

## Содержание:

Image not found or type unknown



## Введение.

Как показывает практика, результаты уже реализованных проектов BPM бывают неоднозначны. Некоторые компании достигают поставленных целей и считают, что их проекты BPM дали ожидаемые результаты или даже превзошли их. Другие организации обнаруживают, что время внедрения и стоимость проекта превысили запланированные показатели, результаты не соответствуют общим ожиданиям, а поставленных целей достичь не удалось. Так что же отличает успешные проекты BPM от неудачных? Крэйг Шифф (Craig Schiff), исполнительный директор компании BPM Partners, Inc., считает, что существует три основных момента, которые определяют успех проекта BPM, и следование этим рекомендациям может существенно увеличить шансы компании на достижение искомых результатов.

## 2. Нахождение "покровителя" проекта среди высшего руководства организации

Поддержка высшего руководства - существенное преимущество для большинства корпоративных проектов, а для проектов BPM она является абсолютно необходимой. Для того чтобы внедрение системы протекало наилучшим образом, бывает нужно менять и стандартизировать системы, которые те или иные группы считают сферой исключительно своих интересов, причем в масштабе всей компании. К таким системам относятся план бухгалтерских счетов или иерархическая система отчетности. Помимо этого, способ вычисления ключевых показателей должен быть единым для всей компании.

Выполнение проекта требует наличия человека, обладающего необходимыми полномочиями для проведения таких изменений. Также не надо забывать, что часто IT- и финансовый отделы не могут найти общий язык в вопросе выбора необходимого продукта. IT-отдел обычно старается приобрести модули BPM у своих поставщиков систем ERP (Enterprise Resource Planning - планирование ресурсов

предприятия), чтобы облегчить процесс интеграции, или у поставщиков инструментов BI, чтобы получить решение, настроенное в соответствии с их требованиями. Напротив, бизнес-пользователи в финансовом отделе предпочитают пакетные приложения от лучших в своем классе поставщиков благодаря их очевидной простоте использования и поддержки. Без участия высшего руководства это противоречие может привести к тупиковой ситуации и будет означать конец проекта BPM. Без наблюдения и направления со стороны менеджеров высшего звена проект может сократиться только до удовлетворения текущих нужд, и компания не получит всех преимуществ, которые предоставляет BPM.

Наконец, кто-то должен установить "правила игры". Система будет предоставлять больше информации большему количеству пользователей. Этим сотрудникам необходимо понимать, как она будет использоваться. Будет ли зарплата зависеть от данных об эффективности их работы, получаемых с помощью новой системы? Каковы правила относительно конфиденциальности данных? Роль "покровителя" проекта обычно выполняет директор по информационным технологиям, финансовый директор или исполнительный директор (в небольших компаниях).

### **3. Выбор приоритетов и разработка плана**

Возможности систем BPM многообразны. Они могут способствовать сокращению сроков закрытия бухгалтерских книг. Они оптимизируют процесс принятия решений за счет предоставления более точной и своевременной информации большему количеству сотрудников. Системы BPM также способны содействовать выполнению требований законодательства, т.к. поддерживают контрольные журналы, уведомляют о существенных изменениях и обеспечивают единый набор согласованных данных. Они могут значительно снизить количество трудоемких процессов, таких как использование средств бюджетирования на основе Excel, или просто способствовать обновлению устаревших систем. Наконец, инструменты BPM способны увеличить эффективность работы компании за счет того, что заставляют каждого сконцентрироваться на тех ключевых показателях эффективности, которые высшее руководство считает приоритетными.

Хотя многие компании, собирающиеся внедрять BPM, могут заявить, что им необходимы все эти возможности, Крэйг Шифф советует выбрать какую-то основную цель и сфокусироваться на ее достижении. Это существенно поможет в выборе продуктов BPM, расстановке приоритетов в задачах и требованиях и даже в

определении ресурсов, необходимых для проекта. И только затем можно переходить к разработке плана. Это важный момент, которым часто пренебрегают. Например, довольно часто проект BPM начинается с попыток внести улучшения в процесс бюджетирования, что, безусловно, имеет смысл, т.к. обычно данный процесс далек от оптимального и достаточно трудоемок как для финансового отдела, так и для других его участников из числа сотрудников компании. Но если сконцентрироваться только на бюджетировании, то в итоге можно получить точечное решение, которое не сможет превратиться в более комплексную систему, соответствующую пониманию BPM в масштабах всей компании. При разработке плана необходимо участие основных заинтересованных сторон всей компании, чтобы можно было выработать общее понимание того, какие конечные результаты ожидаются от внедрения BPM. Если заинтересованные стороны не могут прийти к соглашению, то требуется вмешательство куратора проекта из высшего руководства (см. п. 1).

