

**ФГБОУ ВО**  
**СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра предпринимательства**  
**и мировой экономики**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для практических занятий по решению бизнес-кейсов  
для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.01 «Экономика»

по дисциплине «Контроллинг и бюджетирование на предприятиях»

Методические указания разработали  
кандидат экономических наук, доцент С. А. Измалков  
доктор экономических наук, профессор Н.В. Банникова;  
кандидат экономических наук, профессор Н.Ю. Ермакова;  
кандидат экономических наук, профессор Т. Н. Костюченко;  
кандидат экономических наук, доцент Н. В. Воробьева  
кандидат экономических наук, доцент Н. В. Тельнова  
кандидат экономических наук, доцент А. В. Тенищев  
кандидат экономических наук, доцент С. С. Вайцеховская  
кандидат экономических наук, доцент Е. Г. Пупынина

## Содержание

1. Цель и задачи решения бизнес-кейсов.....	4
2. Основные этапы решения бизнес-кейсов .....	5
3. Ситуации для решения .....	6
3.1. Эволюция организационной структуры компании «Oticon».....	6
3.2. Перепроектирование бизнес-процессов в компании «AT&T».....	14
3.3. Построение системы управления качеством компании «Ford» .....	24

## 1. Цель и задачи решения бизнес-кейсов

Решение бизнес-кейсов по дисциплине «Контроллинг и бюджетирование на предприятиях» направлено на формирование компетенций, предусмотренных государственным образовательным стандартом по направлению 38.04.01 «Экономика». Обучающиеся по направлению 38.04.01 «Экономика», должны уметь:

- 1) систематизировать и обобщать информацию, организовывать и проводить социально-экономические исследования;
- 2) квалифицировать возникающие проблемные ситуации и оперативно находить соответствующие решения;
- 3) выполнять работу по совершенствованию целей и стратегии предприятия;
- 4) анализировать эффективность деятельности предприятия и разрабатывать конкретные предложения по результатам исследований;
- 5) готовить справочно-аналитические материалы для принятия экономических и управленческих решений.

Целью проведения занятий по курсу «Контроллинг и бюджетирование на предприятиях» в виде бизнес-кейсов является формирование у студентов исследовательских и аналитических способностей, а также профессиональных навыков и умений в части решения проблем контроллинга бизнес-процессов предприятий различных отраслей и сфер деятельности.

Под бизнес-кейсом понимается описание конкретной ситуации, отражающей какую-либо практическую проблему, анализ и поиск решения которой позволяет развивать у студентов самостоятельность мышления, способность выслушивать и учитывать альтернативную точку зрения, а также аргументировано отстаивать собственную позицию.

В процессе анализа бизнес-кейсов и решения поставленных в них задач проверяется качество полученных студентами теоретических знаний и умение проводить ими исследовательскую работу, предлагать научно-обоснованное решение проблем, учитывающее интересы различных сторон. Данная форма обучения требует проявления студентами инициативы не только в процессе самостоятельного изучения практической проблемы и поиска информации, необходимой для ее анализа, но также и при работе в команде в ходе обсуждения возможных вариантов ее решения.

Знания и умения, полученные студентами в процессе решения бизнес-кейсов, могут быть использованы на последующих этапах изучения цикла экономических дисциплин, при прохождении производственной и преддипломной практик и выполнении выпускной квалификационной работы.

## 2. Основные этапы решения бизнес-кейсов

Процесс решения бизнес-кейсов можно разделить на ряд этапов. На начальном этапе, за несколько дней до обсуждения кейса на занятии, следует провести его анализ. Для этого рекомендуется придерживаться следующей последовательности выполнения работ:

1. Выпишите из теоретических разделов учебного курса ключевые идеи, соответствующие тематике кейса, что в дальнейшем позволит Вам оперировать необходимыми концептуальными и методическими подходами при его решении.

2. Проведите предварительное ознакомление с содержанием кейса для формирования общего представления о нем.

3. Ознакомьтесь с вопросами к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли суть задач, которые предстоит решить.

4. Прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Установление причины проблемы или проблем, рассматриваемых в кейсе.

6. Соотнесите выписанные ранее теоретические положения курса с теми задачами, которые Вам предлагается решить в процессе работы над кейсом.

Обсуждение кейса на занятии, проводимое на следующем после его анализа этапе, может осуществляться либо через организацию дискуссии между студентами, либо посредством индивидуального или группового опроса, в ходе которого они дают формальную устную оценку ситуации и предлагают собственные варианты решения поставленных вопросов.

Цели решения кейса считаются достигнутыми, если студентами:

- было сформулировано и проанализировано большинство проблем, поставленных в кейсе;

- были сделаны оригинальные выводы, подтвержденные необходимой аргументацией.

### **3. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА И РЕШЕНИЯ**

#### **3.1. Бизнес- кейс по теме «Организация контроллинга на предприятии» «ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ «OTICON КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА»**

##### **Краткая информация о компании**

«Oticon» - датская компания, расположенная в Копенгагене и специализирующаяся на производстве и продаже слуховых аппаратов. Основана в 1904 г.; по форме собственности - частная. В ее состав входят 14 дочерних компаний по всему миру с общим числом служащих более 1100 чел. В 1960-70х гг. это был мировой лидер производства слуховых аппаратов, чья доля на общемировом рынке составляла 15%. По размерам, качеству продукции, дистрибьюторской сети и репутации компания была одной из первых в отрасли.

##### **Предыстория**

В конце 1970-х гг. это был бесспорный лидер, и никакой потребности в изменениях не ощущалось. Скорее наоборот: любые радикальные идеи и предложения сотрудников изменить спешно подавлялись. Однако уже в 1980-х гг. на рынке начинало ощущаться влияние новых технологий и прежде всего внутриушных слуховых аппаратов. Oticon выпускал только аппараты заушного типа, и все они были стандартными, в то время как новая продукция создавалась по принципу «массового производства на заказ», т.е. электронная начинка оставалась одной и той же, а корпус аппарата, вставляющийся в ухо, производился по индивидуальному заказу. Поскольку рынок слуховых аппаратов в эти годы продолжал активно расти, доходы компании не пострадали, однако доля рынка сократилась с 15 до 7%. В 1980-90х гг. затраты компании неуклонно росли, а уровень рентабельности уменьшался. Ситуация еще больше осложнилась, когда курс датской кроны по отношению к американскому доллару пошел вверх, а собственный капитал компании на балансе за 1987 г. уменьшился на 30%.

##### **Первые шаги: новое руководство**

На выручку компании Совет ее директоров призвал Ларса Колинда. До этого назначения Ларс Колинд руководил семейным бизнесом - компанией Radiometerс и накопил богатый опыт в управлении изменениями. Он также занимал высокий пост в Государственном национальном исследовательском центре Дании и несколько лет преподавал теорию планирования в Копенгагенском университете. В Oticon Ларс Колинд пришел в 1988 г. Первые два года все силы были брошены на сокращение расходов. Следует отметить, что расходы компании были снижены на 20%, а компания снова вышла на свой обычный уровень рентабельности.

##### **Формирование и распространение нового видения**

К концу 1989 г. появились первые плоды двухлетних трудов по сокращению затрат. Однако новый исполнительный директор Ларс Колинд понимал, что стабильных конкурентных преимуществ у компании нет и что в условиях интенсивно растущей конкуренции компанию ожидает банкротство. Многие гиганты рынка электроники (такие как Philips, Siemens, Sony и пр.) уже имели

собственные подразделения по производству слуховых аппаратов, и их новые разработки все усложнялись и совершенствовались. Для того чтобы эффективно конкурировать с ними, Oticon должен был стать максимально восприимчивой, творческой, новаторской, оперативной и гибкой компанией.

При этом система сбыта и производство сохраняло конкурентоспособный уровень. Базовая стратегия (продукт, цена, место и продвижение) была досконально проработана на ближайшие два года. Сотрудники компании обладали высоким уровнем компетентности. Проблему представлял главный офис организации. Хотя на долю 150 сотрудников главного офиса приходилось только 30% накладных расходов компании, их повседневные решения и действия превращались в существенные расходы для всей организации. Кроме того, именно главный офис определял культуру, образ мысли и поведение организации. А культура была консервативной, инертной и невосприимчивой. Офис насчитывал большое число разных отделов и размещался в двух отдельных зданиях, расположенных в нескольких милях друг от друга. Было очевидно, что радикальные изменения в первую очередь должны произойти в главном офисе. Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов главного офиса стал для исполнительного директора приоритетной задачей.

