

Технология точечных изменений. Основы подхода.

Очень часто проекты изменений - это «тяжелые проекты», связанные с глубокой и масштабной перестройкой в деятельности организаций. Но в ситуации кризиса проведение таких изменений доступно далеко не всем. Ведь на их реализацию потребуется существенное время и ресурсы, которых именно сейчас у большинства предприятий нет. В кризис же любому предприятию нужен максимальный эффект, максимально быстро и с минимальными затратами.

Как же быть? Необходимо применить другой подход к изменениям. В статье я расскажу о технологии точечных взаимосвязанных изменений, как об эффективном инструменте в ситуации, когда необходимы быстрые и результативные меры.

Что такое технология точечных изменений?

Основные отличия этой технологии от классических проектов изменений заключаются в нескольких моментах.

1. Во-первых, это проведение локальных изменений. Не комплексный проект по изменению всего предприятия в целом, а точечные улучшения, четко сфокусированные на наиболее проблемных областях.
2. Во-вторых, при проведении точечных изменений должны использоваться быстрые технологии, которые должны давать максимальный эффект за минимальное время. Это относится ко всем этапам проекта: диагностике, анализу и планированию изменений, проведению этих изменений.
3. Для того чтобы изменения давали действительно быстрый эффект, они должны быть «встроены» в текущую деятельность компании, то есть, поддерживаны необходимыми инструментами регулярного управления.
4. И наконец, несколько точечных изменений должны быть связаны между собой и укладываться в некоторую логичную последовательность взаимосвязанных улучшений. Например, нормирование запасов, увязка плана закупок с планом продаж, сегментирование клиентов и создание системы приоритетов при комплектации и доставке заказов и т.д.

В чем же заключается отличие в выполнении работ в технологии точечных изменений?

«Классические» проекты, как правило, построены на масштабных изменениях в деятельности компании. Например, реструктуризация, постановка бюджетирования, оптимизация бизнес-процессов. Но в сегодняшние кризисные времена проблемы, которые возникают у предприятий, требуют максимально быстрой помощи в определенной локальной области. Отличия «классического» проекта проведения изменений от технологии точечных изменений показано в таблице 1.

Отметим, что точечные изменения проводятся только в областях, наиболее значимых для жизнедеятельности и стабильности компании, работы выполняются в максимально короткие сроки и при этом поддерживаются системой управления. Теперь остановимся подробнее на технологии выполнения каждого этапа.

Таблица 1.

Отличия «классического» проекта проведения изменений от технологии точечных изменений

Этап	Технология выполнения «классического» проекта изменений	Технология точечных взаимосвязанных изменений
Начальный этап - диагностика проблем и предприятия	Экспресс-диагностика (как правило, проводится на предпроектном этапе), а также комплексная диагностика предприятия и описание бизнес-процессов «как есть».	Комплексная экспресс-диагностика - облегченный вариант комплексной диагностики работы компании.
Этап разработки - анализ и планирование изменений	Разработка модели комплексных изменений: бизнес-процессов «как должно быть», разработка методологии, описание политик, регламентов и пр.	Ранжирование проблем и построение дерева проблем. Выделение ключевых проблем и установление взаимосвязей между проблемами. Выявление взаимовлияния проблем. Определение изменений, наиболее значимых для жизнедеятельности и стабильности компании.
Этап реализации - проведение изменений	Пошаговое проведение изменений: реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение политик, процедур и пр.	Цепочка локальных изменений, встроенных в общую систему управления компанией.

Комплексная экспресс-диагностика

В классическом подходе принято разделять экспресс-диагностику и комплексную диагностику.

Задача экспресс-диагностики, как правило, - краткий обзор основных областей работы компании перед проведением комплексной диагностики (для того, чтобы оценить объем работ для комплексной диагностики) либо исследование только тех областей, в которых руководством поставлены задачи на изменения. Как правило, для серьезных изменений проведения экспресс-диагностики недостаточно и следующим этапом компанию ждет диагностика комплексная.

Задача комплексной диагностики очевидна - это полное и детальное изучение работы предприятия, выявление и описание всех проблем.

