставку процента для клиента. Затем он записывал ставку на листе бумаги, который вместе с остальными доставляли в отдел делопроизводства.

Шаг 5: администратор отдела делопроизводства на основе всей этой информации составлял письмо с предложением, которое можно было доставить торговому представителю по Federal Express.

Обычно весь процесс занимал шесть дней, а иногда растягивался на две недели. Торговые представители IBM считали этот срок чрезмерным, так как за шесть дней клиент мог найти другой источник финансирования, принять предложение другого продавца или просто передумать. Поэтому представители часто звонили с вопросом: «На какой стадии мой запрос и когда вы дадите ответ?» Конечно, этого никто не знал, так как запрос находился где-то в процессе обработки.

Пытаясь улучшить процесс, в IBM Credit испробовали несколько средств. Например, в компании был образован контрольный отдел, чтобы туда стекалась информация о статусе запроса. После выполнения своей задачи каждый отдел не передавал запрос дальше, а возвращал его в контрольный отдел, где администратор фиксировал завершение каждого шага, прежде чем отправить документы на следующую стадию. Теперь контрольный отдел знал, на какой стадии находится каждый запрос в этом лабиринте, и мог дать торговому представителю требуемую информацию. Но расплатой за это стало увеличение срока обработки запросов.

В конце концов два старших менеджера IBM Credit провели мозговой штурм. Они взяли запрос на финансирование и сами прошли с ним все пять шагов, попросив персонал каждого отдела отложить другие дела и обработать этот запрос как обычно, но без задержек из-за выполнения другой работы.

Выяснилось, что для выполнения самой работы требуется всего *девятьюто минут*. Остальное время — в среднем уже более семи дней — занимала передача документа из одного отдела в другой. Руководство начало рассматривать суть вопроса — общий процесс кредитования — и обнаружило, что, если бы компания каким-то чудом смогла удвоить производительность каждого сотрудника, общее время выполнения уменьшилось бы всего на 45 минут. Проблема заключалась не в задачах и выполнявших их людях, а в структуре самого процесса. Иными словами, менять нужно было весь процесс, а не отдельные шаги.

В конечном итоге специалистов узкого профиля в IBM Credit (проверяющих кредит, специалистов по ценам и т.д.) заменили сотрудниками общего профиля. Теперь заявку не пересылали из отдела в отдел, а всего один сотрудник — менеджер сделки — обрабатывал ее с начала до конца.

Как же он смог заменить четырех специалистов? Схема старого процесса была основана на глубоко укоренившемся (и не сразу выявленном) предположении, что каждый запрос уникален и сложен в обработке и требует вмешательства четырех квалифицированных специалистов; руководство рассчитывало на самые трудные заявки, которые только могло себе представить. Но в действительности большинство запросов были простыми и понятными. Тщательно исследовав работу специалистов, старшие менеджеры IBM Credit обнаружили, что в основном она была канцелярской: достать шаблоны договоров из папки, найти кредитный рейтинг корпоративного клиента в базе данных, ввести цифры в стандартную модель... Эти задания вполне по силам одному человеку при использовании несложной компьютерной системы, дающей доступ ко всем данным и инструментам, которыми пользовались прежние специалисты.

В IBM Credit разработали также новую компьютерную систему для поддержки менеджеров сделки. В большинстве

ситуаций она дает необходимые подсказки. В действительно трудных ситуациях они могут получить помощь у небольшой группы опытных специалистов — экспертов по проверке кредита, ценообразованию и т.д. Но даже здесь передача работы из рук в руки исчезла, потому что менеджеры сделки и привлекаемые им специалисты работают одной командой.

Благодаря такой перестройке процесса эффективность IBM Credit кардинально улучшилась: *семидневный* срок обработки запроса сократился до *четырех часов*. И для этого не понадобилось увеличивать штат, а наоборот, удалось его немного сократить. В то же время количество обрабатываемых заявок возросло в 100 раз — именно *в сто раз*, а не на сто процентов.

Это достижение IBM Credit — сокращение срока цикла обработки на 90% и увеличение производительности в сто раз — прекрасно соответствует нашему определению реинжиниринга. Компания вышла на *кардинально* новый уровень эффективности, *радикально* изменив целый процесс. В IBM Credit не задавались вопросами: «Как улучшить вычисление расценки на финансирование? Как усовершенствовать проверку кредитоспособности?» Более того, в процессе этого радикального изменения компания опровергла предположение, что для выполнения специализированных шагов ей нужны специалисты.

Ford Motor Company

Наш второй пример реинжиниринга связан с изменениями процесса, относящегося к другой категории. Мы определили процесс как серию действий, дающих потребителю ценность, а примерами было выполнение заказов и кредитование. Однако клиент процесса — не обязательно клиент компании. Клиент может быть частью компании: например, в процессе закупок или приобретения материалов клиент — производ-

ственный отдел. Ford Motor Company на своем опыте знает, что реинжиниринг применим и к этим процессам.

В начале 1980-х годов Ford, как многие американские компании, искал способы снизить накладные и административные издержки. В компании считали, что их можно сократить, среди прочего, в отделе кредиторской задолженности, оплачивавшем счета от поставщиков Ford. В то время в отделе кредиторской задолженности Ford по Северной Америке работало более 500 человек. Руководство полагало, что использование компьютеров для автоматизации некоторых функций позволит сократить персонал отдела на 20% — до 400 человек. По нашему определению, это постепенное улучшение путем автоматизации ручного процесса не является реинжинирингом. Но менеджеры Ford считали, что 20% — довольно хороший показатель, пока не посетили компанию Mazda.

Незадолго до этого Ford приобрел пакет акций этой японской корпорации. И обнаружилось, что в ней кредиторской задолженностью занималось всего *пять* человек. Такой разительный контраст — 500 человек в Ford и 5 в Mazda — нельзя было объяснить меньшими размерами Mazda, командным духом, песнями компании или совместной утренней гимнастикой. Было ясно, что автоматизация для сокращения персонала на 20% не поставит Ford на одинаковый уровень издержек с Mazda, так что директорам Ford пришлось переосмыслить весь процесс, в котором участвовал отдел кредиторской задолженности.

