

ОСМА ТЕМА

8. ОБНОВЯВАНЕ НА БИЗНЕС-ПРОЦЕСИТЕ

8.1 Въведение

Непрекъснатите промени, това е единствената неизменна характеристика на съвременната делова среда. Поради това, че деловите кръгове във водещите индустриални държави осъзнаха, че те влизат в XXI век с компании, създадени през XIX век и приспособени за работа в XX век, 90-те години на миналия век се превърнаха в десетилетие на радикалните промени [].

Днес мнозинството от ръководителите на предприятия разбират, че за успешната борба с конкурентите и за поддържане на определено равнище на конкурентоспособност са необходими наистина революционно обновяване и модернизация на всички аспекти на дейността:

- повишаване качеството на продукцията;
- намаляване на режийните разходи;
- съкращаване на времето за усвояване на нова продукция;
- подобряване обслужването на потребителите.

Поради това ръководителите на индустрията се опитват да прилагат всевъзможни новости за реорганизация на дейността, обслужваща производствените процеси и бизнесът постепенно се отказва от идеите на Адам Смит. В днешно време има тенденция, да се акцентува не на отделните функционални единици, а на цялата структура на предприятието. Необходимите изменения се прилагат с помощта на преобразуване на бизнес-процеса и организационната структура на компанията, а също на творческото прилагане на най-новите информационни технологии.

Експертът по въпросите на управлението Michael Hammer, определя обновяването (Reengineering) като „Фундаментално преосмисляне и радикално препроектиране на бизнес-процесите за достигане на съществено подобряване на основните показатели на тяхната ефективност, такива като стойност, качество, обслужване и скорост”.¹

Концепцията за обновяване съществува вече около три десетилетия, постепенно се прилага в много организации, и в авангарда на този процес, винаги са били производствените предприятия.

Когато работата стигне до пазара, отличните производствени показатели, не винаги водят до устойчиви високи резултати. По-късно вниманието постепенно беше изместено от технологичните процеси към други междофункционални и междуорганизационни процеси, в основата на които са желанията, интересите на потребителите. В сферата на обслужването основен двигател на обновлението на бизнес процеса стана бързото развитие на информационните технологии и тяхното широко прилагане.

В наши дни бързо и неотклонно расте интереса към обновяването на бизнес-процеса в глобален мащаб. Независимо, че японските компании, като правило рядко използват термина обновяване, при описване на радикалните изменения на своите процеси, заинтересовани от развитието на нови процеси с използване на информационни технологии.

8.2 Принципи на обновяването

¹ Michael Hammer and James Champy, Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution. (New York: Harper Business, 1993) p. 32

Обновяването на бизнес-процеса се заключава в достигане на значително подобряване на технологичните процеси за удовлетворяване желанието на съвременния потребител по отношение на качеството, скоростта и честотата на усвояване на нововъведения, индивидуализация и обслужване. За това обновяване Michael Hammer предлага своите седем нови правила.

1. *Да се организира получаване на резултати, а не изпълнение на задания.*

Няколко специализирани задания, които са изпълнявани по-рано от различни хора, трябва да се обединят в единна задача, такава задача може да се изпълнява от един работник или специална група и тя трябва да обхване всички етапи в процеса, чието качествено изпълнение е необходимо за достигане на точно определен резултат. С това компанията осигурява най-целесъобразния начин за контакт с клиента.

2. *Усъвършенстването на процеса трябва да се прави от тези, които създават резултатите от процеса.*

С други думи, работата трябва да се изпълнява там, където се достига целта. Така работата фактически се изпълнява от персонал, който е най-близо до процеса и може да премахне традиционните вътрешни и междуорганизационни пречки. Например, служителите да правят някои покупки без да напускат работните си места, потребителите сами да извършват несложен ремонт, а доставчиците да поемат управлението на стокowo-материалните запаси от детайли. По този начин отпада необходимостта компанията да координира действията на изпълнителите и ползвателите на резултати от процеса.

3. *Да се приложи процедура за обработване на информацията в тази работа, в хода на която се събира тази информация.*

Отпада необходимостта от друга група по проверяване и обработване на информацията и значително са съкращава вероятността от грешки.

4. *Отношението към географски разсредоточени ресурси да бъде като към централизираните.*

Съвременните информационни технологии позволяват реално да се съединят децентрализираните операции с централизираното управление, с което се подобрява общия контрол, осигурява се икономия на време и ресурси в мащабите на предприятието, увеличават се гъвкавостта и способността за бързо реагиране на измененията на желанието на клиентите.