После того, как достигнуто понимание конечных целей, необходимо определить текущее состояние дел. Возможно, у компании уже есть какие-то элементы, необходимые для построения системы BPM. Помимо программного обеспечения, нужно оценить доступность требуемых источников данных. Имея как общее представление о роли системы BPM в компании, так и видение текущей ситуации, можно приступить к разработке конкретного плана. Он позволит понять готовность организации к осуществлению проекта BPM, выявит проблемы на пути к искомой цели и поможет наметить шаги, необходимые для их преодоления. Последний элемент в разработке плана - расстановка приоритетов в выполнении этих шагов. Теперь, имея видение общей картины, можно приступить к их реализации.

## **Определение и использование ключевых показателей эффективности**

Если все, на что способна внедренная система, - это усовершенствованный сбор данных и подготовка отчетов, то ее нельзя назвать полноценной системой BPM. Назначение BPM - способствовать компании в достижении ее стратегических установок. Для этого стратегия должна быть превращена в конкретные цели, бизнес-задачи и ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators - KPI), которые показывают, насколько успешно компания движется к поставленным целям и использует бизнес-показатели. Сложно оценить эффективность деятельности компании только с помощью многочисленных отчетов. Основное

достоинство KPI состоит в том, что они заставляют каждого сосредоточиться на главных показателях. А это может иметь существенное значение для принятия решений и эффективности работы компании.

В большинстве систем BPM данные индикаторы, которые вместе составляют сбалансированную систему показателей компании, выводятся на инструментальную панель. Поскольку эта панель представляет собой очень наглядный интерфейс, то даже случайному пользователю легко понять, насколько хорошо деятельность компании или ее отдельных подразделений соответствует целям KPI. Вся остальная система BPM построена таким образом, чтобы поставлять информацию для этих KPI. В той части системы, которая отвечает за планирование, должны содержаться показатели для KPI. Реальные первичные данные, получаемые из систем ERP, CRM (Customer Relationship Management - системы управления отношениями с клиентами) и других транзакционных систем, должны содержать информацию, необходимую для KPI, чтобы определить, насколько хорошо деятельность компании соответствует плану. Обеспечение такой информации - непростая задача. Многие показатели не являются финансовыми по своей природе. Например, если один из KPI - это удовлетворенность клиентов, то где найти необходимые данные в требуемом формате? Определение ключевых показателей эффективности и наполнение их данными - один из главных элементов BPM.

## **Реальные преимущества BPM**

На сегодняшний день уже достаточно много сказано о преимуществах, которые получает компания, использующая BPM. Этот список включает такие элементы, как налаживание связи между текущей деятельностью компании и ее стратегическими установками; получение наиболее достоверных показателей; предоставление информации в режиме реального времени; совершенствование и ускорение процесса принятия решений; улучшение финансового состояния. Все это звучит очень хорошо; все эти элементы являются стратегическими целями, связанными с управлением эффективностью. Если все названные преимущества действительно реально существуют, то как они воплощаются в повседневной деятельности конкретной компании, которые можно увидеть и оценить количественно? Крэйг Шифф на конкретных примерах демонстрирует реальную отдачу от систем управления эффективностью бизнеса.

Установление связи между текущей деятельностью компании и ее стратегическими установками

Этот результат - наиболее значимый из всех достижений, обеспечиваемых BPM. Основная идея состоит в том, что с помощью аккуратного и последовательного анализа деятельности всей организации сотрудники будут лучше понимать корпоративные цели и направят свои усилия на их достижение. А улучшение финансового состояния станет закономерным итогом этого процесса.

Но для того, чтобы между деятельностью и стратегией была установлена реальная связь, нужно объединение нескольких ключевых элементов. Система управления эффективностью бизнеса способна помочь в их создании. Вот эти необходимые компоненты:

быстрые циклы бюджетирования и планирования, включающие всего несколько итераций;

объединение данных из различных систем и прогнозов на всех уровнях компании для создания общей картины эффективности работы организации, как в настоящем времени, так и в будущем; обеспечение доступности этой картины, а также целей компании, для всех сотрудников; определение и отслеживание реальных источников прибыльности и снижения себестоимости.