Это решение стало переломным в мышлении Ford, так как компания может производить реинжиниринг только *бизнес-процессов*, а не возникших для их выполнения административных *организаций*. Нельзя провести реинжиниринг отдела кредиторской задолженности, так как это не процесс, а организационный продукт определенной модели процесса. Это группа клерков, сидящих в кабинете и передающих друг

другу бумаги. Реинжинирингу могут подвергнуться не *они сами*, а *задачи*, которые они решают. После реинжиниринга их действия будут реорганизованы соответственно требованиям нового рабочего процесса.

Невозможно переоценить важность этого критического различия — сосредоточения на перестройке принципиально важного бизнес-процесса, а не отдела или других организационных единиц. Направив усилия по реинжинирингу на организационную единицу, вы обрекаете их на провал; но после реинжиниринга реального рабочего процесса станет очевидно, какой на самом деле должна быть организационная структура. Вероятно, она не будет очень похожей на старую; могут даже исчезнуть некоторые отделы или другие организационные единицы, как произошло в Ford.

В конечном итоге Ford провел реинжиниринг не отдела кредиторской задолженности, а процесса снабжения. В его ходе компания получала исходную информацию в виде заказа, например, от завода на покупку деталей, и предоставляла этому заводу (клиенту процесса) купленные и оплаченные товары. Процесс снабжения включал функцию кредиторской задолженности, а также охватывал закупки и получение комплектующих.

Старый процесс приобретения деталей в Ford был вполне традиционным. Сначала отдел закупок посылал поставщику заказ на покупку и копию в отдел кредиторской задолженности. Поставщик отгружал товары и посылал счет также в отдел кредиторской задолженности. По прибытии товаров в Ford клерк в приемном отделении заполнял бланк с описанием товаров и передавал его в тот же отдел.

Теперь в этом отделе было три документа, относящихся к этим товарам: заказ на покупку, бланк приемки и счет. Если все они совпадали, сотрудник отдела давал разрешение на оплату. Так происходило в большинстве случаев, но иногда в процесс вмешивался закон Вильфредо Парето.

Парето, итальянский экономист начала XX века, сформулировал так называемое «правило 80/20» (его официальное название — «закон неравномерного распределения»). По этому правилу только 20% исходной информации вызывает 80% усилий, потраченных в каком-либо процессе. Сотрудники отдела кредиторской задолженности Ford тратили львиную долю рабочего времени на разрешение тех нечастых ситуаций, когда документы — заказ на покупку, бланк приемки и счет — не совпадали. Иногда на отслеживание и выяснение несовпадений требовались недели.

Новый процесс погашения кредиторской задолженности в Ford радикально отличается от старого. Отдел кредиторской задолженности уже не сверяет заказ на покупку со счетом и бланком приемки, так как в новом процессе счета нет вообще. Это привело к кардинальным изменениям: теперь в оплате поставщиков Ford участвует не 500, а всего 125 человек.

Новый процесс выглядит так: когда в отделе закупок выписывают для поставщика заказ на покупку, этот заказ одновременно вводится в онлайн-базу данных. Поставщики, как и раньше, посылают товары в приемное отделение. По прибытии товаров сотрудник приемного отделения проверяет с помощью компьютера, соответствует ли полученная партия заказу в базе данных. Если да, то он принимает товары и отмечает со своего терминала в базе данных их получение, а компьютер автоматически проводит оплату поставщику в соответствующий срок. Если же нет, то сотрудник отказывается от этой партии и возвращает ее поставщику.

Основная концепция этих изменений проста. Раньше разрешение на оплату давал отдел кредиторской задолженности, а теперь — приемное отделение. Старый процесс включал много сложностей и ухищрений: поиски, картотеку незаконченных вопросов, напоминания — иными словами,

у 500 сотрудников было достаточно работы. В новом процессе этого нет; он даже близок к тому, чтобы вообще исключить саму потребность в отделе кредиторской задолженности. В некоторых направлениях работы Ford (например, в подразделении двигателей) в отделах кредиторской задолженности работает всего 5% от прежнего числа людей. Для работы с исключительными ситуациями остается только небольшая группа.

Процесс реинжиниринга в Ford нарушил ранее принятые там жесткие правила. В каждой компании есть такие глубоко укоренившиеся правила — писанные или неписанные.

Например, правилом номер один в отделе кредиторской задолженности Ford было: «Мы платим, только когда получаем счет». Хотя это правило редко произносилось вслух, именно на нем был построен старый процесс. Чтобы разрушить его, надо было отказаться от счетов. Теперь правило стало таким: «Мы платим, когда получаем *товары*». Замена всего одного слова — «счет» на «товары» — заложило основу для важных подвижек. Сегодня в компании происходят и другие процессы в результате изменения одного слова в старых правилах.

Например, на одном из заводов Ford по производству грузовиков в правиле «Мы платим, когда получаем товары» сделали еще одну поправку: «Мы платим, когда *используем* товары». Компания заявила одному из поставщиков тормозов: «Ваши тормоза нам нравятся, мы будем и дальше устанавливать их на свои грузовики; но пока мы этого не сделаем, это *ваши* тормоза. Они становятся нашими, только когда мы их используем; именно тогда мы их и оплатим. Мы будем оплачивать ваш счет каждый раз, когда с конвейера сходит грузовик с вашими тормозами». Это изменение еще больше упростило процедуры закупки и получения деталей в Ford. (Оно дало и другие выгоды — от снижения запасов до оптимизации потока денежных средств.)

Новый процесс приобретения тормозов отменил и еще одно правило в Ford, по которому у компании всегда должно быть несколько источников поставок. Новое правило, по крайней мере в случае с тормозами, гласит: «У нас будет *один* поставщик, и мы будем очень тесно с ним сотрудничать».

Может возникнуть вопрос: а почему поставщик тормозов согласился на это изменение? Ведь теперь он, по сути дела, финансирует запасы Ford. Что поставщик выигрывает от этой новой договоренности?

Во-первых, теперь он получает от Ford *все* заказы на тормоза для грузовиков, а не только их часть. Во-вторых, поставщику теперь известен график производства Ford и ему больше не нужно полагаться на ненадежные прогнозы собственного торгового штата. Он может лучше планировать собственное производство и снизить свои запасы.