При проведении точечных изменений в такой комплексной диагностике нет необходимости, к тому же на нее нет времени. Однако, проводить изменения, пусть и локальные, не видя общей картины жизни и проблем предприятия – это риск разрушения всей системы управления.

В технологии точечных изменений предлагается совместить лучшие черты обоих этих подходов, поэтому термин «комплексная экспресс-диагностика» наиболее точно отражает суть проводимых работ.

Основные отличия комплексной экспресс-диагностики от классического варианта заключаются в следующем:

- с одной стороны, не проводится детальное описание деятельности компании и ее бизнес-процессов. При диагностике используется опыт экспертов, а также статистика типичных проблем предприятий данной отрасли.
- с другой стороны, комплексная экспресс-диагностика проводится ВО ВСЕХ ключевых областях работы предприятия.

По моему опыту это области:

- формирующие в цепочку формирования добавленной стоимости (закупка, производство, хранение, сбыт);
- связанные с управлением затратами и доходами компании;
- материальное стимулирование персонала, задействованного в этих процессах.

То есть, в ходе такой комплексной экспресс-диагностики изучается вся работа компании за исключением работы вспомогательных служб. И при этом, максимально используется экспертный опыт. Это позволяет получить достаточно полную картину проблем за минимальные сроки. Для того чтобы диагностика была комплексной, но при этом проходила в формате «экспресс», необходимо изменить технологию ее проведения.

Основные изменения следующие:

- В ходе комплексной экспресс-диагностики в первую очередь выявляется наличие точек, в которых осуществляется управленческое воздействие (т.е. точки, связанные с принятием управленческих решений, наложением ограничений, контролем их выполнения, мотивацией на их выполнение). В то время как при обычной диагностике изучается и описывается вся последовательность действий (вплоть до цепочки конкретных операций). Также в ходе комплексной экспресс-диагностики проводится оценка достаточности и целесообразности существующих ограничений во всех операциях, напрямую влияющих на финансовый результат компании или ее позицию на рынке. Например, наличие условий отгрузки товара в кредит, визирование плана производства со стороны смежных подразделений, наличие параметров предоставления скидки и т.п.
- Основа комплексной экспресс-диагностики – это интервью с руководителями и ключевыми сотрудниками (в первую очередь отвечающими за контрольные функции). Интервью желательно проводить в структурированной форме по основным проблемным областям. В то время как при обычной диагностике интервью проводится с представителем каждой должности.
- Сбор и анализ документов в комплексной экспресс-диагностике рекомендуется использовать на минимально-достаточном уровне. Например, не анализируются должностные инструкции, описания политик, учетные документы.

Подход комплексной экспресс-диагностики позволяет с одной стороны собрать всю информацию, необходимую для описания проблемного поля компании, а с другой стороны, провести сбор этой информации с минимальными усилиями и в короткие сроки.

Ранжирование проблем и построение «дерева проблем»

Основным результатом любой диагностики, независимо от формы ее проведения, является структурированный перечень проблем предприятия. Как правило, руководство компании знает о существовании большинства проблем, но редко видит все взаимосвязи между ними. То есть надо не просто вывить и описать все проблемы, но и каким-то образом сгруппировать их, показать, каким образом существующие проблемы влияют друг на друга, с решения каких проблем необходимо начинать.

В случае если компания планирует провести комплексное изменение всей деятельности или построить систему управления в какой-либо функциональной области, группировка проблем происходит по функциональному принципу. То есть все выявленные проблемы соотносятся с областями деятельности компании и дальнейшие изменения предлагаются в привязке к этим областям.

Однако, в кризисной ситуации, когда у компании недостаточно финансовых ресурсов и просто нет времени на планомерные и масштабные изменения, необходимы другие инструменты структурирования и ранжирования проблем, которые позволят руководству компании выделить наиболее существенные из них и именно на них сконцентрировать усилия. Технология точечных изменений предлагает другой подход к ранжированию проблем.

Шаг 1: ранжирование проблем по принципу их влияния на наиболее значимые показатели работы предприятия.

Руководители компании хорошо знают, какие показатели компании важны в данный момент времени. Но технология точечных изменений рекомендует обращать внимание на три главных показателя:

- финансовый результат компании (затраты, издержки, недополученная прибыль);
- позиция компании на рынке (доля рынка, объем продаж);
- эффективность работы персонала (выручка, маржинальная прибыль на одного сотрудника).