В конце 1989 г. Ларс Колинд провел ряд неформальных встреч, после которых он принял окончательное решение о необходимости перемен. С рождественских каникул он вернулся с четырехстраничным документом, озаглавленным Think the Unthinkable («Осмыслите немислимое»). Сам документ больше известен под своим вторым, «народным», названием «Тысяча берез». В своем видении директор представлял новый офис без внутренних границ, стен и перегородок. В новом офисе не было титулов, рангов или отделов, не было должностных инструкций и прочих атрибутов, предписываемых традиционными управленческими подходами для обеспечения контроля и эффективности. Описывая, каким представляется ему будущий офис, директор сравнивал его с огромной комнатой, в которой стоит 1000 берез в кадрах на роликах: когда возникает необходимость, они перемещаются и образуют группы, чтобы через некоторое время, когда обстоятельства изменятся, разъехаться и вновь перегруппироваться.

В начале 1990 г. исполнительный директор предложил документ к рассмотрению команде высшего руководства. В нее входило пять старших менеджеров, проработавших в компании в течение длительного периода, новое видение было встречено ими с большой долей скептицизма. Команда всеми силами отстаивала свои подразделения, ранги и кабинеты. В течение следующих нескольких месяцев с помощью ряда встреч и терпеливых разъяснений исполнительному директору удалось пошатнуть недоверие одного-двух руководителей: они признали, что его видение в своей принципиальной части осуществимо.

18 апреля 1990 г. исполнительный директор собрал всех сотрудников главного офиса и представил им свое видение организации бизнес-процессов в главном офисе. Он добавил, что вполне поймет тех, кто не захочет в этом участвовать, и пообещал всем, кто предпочтет уйти, всяческую поддержку и

содействие. Аудитория отреагировала в соответствии с классической схемой реакций на изменение: шок, недоверие и гнев. К концу своего выступления исполнительный директор понял, что 95% сотрудников главного офиса настроены против его идеи.

### **Детальное планирование действий**

В течение следующих нескольких месяцев исполнительный директор методично готовил главный офис к предстоящим действиям, заряжая людей силой и энергией. Он посвящал этому до 30% своего времени. Ларс Колинд без всяких формальностей подходил к людям и предлагал им проработать план по тому или иному вопросу, а в дальнейшем и по реализации видения в целом. В результате такого маневра постепенно сложилось несколько неофициальных групп, занимавшихся различными аспектами видения, в том числе информационными системами, выбором нового помещения, его дизайном и подбором мебели, переездом туда, разработкой обучающих программ и т.д. Для обеспечения координации и последовательности работ он пригласил одного из своих бывших студентов, Стэна Дэвидсона, который стал менеджером всего проекта.

Уже спустя три месяца около 50 человек (30% персонала плавного офиса) занимались проектированием и планированием изменений. В основном это были ведущие сотрудники. Центральная координационная команда, например, состояла из шести человек: в ней под общим руководством нового менеджера проекта работали секретарь, инженер по разработке новых продуктов и ассистенты по персоналу, маркетингу и экспорту. С этой командой, которая координировала деятельность специальных групп, много времени проводил и исполнительный директор.

Единственным человеком, занятым только на программе реинжиниринга, был менеджер проекта. Исполнительный директор с самого начала дал понять, что программа предполагает исключительно частичную занятость и не освобождает участвующих в ней сотрудников от их повседневных ролей и обязанностей.

### **Управление динамикой изменения: основные методы**

Помимо самостоятельно сформировавшихся специальных междисциплинарных команд, которые работали над проектом и планированием, исполнительный директор использовал и другие методы для реализации нового видения. В их число вошли:

- ежемесячные семинары;
- «диалоговая мастерская»;
- участие в компании на правах акционеров;
- «компьютерное Рождество»;
- консультирование сопротивляющихся;
- всеобщая конференция, посвященная ценностям;
- «сожжение мостов» и «формирование посольств»;
- новая атмосфера;
- Аукцион «Прощание с прошлым».

*Ежемесячные семинары*

Семинары вели исполнительный директор и менеджер проекта, и проходили они ежемесячно начиная с середины 1990 г. и вплоть до переезда в новое помещение в августе 1991 г. Также приглашались профессора и сторонние консультанты, знакомившие людей с принципами организации, основанной на знании. На каждом семинаре присутствовало по 50-70 человек и к началу реализации программы каждый сотрудник прошел через несколько семинаров. Это помогло психологически подготовить людей.

#### *«Диалоговая мастерская»*

Из опыта армейской службы Ларс Колинд позаимствовал одну из тактик, с помощью которой можно эффективно наращивать приверженность сотрудников к новым идеям. Он организовал проведение двухдневной «мастерской» вне офиса, на которой менеджеры, собранные в полном составе (чуть больше 30 человек), должны были детально проработать будущий проект организации нового офиса. Первый день работы был посвящен так называемой «диалоговой мастерской». Это мероприятие начиналось с общего заседания, на котором команда высшего административного звена выступала с краткой презентацией перед всеми участниками, после чего те разбивались на пять небольших групп. Каждой группе была предоставлена возможность подробно расспросить одного из пяти старших менеджеров. После первых 45 минут вопросов и ответов был устроен 15-минутный перерыв, за время которого старшие менеджеры сравнили свои наблюдения, а затем менялись группами и продолжили отвечать на вопросы. Так повторялось 5 раз, пока каждая группа не пообщалась со всеми менеджерами. Задача групп состояла в том, чтобы выявить более или менее существенные несоответствия в ответах старших менеджеров и обсудить их на общем заседании. Второй день был отдан обсуждению затруднений и опасений, связанных с внедрением видения.

#### *Участие в компании на правах акционеров*

В октябре 1990 г. Ларс Колинд приобрел у частного фонда, являющегося единоличным держателем капитала компании, 17% ее акций. Возможность купить акции была предложена и всем сотрудникам. Выкуп происходил поэтапно в течение трех лет, и всего за это время в руки сотрудников перешло 8% акции. Все акции были именными.

#### *Компьютерное Рождество*

В новой организации бизнес-процессов главного офиса немаловажная роль отводилась наличию у сотрудников опыта работы на компьютере. Для решения этой задачи накануне Рождества 1990 г. Oticon закупил 130 компьютеров новейшей на то время модели IBM 386 с полным пакетом программного обеспечения для офиса. В комплекте с каждым компьютером шел принтер. Исполнительный директор объявил, что каждый сотрудник может за символическую арендную плату (15 долл. США в месяц) получить компьютер и принтер в личное пользование и установить их у себя дома. Единственным условием было обязательство овладеть компьютером на уровне профессионального пользователя. Более 90% компьютеров тут же было разобрано. К моменту переезда главного офиса в новое помещение все владели компьютером вполне профессионально (после обучения работе со специальными приложениями новых ин-

формационных систем уровень мастерства стал еще выше). Такой подход имел и еще одно совершенно незапланированное достоинство: многие стали брать работу домой.

#### *Консультирование сопротивляющихся*

Одним из самых больших источников сопротивления изменению стал управляющий персонал среднего звена. Это было вполне объяснимо: в новой организации бизнес-процессов главного офиса не было места средним менеджерам: только небольшая управленческая команда и 150 штатных сотрудников. Всех беспокоил один вопрос: "Чем буду заниматься Я?" Исполнительный директор провел множество индивидуальных консультаций и при этом неизменно задавал один и тот же встречный вопрос: "А чем вы хотите заниматься?", подталкивая менеджеров к анализу собственных способностей и их оптимального применения в новой организации. Одни заняли свои должности благодаря прекрасным техническим знаниям в узких областях и могли внести значительный вклад в дальнейшую работу компании как технические специалисты. Другие оказались в числе средних менеджеров за счет умения работать с людьми и представляли ценность как потенциальные менеджеры проектов. Исполнительный директор был готов к тому, что отсеив составит никак не меньше 15%, но благодаря умелому управлению процессом изменения за все время перехода к новому состоянию ни один человек не ушел и не был уволен.

#### *Всеобщая конференция, посвященная ценностям*

В начале 1991 г. состоялась двухдневная конференция для всего персонала главного офиса. Новый проект организации и план его внедрения были почти готовы, и собравшимся были представлены их предварительные варианты. Центральной темой обсуждения стали ценности будущей организации. В ходе конференции было подготовлено заявление о ценностях, в основу которого легла философия, гласящая, что в будущем ко всем сотрудникам будут относиться как ко взрослым сознательным людям. Новые ценности вращались вокруг взаимоотношений сотрудников: доверие и уверенность в их способности принимать взвешенные решения, отмена официальных рабочих часов, оценка сотрудников их же коллегами по результатам проектов. Одним из главных пунктов была структура будущей организации, центральным элементом которой становились команды. При этом предполагалось, что при необходимости сотрудники будут работать в нескольких командах одновременно, занимаясь целым рядом проектов.