Перестройка снабжения в Ford и в IBM Credit иллюстрирует еще одну характеристику настоящего реинжиниринга: эти изменения были бы невозможны без современных информационных технологий. Обе компании не модифицировали старые, а внедрили совершенно новые процессы, которые не смогли бы существовать без современных ИТ.

Например, в рассмотренном выше случае в процессе снабжения после реинжиниринга без онлайн-базы данных по заказам сотрудник приемного отделения не смог бы давать разрешение на оплату поставщику по прибытии товаров. Он не имел бы ни малейшего понятия, какие именно товары заказал Ford; ему пришлось бы предположить, что именно они были заказаны, и принять их, а отделу кредиторской задолженности нужно было бы сверять бланк приемки, заказ на покупку и счет-фактуру. Теоретически отдел закупок мог бы отсылать копию каждого заказа во все приемные отделения компании, а их сотрудники — сверять с ним полученные товары, но такая система на основе документации непрактична. Технологии позволили Ford создать радикально

новый метод работы. А в IBM Credit технологии дают сотрудникам общего профиля легкий доступ к информации, которой раньше могли пользоваться только специалисты.

Информация — *незаменимый фактор* в реинжиниринге. Без ИТ реинжиниринг процесса неосуществим.

Kodak

Еще один пример реинжиниринга — процесс разработки продукции, созданный компанией Kodak в ответ на вызов конкурента. В 1987 году фирма Fuji, главный соперник Kodak, объявила о создании нового одноразового 35-мм фотоаппарата его покупали уже с заряженной пленкой, использовали один раз и возвращали производителю, который проявлял пленку и разбирал фотоаппарат на части для повторного использования. У Kodak не было подобного продукта даже на стадии разработки, а при традиционном процессе на выпуск такого товара понадобилось бы 70 недель. Эта задержка дала бы Fuji огромную фору и преимущество на новом рынке. Чтобы значительно сократить время вывода нового товара на рынок, Kodak провел реинжиниринг процесса разработки продукции.

Большинство процессов разработки продукции являются или последовательными, что их замедляет, или параллельными, что тоже их замедляет, но по другой причине. В последовательном процессе разработки люди или группы, работающие над какой-либо частью продукта, ждут завершения предыдущего этапа, прежде чем начать свой. Например, сначала свою работу делают конструкторы корпуса фотоаппарата, за ними — разработчики затвора, затем — разработчики механизма прокрутки пленки и т.д. Неудивительно, что процесс затягивается.

При параллельной разработке все части фотоаппарата конструируются одновременно, а в конце интегрируются. Но с этим методом тоже возникает проблема: обычно подсистемы не под-

ходят друг к другу — потому что, работая над проектом, группы вносят в него свои изменения (часто к лучшему), о которых, однако, не сообщают другим. Потом, когда фотоаппарат уже должен быть готов к производству, конструкторам приходится возвращаться к исходной точке.

Старый процесс разработки продукции в Kodak был частично последовательным и частично параллельным, но в целом медленным. Разработка фотоаппарата происходила параллельно и включала все проблемы такого процесса, а разработка производственного оборудования проводилась последовательно под конец. Инженеры-технологи Kodak приступали к работе лишь через 28 недель после начала разработки продукта.

Kodak провел реинжиниринг процесса разработки продукции путем новаторского использования технологии под названием CAD/CAM (система автоматизированного проектирования / автоматизированное производство). Эта технология позволяет инженерам проектировать на рабочих станциях, а не за чертежными столами. Работа за компьютером уже сама по себе повысила бы производительность отдельных конструкторов, но на процесс в общем такое использование технологии повлияло бы лишь незначительно.

Технология, позволившая Kodak провести реинжиниринг своего процесса, — интегрированная база данных разработки продукции. Каждый день эта база собирает работу каждого инженера и объединяет все отдельные усилия в целое. Каждое утро разработчики — группы и отдельные люди — проверяют по базе данных, не создала ли чья-то вчерашняя работа проблему для них или для общей конструкции. Если это так, то они решают проблему немедленно, а не через недели или месяцы зря проделанной работы. Более того, теперь инженеры-технологи могли начинать проектирование оборудования уже на десятой неделе процесса разработки, как только конструкторы придали какую-то форму прототипу продукта.

Новый процесс Kodak под названием «комплексное проектирование» широко используется в аэрокосмической и автомобильной промышленности, а сейчас его осваивают и производители потребительской продукции. С помощью комплексного проектирования Kodak почти вдвое сократил период от появления концепции до производства одноразового 35-мм фотоаппарата. Более того, после реинжиниринга появилась возможность привлекать к этому процессу разработчиков оборудования для изготовления продукта, чтобы создать конструкцию, которую легче и дешевле производить. Благодаря всему этому Kodak сократил затраты на оборудование и производство одноразового фотоаппарата на 25%.

Повторяющиеся темы реинжиниринга

Три приведенных выше примера иллюстрируют настоящий реинжиниринг. Эти примеры иллюстрируют четыре обязательные характеристики реинжиниринга и соответствуют нашему определению: реинжиниринг — *принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности: стоимости, качества, оперативности и сервиса.*

Ниже перечислены общие для этих примеров характеристики, которые будут рассмотрены более подробно в других главах.

- *Ориентация на процесс.* Компании IBM Credit, Ford и Kodak достигли улучшений не выполнением узких задач и не работой внутри predetermined организационных границ, а путем рассмотрения целого процесса — будь то кредитование, снабжение или разработка продукции, — который выходил за рамки отдельных подразделений.

- *Высокие цели.* Небольшие улучшения не помогли бы ни в одной из этих ситуаций. Все три компании желали достичь прорыва. В процессе реинжиниринга процесса кредитной задолженности компания Ford, например, отказалась от переделки 20% и взялась за решение 80%.
- *Нарушение правил.* При реинжиниринге своих процессов каждая из этих компаний порвала со старыми традициями, намеренно отказавшись от недоказанных предположений о специализации, последовательности и сроках.
- *Творческое использование информационных технологий.* Именно современные информационные технологии помогли этим компаниям нарушить старые правила и создать новые модели процесса. ИТ дают организациям радикально новые способы работы.