Пример ранжирования проблем по степени влияния на компанию показан в таблице 1.

Оценивается только прямое влияние проблемы на эти показатели. Очевидно, что любая проблема косвенным образом, так или иначе, отразится на финансовом состоянии компании, но для того чтобы эффективность прилагаемых усилий была максимальна, необходимо сфокусировать их на тех проблемах, которые оказывают прямое и непосредственное влияние на наиболее значимые показатели устойчивости бизнеса.

В результате первого шага ранжирования отсеиваются те проблемы, которые не являются наиболее критичными для компании и решение которых, скорее всего, не принесет компании быстрого и положительного эффекта.

Таблица 1. Пример ранжирования проблем по степени влияния на компанию.

Проблема	Зона влияния		
	Финансовый результат компании (затраты, издержки, недополученная прибыль)	Позиция на рынке (доля рынка, объем продаж)	Эффективность персонала (выручка и маржинальная прибыль на одного сотрудника)
1. Не ведется база клиентов, потребности и история взаимоотношений с клиентами не фиксируются. Работа менеджеров сфокусирована на тех клиентах, которые сами проявляют интерес к продукции.	V	V	V
2. Не анализируется рентабельность товарных групп. Взаимоотношения с поставщиками и вложение ресурсов в продвижение товара строится по субъективным критериям (традиции, личные предпочтения менеджеров).	V		
3. Большое количество подразделений компании сложилось в процессе ее исторического развития. На текущий момент структура запутана и не соотнесена с общей стратегией.	V		V
4. Учет ведется кассовым методом, центры финансового учета не выделены и не определен их статус, учетная политика не прописана. Невозможно оценить рентабельность направлений.	V		
5. Система мотивации была разработана два года назад и с тех пор не менялась. Зарплата многих сотрудников не привязаны к результатам деятельности. Премии выплачиваются субъективно.			V

Шаг 2: выявление ключевых и системообразующих проблем компании.

Для этого необходимо установить взаимосвязи между выявленными проблемами. Здесь можно использовать различные инструменты, но наиболее эффективным является метод графов¹. Пример карты взаимосвязей проблем показан в таблице 2. По результатам установления таких взаимосвязей выделяются 3 группы проблем:

1. **Корневые проблемы** - те, которые вызывают или обостряют другие. Это значит, что если решить данные проблемы, то снизится острота остальных или последующие будут решаться легче. Если вы используете метод графов, то корневая проблема размещается внизу графа и от нее идет самое большое количество связей наверх.
2. **Узловые проблемы** – те, через которые проходит наибольшее число связей (как от них, так и к ним). Они размещаются в средней зоне.
3. **Результирующие проблемы** – те, которые вызываются или обостряются остальными проблемами и указывают на те цели, которые будут достигнуты при условии решения «нижележащих» проблем.

Используя картину взаимовлияния проблем, вы получаете структурированную информацию о том, какие проблемы являются ключевыми и, соответственно, должны решаться в первую очередь. При выборе точек воздействия для получения максимального эффекта, необходимо ориентироваться на устранение проблем, являющихся корневыми, а также проблем, которые были отнесены к группе «влияние на финансовое состояние», независимо от их позиции.

Таблица 2. Пример карты взаимосвязей проблем.

Что влияет		На что влияет				
		1	2	3	4	5
1	Не ведется единая база клиентов, информация об отношениях с клиентами не фиксируется.	***				
2	Не анализируется рентабельность товарных групп, субъективное формирование продуктового портфеля.		***			
3	Большое количество подразделений возникло «исторически» и сейчас не соотносятся со стратегией.			***	V	
4	Учет ведется кассовым методом, центры финансового учета не выделены, учетная политика не прописана.		V		***	V
5	Система мотивации была разработана 2 года назад и с тех пор не менялась. Зарплата не привязана к результатам деятельности.	V	V			***

Проведение точечных изменений

Как уже говорилось ранее, проект изменений должен приносить компании быстрый и осязаемый результат. Зачастую для того чтобы предприятие могло двигаться дальше, необходимо, чтобы положительный эффект возникал еще до того, как все намеченные изменения будут полностью завершены. Чтобы, изменив несколько операций, предприятие уже почувствовало облегчение: сократилась дебиторская задолженность, уменьшились кассовые разрывы и т.п. Это возможно обеспечить за счет точечных изменений, «встроенных» в деятельность компании, то есть поддержанных необходимыми инструментами регулярного управления.