#### *«Сожжение мостов» и «формирование посольств»*

Весной 1991 г. информация о новой организации просочилась в прессу. В первой статье подробно освещался и подход в целом, и образ нового состояния компании. Это произвело настоящую сенсацию, и вскоре во многих газетах проекту стали посвящать целые полосы (в 1992 г. появилось свыше 100 статей). После столь открытого заявления о намерениях у Oticon не осталось путей к отступлению. Изменения в компании вызвали живейший интерес в обществе, и очень скоро сотрудников начали осаждать разнообразные союзы и профессиональные ассоциации, в которых они когда-либо состояли, их бывшие школы и вообще все, с кем они были так или иначе связаны: все желали узнать мельчай-

шие подробности о проекте необычного главного офиса - без стен, отделов, должностных инструкций.

### *Новая атмосфера*

В новом офисе не было персональных рабочих столов - просто рабочие места, каждое из которых оборудовано компьютером и телефоном. Нет и ящиков в столах, а все сотрудники, в том числе и исполнительный директор, держат бумаги и палки в небольших настольных контейнерах, тем более что бумаг не так много: вся почта с помощью сканера вводится в информационные системы, а оригинал сразу уничтожается. Благодаря такому принципу объем бумажной рутины заметно сократился. Единственными отгороженными помещениями остались «комнаты для диалогов». В каждой из них стоит диван в форме окружности и небольшой кофейный столик, причем размеры столика специально подобраны так, чтобы за ним нельзя было сидеть или держать на нем бумаги, - таким образом, компания стремится стимулировать открытые дискуссии. В комнатах также установлены белые доски, с которыми сотрудники работают в ходе переговоров, планирования, дискуссий. Информационные системы работают на базе клиент-серверных систем. На сегодняшний день в них в общей сложности вложено порядка 6 млн. долл. США. Большая часть программного обеспечения - это адаптированные версии стандартных продуктов. Вся факсимильная связь идет через компьютер. Кроме конфиденциальных папок с данными по персоналу, вся информация открыта для всеобщего доступа.

### *Аукцион «Прощание с прошлым»*

После переезда в новое помещение вся мебель из старых офисов была распродана с аукциона сотрудникам. В прошлом Oticon был компанией более чем процветающей, и мебель в полной мере отражала роскошь, в которой она когда-то жила. Чем выше было положение, занимаемое сотрудником в компании, тем лучше была у него в кабинете обстановка; теперь это стало предметом всеобщих шуток, а сама мебель была выставлена на аукцион и раскуплена сотрудниками для дома.

8 августа 1991 г. в 08.00, когда все подготовительные мероприятия, о которых рассказано выше, были завершены, главный офис переехал в новое здание.

### **Мониторинг и достигнутые результаты**

О том, как проводился контроль, уже упоминалось: это была интенсивное неформальное общение, которое изредка дополнялось большими собраниями. Первые результаты были не удовлетворительными. Главный офис превратился в полный хаос. К этому добавились низкие финансовые результаты за 1991 и начало 1992 гг., в результате чего штат главного офиса пришлось сократить со 150 до 112 человек. Всем сокращенным было оказано всяческое содействие в поиске новой работы.

Организации понадобилось несколько месяцев, чтобы привыкнуть к новым порядкам. Бывшие менеджеры стали специалистами или менеджерами проектов (в зависимости от того, в какой области они работают). Администраторы более активно занимаются основной деятельностью компании, поскольку объем непосредственно административной работы сократился. Люди самостоя-

тельно выявляют и обсуждают возможности и объединяются в команды, которые затем получают ресурсы для реализации своих проектов. Получив финансирование, команда организует для своего проекта специальный курс обучения, чтобы получить необходимые навыки и умения. В программу обучения также входят методы управления проектами и межличностного общения.

В целях дальнейшего развития сотрудников всячески поощряют к участию в проектах за рамками их традиционных специализаций. Каждый одновременно работает в нескольких проектах и одновременно выполняет задания из разных традиционных функциональных областей. Планы всех текущих проектов хранятся в информационных системах, и каждый может заглянуть в тот или иной проект и узнать, что сейчас там происходит. Оценивают сотрудников их же коллеги, и такие оценки лежат в основе всей системы оплаты: по ним определяется, какое кому и за что полагается вознаграждение. Единственное, что осталось от иерархической структуры, это команда высшего руководства, которая решает, какие проекты поддержать. В настоящее время в этой команде десять человек (их число непостоянно, так как в команду входят и сотрудники, привлеченные в нее временно в целях личного развития).

Oticon полностью отказался от общепринятого подхода к маркетингу слуховых аппаратов как чего-то не привлекательного, как протез руки или ноги. В то время на рынке наблюдалась устойчивая тенденция к внутришним слуховым аппаратам, а заушные аппараты все как один были телесного цвета. Вопреки всем маркетинговым исследованиям Oticon выпустил на рынок серебристо-серый аппарат, представляя его как современнейшее устройство, облегчающее общение. Новый продукт имел ошеломляющий успех. Также был разработан «мультифокусный» слуховой аппарат с автоматической регулировкой громкости первый среди аппаратов такого рода, и это ознаменовало зарождение новой мультифокусной технологии. Для удовлетворения предпочтений некоторых из своих покупателей компания производит и скрытые слуховые аппараты.

Результаты, достигнутые за это время, следующие (все данные приведены за период с 1990 по 1993 гг.):

- доходы увеличились на 45%: с 455,9 млн. до 661,2 млн. датских крон;
- операционная прибыль увеличилось на более чем 400%: с 16,9 млн. до 85,5 млн. датских крон;
- чистая прибыль увеличилась на 500%: с 10,4 млн. до 62,5 млн. датских крон;
- годовые темпы роста доходов выросли с 1,4% до 22,7%;
- рентабельность собственного капитала выросла с 6,7% до 36,9%;
- расходы на научно-исследовательские работы и разработку продуктов в процентном отношении к обороту увеличились с 3,5% до 6,7%.

В 1993 г. Oticon стал единственной европейской компанией, выдвинутой на американскую премию Computerworld Smithsonian Award. В конце 1993 г. уже в Дании, компания была удостоена награды за информационные технологии.

## **Вопросы**

1. С какими проблемами столкнулась компания Oticon в 1980-90х гг.?
2. Почему было принято решение об изменении бизнес-процессов в главном офисе?
3. Охарактеризуйте преимущества и недостатки организационной структуры, выбранной компанией Oticon для ее главного офиса.
4. Поясните, почему организационные изменения можно рассматривать как предпосылки для формирования систем контроллинга?
5. Какие, на ваш взгляд, основные факторы способствовали успеху изменению организационной структуры главного офиса компании Oticon?

## **Использованная литература**

1. ЭБС «Znaniium»: Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / Майкл Хаммер, Лиза Хершман; Пер. с англ. М.: Альпина Пабlishер, 2014. - 356 с.
2. Официальный сайт компании «Oticon. - Режим доступа: <http://www.oticon.com.ru>, свободный.

### **3.2. Бизнес- кейс по теме «Организация контроллинга на предприятии»**

#### **«ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИИ «АТ&Т»**

##### **Краткая информация о компании**

Компания АТ&Т начинает свою историю с года, в котором Александр Грэм Бэлл изобрел телефон, а начиная с 1885 г. существует как акционерное общество. В конце 1983 г. до того как Bell Telephone Companies выделилась в отдельное предприятие, в компании работало более 1 млн. служащих. В 1989 г. после реорганизации в составе АТ&Т насчитывалось около 20 бизнес-подразделений. На сегодняшний день представительства корпорации открыты более, чем в 50 странах мира с общим числом сотрудников свыше 300 тыс. человек.

##### **Предыстория**

Global Business Communications Systems (GBCS) - это подразделение АТ&Т, социализирующееся на продаже, монтаже и сервисном обслуживании офисных АТС и других систем связи, в том числе систем обработки голоса, и обслуживающее корпорации клиентов по всему миру. В настоящее время ее объемы продаж превышают 3 млрд. долл. США, а общая численность штата 25 тыс. человек. GBCS сформировалась в результате слияния в 1992 г. двух подразделений - Business Communication Systems (BCS) и General Business Systems (GBS). BCS обслуживала крупных клиентов с высокими потребностями в системном обеспечении, а рынок GBS составляли клиенты со средними и низкими потребностями в системном обеспечении.