Реинжиниринг: правда и заблуждения

Люди, которые знают о реинжиниринге понаслышке или только знакомятся с этим понятием, часто решают, что реинжиниринг в основном совпадает с уже известными им программами улучшения бизнеса. Они могут сказать: «А, понятно. Реинжиниринг — это другое название сокращения персонала». Иногда они приравнивают его к реструктуризации или другому популярному на данный момент методу улучшения бизнеса. Но это неправильно. У реинжиниринга нет ничего или почти ничего общего с этими программами; он имеет значительные отличия даже от тех, с которыми у него есть некоторые общие черты.

Во-первых, несмотря на значительную роль информационных технологий в реинжиниринге компаний, уже должно быть ясно, что реинжиниринг не синоним автоматизации. Автоматизировать существующие процессы с помощью ИТ — все равно что асфальтировать протоптанные коровами

дорожки. Автоматизация просто дает более эффективные способы **выполнения** неправильных действий.

Также **не** следует путать реинжиниринг компаний с так называемым реинжинирингом программного обеспечения (ПО), при котором устаревшие информационные системы перестраиваются с помощью более современных технологий. Зачастую единственный результат реинжиниринга ПО — сложные компьютерные системы для автоматизации устаревших процессов.

Реинжиниринг — не реструктуризация и не сокращение персонала. Эти хитроумные термины обозначают уменьшение производственных мощностей для удовлетворения сниженного спроса. Когда рынку нужно меньше автомобилей производства GM, компания сокращает свои размеры, чтобы лучше удовлетворять спрос. Но сокращение персонала и реструктуризация означают только то, что меньшее достигается меньшими ресурсами. А реинжиниринг помогает достичь большего меньшими средствами.

Кроме того, реинжиниринг не то же самое, что реорганизация или удаление уровней организации (хотя в итоге он действительно может сократить их количество). Как уже говорилось выше, проблемы компаний вызваны не их организационной структурой, а структурой их процессов. Наложение новой организации на старый процесс — это переливание скисшего вина в новые бутылки.

Компании, добросовестно приступающие к разгрому бюрократии, берутся за дело не с того конца. Проблема не в бюрократии; наоборот, последние двести лет она была решением. Если в компании вам не нравится бюрократия, попытайтесь обойтись без нее — и получите хаос. Бюрократия — это клей, скрепляющий традиционные компании. Она была и остается решением основной проблемы — фрагментации процессов. Для устранения бюрократии и сокращения уровней организации нужно провести реинжиниринг

процессов, чтобы ликвидировать их фрагментацию. Тогда компания сможет прекрасно обходиться без бюрократии.

Реинжиниринг также не равнозначен улучшению качества, комплексному управлению качеством или другим проявлениям современного движения для повышения качества. Да, конечно, у них много общего: они признают важность процессов и исходят из потребностей клиента процесса. Но есть и принципиальные различия. Программы по обеспечению качества действуют в рамках существующих процессов компании и стремятся усовершенствовать их с помощью того, что японцы называют «kaizen» — постоянных небольших улучшений, цель которых — «делать то, что мы уже делаем, но только лучше». А реинжиниринг стремится к прорывам, не улучшая существующие процессы, а заменяя их новыми. Реинжиниринг также отличается от программ по обеспечению качества своим подходом к управлению изменениями.

И наконец, стоит еще раз вспомнить краткое определение реинжиниринга: начать сначала. Суть реинжиниринга — начать с чистого листа, отказаться от распространенных представлений, общепринятых предположений и изобрести новые подходы к структуре процесса, в которых мало или вообще нет сходства с подходами предыдущих эпох.

По сути, реинжиниринг действует в направлении, обратном промышленной революции. Он отвергает предположения, заключенные в промышленной парадигме Адама Смита: разделение труда, эффект масштаба, иерархический контроль и все остальные атрибуты экономики, находящейся на ранней стадии развития. Реинжиниринг — это поиск новых моделей организации работы. Традиции для него ничего не значат. Реинжиниринг — это новое начало.

Глава 3

Переосмысление бизнес-процессов

Из предыдущих глав становится ясно, что бизнес-процесс после реинжиниринга имеет колоссальные отличия от традиционного. Но в чем именно заключаются эти отличия?

На этот вопрос нет однозначного ответа, так как процессы после реинжиниринга принимают множество разных форм. Тем не менее мы можем многое сказать об их типичных характеристиках.

Мы были наблюдателями и участниками проектов реинжиниринга в десятках компаний и заметили в их преобразованных процессах элементы, общие для разных отраслей и даже для разных по сути процессов. Одни и те же свойства проявляются после реинжиниринга процессов как у автомобильной фирмы, так и у страховой компании или розничной сети.

Такое сходство неудивительно: ведь новая форма компании, как и традиционная, определяется несколькими основными предпосылками.

Традиционная промышленная модель основана на главной предпосылке, что у работников почти нет навыков и времени или способностей для обучения, следовательно, перед ними нужно ставить очень простые задачи. Более того, Адам Смит утверждал, что люди работают с наибольшей эффектив-

ностью, когда у них есть всего одна задача, которую легко понять. Но для объединения этих простых задач в единое целое требуются сложные процессы.

В реинжиниринге мы переворачиваем эту модель с ног на голову. Мы говорим, что для удовлетворения современных требований качества, сервиса, гибкости и низких затрат нужно сохранять простоту процессов. Эта потребность в простоте очень сказывается на последующей разработке процессов и формировании организаций.

Ниже приведено описание общих характеристик, с которыми мы часто сталкиваемся в бизнес-процессах после реинжиниринга.

Несколько должностей объединяются в одну

Самая распространенная черта процессов после реинжиниринга — отсутствие конвейера: многие отдельные должности или задачи интегрируются и сжимаются в одну. Мы наблюдали это в IBM Credit, где обязанности нескольких специалистов — проверяющего кредитоспособность, специалиста по ценам и пр. — перешли к одному сотруднику: менеджеру сделки.

