



Case study: Причины неудачной оптимизации бизнес процессов

Эдуард Сафиуллин

Executive Summary

Неудачные оптимизации бизнес процессов не учитывают следующие моменты:

- Все процессы в организации связаны
- Баланс целей бизнес процесса: одной цели всегда недостаточно
- Повышение эффективности в одном месте бизнес процесса зачастую снижает эффективность в других местах
- Не все, что делается в организации - это отдельный бизнес процесс
- Разделение и ограничение полномочий



Case Study: Чрезмерная оптимизация бизнес процесса в ущерб другим процессам

Мы отвечаем только за пуговицы!

- После внедрения SAP в производственной компании было проведено сокращение ИТ поддержки в три раза. Прекрасно внедренная система едва не была утрачена.
- Производственную компанию готовили к продаже, для повышения привлекательности урезали расходы на ремонт в несколько раз. Ущерб от снижения надежности оборудования сверх нормативов на протяжении трех лет в сумме превысил экономию на ремонте на порядок.



Case Study: Односторонний KPI

Меньше не имело смысла!

- Филиал производственной компании получил единственный KPI: EBITDA. Неэффективные инвестиции.
- Департамент по закупкам оценивался на основании только одного параметра - экономия при закупках в сравнении с бюджетом. Закупка самого дешевого, без оглядки на качество.
- Установление жесткого показателя по сокращению персонала без жесткого контроля бюджета расходов. Трехкратный рост расходов в результате вывода функций на аутсорсинг.



Case Study: Не все процессы организации - это бизнес процессы

Главное - маневры!

- Внедрение единой информационной системы для управления операционными рисками в инвестиционном банке и реализация ее внешним потребителям. Но система превращает управление рисками в процесс без внятного результата. После 5 лет система снимается с поддержки для внешних потребителей, и сам банк прекращает ее использовать.



Case Study: Quick Win в одном месте бизнес процесса - проблемы в другом

Джентльменам принято верить на слово

- В компании разработали и внедрили типовые формы контрактов на закупку. В итоге, в конкурентных процедурах участвовали сплошь посредники, а у руководства было ложное ощущение защиты от рисков при закупках.
- В обеспечение договоров и авансов компания требовала банковские гарантии. Это также отсекало от тендеров ненадежные компании. Но не учли, что гарантии могут подделываться.




Case Study: Концентрация полномочий

Все, что мне нужно, это теплая постель, доброе слово и безграничная власть.

- В машиностроительной компании была внедрена малоуровневая система управления, с широкими полномочиями региональных руководителей и соответствующими доверенностями. В ходе кризиса по компании прокатилась волна сокращений; увольняемые региональные руководители успели заключить массу невыгодных контрактов.
- Закупки были полностью подчинены директору по закупкам, который также возглавил Комитет по закупкам, выбирающий поставщиков. Эффективность оценивалась по одному параметру: экономия при закупках от забюджетированных расходов.





Эдуард Сафиуллин
Руководитель управления по риск-контролю
ОАО "Фортум"

123317, Россия, г. Москва,
ММДЦ "Москва-Сити"
Пресненская наб., 10, блок "Б"

тел. +7 495 788 6237
моб. +7 916 901 7990

Eduard.Safiullin@Fortum.com