BCS была основана в 1980 г. На протяжении всего последующего десятилетия компания владела значительной долей рынка, но так и не стала источником прибыли для корпорации АТ&Т. К концу 80-х гг. началось резкое сокращение объема продаж. АТ&Т рассматривала даже такой вариант, как продажа подразделения, однако ее удерживал тот факт, что при таких неудовлетворительных показателях нельзя было рассчитывать на хорошую цену. Компания BCS не приносила прибыли, объемы продаж сокращались, удовлетворенность заказчиков (определяемая по их готовности к совершению повторной покупки) упала до 53%, а удовлетворенность служащих - еще ниже и не превышала 38%.

##### **Первые шаги: формирование команды**

В июне 1989 г. занимавший в то время пост президента Джек Бактер принял решение создать сборную команду внешних консультантов и менеджеров из всех функциональных направлений BCS. В команде были представлены такие направления деятельности, как продажа, обслуживание, менеджмент продукции, маркетинг, НИОКР, а также отдел федеральных систем, который обслуживал государственные структуры. Итого в команду вошло около 25 человек. Первоначально она была сформирована на срок 6 месяцев, и возглавляла ее Кэрол Кнауфф. Инструкции команде были простыми и краткими: изучить существующие процессы и найти более прибыльный вариант работы, который, кроме того, полностью удовлетворил бы покупателей и персонал.

### **Сбор данных, анализ и диагностика (июнь 1989 - февраль 1991 гг.)**

После ряда установочных встреч команда приступила к работе. Согласно намерениям, сфера действий должна была быть достаточно широкой и охватывать все процессы от первого контакта с покупателем до оплаты услуг, включая продажу, подписание контракта, производство, монтаж, выставление счета и прием платежей. Вскоре стало ясно, что команде нужно разделиться на две группы. Одна группа занималась изучением 24 заказов предыдущего периода (в том числе тех, завершение которых приходилось на ближайшее будущее). Другая группа производила детальный анализ времени и деятельности всех участников процесса. Решение о разделении команды было вызвано двумя причинами: во-первых, циклы выполнения заказов могли занимать несколько месяцев и даже лет, проследить текущие заказы, некоторые из которых оставались незавершенными от начала до конца, было невозможно. Поэтому для понимания процесса требовалось изучить предыдущие заказы. Во-вторых, разделение командной работы было необходимо, чтобы обеспечить полноту анализа текущей деятельности. Данные, полученные в ходе анализа, предполагалось использовать для подтверждения результатов исследования предыдущих заказов, а также в качестве гарантии, что будут учитываться только процессы, которые впоследствии не претерпели изменения.

Во всех 24 исследованиях заказов предыдущего периода объектом изучения был целостный процесс выполнения заказа конкретного клиента. В итоге образовалась выборка, в которой были представлены самые разнообразные типы заказчиков. Команда отслеживала каждое действие, произведенное для выполнения заказа. С этой целью проводились индивидуальные интервью с каждым из служащих BCS, принимавших участие в выполнении заказа. После того, как была воссоздана и изучена полная картина внутреннего процесса, были проведены подробные интервью с заказчиками, в ходе которых команда выявила участки процесса, где, по мнению заказчиков, существовали возможности для совершенствования, и определила ожидания заказчиков. Потребовалось около трех месяцев, чтобы составить подробные карты процессов с разбивкой по функциям, которые обеспечивали процесс выполнения заказа в каждом из 24 случаев.

Диагностика отчасти осложнялась вопросами подчиненности отдельных подразделений. В частности, организации, занимавшиеся производством и продажами, подчиняясь непосредственно AT&T, автоматически выпадали из отчетности BGS. В результате работы были получены исходные данные для сравнительного анализа, которые в дальнейшем предполагалось использовать для оценки успешности изменений. В число этих показателей вошли удовлетворенность покупателей и персонала, временные циклы, рентабельность и производительность процессов.

Анализ времени и действий охватывал команды, объединяющие непосредственных участников того или иного процесса, и заключался в подробном изучении распределения их времени по отдельным операциям в соответствующих рабочих центрах. Такой анализ по видам деятельности фактически означал сидение рядом с приемщиками заказов, совместные разезды с инженерами-

монтажниками, наблюдение за их производственным процессом, и т.д. Всего для подтверждения достоверности результатов на наблюдения было потрачено 300 человеко-дней.

В результате деятельности команды на этом этапе в текущих процессах были выявлены три основные проблемы:

**Переделка.** Выполнение каждого заказа сопровождалось большим объемом переделок, в результате чего весь процесс становился неэффективным. Потребность в переделках возникала по нескольким причинам. Поскольку в процессе было занято множество людей и отделов, никто не принимал на себя ответственность за весь процесс, и в целом он оставался бесхозным. Эта ситуация не устраивала заказчиков, которые в результате не имели определенного контактного лица, полностью осведомленного о ходе выполнения заказа. Действия на ранних этапах процесса часто оборачивались дополнительной работой на поздних этапах. Кроме того, отсутствовал четкий контроль, сам производственный процесс занимал слишком много времени, а внутренняя система распределения работала неэффективно. При этом разработка спецификации на продукт полностью завершалась к моменту заключения сделки между заказчиком и директором по работе с клиентами, однако между поступлением спецификации и производством продукта проходило несколько месяцев вплоть до года. За это время потребности заказчика нередко успевали претерпеть радикальные изменения, что приводило к большому количеству переделок, а установленный продукт в большинстве случаев уже не отвечал потребностям клиента, повышал общий уровень покупательской неудовлетворенности.

**Низкий уровень рентабельности.** Все участники процесса оценили заказы как прибыльные, однако на самом деле такими были менее десяти из 24 заказов. Рентабельность процесса не отражалась на служащих нижнего уровня организации. Система отчетности по прибыли существовала только на президентском уровне. В самих системах, поставляемых заказчиком, также не предполагался учет рентабельности. Ситуацию усугубляли и сотрудники службы продаж, где система компенсаций и вознаграждений мотивировала служащих на максимальное удовлетворение потребностей клиента независимо от сопряженных с этим издержек.

**Высокие накладные расходы.** Ситуация осложнялась высоким уровнем косвенных расходов. Команда обнаружила, что штаб-квартира организации и центральные вспомогательные службы были задействованы в продаже и монтаже систем, так что даже если прямые расходы на реализацию и административно-хозяйственное обеспечение контролировались, уровень прибыльности снижался за счет накладных расходов.

Команда выработала ряд рекомендаций общего характера. В их число вошли прямая доставка заказов, выравнивание стоимости контракта и стоимости, указанной в счете, установление четкого межфункционального процесса управления проектами и сосредоточение на прибыльной деятельности, что подразумевало значительное расширение доступа к финансовой информации. Производственному подразделению было рекомендовано перейти на систему «Точно ко времени» (Just in Time); доставку рекомендовалось отдать на субпод-

ряд. В дополнение к рекомендациям аналитической команды процессов, решено было создать в компании специализированную команду по продаже офисных АТС.

В период с ноября 1989 г. по февраль 1990 г. команда провела ряд выступлений перед различными группами руководителей организации, на которых познакомила их с результатами анализа и предварительными выводами. В начале 1990 года было принято решение утвердить предложенные рекомендации, разработать детальный проект и провести пробный запуск нового процесса на отдельно взятом экспериментальном участке.

#### **Разработка процесса реинжиниринга (март - сентябрь 1990 г.)**

В составе основной команды были произведены замены, чтобы прежние члены могли вернуться к своим постоянным обязанностям в компании, а команда получила людей, способных по новому взглянуть на ситуацию. В результате произведенных замен команду возглавил Гленн Хэзард, а сам состав команды был обновлен на 50%. Межфункциональность команды соблюдалась по-прежнему, причем в нее вошли представители отделов информационных систем и обучения. Новый состав представлял больше уровней организации: в команде оказались не только менеджеры, но и непосредственные исполнители. По-прежнему в команде работали консультанты.

Штаб-квартира команды изменила свое местоположение, переехав в Сан-Франциско, где, согласно принятому решению, предстояло провести первый пилотный запуск обновленного процесса. Работа по реорганизации процесса велась в тесном сотрудничестве с местными специалистами. Внутри основной команды было принято решение о разделении ответственности по различным участкам процесса, и в течение нескольких месяцев шла интенсивная работа, результатом которой должен был стать более оперативный, с низким уровнем затрат высококачественный бизнес-процесс.