Похожее преобразование произошло и в компании по производству электроники, которая провела реинжиниринг процесса выполнения заказов. Ранее весь процесс, от продажи до установки оборудования, состоял из пяти этапов, которые выполняли специалисты разных подразделений. Так как при этом работа многократно переходила из рук в руки, ошибки были неизбежны, тем более что ни один сотрудник или отдел не знал процесс в целом и не отвечал за него. Когда клиенты звонили с проблемами, им никто не мог помочь.

Проводя реинжиниринг этого процесса, компания поручила выполнение разных этапов одному человеку — представителю по обслуживанию клиентов. Теперь он выполняет весь про-

цесс целиком и является единственным контактным лицом для клиентов. Мы называем такого человека, ответственного за весь процесс от начала до конца, *спецработником*.

Однако не всегда можно сжать все этапы длительного процесса в одну должность. В некоторых ситуациях (например, доставка продукции) этапы работы приходится выполнять в разных местах. Тогда требуется несколько человек для управления частями процесса.

Иногда непрактично обучать одного человека всем навыкам, которые могут ему понадобиться для выполнения целого процесса. Например, компания Bell Atlantic обнаружила, что один человек не справится со всеми задачами при обеспечении бизнес-клиентов скоростными цифровыми каналами. Но компания хотела избавиться от проблем, неизбежных при передачах заказа из отдела в отдел, и организовала то, что мы будем называть *спецкомандой (case team)* — группу людей, обладающих в совокупности всеми навыками, необходимыми для выполнения заказа на установку оборудования.

Члены спецкоманды, которые раньше работали в разных отделах, теперь были собраны в одном подразделении, и им было поручено заниматься установкой оборудования от начала до конца. Хотя задержки и ошибки при передаче работы от одного члена команды другому все еще случаются, они незначительны по сравнению с проблемами, возникавшими при передаче работы из одного отдела в другой. И, что важно, теперь все знают, кто отвечает за заказ.

Интеграция процессов, спецработники и спецкоманды могут принести огромную выгоду: когда работа не передается из рук в руки, это исключает возможность многих ошибок, задержек и переделок. Обычно процесс с участием спецсотрудников проходит в *десять раз* быстрее, чем его «конвейерная» версия. Bell Atlantic сократила срок установки скоростной цифровой сервисной линии с 30 до 3 дней, а иногда на это уходит всего несколько часов; более того,

в ее новых процессах возникает меньше ошибок и недоразумений, и компании не нужны дополнительные люди для их поиска и исправления.

Благодаря интеграции процессов сокращаются накладные расходы на управление ими. Сотрудников можно меньше контролировать, так как теперь они сами обязаны обеспечивать своевременное и безукоризненное удовлетворение требований клиентов. Вместо контроля компания способствует тому, чтобы эти сотрудники с расширенными полномочиями постоянно искали способы сократить срок обслуживания и затраты, предоставляя при этом безукоризненные продукты или услуги. Это еще одна выгода интегрированных процессов: так как в них участвует меньше людей, становится легче распределять между ними обязанности и отслеживать их эффективность.

Работники самостоятельно принимают решения

Занимаясь реинжинирингом, компании сжимают процесс не только по горизонтали, когда спецработники или спецкоманды выполняют ряд последовательных задач, но и по вертикали. Вертикальное сжатие означает, что в тех точках процесса, где раньше сотрудникам требовался ответ от управленческой иерархии, они принимают решения самостоятельно. Принятие решений уже не отделено от реальной работы, а становится ее частью. Работники теперь сами выполняют ту часть работы, которой раньше занимались менеджеры.

В условиях массового производства существовало негласное предположение, что у людей, выполняющих реальную работу, нет ни времени, ни склонности отслеживать и контролировать ее и что им недостает глубины и широты знаний для принятия решений. Отсюда следует принятое в промышленности построение иерархических структур управления: бухгалтеры, аудиторы и инспекторы проверяют,

регистрируют и отслеживают работу; менеджеры контролируют «рабочих пчел» и разбираются с исключениями. Но необходимо отказаться от этого предположения и его последствий.

Выгоды сжатия работы по вертикали и горизонтали — уменьшение задержек, снижение накладных расходов и улучшение качества обслуживания клиентов.

Этапы процесса выполняются в естественном порядке

Процессы после реинжиниринга освобождаются от тирании «прямой линии»: работу можно выполнять в ее естественной последовательности, а не искусственной, которая возникла из-за линейности. В обычном процессе человек 1 должен завершить задачу 1, а затем передать результаты человеку 2, который выполнит задачу 2. А если задачу 2 можно выполнять одновременно с задачей 1? Расположение задач в линейной последовательности создает искусственную очередь, которая замедляет работу.

В процессах после реинжиниринга этапы работы располагаются в логическом порядке. Например, в одной производственной компании от получения заказа от клиента до установки оборудования требовалось пять этапов: первый — определение требований клиента; второй — преобразование их во внутренние коды продукции; третий — передача закодированной информации на различные заводы и склады; четвертый — получение и сборка компонентов; пятый — доставка и установка оборудования. Все этапы выполнялись разными подразделениями строго по порядку, но на самом деле описанная последовательность была неразумной. Сотрудница, ответственная за этап 1, основную часть времени тратила на сбор информации для этапа 5, и при этом работу над этапом 2 запрещалось начинать до завершения этапа 1. После реинжиниринга этого процесса этап 2 начинается, как только в ходе этапа 1 собрана

достаточная информация. Пока выполняются этапы 2, 3 и 4, на этапе 1 продолжается сбор информации, нужной для этапа 5. В результате время выполнения заказов было сокращено более чем на 60%.

Мы уже рассматривали еще один пример процесса, освобожденного от строгой линейности, — это разработка новой продукции в Kodak: теперь для проектирования промышленного оборудования не нужно ждать завершения разработки продукции. Как только спроектирована основная конструкция продукта, производственники могут не только начинать работу, но и влиять на остальной процесс разработки продукта.

Устранение линейности процессов ускоряет их двумя способами. Во-первых, многие задания выполняются одновременно; во-вторых, сокращение времени между первыми и последними этапами процесса уменьшает возможность крупных изменений, из-за которых выполненная ранее работа может устареть, а выполненная позже — не совпасть с ранней. Тем самым уменьшается количество переделок, которые являются еще одной важной причиной задержек.