Пример из практики. После установки программного обеспечения BPM компания Progress Rail Services, одна из крупнейших железнодорожных компаний Северной Америки, стала еще более активной корпорацией с годовым объемом сбыта, превышающим миллиард долларов. Среди конкретных новшеств, появившихся с внедрением BPM, - автоматизированные оценочные панели на уровне подразделений и филиалов компании и сокращение ежемесячных сроков консолидации с 14 до 6 рабочих дней. Последнее включает получение данных из почти 40 различных систем, которые используются в компании.

Новые средства также помогли объединить обсуждения на уровне различных подразделений. В дальнейшем компания планирует установить оценочные панели на конкретных заводах, где предполагается использовать несколько отличный набор показателей.

## **Получение наиболее достоверных показателей**

Различные менеджеры и подразделения, имеющие в своем распоряжении одни и те же структуры шаблонов бюджета и обсуждающие прогнозы с одним и тем же уровнем детальности, - это заманчивая цель для руководства любой компании. Но, к сожалению, она ускользает от многих корпораций, образованных путем слияния и/или включающих международные дочерние компании, которые обладают самостоятельными системами бухгалтерского учета и представляют собой мозаику транзакционных систем и систем планирования. На практике в таких случаях необходима система BPM для того, чтобы:

связать и консолидировать данные из несовместимых систем для получения общей картины эффективности; сделать эту картину доступной для каждого, кому она необходима.

Пример из практики. Компания Coty Inc., производитель косметики, со штатом более 8000 сотрудников и филиалами в 25 странах, использует 40 типов различных систем, как от известных поставщиков, так и разработанных в самой организации. В каждой из них финансовая консолидация и подготовка отчетности организованы по-разному. В качестве первого шага на пути к унифицированной инфраструктуре компания внедрила программное обеспечение для финансовой консолидации в более чем 40 отделениях. Это обеспечило общую картину для головного офиса компании, но не дало полного и детального представления для филиалов в отдельных странах.

Когда новый финансовый директор решил улучшить процесс распределения ресурсов, компания приобрела пакет аналитических продуктов. С помощью этих средств компания надеется снизить расходы на инфраструктуру и персонал, а также существенно уменьшить затраты на установку и поддержку программного обеспечения и приобретение компьютеров. За три года компания планирует сэкономить более двух миллионов долларов.

У компании Coty было несколько специфических проблем. Хотя отчетность была построена по брендам, многомерной картины не получалось. Для того чтобы система BPM заработала, компании пришлось перестроить основные структуры и иерархию данных, которые отличались в разных странах.

Уже сейчас компания получила экономию в капитальных затратах. До 2003 г. компания ежегодно собирала перечень требований из каждого отдела, который включал все необходимое, от мебели для отдела маркетинга до приема новых сотрудников. Раньше средства распределялись согласно этим спискам. Теперь

компания решает, что необходимо каждому отделу для выполнения стратегических целей, и только потом, если остаются деньги, рассматриваются заявки подразделений.

На сегодня в компании около 250 пользователей системы ВРМ. Благодаря сетевым возможностям этот круг постепенно расширяется за пределы финансовых отделов. По мере того, как работа с фактами и объективность вытесняют интуитивное принятие решений и связанный с этим субъективизм, компания обнаруживает новые тонкости в процессе принятия решений. Высшее руководство выяснило, что использование одних и тех же показателей во всей организации добавляет уверенности, поскольку все, кого это касается, могут видеть результаты принятых ими решений и отвечать за них.

## **Информация в режиме реального времени**

Если даже нет возможности предоставлять информацию в режиме реального времени, она должна быть максимально "свежей". Чем оперативнее поступает информация, тем быстрее можно скорректировать свои действия. Для того чтобы средства ВРМ оказались действительно полезными, а компания лучше контролировалась, внедренная система должна:обеспечивать доставку данных с минимальной задержкой между транзакцией или событием и доступностью данных для анализа;способствовать сокращению периодов закрытия бухгалтерских книг;автоматизировать операции, в которых высока вероятность ошибки, исключая участие людей в цепочке предоставления данных;поддерживать более быструю подготовку прогнозов.

Пример из практики. Компания Miles Kimball, многоканальный поставщик, наиболее известный своими каталогами, продает более 12 000 учетных единиц через три web-сайта и три набора каталогов. По словам исполнительного директора компании, система ВРМ, которую они внедрились, оказалась непревзойденной в предоставлении надежной информации в режиме реального времени.