Команда реинжиниринга понимала, что одна из важнейших задач заключается в сокращении времени, между подписанием контракта и монтажом готового продукта. Производственные процессы должны были быть перепроектированы таким образом, чтобы включить в себя все необходимо для осуществления подхода «Точно ко времени». Доставка была передана внешнему подрядчику. Была введена новая должность — менеджер проекта для подготовки сметы по каждому заказу и управлению заказом от поступления до окончательного выполнения. Количество разрывов в течение процесса сократилось с 12 до 3. Реорганизация коснулась и области работы с заказчиками, где была введена специальная подготовка по оказанию помощи заказчику в полной и всесторонней оценке его потребностей на ранних этапах процесса. Кроме того, был упрощен процесс монтажа оборудования: если раньше заказчик получал телефонные системы, которые требовалось устанавливать в индивидуальном порядке для каждого сотрудника, то в новом процессе использовалось программное обеспечение, позволяющее выбирать настройки. Теперь каждый сотрудник организации-заказчика мог самостоятельно настраивать аппарат в соответствии со своими потребностями. Ожидалось, что благодаря такому комплексу измене-

ний средняя продолжительность цикла сократится с трех месяцев до трех недель.

### **Апробация новой структуры процесса (1990 - 1991 гг.)**

К августу 1990 г. работы по перепроектированию процесса были полностью завершены. Пилотный запуск состоялся в сентябре 1990 г. и по его результатам предполагалось оценить успешность проекта, а также провести окончательную доводку и настройку, выявить и устранить возможные дефекты. Служащим отделения, ранее изолированным на своих участках процесса, теперь предстояло работать сообща. Изменились и обязанности, а также требования к навыкам работы сотрудников. В связи с этим была проведена большая работа по разработке программ обучения и подготовке вспомогательных материалов, которые должны были обеспечить лучшее понимание людьми своих новых обязанностей и способствовать их более эффективному выполнению. В число запланированных мероприятий вошли профессиональное обучение управлению проектами, а также техническая подготовка руководителей по работе с заказами, целью которой было знание продаваемых систем. Информационные системы были расширены и перепроектированы, что позволило упростить конфигурацию и ввод заказов, наладить прогнозирование, и контроль прибыльности и поддерживать новые методы управления проектами.

По завершении этих работ команда сосредоточилась на настройке и подготовке процесса к полномасштабному внедрению. С командой встретился один из старших менеджеров отдела контроля качества при штаб-квартире корпорации, который высказал замечание, что из-за чрезмерной концентрации на проблемах перепланировки, весь процесс оказался собран недостаточно последовательно. Используя методы повышения качества, предоставленные отделом корпорации по контролю качества, команда сумела более плотно совместить новые процессы. Новые подкоманды, организованные вокруг подпроцессов, разработали программы обучения работе с процессом на всем его протяжении и встроили в его окончательную структуру этапы для непрерывного совершенствования.

### **Подготовка и запуск процесса (апрель 1991 - апрель 1992 гг.)**

Наряду с настройкой обновленного процесса в конце 1990-начале 1991 гг. команда планировала внедрить в эксплуатацию новый процесс продажи и монтажа офисных АТС. Предполагалось, что запуск процесса будет последовательно произведен в каждом из 7 регионов по два региона сразу. На предварительную подготовку каждого запуска отводилось 5 месяцев. Всего планировалось охватить 20 офисов по 100 служащих в каждом. Всякий раз поддержку запуска должны были осуществлять две команды: команда специалистов по информационным технологиям и команда процессов, по 3-4 человека в каждой. На базе команды перепланировки были сформированы три такие команды процессов. Основная команда осуществляла общую координацию подготовки.

В апреле 1991 г. в двух офисах, подотчетных сан-францисскому отделению: в Сан-Хосе и в Сакраменто - прошел испытание план развертывания нового процесса. Для его внедрения использовались различные методы. Так, одним из средств коммуникации стал видеоролик, в котором вице-президент по прода-

жам и сервисному обслуживанию Пэт Руссо подробно рассказывала о каждом новом процессе. Кроме рассказа Пэт Руссо, в видеоролик вошли свидетельства сотрудников, работающих на новом процессе в рамках пилотных проектов, рассказывавших о преимуществах изменений. Информированность поддерживалась на высоком уровне посредством системы встреч сотрудников с менеджерами, а также благодаря регулярному выпуску внутриорганизационного журнала. Гленн Хэзард хорошо понимал, что именно коммуникация является ключом к успеху, а потому проследил за выделением специальных сотрудников, отвечающих за информационное обеспечение внедрения нового бизнес-процесса.

В каждом регионе была создана своя небольшая команда для управления переходным состоянием во главе с региональным менеджером. Внедрение нового процесса вызвало определенное сопротивление, однако успех пилотных запусков и поддержка сверху помогли преодолеть все препятствия. Важную роль в поддержании новых процессов сыграли информационные системы. Благодаря системам UNIX, облегчающим доступ к информации на местах, большие ЭВМ стали более открытыми и простыми в работе. После своего внедрения системы подверглись дальнейшему усовершенствованию, результатом которого стало использование сетей клиент-сервер и обеспечение ноутбуками всех служащих, работающих непосредственно с заказчиками.

Пилотный процесс начал приносить свои первые плоды. Средний цикл был сокращен с трех месяцев до трех недель. Расходы по процессу сократились на 30%. Заказчики очень одобрительно отзывались о новом подходе к управлению проектами, а служащие выражали удовлетворенность своими новыми задачами.

В 1991 г. президент BCS Джек Бактер был переведен в другое подразделение AT&T, а на его место пришел Джерр Стад. Потеря главного куратора и идеолога могла обернуться для Гленна Хэзарда и его команды полной катастрофой, но, как оказалось, на Джерра Стэда все увиденное произвело огромное впечатление, и он выразил свою полную поддержку и готовность способствовать дальнейшему развитию проекта. В это время в корпорации AT&T обсуждались планы слияния BCS и GBS. Было очевидно, что если слияние произойдет и возникнет новое подразделение, а реинжиниринг бизнес-процесса в BCS докажет свою эффективность, то естественным развитием событий будет реинжиниринг новой компании GBCS. Несколько новых идей для программы реинжиниринга внес и Джерр Стад, который успел понять, что нужен реинжиниринг не только процессов компании: нужно обновление отношений и образа мышления.

### **Связующее звено (1991-1992 гг.)**

В то время как Гленн Хэзард и его команда реинжиниринга процесса продолжали разворачивать новый процесс продажи и монтажа офисных АТС Джерр Стад с командой высшего руководства приступил к формированию видения, миссии, ценностей и целей для GBCS. Работа велась в рамках серии консультаций и встреч. В заявлении о видении было сформулировано следующее назначение организации: «Быть лучшим из лучших ваших партнеров - стремящимся к качеству и преданным вашему успеху». Заявление о миссии звучало

следующим образом: «Быть мировым лидером в индустрии связи для бизнеса, предоставляя товары, услуги и решения высочайшего качества».

В заявлении о ценностях были представлены семь основных принципов организации, каждый в сопровождении развернутого поясняющего заявления:

- *Уважение к личности*: «Мы относимся друг к Другу с уважением и достоинством... и прислушиваемся к мнению друг друга независимо от уровня и должности».

- *Преданность интересам покупателя*: «Мы искренне заботимся о каждом покупателе... мы знаем и предвосхищаем нужды наших покупателей и с каждым днем служим им лучше и лучше».

- *Высочайшие образцы честности*: «Мы честны и порядочны... мы выполняем свои обещания и признаем свои ошибки. Наше поведение - гарант незапятнанного имени AT&T, которая достойна вашего доверия».

- *Новаторство*: «Мы верим, что новаторство - тот самый двигатель, который поддерживает нашу жизнеспособность... творческое мышление и смелость в преследовании новых возможностей - часть нашей культуры».

- *Командная работа*: «Мы поощряем и вознаграждаем достижения команд и отдельных лиц... Мы свободно сотрудничаем с нашими коллегами, не разделенные организационными границами».

- *Ответственность*: «Каждый на нас несет ответственность за успех GBCS».

- *Совершенство*: «Мы не отступим, пока не станем лучшими во всем, что мы делаем».