Существует несколько версий процессов для разных случаев
Четвертая общая характеристика процессов реинжиниринга — отказ от стандартизации. Целью традиционных процессов было массовое производство для массового рынка. Все исходные данные обрабатывались одинаково, чтобы компании могли выдавать единообразные и совместимые продукты или услуги. В мире разнообразных меняющихся рынков эта логика устарела. В современных обстоятельствах нужно несколько версий одного и того же процесса, приспособленных к требованиям разных рынков, ситуаций или исходных данных. Более того, эти новые процессы должны иметь тот же эффект масштаба, что и при массовом производстве.

Процессы с несколькими версиями или путями обычно начинаются с сортировки, чтобы определить, что лучше всего сработает в данной ситуации. Сортировка применяется в IBM Credit, где действуют три версии процесса кредитования: одна — для простых случаев (полностью выполняется компьютером), вторая — для случаев средней сложности (выполняется менеджером сделки), третья — для сложных случаев (выполняется менеджером сделки с помощью консультантов-специалистов).

Мы знаем человека, которому нужно было провести в доме небольшой ремонт. Ему пришлось полгода ждать рассмотрения его запроса в городской комиссии, а для утверждения ей понадобилось всего 20 секунд. Его частный запрос с нарисованным от руки эскизом должен был пройти тот же процесс, что и заявки строительных компаний на постройку многомиллионных офисных комплексов с томами чертежей, планов и спецификаций. Если бы городские власти провели реинжиниринг системы разрешений на строительство, они могли бы заменить один процесс двумя-тремя: один — для простых проектов, второй — для крупных, а третий — для проектов средних размеров. Сортировка по заранее установленным критериям легко и быстро направила бы заявку на ремонт по нужному каналу.

Традиционные универсальные процессы обычно сложны, так как должны включать особые процедуры и исключения для множества различных ситуаций. А процесс с несколькими версиями прост и понятен, так как каждая версия применяется только к подходящим ей ситуациям. Особых случаев и исключений не существует.

Работа выполняется там, где это логично

Пятая повторяющаяся особенность в процессах после реинжиниринга — перемещение работы через организационные границы. В традиционных организациях работа распреде-

ляется между специалистами. Бухгалтеры умеют считать, а специалисты по закупкам — делать заказы; когда бухгалтерскому отделу нужны новые карандаши, их покупает отдел закупок. Он находит поставщиков, обсуждает цены, размещает заказ, проверяет товары, оплачивает счет, и бухгалтеры наконец получают свои карандаши, если только у одобренного поставщика они не закончились; тогда отдел закупок решает заменить их ручками.

Это дорогостоящий процесс, так как в нем участвуют разные отделы и возникают накладные расходы из-за интеграции всех элементов процесса и отслеживания всей документации. В одной из известных нам компаний провели эксперимент и узнали, что внутренние затраты на покупку батареек стоимостью \$3 составили \$100, а 35% заказов на покупку были менее \$500.

Руководителям компании все это не понравилось, и покупку товаров было решено поручить клиентам процесса: иными словами, сотрудники теперь сами покупают себе карандаши. Они знают, у кого покупать и сколько платить, так как отдел закупок дал им список одобренных поставщиков и договорился о ценах. У каждого операционного подразделения есть кредитная карточка с кредитным лимитом в \$500. В конце месяца банк, выдавший кредитную карточку, посылает производителю распечатку с расшифровкой всех операций, а компания сверяет ее с внутренней системой бухгалтерских книг, чтобы из бюджета соответствующего отдела вычли средства за его карандаши.

В результате сотрудники получают нужные товары быстрее и с меньшими хлопотами, а соответствующие внутренние затраты составляют гораздо меньше \$100. Этот пример подтверждает, что клиент процесса может целиком или частично выполнять процесс сам, чтобы исключить передачу работы из рук в руки, избавиться от накладных расходов и снизить затраты.

Точно так же один производитель электронного оборудования провел реинжиниринг процесса техобслуживания на местах, передав часть ремонтных работ своим клиентам. Теперь они сами выполняют несложный ремонт, не ожидая техника с запчастями (которые могут и не подойти): некоторое количество запчастей хранится у самих клиентов. Когда возникает проблема, клиент звонит производителю по «горячей линии» техобслуживания на местах и рассказывает о симптомах. Если клиент может сам справиться с проблемой, оператор сообщает ему, какую запчасть заменить и как ее установить. Позже производитель забирает старую запчасть и оставляет новую. Техники по обслуживанию приходят к клиенту, только если проблема слишком сложна для него самого.

Но иногда более эффективен вариант, когда поставщик какого-либо процесса клиента выполняет этот процесс, частично или целиком, от имени клиента. Например, компания Navistar International передала часть своей работы поставщикам. Так, складскими запасами покрышек для производимых ею грузовиков управляет компания Goodyear, имеющая больше соответствующего опыта. Goodyear следит за тем, чтобы Navistar по мере необходимости получала нужные покрышки Goodyear, Michelin и Bridgestone.

Для Navistar это изменение максимально упростило процесс: теперь ей вообще не приходится управлять своими запасами покрышек. Так как поставщику (Goodyear) управление складами удастся гораздо лучше, чем клиенту (Navistar), на складе теперь хранится запас не на 22 дня, а всего на 5 дней.

Иными словами, вследствие реинжиниринга может значительно измениться соотношение между процессами и организациями. Организационные границы становятся пронизываемыми.

Сокращается количество проверок и контроля

Еще один вид работы, который не добавляет ценность и минимизируется при реинжиниринге процессов, — проверка и контроль; говоря более точно, в процессах после реинжиниринга контрольные меры принимаются только при их необходимости с экономической точки зрения.

Обычные процессы изобилуют проверками и контрольными мерами, которые не добавляют ценность, а должны исключать злоупотребления сотрудников. Например, в типичном процессе покупки отдел закупок проверяет подпись сотрудника, который запрашивает товары, чтобы убедиться, что у него есть полномочия на их приобретение на указанную сумму и что в бюджете этого отдела достаточно средств. Все эти меры должны помешать сотрудникам приобретать ненужные вещи. Это похвальная цель, но многие организации не осознают, какие затраты связаны с таким контролем. Иногда на проверки уходит даже больше времени и усилий, чем на сами закупки. Что еще хуже, затраты на проверку могут превышать стоимость покупаемых товаров.