Для компании, которая зависит от персонифицированных продуктов, очень важно быстро получать точные данные, чтобы она могла оперативно реагировать. В компании Miles Kimball переход к информации в режиме реального времени привел к появлению новых вопросов, поскольку быстрые ответы вызывают интерес к дополнительной информации. Это также может означать принятие большего количества решений, хотя часто они являются просто мелкими поправками.Для

сотрудников отдела продаж и планирования номенклатуры товаров, а также для оперативного персонала быстрое обнаружение успеха или неудачи продуктов, их категорий и предложений оставляет больше времени для улучшения следующего каталога. Фирма хочет осуществлять половину продаж через интернет, таким образом экономя на использовании бумажных каталогов. ВРМ позволяет компании поставить на первое место эту стратегическую цель, а не более мелкие тактические задачи.

## **Собственность и ответственность**

Компании часто стараются вовлечь больше сотрудников в процесс планирования, но без того, чтобы бюджетирование превращалось в их основную работу. Если в процессе бюджетирования и планирования участвуют многие сотрудники компании, то это позволяет избежать ситуации, когда прогнозирование осуществляется "сверху вниз", по приказу. Теоретически, это хорошо, поскольку способствует связыванию стратегических целей с реальной ситуацией.

Пример из практики. Компания Winn-Dixie, одна из крупнейших сетей розничных магазинов, имеет около 120 000 сотрудников и 1100 магазинов, расположенных в основном в 12 штатах американского юго-востока. Ранее бюджетирование компании было основано на программе Excel, что вызывало немало проблем. Отдельные электронные таблицы пропадали; участники процесса бюджетирования были недовольны тем, что они не имели информации о том, включены ли их предложения в окончательный бюджет. После установки системы ВРМ компания смогла осуществлять бюджетирование на административном уровне во всех своих подразделениях. Помимо этого, внедрение нового обеспечения позволило менеджерам районов готовить бюджеты отдельных магазинов с помощью данной системы. И, наконец, появление ВРМ привело к существенной экономии расходов на бюджетирование и подготовку отчетности. Финансовая группа компании подсчитала затраты времени, а также средств на бумагу, печать и рассылку, связанные с прежней системой бюджетирования и подготовки отчетности, и выяснила, что за 5 лет использования средств ВРМ экономия составит более 1.1 миллионов долларов, что безусловно окупит внедрение новых методов.

## **Снижение себестоимости и рост доходов**



Пока еще достаточно трудно найти практические примеры того, как использование ВРМ может привести к росту доходов. Это неудивительно, поскольку системы ВРМ вошли в широкий оборот сравнительно недавно. Средства ВРМ в основном сосредоточены в финансовых подразделениях, а отделы товарного маркетинга или продаж используют их в меньшей степени. Но уже существуют многочисленные примеры того, как эти инструменты способствуют экономии средств, в том числе в такой области, как количество персонала. Внедрение системы управления эффективностью бизнеса может потребовать от 10 до 200 человеко-месяцев; она также нуждается в текущей поддержке. Но ее использование способно резко сократить объем рутинных ручных операций в бюджетировании и подготовке отчетности.

Пример из практики. По оценкам Крэйга Шиффа, компания Lockheed Martin, одна из ведущих фирм в области передовых технологий, ежегодно экономит 50 миллионов долларов за счет использования новой системы управления эффективностью бизнеса. После нескольких лет слияний и поглощений компания имела целый набор транзакционных систем, и все они были несовместимы между собой. Для того, чтобы решить эту проблему, компания осуществила один из самых грандиозных на сегодня проектов по внедрению средств ВРМ.

В итоге компания получила целый ряд важных преимуществ, среди которых - наиболее достоверные финансовые показатели и существенное сокращение сроков подготовки отчетов, подтверждений и консолидации. Но особенно примечательно значительное снижение себестоимости. Компании не только удалось добиться большей стандартизации с помощью единого корпоративного плана счетов, но и впервые одновременно решить проблемы, связанные с тремя основными функциями - финансовым учетом, налоговой отчетностью и планированием.