Отличие точечных взаимосвязанных изменений от классического проекта изменений, состоит в нескольких моментах.

¹ Подробнее смотрите, например, Пригожин А.И. «Методы развития организаций» М.: МЦФЭР, 2003.

1. **Изменение начинается с проблем, относящихся к корневой зоне.** В этом случае воздействие принесет компании максимальный эффект. Если результат одного изменения необходим для проведения другого. Например, для того, чтобы ввести в действие систему нормирования складских запасов, необходимо иметь возможность посчитать средний объем отгрузки со склада, оборачиваемость за определенный период по видам товаров и соотнести с реальным объемом спроса с учетом сезонности. Последовательность внедрения этих изменений должна учитывать такую зависимость.
2. **Изменение поддерживается инструментами регулярного управления**
 - **Обеспечение организационными и финансовыми ресурсами,** необходимыми для поддержки изменения. Например, возможность выделить функцию финансового контроля, не открывая при этом новую вакансию и не расширяя штат или выделение бюджета на закупку аппаратов штрих-кодирования для ведения партионного учета.
 - **Система материальной мотивации исполнителей,** поддерживающей достижение целей, на которые направлено изменение. Например, штрафы для отдела закупок, в случае превышения лимита складских запасов.
 - **Система контроля результатов,** которые планируется получить при проведении изменения и возможности оценки отклонений. Т.е. выполнение задач по новым правилам должно приводить к формированию отчета, по которому руководство компании сможет контролировать показатели, запланированные в результате изменений, и отслеживать отклонения.
 - **Информационная система и доступная актуальная информация,** необходимая для поддержки новой схемы работы. Безусловно, можно проводить изменения, не поддерживая их информационными системами. Однако, по моему опыту, эффективность при этом сильно страдает. Все предприятия в какой-то степени используют информационные системы, задача эксперта по изменениям, выявить, есть ли в ней необходимые данные, а если их нет – обеспечить процесс их генерации и хранения.

В случае если необходимое изменение не будет поддержано всеми перечисленными инструментами, его внедрение вызовет отторжение системы, а эффективность будет низкой.

Поэтому встраивание локального изменения в систему работы компании путем внесения поддерживающих изменений в инструменты управления необходима.

Пример проведения точечных изменений, встроенных в систему управления

Одна торговая компания, имеет разветвленную сбытовую сеть, состоящую из центрального отдела оптовых продаж, собственной розничной сети магазинов и нескольких филиалов. Для обеспечения товарных запасов движение товара организовано следующим образом: компания принимает товар на центральный склад хранения, с которого идут оптовые отгрузки крупным клиентам и происходит распределение товара на склады собственных торговых точек (филиалов и магазинов). Поскольку компания имеет большой товароборот, поставки организованы дискретно: поступление товара на центральный склад осуществляется 2 раза в месяц, а отгрузки – 1-2 раза в неделю.

Общая проблема, которую озвучивало руководство компании, – отсутствие/низкий объем прибыли и хроническое невыполнение планов продаж. В ходе диагностики и анализа проблем были выявлены следующие ключевые точки (корневые проблемы):

- подчинение отдела продаж и отдела закупок одному лицу (коммерческому директору), которое к тому же вело договора с ключевыми поставщиками. Продажи строились не от потребностей рынка, а от заинтересованности отдела закупок в получении ретробонусов за выполнение планов закупок, навязанных поставщиками. Как следствие -- затоваривание

склада и замораживание денежных средств, большой объем убытков из-за неликвидного товара;

- отсутствие аналитики по маржинальности и оборачиваемости номенклатуры (товарных групп и отдельных позиций). Как следствие -- формирование продуктового портфеля, нерентабельного для компании, низкий объем маржинального дохода;
- отсутствие системы мотивации у отдела закупок (оклады без привязки к KPI). Как следствие -- низкая заинтересованность в финансовом результате компании.

