

**МЕТОДОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ НА ОСНОВЕ
РЕИНЖИНИРИНГА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО
И ИМИТАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ**

А.Г.Городнов д.э.н., М.В. Давыдов

Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского

В современных условиях становления и развития рынка выживание розничной торговой сети возможно лишь при ее постоянном приспособлении к внешней среде. Вытекающие из этого стратегические задачи решаются при проектировании и развитии процессов в розничной торговой сети.

Авторы считают необходимым выделить три типа организации, для которых проведение реинжиниринга необходимо и целесообразно:

- розничные торговые сети, находящиеся в кризисном состоянии (на грани краха) в связи с неблагоприятными ситуациями в области цен, требований к качеству, спроса. У таких предприятий нет выхода. Если они не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся;
- розничные торговые сети, руководители которых предвидят неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, поведения отраслевых конкурентов, поставок ресурсов, состояния макросреды;
- сети-лидеры, проводящие агрессивную инновационную политику, не имеющие проблем. Однако они не удовлетворяются текущим хорошим состоянием дел и хотят добиться лучшего.

Поскольку реинжиниринг бизнес-процессов все больше входит в практику передовых розничных торговых сетей, необходима его формализация. По мнению авторов, наиболее точным является определение бизнес – процесса как совокупности завершенных работ, выполняемых для получения продукции (услуг), обладающей измеримой потребительской ценностью для конкретного потребителя или сегмента рынка.

Важной составляющей определения бизнес-процесса является наличие конкретного потребителя или сегмента рынка, где и находится основной его выход. Чаще всего потребителей делят на группы, каждой из которых присущ определенный набор требований.

Управление классом процессов может быть организовано на уровне акционерного общества, а группами и входящими в них вариантами процессов – в дивизиональных структурах.

По мнению авторов, бизнес-процесс представляет собой последовательность логически связанных действий, использующих ресурсы, чтобы получить результаты, позволяющие достичь главных целей бизнеса. Существует иерархия бизнес-процессов. Всю организацию можно разделить на 6 – 10 макропроцессов, которые обычно делят на главные процессы – это потоки работ, необходимых для осуществления главных целей бизнеса. Главные процессы могут делиться на подпроцессы, а последние на действия.

Далее предлагается подход к формализации совершенствования бизнес-процессов. Методология формализации предусматривает ее деление на пять этапов:

- в ходе первого этапа группа специалистов по реинжинирингу бизнес-процессов по совершенствованию обучается его методологии, выбирает критические процессы и назначает их руководителей. Руководитель процесса формирует целевую творческую группу (ЦТГ) по совершенствованию его процесса, которая устанавливает границы процесса, измеряемые параметры для всего процесса, идентифицирует цели совершенствования процесса и разрабатывает план инновационного проекта;

- в течение второго этапа ЦТГ составляет картину существующего процесса, анализирует соответствие действующим процедурам, собирает данные по затратам и времени цикла и согласует ежедневную деятельность с процедурами. Этот этап содержит следующие действия:

- построение блок – схем потоков процесса;
- подготовка имитационной модели;

- систематический осмотр процесса;
- анализ стоимости процесса и времени цикла;
- согласование процесса с процедурами.

- третий этап рационализации при реинжиниринге бизнес-процессов наиболее критичный и самый творческий. Именно здесь совершенствуется методология бизнес-процессов, реально используются созидательные способности членов ЦТГ. Этап рационализации состоит из следующих действий:

- перепроектирование процесса;
- разработка нового процесса;
- бенчмаркинг;
- анализ улучшений, затрат и риска;
- выбор предпочтительных процессов;
- предварительный план внедрения.

Разработка нового процесса. Этот подход требует нового взгляда на цели процесса. Здесь полностью игнорируются существующий процесс и организационная структура управления предприятием. Методология проектирования нового процесса начинается с подготовки образа идеального процесса. Затем разрабатывается новый процесс, отражающий этот образ. Подход имеет то преимущество, что учитывает самые последние достижения в механизации, автоматизации, компьютеризации и информационной технологии, какие только доступны. Он приводит к улучшениям, колеблющимся в диапазоне 300 – 500%. Разработку нового процесса иногда называют «процессом инноваций», так как ее успех в значительной степени основывается на инновациях и творчестве членов ЦТГ. Также называют это «реинжинирингом процесса».

