





Станислав Горобченко

**Курс Менеджер по продажам  
и обработке заказов. Учебное  
пособие для слушателей  
дистанционных курсов  
«Менеджер по продажам  
оборудования и компонентов»,  
«Менеджер по продажам  
трубопроводной арматуры»**

«ЛитРес: Самиздат»

2018

## **Горобченко С. Л.**

Курс Менеджер по продажам и обработке заказов. Учебное пособие для слушателей дистанционных курсов «Менеджер по продажам оборудования и компонентов», «Менеджер по продажам трубопроводной арматуры» / С. Л. Горобченко — «ЛитРес: Самиздат», 2018

Курс Менеджер по продажам и обработке заказов содержит материалы по организации работы менеджера по текущим продажам и обработке заказа, работающего в области поставок промышленного оборудования и компонентов. Курс предназначен для слушателей дистанционных курсов "Менеджер по продажам трубопроводной арматуры", "Менеджер по продажам промышленного оборудования и компонентов".

## Содержание

Вступление	6
Введение	10
Модуль 1. Операции в работе менеджера по продажам	15
1. Понимание операций	15
2. Планирование и контроль операций	36
Конец ознакомительного фрагмента.	39

**С. Л. Горобченко**  
**Система дополнительного**  
**профессионального образования**  
**в продажах промышленного**  
**оборудования и компонентов**  
**КУРС МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ И ОБРАБОТКЕ ЗАКАЗОВ**

Учебное пособие для слушателей дистанционных курсов дополнительного профессионального образования

Менеджер по продажам трубопроводной арматуры

Менеджер по продажам промышленного оборудования и компонентов

## Вступление

До сих пор работа менеджера по текущим продажам и обработке заказов рассматривается как внутренняя и достаточно простая работа тылового офиса продаж. Считается, что для нее достаточно иметь общее представление о работе менеджера по продажам. Курс раскрывает особенности работы менеджера по текущим (не проектным) продажам и обработке заказов на основе практического опыта многих известных компаний и позволяет добиваться профессионализма и лучших результатов в работе.

Курс Менеджер по продажам и обработке заказов содержит материалы по организации работы менеджера по текущим продажам и обработке заказа, работающего в области подготовки повседневных (текущих) технико-коммерческих предложений по поставкам промышленного оборудования и компонентов. Основные примеры приведены из области трубопроводной арматуры.

Приводимые материалы основаны на практическом опыте менеджеров проектов, арматурных компаний и компаний по продаже промышленного оборудования.

Курс предназначен для слушателей дистанционных курсов "Менеджер по продажам трубопроводной арматуры", "Менеджер по продажам промышленного оборудования и компонентов".

Компоновка материалов выполнена в формате электронного учебника и создает возможности обучения в любое время в любом месте при наличии любого гаджета (компьютера, ноутбука, планшета, смарт, айфона или букридера). Текст и графика будут отражаться так, как нужно Вам для комфортного чтения.

В тексте принято логическое деление в противовес традиционному поабзачному, что позволяет слушателям лучше осваивать материал, делать пометки и пр.

### **КУРС МЕНЕДЖЕР ПО ТЕКУЩИМ ПРОДАЖАМ И ОБРАБОТКЕ ЗАКАЗОВ**

До сих пор работа менеджера по текущим продажам и обработке заказов рассматривается как внутренняя и достаточно простая работа тылового офиса продаж. Считается, что для нее достаточно иметь общее представление о работе менеджера по продажам. Курс раскрывает особенности работы менеджера по текущим (не проектным) продажам и обработке заказов на основе практического опыта многих известных компаний и позволяет добиваться профессионализма и лучших результатов в работе.

### **ЧТО ДАЕТ ЭТОТ КУРС?**

Уходят в прошлое многие принципы, которыми руководствовались продавцы прошлого. Нововведения, которые так неоднозначно воспринимались вначале, позволили менеджерам практиковать и новые принципы ведения продаж. Реинжиниринг процессов продажи и бизнес-процессов становится неотъемлемой частью программ развития компаний, если они хотят угнаться за временем.

На повестке дня стоят такие новые способы ведения бизнеса, как переход к торговле под маркой торговой сети, уход от фирменных наименований и маркировок, диктат цен корпоративными клиентами, захват интернетом все более далеких от информатизации отраслей, пере-

ход многих товаров в разряд массовых, резкое сокращение жизненного цикла товара, переход к клиентской экономике, где большую часть способностей компаний, продающих товары, определяет клиент.