## **Создание "информации к действию"**

Все согласны с тем, что получение информации, на основании которой можно предпринимать конкретные действия, является благородной целью. Средства ВРМ позволяют иметь такую информацию с помощью следующих основных механизмов: более быстрый охват непрерывно меняющихся данных из различных источников на основе средств извлечения, преобразования и загрузки (ETL); сосредоточение внимания на ключевых показателях бизнеса благодаря оценочным и инструментальным панелям; заблаговременное предупреждение

менеджеров о существенных отклонениях от запланированных результатов с помощью электронных сообщений и "стоп-сигналов" в отчетах.

Пример из практики. Известный производитель программных продуктов, компания Macromedia, добилась получения наиболее достоверных финансовых показателей с помощью Хранилища данных, но манипулирование данными в этом Хранилище вызывало затруднения. Как и многие другие компании, Macromedia осуществляла разработку прогнозов с помощью Excel. Помимо этого, компания обладала специально созданным приложением для бюджетирования, которым пользовались около 20 сотрудников. В результате внедрения системы BPM компания получила доступ к данным в режиме реального времени с помощью онлайн-отчетности. Существенно сократились сроки подготовки недельных прогнозов с помощью модели, описанной в Excel, а также время, необходимое для осуществления операций углубления в данные.

В компании Macromedia "информации к действию" имеет разное значение для разных пользователей. Для группы управления продуктами это означает прогноз доходов на основе данных маркетинга, в котором учитываются исторические данные, запланированные показатели и известные сезонные факторы. Группа продаж строит свой прогноз на основе данных о клиентах. Каждый квартал эти два подхода сопоставляются, чтобы найти общее и различия.

## **Сокращение и улучшение процесса принятия решений**

Хотя улучшение процесса принятия решений и повышение конкурентоспособности упоминаются в маркетинговых материалах практически любого поставщика, эти заявления часто не соответствуют реальности. Но процесс принятия решений действительно совершенствуется, а конкурентоспособность растет, если компания получает следующие преимущества: возможность следить за бизнесом и управлять им с большей степенью детальности; сокращение циклов закрытия бухгалтерских книг; автоматизация медленных, подверженных ошибкам ручных процессов обработки данных и прогнозирования; сокращение времени выполнения механических операций по анализу электронных таблиц; простой доступ к информации в масштабах всей компании, причем в форме, удобной пользователям; обстановка, в которой сотрудники одобряют постоянные измерения эффективности их труда и фокусируются на ее повышении.

Пример из практики. До внедрения системы BPM сотрудники финансового отдела компании L-3 Communications, ведущего производителя разведывательных систем, тратили 85% времени на сбор информации и лишь 15% - на ее анализ. После внедрения новых средств это соотношение стало обратным.

Более быстрое предоставление информации позволяет принимать решения оперативнее. Компания L-3 Communications разработала инструментальные панели, доступные для многих сотрудников, которые, однако, были признаны далеко не сразу.

Компания также обнаружила, что улучшение процесса принятия решений означает сокращение интервалов в этом процессе, т.е. более частое принятие решений. Это, вкуче с более разнообразными форматами представления данных, позволяет чаще и точнее корректировать направление движения бизнеса.

В качестве примера можно привести ситуацию, когда компании удалось предотвратить существенное (3.6 миллиона долларов) превышение годового бюджета расходов в одном из подразделений за счет того, что проблема была замечена еще в начале июня, а не в конце октября, как это могло бы случиться при отсутствии системы BPM. Раннее обнаружение проблемы позволило вовремя принять соответствующие меры.

## **Заключение**

Системы управления эффективностью бизнеса обеспечивают существенные преимущества на двух уровнях. Первый уровень - стратегический, он включает такие преимущества, как связь между повседневной деятельностью компании и ее стратегическими установками. Второй уровень - количественный: это те преимущества, которые можно посчитать или измерить, например, экономия миллионов долларов или сокращение сроков закрытия бухгалтерских книг с трех недель до трех дней. И еще одно преимущество, может быть, самое важное - изменение атмосферы в коллективе, ориентация сотрудников на повышение эффективности их труда, информированность о том, как их действия влияют на положение компании на рынке, а также более быстрая и активная реакция на изменения в конкурентной среде.

# Литература

Крэйг Шифф (Craig Schiff). Передовой опыт проектов BPM: ключевые шаги к успеху (Best Practices in BPM - Key Steps to Success).

Крэйг Шифф (Craig Schiff). BPM: каковы реальные преимущества? (Business Performance Management - What are the Real Benefits?).

Википедия

Финансовая газета от 2009

Docvision.com