Бенчмаркинг - это популярный инструмент, позволяющий сравнить существующий процесс с самым лучшим аналогичным процессом, имеющимся в мире. При этом могут сравниваться, а могут и не сравниваться, процессы из одной отрасли.

Не все проанализированные процессы проходят через перепроектирование, разработку новых вариантов и бенчмаркинг. В зависимости от обстоятельств, используются одна, две или все три упомянутые методологии рационализации.

Перепроектирование процессов применяется наиболее часто, потому что при этом обычно ниже риски и меньше затраты. Типичные результаты такого подхода – улучшения в диапазоне 300 – 500%. Это верно приблизительно для 70% бизнес – процессов.

Разработка нового процесса обеспечивает наибольшую степень улучшений и требует наибольших расходов и времени для внедрения. При этом также имеет место самая высокая степень риска. Часто разработка нового процесса включает структурную перестройку подразделений и оказывается весьма разрушительной для предприятия. Большинство предприятий способны эффективно внедрить только одно изменение такого масштаба за один раз.

- в течение четвертого этапа ЦТГ собирается вместе для внедрения выбранного процесса, систем измерения и контроля. Новые системы измерения и контроля надо разработать так, чтобы обеспечить мгновенную обратную связь с персоналом, дающую им возможность ощутить уже достигнутые улучшения и совершенствовать процесс дальше. Эта фаза состоит из следующих действий:

- окончательное планирование внедрения процесса;
- внедрение нового процесса;
- создание систем измерения в процессе;
- создание системы данных обратной связи;
- определение стоимости плохого качества процесса.

- на пятом этапе, теперь, когда показатели процесса претерпели радикальное изменение, мы не можем остановить улучшения. Это не конец деятельности по совершенствованию – это только начало. Теперь процесс должен улучшаться далее, обычно с намного меньшей скоростью, но его нужно

продолжать совершенствовать. Во время этой части цикла руководитель процесса будет продолжать мониторинг эффективности, производительности и адитируемости всего процесса. ЦТГ по реинжинирингу бизнес-процессов в подразделениях, каждая в сфере своей деятельности, будет непрерывно работать над улучшением своей части процесса, устанавливая свои собственные цели. Это рациональный подход, поскольку руководитель процесса продолжает осуществлять мониторинг работоспособности процесса в целом.

На современном этапе развития розничных торговых сетей трудно переоценить роль информационных технологий для эффективного управления и проведения проектов реинжиниринга, как в компаниях небольшого размера, так и в мультинациональных гигантах.

Авторами изучен опыт использования и внедрения в деятельность розничных торговых сетей информационных технологий путем интервьюирования топ-менеджеров таких мировых гигантов, как Wal-Mart, Target, Best Buy, CompUSA, J's Penny, Home Depot и других.

Опыт и успехи Wal-Mart не вызывают сомнений в том, что эти успехи не могли быть достигнуты без развития информационных технологий внутри компании. И опыт развития информационных технологий в Wal-Mart, по мнению автора, может служить целевой моделью для оценки и тиражирования этих технологий для многих компаний в области розничной торговли.

Не трудно укрепиться во мнении, что Wal-Mart гордится своими решениями в области информационных технологий. Безусловно, именно они составляют основное ноу-хау розничного гиганта.

Знания в этой области, ключевой и решающий фактор для розничных торговых сетей, обеспечивающий ее эффективность и гибкость. В прочем, не только для розничных торговых сетей.

Безусловным доказательством активного воздействия современных технологий на деятельность предприятий любой отрасли служит успешность

тех компаний, которые строят свою информационную политику на долговременной основе, исходя из стратегической оценки своего ближайшего и более отдаленного будущего.

До сих пор не известно случая банкротства среди компаний, осуществлявших продуманные и планомерные технологические инвестиции.

Примерами эффективной интеграции IT-стратегии с генеральной линией корпоративного развития служат практически все отраслевые лидеры сегодняшнего глобального рынка: Wal-Mart (розничная торговля), General Motors (автомобилестроение), British Petroleum (нефтедобыча). Мощнейшие информационные системы этих супергигантов соорудились в соответствии с собственными IT-стратегиями, ориентированными на достижение максимальных общеэкономических результатов.