В результате анализа было предложено ключевое (системное) решение: построить систему работы отдела закупок. Более конкретно предложенные изменения состояли в следующем:

- разделить подчинение отделов закупок и сбытовой структуры. Создать комитет по планированию продаж с участием представителей коммерческой службы, службы закупок и планово-экономического отдела;
- ввести дополнительные показатели отчетов, формируемых финансовой службой (рентабельность и оборачиваемость в разрезе видов номенклатуры);
- ввести в мотивацию отдела закупок KPI по поддержанию нормативов оборачиваемости, оптимального складского запаса, премии за выполнение плана по маржинальному доходу.

Для того чтобы данное решение эффективно работало, была организована поддержка изменений инструментами регулярного управления:

1) Система материальной мотивации:

- ежемесячное премирование (депремирование) менеджеров по закупкам по результатам выполнения KPI;
- ежеквартальное премирование/депремирование менеджеров по закупкам за выполнение компанией квартального плана по маржинальному доходу.

2) Обеспечение организационными и финансовыми ресурсами:

- выведение отдела закупок в прямое подчинение генеральному директору;
- закрепление за аналитическим отделом обязанностей по формированию ежемесячного отчета по оборачиваемости и рентабельности в разрезе номенклатуры.

3) Система контроля результатов:

- ввод нормативов оборачиваемости запасов (в разрезе номенклатуры), минимального и максимального складского запаса, еженедельный контроль соблюдения нормативов.
- ежемесячный отчет по оборачиваемости и рентабельности в разрезе номенклатуры, контролируемый Генеральным директором и коммерческой службой.

4) Информационная система и доступная актуальная информация:

- дополнительные настройки информационной системы для формирования отчетов в нужных разрезах.

Для того чтобы изменения носили системный характер, их последовательность также должна быть взаимосвязана между собой. В приведенном примере последовательность проведения изменений выглядела так, как показано в таблице 3.

Таблица 3.

Последовательность проведения изменений по улучшению финансовых показателей в части продаж

Этап работ	Длительность этапа					
	Недели					
	1	2	3	4	5	6
Реорганизация коммерческой службы -- выведение отдела закупок в прямое подчинение генерального директора, оценка внутреннего резерва и назначение руководителя коммерческой службы из сотрудников компании (коммерческий директор переведен на должность руководителя отдела закупок).						
Изменение системы мотивации сотрудников отдела закупок -- ввод KPI.						
Разработка нормативов оборачиваемости запасов, минимального и максимального складского запаса.						
Дополнительные настройки информационной системы для формирования необходимой отчетности.						

Итоги проведенной работы:

- высвобождение в оборот компании большого объема средств, регулярно замороживаемых в низкооборотчиваемом товаре;
- повышение рентабельности продаж и улучшение показателей выполнения планов продаж за счет изменения продуктового портфеля и переориентации планов на потребности рынка;
- получение компанией регулярной прибыли.

Этот пример показывает, что проведение локальных изменений в ключевых для компании проблемных областях позволяет существенно и за относительно короткие сроки повысить эффективность работы предприятия с минимальными затратами на проведение таких изменений.

Таким образом, технология точечных изменений позволяет компании получить существенный эффект с минимальными усилиями без необходимости проведения полномасштабной реорганизации. Каким образом это достигается? Тем, что «точечность» изменений компенсируется тремя элементами:

- **опорой на системный подход, но применительно к решению локальной задачи:** выделение корневых причин, приводящих к возникновению целого клубка проблем, и фокусировка усилий на устранение именно этой причины.
- **эволюционным подходом и «встроенностью» цепочки точечных изменений в деятельность компании:** локальные изменения взаимоувязаны между собой и поддержаны на всех уровнях управления и во всех областях деятельности компании.
- **высокой квалификацией экспертов:** технология требует от экспертов хороших знаний в различных областях управления и накопленного опыта решения различных управленческих задач.

Применение инструментов технологии точечных изменений и правил, перечисленных выше, дает возможность компании даже собственными силами (с привлечением внутренних экспертов) выявить дополнительные резервы для повышения эффективности в непростых экономических условиях.