После реинжиниринга вместо строгих проверок работы в ходе ее выполнения часто используют совокупные или отложенные меры контроля. Эти контрольные системы умышленно допускают умеренные или ограниченные злоупотребления, откладывая момент их обнаружения или рассматривая общие схемы, а не отдельные случаи. Но возможный рост злоупотреблений полностью компенсируется резким снижением затрат и других помех, связанных с самим контролем.

Рассмотрим описанный выше процесс покупок на основе кредитных карточек. Может показаться, что по сравнению с традиционными процессами он почти лишен мер контроля. Отделы могут растратить все отведенные им средства; сотрудники могут набрать у поставщиков массу канцтоваров и сбежать с ними в Бразилию. Именно этого боялись внутренние аудиторы компании. Но они ошиблись, так как

в новом процессе закупок есть одна точка контроля: недозволенные покупки будут обнаружены, когда распечатка с расходами по кредитным карточкам будет сверена с бюджетом отдела и когда менеджер отдела проверит расходы. Учитывая небольшой кредитный лимит, разработчики процесса посчитали, что лучше пойти на ограниченный риск злоупотреблений, чем нести накладные расходы, связанные с традиционными мерами контроля. (Заметим, что и старый процесс не обладал надежной защитой от злоупотреблений.)

Некоторые компании по автомобильному страхованию применяют похожие подходы к обработке страховых претензий. Обычно страховщики направляют клиентам оценщиков, чтобы определить, насколько поврежден автомобиль и сколько страховщик заплатит за ремонт. Эта мера контроля должна помешать автомастерской раздуть счет или выполнить ненужную работу. Но работа оценщиков стоит недешево и замедляет процесс, что раздражает клиентов, а иногда приводит и к судебным искам.

Поэтому некоторые страховщики исключают оценщиков из процесса, если авария небольшая. Они посылают клиента в одобренную мастерскую и заявляют, что оплатят все нужные работы. Как они избегают завышенных счетов? Периодически проверяя расценки мастерской, страховщик может выяснить, какие она выполняет работы, и сравнить их со стандартами и схемами работы других мастерских. Например, сервис, который слишком часто выравнивает передние колеса, получит предупреждение: если вы продолжите злоупотреблять, мы вычеркнем вас из списка одобренных мастерских и не будем направлять вам клиентов. Страховые компании смиряются с возможностью некоторых краткосрочных злоупотреблений, потому что их стоимость с избытком компенсируется выгодами оптимизированного процесса рассмотрения претензий, на который требуется меньше средств и который удовлетворяет клиентов.

Сверки сокращаются до минимума

Сверка — еще один вид работ, не прибавляющих ценности, который сводится к минимуму после реинжиниринга. Для этого в процессе сокращаются точки внешнего контакта, что снижает вероятность получения несовпадающих данных, требующих сверки. Иллюстрация этого принципа — процесс погашения кредиторской задолженности в компании Ford, описанный во второй главе.

В старом процессе было три точки контакта с поставщиками: в отделе закупок — заказ на покупку, в отделе приемки — бланк приемки, в отделе кредиторской задолженности — счет. Три точки контакта создавали благоприятные условия для несовпадений: заказ на покупку, бланк приемки или счет могли не совпадать друг с другом. Отказавшись от счета, Ford снизил точки внешнего контакта с трех до двух, а возможность несовпадений — на две трети. В результате отделу кредиторской задолженности больше не нужно было заниматься контролем и сверками, что привело к значительному сокращению его персонала.

Чтобы проиллюстрировать эту тему и несколько других, рассмотрим, как компания Wal-Mart провела реинжиниринг управления запасами Pampers в сотрудничестве с их производителем, Procter & Gamble. Одноразовые подгузники Pampers — объемистый товар, требующий значительных складских площадей при сравнительно невысокой цене. Wal-Mart хранил запасы Pampers в своих распределительных центрах, которые выполняли заказы, поступающие из магазинов. Когда запасы центров подходили к концу, Wal-Mart заказывал у P&G новую партию подгузников.

В управлении запасами главное — найти золотую середину. Если запасов слишком мало, клиенты будут недовольны, а продажи упадут. А слишком большие запасы означают высокие затраты на финансирование и хранение. Кроме того, управление запасами обходится недешево. Чтобы улучшить

этот аспект деятельности, Wal-Mart предложил следующее: вероятно, P&G больше знает о движении своего товара через склады, имея информацию об особенностях его использования и данные повторных заказов от розничных операторов по всей стране; тогда пусть P&G сама сообщает, когда и в каком количестве нужно заказывать Pampers для распределительного центра Wal-Mart. Для этого Wal-Mart каждый день сообщает P&G, сколько товара было отгружено из распределительных центров в магазины. Решив, что нужный срок пришел, P&G извещает Wal-Mart, что пора разместить очередной заказ. Если рекомендация кажется обоснованной, Wal-Mart одобряет ее, а P&G отгружает товары.

Новая договоренность оказалась настолько эффективной, что со временем от Wal-Mart поступило новое предложение: чтобы компания P&G не давала Wal-Mart рекомендации по закупке, а просто отгружала необходимое, по ее мнению, количество товара. Иными словами, Wal-Mart передал функцию пополнения запасов своему поставщику, иллюстрируя уже упомянутый принцип перемещения работы через организационные границы. (В данном случае границы были *между* компаниями, а не *внутри* них.) Обе компании получили от этого выгоду.

Wal-Mart избавился от затрат на содержание запасов Pampers. Управление запасами теперь ведется эффективнее, так как P&G это действительно удается лучше, чем Wal-Mart; поэтому у Wal-Mart стало меньше запасов и ситуаций, когда нужного товара не оказывается на складе. Благодаря сокращению запасов освободилось место в центре распределения и магазинах Wal-Mart и уменьшилась потребность в оборотных средствах для финансирования запасов. Управление запасами оптимизировано до такой степени, что товары проходят через центр распределения и магазины Wal-Mart и попадают в руки потребителей раньше, чем Wal-Mart успевает заплатить за них P&G, так что при оплате поставщику Wal-Mart использует уже полученные от потребителей

наличные средства. Эту ситуацию можно называть по-разному: отрицательные затраты на хранение или бесплатное использование капитала поставщика, но в любом случае она весьма выгодна для Wal-Mart.