Информационная система тогда является фундаментом в стратегии лидерства, когда гибко поддерживает изменения в концепции, гибко нацупывает оптимальные сегменты, помогает управлять ассортиментом с использованием аналитических программ, формировать потребительскую лояльность благодаря системам персонального маркетинга, гибко управляя логистикой в режиме реального времени.

Прослеживается логическая цепочка: внедрение информационной системы ведет к повышению эффективности, что приводит к росту бизнеса и – эффективность распространяется на растущие масштабы.

Чтобы создать эффективный комплекс информационных технологий и совершенствовать его, автор считает, что компании должны сосредоточить свои усилия на 6 ключевых областях:

- уравнивание бизнес и IT-стратегий. IT-затраты отклоняются от общей стратегии компании. Бизнес - подразделения независимо друг от друга создают собственные списки желаемых функций IT. Они выносят решения о необходимости затрат исходя из сегодняшнего сиюминутного опыта, с недостаточным учетом стратегической перспективы и расчета добавленной стоимости, которую могут создать внедрения.

- IT-архитектура. IT-архитектура компании часто напоминает «скорее джунгли и зоопарк», чем хорошо разработанную структуру. Запутанность архитектуры решений не отражает логику бизнеса. Это приводит к нарастанию затрат из-за неоднозначности IT поддержки основных бизнес-процессов.

- IT-инвестиции и обновления. Увеличение бюджетной суммы на обслуживание и дальнейшее развитие требует анализа «расходы/доходы». Подводные камни: нет ясных приоритетов, остановка проектов на пол пути и традиционный конфликт за право обладания ресурсами в силу их ограниченности.

- IT - навыки и ресурсы. Непродуманный аутсорсинг вытесняет навыки по приобретению и эксплуатации IT-решений. Нет строгого регламента для вынесения задач и процессов на аутсорсинг. Отсутствие адекватных внутренних ресурсов ставит под угрозу стратегически важные IT-функции.

- IT-развитие и поставки. Основные правила руководства проектом и организацией – от привлечения «правильных» людей до использования испытанных процедур – не применяются. Непредсказуемые сроки, затраты и качество работ. Имеется существенный бюджет, не подкрепленный расчетами.

- IT-лидерство и управление. Бизнес и IT-подразделения работают независимо друг от друга, и взаимодействия пользователей, IT-отделов и внешних поставщиков недостаточно управляемо. После выявления «узких» мест следует расположить по приоритетам предложенные действия на основе их потенциала, с учетом максимизации отдачи от внедрений и сокращения издержек.

Авторы проанализировали связь между информационными технологиями и производительностью в розничной торговле и выявили ряд условий, которые соблюдали самые успешные компании:

- они развивали технологические и управленческие инновации в тандеме. Сами по себе технологии не увеличивают производительность, она растет

благодаря управленческим инновациям, иными словами – изменениям в бизнес-процессах. Ведущие компании с помощью информационных технологий создали особые бизнес - модели (БМ), достигли новых высот в производительности и добились устойчивых конкурентных преимуществ, благодаря которым они успешнее своих соперников;

- лидеры не старались оптимизировать все подряд, считая, что надежнее ставить перед собой несколько конкретных целей в определенных сферах и добиваться их, чтобы заметнее всего вырваться вперед в конкурентной борьбе;

- компании-лидеры скрупулезно рассчитывали, в какое время и в какой последовательности надо инвестировать в информационные технологии. Многие преимущества, основанные на технологиях, особенно те, что не требуют фундаментальных преобразований в бизнесе, недолговечны: как только новшество появляется на рынке, их внедряют все компании отрасли. Компании, осознающие важность временного фактора, пристально следят за тем, как развивают информационные технологии их конкуренты, и вкладывают в информационные технологии первыми только в 3-х случаях: если технологии сложно воспроизвести, если они будут приносить пользу, даже когда их возьмут на вооружение другие компании, или довольно быстро обеспечат значительные преимущества;

- свои инвестиции в технологии они сосредоточили на тех позициях, где можно было сократить издержки на взаимодействия, ведь в большинстве компаний взаимодействие съедает от 40 до 60 % рабочего времени сотрудников.