Джерр Стэд понимал, что одного реинжиниринга процессов и серии заявлений о видении, миссии, ценностях и целях недостаточно. Организации требовался ряд процессов по изменению организационной культуры, которые бы дополнили бизнес-реинжиниринг и обеспечили воплощение видения и миссии в жизнь. В конце 1991 г. он пригласил Фреда Лэйна возглавить отдел по работе с персоналом и поручил ему создать такую внутреннюю среду в организации, которая «поддерживала бы наших людей как единственное неизменное конкурентное преимущество».

### **Программа изменения организационной культуры (1992-1993 гг.)**

Фред Лэйн и его команде приступили к работе и в 1992-1993 гг. в тесном сотрудничестве с руководителями функциональных подразделений и произвели целую серию изменений, которые в сумме дали эффективное культурное изменение GBCS. Команда высшего руководства GBCS подучила новое название - Совет качества. Этой команде отводилась активная роль в происходящих изменениях. Целью этих изменений было установление связи между стратегией и процессами с одной стороны и каждым отдельным сотрудником организации с другой. В число изменений вошли:

- устранение промежуточных уровней иерархии и делегирование полномочий персоналу низших уровней;
- создание Товарищества «Отличников труда»;
- введение новых схем начисления компенсаций;
- введение схем признания заслуг перед GBCS;

- запуск новых коммуникационных программ;
- реорганизация кадровой службы в команды процессов.

#### *Устранение промежуточных уровней иерархии и делегирование полномочий*

Из существовавших ранее в BCS 14 иерархических уровней и такого же числа уровней в GBS осталось всего пять. Руководителей учили быть «инструкторами» и поощряли соответствующее поведение, а служащим прививали новые отношения, необходимые для того, чтобы стать «членами Товарищества».

#### *Товарищество «Отличников труда»*

Это целая серия методов и процессов, которая позволила изменить традиционные системы оценки и вместо присвоения разрядов и начисления баллов ввести практику содействия людям в реализации их потенциала. Была развернута крупномасштабная система обучения и подготовки, которая помогала сотрудникам приобрести новые знания и умения и изменить традиционные отношения.

#### *Новые схемы начисления компенсаций*

Сюда вошли две схемы премирования: Прогрессивный план участия в прибыли и Специальный долгосрочный план. В рамках Прогрессивного плана для всех сотрудников предусматривалась возможность участвовать в распределении прибыли пропорционально своему вкладу в достижение покупательской удовлетворенности и целевых финансовых показателей. Долгосрочный план - это подобие Прогрессивного плана для высшего управленческого звена, в его критерии расчета суммы премий также входит удовлетворенность сотрудников. Долгосрочный план включает в себя разветвленную систему рычагов с формулой начислен и надбавок «за выслугу лет», что в совокупности призвано не допустить принесения в жертву долгосрочного совершенствования ради краткосрочной выгоды.

#### *Схемы признания заслуг перед GBCS*

В организации были введены разнообразные схемы признания заслуг для поощрения членов Товарищества и инструкторов за выдающиеся достижения, включая:

- *Клуб победителей* - для всех сотрудников отделов продаж и сервисного обслуживания, имеющих высокие трудовые показатели.

- *Лучший партнер* - звание, присуждаемое за регулярное достижение высоких показателей качества; кандидаты выдвигаются членами Товарищества, победителя выбирает команда из 6 членов.

- *Советник президента* - звание, присуждаемое членам Товарищества за выдающийся вклад в работу организации; кандидаты выдвигаются инструкторами, победителя называет Совет качества.

- *Гроза бюрократии* - присуждается членам Товарищества за рациональные предложения по сокращению бюрократического аппарата.

- *Награда за содействие* - присуждается членам Товарищества за выдающийся вклад в дела корпоративной общественности.

#### *Новая программа коммуникации*

Еще до начала изменений компания выпускала свою газету. Программа изменения организационной культуры принесла с собой целый ряд новых

средств коммуникации. Это само по себе способствовало изменению культуры, проводя новое видение, миссии, ценности и цели. Программа коммуникации включала следующие элементы:

- *Вопросы к президенту* - члены Товарищества могут письменно или по телефону обратиться к президенту со своими вопросами и получить ответ в течение 48 часов.

- *Справочная линия* - члены Товарищества могут позвонить по телефонному номеру 800 с вопросами или требованиями информации и получить ответ от квалифицированного специалиста в соответствующей области.

- *Беседы* - президент GBCS проводит регулярные неформальные встречи. С группами членов Товарищества.

- *Широкое вещание для всей организации* - ежеквартальные передачи интерактивного видеовещания как в прямом эфире (с возможностью позвонить и задать вопрос его авторам), так и в видеозаписи.

*Реорганизация кадровой службы в команды*  
Сотрудники кадрового отдела и были той командой, которая осуществляла управление программой изменения организационной культуры. Тем не менее, в ходе работы они увидели, что и сами должны будут измениться для того, что бы отвечать новым требованиям. С этой целью они создали шесть команд, определив свое основное предназначение как содействие всем членам GBCS.

#### **Мониторинг и достигнутые результаты**

Проектные команды регулярно информировали команду высшего руководства о происходящем. Таким образом, проводилась оценка развития программы. При этом результаты определялись по трем основным критериям:

- *Удовлетворенность членов Товарищества* - измеряется в ходе регулярного опроса мнения, проводимого раз в полгода и охватывающего всех членов организации.

- *Удовлетворенность покупателей* - намеряется главным образом по намерению совершить повторную покупку, которое оценивается в ходе индивидуальных интервью со всеми покупателями, проводимых вскоре после выполнения заказа.

- *Финансовые критерии* - показатели финансового и балансового отчетов.

Реинжиниринг бизнес-процессов в GBCS был достаточно сложным и обширным: у 19 тыс. из 26 тыс. служащих изменилось содержание рабочей деятельности. При этом были достигнуты следующие улучшения:

- В группе членов Товарищества показатель максимальной удовлетворенности вырос с 38% в 1989 г. до 63% в 1993 г.

- Покупательская удовлетворенность в 1993 г. поднялась до 80% по сравнению с 53% в 1989 г.

- Удовлетворенность менеджеров проектов выросла с 41% в 1998 г. до 90% в 1993 г.

- Улучшились показатели дебиторской задолженности (счета к получению): в 1993 г уровень погашенной задолженности вырос до 71% в течение 30 дней по сравнению с 69% в течение 60-90 дней в 1989 г,

- Объем корректировок (списание безнадежных долгов и т.п.) сократился с 4% от суммы дохода в 1989 г. до 0,6% в 1993 г.

- На фоне сокращения расходов выросли доходы: во втором квартале 1992 г. в GBGS были зарегистрированы первые прибыли, ознаменовавшие выход из кризиса; следующий 1993 г. стал первым годом, законченным с прибылью.

Таким образом, команда реинжиниринга процессов и команда изменения организационной культуры совместными усилиями успешно провели программу бизнес-реинжиниринга, которая вывела GBGS из кризисной ситуации.

### **Вопросы**

1. Проанализируйте причины, по которым компания терпела убытки.
2. Каким образом была организована диагностика бизнес-процессов компании?
3. Какие изменения было предложено внедрить в бизнес-процессы? Оцените перспективы дальнейшего совершенствования бизнес-процессов компании.
4. Какие изменения произошли в организационной культуре компании? Почему они потребовались?

### **Использованная литература**

1. ЭБС «Znanium»: Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / Майкл Хаммер, Лиза Хершман; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014. - 356 с.
2. AT&T / Википедия - свободная энциклопедия. - Официальный сайт свободной энциклопедии Википедия. - Режим доступа: <http://www.ru.wikipedia.org>, свободный.

### **3.3. Бизнес- кейс по теме «Проектный подход в организации контроллинга» «ПРОЕКТ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ КОМПАНИИ «FORD И ОЦЕНКА ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ»**

#### **Краткая информация о компании**

Ford Motor Company - североамериканская автомобилестроительная компания, производитель автомобилей под марками «Ford», «Mercury», «Lincoln», а также владелец марки «Mazda». Четвёртый в мире производитель автомобилей по объёму выпуска за весь период существования; в настоящее время — третий на рынке США после GM и Toyota, и второй в Европе после Volkswagen. Занимает 7 место в списке крупнейших публичных компаний США Fortune 1000 по состоянию на 2009 год и 19 место в списке крупнейших мировых корпораций Fortune Global 500 2009 года. Штаб-квартира компании располагается в городе Дирборн (пригород Детройта, штат Мичиган), а её европейского филиала — в Кельне, ФРГ.