Многие фирмы могли бы поставлять Wal-Mart подгузники, но P&G добавляет им ценность, выполняя процесс управления запасами. Тем самым компания приобретает статус предпочитаемого поставщика крупной розничной сети и получает в этом качестве дополнительные торговые площади в магазинах Wal-Mart и желанные для всех компаний выкладки по краям рядов. После реинжиниринга этот процесс также оказывает положительное влияние на эффективность P&G. Во-первых, производство и логистика осуществляются более эффективно, так как компания располагает информацией для более точного прогнозирования спроса на продукцию. Запасы отправляются в Wal-Mart уже не крупными партиями через нерегулярные интервалы, а постоянно небольшими партиями. Такой подход называется непрерывным снабжением и применяется также другими производителями (например, Levi Strauss) в работе с розничными операторами.

Во-вторых, P&G, как и Ford, удалось уменьшить количество внешних точек контакта в процессе погашения кредиторской задолженности. Обычно отдел кредиторской задолженности сверяет платежи клиентов с их заказами и счетами от поставщиков. В принципе, эти три пункта должны совпадать, но в реальности это не всегда так. Когда они не совпадают (например, если цены недавно поменялись), эти несоответствия требуют огромных усилий на выяснение их причин и наносят ущерб отношениям между поставщиком и клиентом. Но теперь у P&G всего две точки контакта по кредиторской задолженности с Wal-Mart: счет-фактура и оплата. Wal-Mart уже не выписывает заказ: это делает P&G. Тем самым значительно снижается количество ошибок и потребность в сверках.

Появляется единое контактное лицо — спецменеджер

Появление сотрудника, которого можно назвать спецменеджером, — еще одна общая характеристика процессов после реинжиниринга. Действуя как буфер между сложным процессом и клиентом, спецменеджер выступает в качестве лица, выполняющего весь процесс, даже если это не так. Этот механизм полезен, когда этапы процесса слишком сложны или разбросаны по разным местам, так что их невозможно интегрировать для выполнения одним человеком или даже небольшой командой.

Чтобы работать на этой должности — отвечать на вопросы клиентов и решать их проблемы, — спецменеджеру нужен доступ ко всем информационным системам, которыми пользуются реальные исполнители процесса, и возможность связываться с этими людьми, чтобы получать ответы и дальнейшую помощь в случае необходимости.

Иногда мы называем спецменеджеров особо уполномоченными представителями по обслуживанию клиентов, чтобы отличить их от обычных представителей, у которых мало информации и еще меньше полномочий. Эти новые представители умеют добиваться выполнения процесса. В крупной американской компании по энергоснабжению Duke Power Company спецменеджеры создают у клиентов впечатление интегрированного процесса обслуживания, разбираясь со всеми их проблемами и ограждая от реальных сложностей самого процесса.

Преобладают сочетания централизованных и децентрализованных действий

Компании, которые провели реинжиниринг, могут сочетать преимущества централизации и децентрализации в одном процессе. Мы подробнее рассмотрим эту тему в главе 5 на примере Hewlett-Packard: стандартная система закупок и общая база данных позволяют компании

пользоваться преимуществами как централизации, так и децентрализации.

ИТ позволяют компаниям работать так, будто их подразделения полностью автономны, но при этом пользоваться эффектом масштаба, возникающим благодаря централизации. Например, с помощью ноутбуков, соединенных с офисом или штаб-квартирой компании посредством беспроводных модемов, торговые представители могут мгновенно получать доступ к содержащейся там информации. А ограничения, внедренные в ПО для составления контрактов на продажу, не дают представителям указывать необоснованные цены, неосуществимые условия доставки и т.д. С помощью этой технологии компании могут провести реинжиниринг процесса продаж, чтобы избавиться от бюрократического аппарата и региональных офисов, повысить самостоятельность и расширить полномочия торговых представителей, улучшив при этом контроль компании над ценами и условиями продажи.

Многие банки основали отдельные подразделения для продажи разных продуктов одним и тем же клиентам, например крупным корпорациям. Одно предлагает традиционные кредитные линии; другое — финансирование на основе активов; третье — аккредитивы, а четвертое — услуги по управлению пенсионными фондами. В такой децентрализованной структуре каждое подразделение сосредоточивается на продуктах и услугах, которые знает лучше всего. Это способствует настоящей предпринимательской самостоятельности, но обратная сторона этой системы — хаос.

В такой раздробленной структуре все смотрят на узкие части рынка, но никто не видит клиента в целом, и поэтому важные масштабные вопросы могут остаться без внимания. Например, один банк установил лимит кредита в \$20 млн. для определенного клиента и обязал каждое подразделение придерживаться этого лимита. Подразделения подчинились:

каждое дало клиенту кредит на все \$20 млн. Тем самым общий риск потерь банка от этого клиента во много раз превысил эту сумму. Руководство поняло это только после того, как клиент обанкротился. Чтобы избежать таких проблем, банки создают для своих подразделений единые базы данных по клиентам. Каждое подразделение заносит туда свои сведения о клиенте и отношениях с ним и пользуется базой как источником информации. Тем самым подразделения, имеющие свободу независимых действий, могут координировать свои действия без бюрократического вмешательства центрального контрольного пункта.

Приведенные в этой главе примеры и типичные характеристики бизнес-процессов после реинжиниринга не должны создавать впечатления, что все такие процессы выглядят одинаково или что перестройка процесса — простое дело. Это совершенно не так. Подобные характеристики свойственны не всем процессам после реинжиниринга — иначе и быть не может, потому что некоторые из них противоречат друг другу. Создание новой схемы процесса требует проницательности, изобретательности и рассудительности. Эти качества также нужны для разработки организационной структуры, поддерживающей процессы после реинжиниринга, о чем мы поговорим подробнее в следующей главе.