5. *Да се обединяват успоредните видове дейности, а не техните резултати.*

Концепцията за интегриране само на резултатите от паралелните видове дейности, които после се обединяват, е основната причина за следващи корекции, поправки, високи разходи за издръжка и забавяне на процеса като цяло. Такива видове дейности трябва да бъдат взаимнообвързани на постоянна основа и да се координират при протичането на целия процес.

6. *Да се вземат решения в хода на работа и да се провежда контрол в самия процес.*

Процесът на вземане на решения да бъде част от процеса на изпълнение на работата. Днес това е възможно, поради наличието на по-образован, опитен и подготвен персонал, а също на специални технологии, облекчаващи процедурата за вземане на решения. Контролът на процеса става част от него. Такава по-съвършена организация на процеса, позволява бързо реагиране на всякакви изменения.

7. *Да се получава информация само веднъж, пряко от източника*

Информацията трябва да се събира и регистрира в електронната информационна система на компанията само веднъж непосредствено от източника, където се създава. Такъв подход позволява да се избегне въвеждането на грешни данни и скъпоструващо повторно въвеждане на информация.

Изброените принципи на обновяване на бизнес-процесите, са основани на общата платформа за новаторско използване на информационните технологии. Обаче, за създаването

на нов процес и постоянни подобрения творческото прилагане на тези технологии не е достатъчно!

Независимо от това, до колко правилно е проектиран процесът, той се осъществява от хората. Както е казал един треньор на футболен отбор „Планът на мача не прави победата. Това се прави от играчите”. Най-важното инвестиране, това е инвестирането в образованието на персонала, в техните знания и мотиви за най-добра работа. Бизнес-културата на служителите в една компания, осигурява обновяването на бизнес-процеса.

8.3 Предимства и недостатъци на реинженеринга на бизнес-процесите

Целта на цялостното проектиране на стопанската дейност е бързото съществено повишаване на нейната ефективност, конкурентоспособност, увеличаване на печалбата. За сега има повече твърдения за положителни резултати в управленските иновации: счетоводство, финанси, инвестиции, организация на доставките и пласмента, организация на трудовите ресурси.

През последните десет години на миналия век моделирането на бизнес процесите навлиза в управленската практика едновременно със създаването на сложни програмни продукти, предназначени за автоматизация на управлението на индустриалните фирми. Чрез тях се извършва детайлен анализ на дейността на компанията и се определят така наречените „тесни места”, в различни аспекти на дейността.

Резултатите най-често са в следните направления:

- преобразуване на организационната структура;
- формализиране на финансово-стопанската дейност;
- унификация на операциите от деловия цикъл;
- прилагане на принципите на ефективност и бюджетизиране в оперативната дейност.

Посочената насоченост на реинженеринга на бизнес процесите (РБП) е основателна, но тези промени следва да се осъществяват чрез интегриране с производствените иновации.

Повече от половината от първите проекти по РБП не бяха завършени или не достигаха желаната цел. В средата на 90-те години на миналия век акциите на РБП започнаха да падат. Например, очакваното 75 % намаление на режийните разходи, никъде не беше получено. Много от консултантските фирми смениха РБП с нови подходи „управление на знанието”. Това не беше случайно. Може да се предположи, че анализът на дейността на индустриалните фирми е подсказал преход към този подход.

РБП основно се съсредоточи на входните и изходните параметри на всеки от етапите на процеса. Не винаги се анализираше същността на самия процес. Разглеждаше се много тесен диапазон от операции: купуване, получаване, управление на склада, изпълнение на поръчката и представяне на сметката. Изграждаше се представа за линейна структура в дейността на организацията. Разглеждат се вертикалните връзки, а хоризонталните връзки между действителните изпълнители се пренебрегват. Тези и редица други особености на РБП са причина в управленската практика да битуват различни оценки и отношения към него.

Типичните грешки, водещи до риск от получаване на негативни резултати може да се сведат до следното:

1. Несистемен подход към процеса на обновяване на бизнес процесите.
2. Неправилна оценка на нивото на корпоративната култура на компанията. Има обстоятелства при които не може да започне препроектиране.
3. Нерационално разпределение на задачите и непоследователност при усвояване на иновациите.
4. Недостатъчно ресурсно осигуряване.
5. Планирането на момента на започване на реинженеринга.
6. Личностни проблеми на обновяването.