#### **Предыстория**

Вплоть до 1970-х гг. у Ford не было серьезных причин что-либо менять. В 60-70х гг. конкуренция на американском автомобильном рынке была далека от той, которую принято считать высокой: здесь правили три гиганта - Ford, General Motors и Chrysler. Хотя 1960-е гг. были отмечены растущей волной потребительства и более искушенным спросом, никакой реакции со стороны американской автомобилестроительной промышленности не последовало. Тот факт, что гарантийные сроки были увеличены, ничего не изменил: масштабных разработок новой продукции не последовало.

Первый шок автомобилестроительная промышленность испытала в 1974г., когда разразился нефтяной кризис. Американский рынок резко переключился на малолитражные автомобили, что было на руку японским экспортерам, в то время как Ford со своими заводами, в основном рассчитанными на крупногабаритные модели, оказался в крайне невыгодном положении. Единственным спасением для концерна оставался выпускавший малолитражки Pinto, куда и были экстренно стянуты производственные мощности. В середине 70-х гг. правительство заморозило цены на нефть и в моду вновь вошли крупные модели. При этом Ford оказался перед лицом проблемы избыточных мощностей на Pinto.

К 1978 г., однако, Ford смог вернуть свои прежние позиции на американском рынке. Прибыли тогда достигли рекордно высокого уровня, но в 1979 г. последовал еще один нефтяной кризис. Малолитражки снова стали фаворитами, а Ford вновь столкнулся с перепроизводством крупногабаритных моделей. Но за это время японцы успели усовершенствовать свои модели и предлагали американскому потребителю отличное качество и широкие возможности - все, что раньше ассоциировалось с большими автомобилями. Американские автомобильные гиганты столкнулись с достойным конкурентом, к тому же иностранным. Тем временем в экономике страны наступил резкий спад, и темпы инфляции достигли максимальной отметки - 18%. Это ощутимо ударило по дилерам. В это время Ford испытывал также проблемы из-за своего имиджа, накрепко связанного с низким качеством: почти каждую неделю пресса крити-

ковала компанию, за проблемы с выхлопными выбросами, а также за несоблюдение норм безопасности. Ситуацию усугубляли проблемы на Pinto и последовавшее вскоре судебное разбирательство, возбужденное штатом Индиана против членов Совета директоров, которые обвинялись в повышенной пожароопасности Pinto при столкновениях задней частью автомобиля (в конце концов, дело было решено в пользу Ford). Единственными малолитражными моделями, поставлявшимися Ford на американский рынок во время второго топливного кризиса 1979 г., были Pinto и экспортируемая из Европы Fiesta.

Начало 1980-х гг. было отмечено закрытием трех сборочных заводов Ford. Более того, американская компания была вынуждена стать должником своей собственной европейской организации, чтобы расплатиться с рабочими. Начиная с последнего квартала 1979 г. Ford терпел убытки.

1970-е гг. показали, что концерну не хватало гибкости и рыночной восприимчивости. Цикл разработки новых моделей был слишком затянутым; изменения вводились главным образом для того, чтобы не выходить за рамки новых законодательных требований. Серьезные проблемы возникали из-за низкого качества и периодического снятия моделей с производства для вынужденных доработок. Репутации Ford был нанесен огромный урон. А в это время на рынки, традиционно принадлежавшие Ford, уверенно вторгались японские производители, продукция которых стала серьезным конкурентом. Варианты развития событий были очевидны: либо Ford кардинально изменится, либо продолжит падение.

### **Первые шаги: слом парадигмы «руководство - служащие» и политика РМ/ЕІ**

В конце 1979 г. Генри Форд II объявил об уходе с поста председателя, назначив своим преемником Филипа Колдуэлла. Нового председателя серьезно беспокоила неспособность компании гибко и восприимчиво реагировать на потребности рынка выпуском качественной продукции. Он начал с того, что серьезно занялся проблемой качества. Представители высшего руководства неоднократно побывали в Японии, и им открылся тот факт, что для успешной конкуренции в новых условиях Ford должен отказаться от традиционного противостояния и взаимных обвинений между служащими корпорации (в лице непоколебимых профсоюзов) и ее руководством.

В ходе встреч между высшим руководством компании и профсоюзами было решено, что Ford нуждается в новом стиле управления - с более активным участием сотрудников. Была сформирована основная команда, в состав которой вошли главным образом представители кадровой структуры. Ею была сформулирована базовая политика «Открытого управления /Участия служащих» (Participative Management/Employee Involvement, РМ/ЕІ). В основе философии РМ/ЕІ лежала идея о командном подходе к выявлению проблем и выработке решений. Новая политика требовала от сотрудников более активного отношения к их рабочей среде, а от руководителей - более открытого стиля в управлении. Так было положено начало переходу компании к новому состоянию, в котором, как ожидалось, она будет способна формировать команды и активно

привлекать их к работе над проблемами, что и является главной составляющей реинжиниринга.

Как подход, так и успешность политики РМ/ЕІ на каждом предприятии были разные. Это показало, что какой бы блестящей ни была идея, все решает качество управления на местах и способность рабочих к сотрудничеству.

### **Эволюционный переход к управлению качеством**

Открытое управление и участие в нем служащих было неплохим достижением, но само по себе оно еще не гарантировало высокого качества продукции. Практиковавшийся в компании подход к вопросам качества был основан скорее на выявлении и отсортровке брака, чем на его предотвращении, и нуждался в серьезном вмешательстве.

Для решения этой проблемы было решено привлечь Эдвардса Деминга. От имени компании в Вашингтон, где в то время работал Деминг, отправились корпоративный директор по качеству и группа менеджеров высшего уровня. Они провели у Деминга один день, и на них эта встреча произвела огромное впечатление. Кроме того руководители высшего звена посетили ряд американских компаний, с которыми работал Деминг, и это впечатлило их еще больше. После этого руководство компании пришло к выводу, что вся система качества в Ford действовала в неверном направлении. Первая проблема заключалась в том, что обеспечение качества было неразрывно связано с инспекторами, а это означало дополнительные расходы; и в то же время на лучшем счету всегда были те заводы, где затраты были ниже. Вторая проблема касалась основного принципа работы всей системы, которая была настроена скорее на отслеживание брака и наказание виновных, чем на принятие превентивных мер.

В начале 1980-х гг. Деминг приступил к работе в Ford. Свою работу он начал со встреч с высшим руководством. По мнению Деминга, ответственность за качество несут не рабочие, а руководство, причем максимальная ответственность ложится на тех, кто находится на самом вершине структуры. Качество стало предметом первостепенной важности, и такой подход был распространен по всем уровням компании. Постепенно изменилось и общее отношение - оно стало более открытым, равно как и коммуникация. Старая практика иерархических отношений, когда вышестоящие контролировали нижестоящих, подмечая их промахи и подлавливая на ошибках, осталась в прошлом.

Эффект, который это произвело по всей компании, превзошел самые смелые ожидания. Решения, которые ранее считались невозможными, принимались как нечто само собой разумеющееся. Так, например, Колдуэлл и Петерсон, обеспокоенные некоторыми вопросами качества, отложили запуск в массовое производство американской модели Ford Escort на автоматической коробке передач. Учитывая, что 80% продаж новых моделей приходилось именно на автомобили с автоматической коробкой передач, а также тот факт, что компания в то время несла серьезные убытки, это решение вызвало немалое удивление. Такой шаг со стороны руководства наглядно продемонстрировал, что руководство готово подтвердить свои слова реальными делами и сохраняет постоянство цели.

### **Распространение видения (середина 1980-х гг.)**

В 1984 г. Генри Форд II, который после передачи председательского кресла Колдуэллу продолжал работать в Совете директоров, подал в отставку. Однако перед своим уходом он сформировал небольшую команду, поставив во главе ее старшего вице-президента и поручив этой группе разработать для компании новое видение. Это было первой попыткой компании объяснить, что она из себя представляет и каких людей объединяет вокруг себя. На своей прощальной встрече, собравшей 400 старших менеджеров компании со всего мира, Генри Форд представил новый документ, называвшийся «Миссия, ценности и руководящие принципы компании Ford» (Mission, Values and Guiding Principles, MVGP).

Этот документ содержал описание не только самой миссии, но и той организационной культуры, которая требовалась для ее реализации. Среди прочих заявлений там были следующие: «Непрерывное совершенствование необходимо», «Качество прежде всего», «Мы одна команда» и «Люди - источник нашей силы».

### **Закрепление качества: тотальное превосходство качества Ford (конец 1980-х гг.)**

Влияние Дэмिंगа начало приносить первые плоды. В середине 1980-х гг. были зарегистрированы прибыли, и впервые с конца 20-х гг. Ford по уровню прибылей обогнал General Motors. Однако внедренные мероприятия позволили достичь лишь временных преимуществ, а для поддержания уровня доходности, требовались более серьезные меры. В это время Ford начинал выпуск новых моделей - Granada и Taurus. В середине 80-х гг. они были признаны «автомобилями года» как в США, так и в Европе. Правда, Taurus появился на рынке позже намеченного срока: его разработка была завершена с опозданием.

В это время в компании была сформирована новая команда, которая должна была проанализировать систему качества. Команда в основном состояла из представителей Корпоративной группы качества, а вклад в ее работу со стороны разнообразных функциональных подразделений достигался посредством общих ревизионных собраний. Хотя под влиянием Дэмिंगа системы качества в Ford стали намного совершеннее, они по-прежнему были сфокусированы на производственной и инженерно-конструкторской деятельности. Конечно, переход от инспектирования к превентивным мерам означал существенный шаг вперед, но междисциплинарные процессы (включавшие большую долю производственных и конструкторских работ за пределами компании) протекали слишком медленно и не отличались высоким качеством. Существовавшая стратегия качества, основанная на соответствии производимых деталей спецификациям, была слишком ограниченной. Она не предполагала никаких стимулов для совершенствования, после того как требования спецификации были соблюдены. Команда сформулировала новую политику качества, которая должна была поместить в центр внимания компании не технические спецификации, а нужды потребителей. Таким образом, качество приобрело новое смысловое наполнение и стало означать предоставление потребителям нужных им товаров и услуг и удовлетворение их ожиданий по цене, в полной мере соответствующую-

щей ценности. Новая политика качества также гласила, что любая работа является процессом предоставления товаров и услуг, а потому требования к качеству должны распространяться не только на проектирование и производство, но на всех служащих компании. Новая инициатива получила название «Тотальное превосходство качества Ford» (Ford Total Quality Excellence, FTQE).

### **Зарождение междисциплинарных команд (середина 1980-х гг.)**

К середине 1980-х гг. все три инициативы - PM/EI, MVGP и FTQE - развивались параллельно. В некоторых подразделениях результаты их совместного действия были огромными, а где-то ничтожно малыми. В выигрыше неизменно оказывались те участки компании, где легко формировались междисциплинарные команды и имелась поддержка со стороны местного высшего руководства. Первые программы формулировались и развертывались самими командами непосредственно; их предназначением было дать жизнь еще большему числу новых команд для разрешения вопросов качества на местном уровне.

Одна из таких междисциплинарных команд начала осуществлять программу под названием «Концепция для потребителя» (Concept to customer). Поскольку разработка модели Taigus затягивалась, в середине 1980-х гг. была сформирована междисциплинарная команда, которой предстояло изучить и перепроектировать процесс разработки новых продуктов. В это время на рабочие процессы компании серьезное влияние начинали оказывать разнообразные информационные технологии, в том числе сетевые системы и системы CAD/CAM (системы автоматизированного проектирования и изготовления). Во главе с Дэном Ривардом команда подготовила новый проект процесса разработки продукции. Кроме того, она сформулировала новые принципы управления такими программами, как разработка продукции: теперь этим должны были заниматься междисциплинарные команды процесса. Следуя рекомендациям команды, Ford сократил сроки разработки американских вариантов новых моделей Mustang и Explorer на 25%.

На предприятиях Ford появились и другие результаты реинжиниринга процессов. Рационализация процессов и введение новых информационных систем были главными элементами нового проекта, за который Ford взялся с большим энтузиазмом; проект этот был направлен на 20%-е сокращение центрального отдела по работе с кредитами - с 500 до 400 человек. Но когда представители Ford побывали на предприятиях Mazda, они увидели, что там весь кредитный отдел состоял из пяти человек. В результате команда, занимавшаяся перепроектированием процесса в Ford, провела более радикальные мероприятия и добилась сокращения не на 20, а на 75%.

Три глобальные инициативы стали источником целого ряда местных инициатив, которые принесли свои плоды. Однако очевиден был и факт негативного влияния из-за отсутствия методологии внедрения этих изменений. В результате на нижних уровнях компании росли недоверие и цинизм - свидетельство того, что люди слышали много громких слов, но не видели реальных изменений. Назрела острая потребность в интеграции разрозненных подходов -

PM/EI, MVGP и FTQE - в рамках единой последовательной методологии, которая смогла бы обеспечить их действенность.

### **Методология совершенствования процессов (конец 1980-х - начало 1990-х гг.)**

В 1988 г. была сформирована междисциплинарная команда, перед которой поставили задачу изучить текущую ситуацию для внедрения инициатив PM/EI, MVGP и FTQE и перенять успешный опыт других команд, в частности тех, которые разрабатывали программу «Концепция для потребителя» и перепроектировали центральный отдел по работе с кредитами. Итогом их совместной работы стала новая методология внедрения изменений. Будучи распространенной среди руководителей, она способствовала осуществлению в компании тех изменений, которые были необходимы для поддержания ее конкурентоспособности.

Следуя этой методологии, междисциплинарная команда проходит следующие неперенные стадии: определение объема изменения, заключение контракта с принимающей стороной, планирование проекта и непосредственно реализация изменения. Методология обеспечивает команды инструментами анализа и методами управления изменениями и проводит их через все этапы процесса совершенствования - от «Выявления возможности» до «Продолжения совершенствования».

Новая методология была сформирована в 1988 г. Для содействия в разработке обучающих программ и вводу в действие самой методологии были приглашены внешние консультанты. Для поддержания методологии внедрения изменений в Ford работают две обучающие программы. Первая длится один день и, будучи предназначенной для старших менеджеров, имеет обзорный характер. Центральное место в ней занимают такие вопросы, как роль куратора и новые управленческие отношения, необходимые для проведения реинжиниринга. Вторая программа продолжительностью в два дня готовит менеджеров к управлению междисциплинарными реинжиниринговыми командами. В рамках программы они учатся практическому применению семи-этапной методологии «Совершенствование деятельности» (Performance Improvement, PI). Программа также способствует и развитию навыков лидерства, необходимых для успешного формирования междисциплинарной команды и руководства. К моменту завершения программы участвующие в ней команды уже разрабатывают общие планы действий и настроены на их активное осуществление на местах. С тех пор «мастерские» и семинары в компании проводятся каждый месяц; за все время было подготовлено свыше 4000 руководителей команд в США и еще около 900 - в Европе.

Благодаря четко определенной и высококачественной методологии успешность проектов реинжиниринга бизнес-процессов находится на уровне 80%. В число наиболее удачных проектов вошли:

- Перепланирование литейного процесса на моторном заводе в Испании, в результате чего освободилась целая смена рабочего времени и на 15% сократилось время прохождения изделиями поточной линии.

- Перепланирование процесса управления заявками дилеров на поставку запасных частей, что стало причиной значительной экономии и для Ford, и для дилеров, а заодно уменьшило число ошибок.

- Перепланирование процесса подбора и испытания новых красок, благодаря чему его продолжительность сократилась вдвое.

Эволюция Ford продолжалась и в последующие годы. Планируется компанию организовать по принципу центров поддержки продуктов, состоящих из междисциплинарных команд процессов с полной занятостью, каждая из которых будет иметь собственный комплекс, обеспечивающий все необходимые условия для функционирования. Была сформирована новая междисциплинарная команда из 25 руководителей высшего звена, которая занимается детальной разработкой, планированием перехода и внедрением нового видения. В штат команды введена новая должность вице-президент по руководству процессами; одним из первых результатов этого нововведения стало расширение сферы применения информационных систем за традиционные рамки финансовой сферы.

## **Вопросы**

1. Назовите основные проблемы компании Ford в области управления качеством.

2. Оцените эффективность проекта повышения качества Ford. Какие факторы, на ваш взгляд, оказали существенное влияние на успех проекта?

2. Какие принципы качества Дэмिंगа использовались в компании Ford?

3. Проанализируйте возможность адаптации опыта Ford к деятельности отечественных компаний.

## **Использованная литература**

1. ЭБС «Znanium»: Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / Майкл Хаммер, Лиза Хершман; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014. - 356 с.

2. Официальный сайт компании Ford. - Режим доступа: <http://http://www.ford.ru>, свободный.

3. Ford / Википедия - свободная энциклопедия. - Официальный сайт свободной энциклопедии Википедия. - Режим доступа: <http://www.ru.wikipedia.org>, свободный.