Новые управленческие технологии позволили разрабатывать новые лучшие продукты, производить качественно и с наименьшими затратами, значительно сократить уровень товарно-материальных запасов и уменьшить потери, оперативно выписывать заказы и быстро реагировать на проблемы.

Роль менеджеров по продажам и руководителей низового звена начала пересматриваться. Они все меньше должны были оставаться автономными сотрудниками и руководителями малых участков, а должны становиться командными игроками, задачи которых ставятся исходя из бизнеса в целом. Интернет оказал огромное влияние на интеграцию потребителей, поставщиков, и их партнеров, особенно в части интеграции дистрибьюторской сети, и дал возможность формирования виртуальных интегрированных организаций, сотрудники которых могут быть разделены как в пространстве, так и во времени.

Критическое место в эффективности работы компаний в клиентоориентированной экономике начинают приобретать операции, отдельные бизнес-процессы и их соответствие такому у клиента. Так, модификации оборудования часто приводят к череде ошибок, а каждый запрос провоцирует кризисную ситуацию. Создание оргструктур и следование выполнению годового бюджета по мероприятиям отдалило многие отделы, отвечающие за операции, от реального результата.

Ориентация на совершенствование бизнес-процесса для улучшения взаимодействия клиента позволяет:

- на 60–90 % снизить продолжительность цикла заказа;
- на 25 % увеличить число идеально выполняемых заказов точно в срок и без задержек;
- на 80 % снизить затраты на выполнение закупочных операций;
- на 90 % снизить их продолжительность;
- на 50–75 % снизить время для вывода нового продукта на рынок.

Способности, которыми Вы должны овладеть при обучении на этом курсе, могли бы состоять в следующем:

1. Концентрировать внимание на полномасштабном бизнес-процессе, в ходе которого выполняется заказ.
2. Научиться пониманию своего бизнес-процесса и своей роли в нем, своих коллег или сотрудников.
3. Учиться нести ответственность за бизнес-процессы, их управление и совершенствование.
4. Искать пути к устранению препятствий между отделами, в т. ч. предлагая пути по перераспределению производственных мощностей, клиентов, изменений системы оплаты труда и организационной структуры. Все они должны быть ориентированы на выполнение заказа клиента.
5. Развивать навыки командной работы и общей ответственности.
6. Искать пути снятия стен между функциональными отделениями, стараясь сделать так, чтобы эти барьеры не превращались в демаркационные линии между бизнес-процессами.
7. Учиться управлять совершенствованием всех аспектов деятельности с точки зрения проводимых операций.

## **СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

Курс представлен 2 модулями, содержит более 170 стр. текста, более 30 иллюстраций и рисунков и свыше 35 рабочих таблиц. По каждому модулю представлено не менее 2-х кейсов и практических примеров использования представленных моделей и концепций. В курсе демонстрируются методы работы и теоретические модели, характерные для промышленного бизнеса (B2B).

## **КАК БУДЕТ ПРОХОДИТЬ ОБУЧЕНИЕ**

В рамках курса слушатели самостоятельно изучают учебно-методические пособия и стремятся применить учебные материалы в своей практике и профессиональной деятельности. КЦ ВШТЭ СПбГУПТиД обеспечивает тьюторскую поддержку (поддержка самообучения слушателей со стороны преподавателей-консультантов, имеющих большой практический опыт) в обучении на основе специально разработанных учебников. Используются специальные методы организации учебного материала, основанные на дистанционных способах обучения.

Результатом обучения являются практические работы в области профессиональной деятельности, которые могут быть согласованы с руководством, и в дальнейшем могут служить основой для развития системы управления знаниями в компании.

## **ПРОГРАММА КУРСА**

### **МОДУЛЬ 1. ОПЕРАЦИИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ**

1. Понимание операций
2. Планирование и контроль операций
3. Проектирование операций
4. Управление предоставлением услуг
5. Управление цепочкой поставок
6. Совершенствование операций

### **МОДУЛЬ 2. ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА ПО ТЕКУЩИМ ПРОДАЖАМ**

1. Рыночная ориентация и клиентоориентированность
2. Ценностное предложение
3. Превосходство в обслуживании потребителей
4. Развитие ключевых взаимоотношений
5. Продажи на основе ценностного предложения и их совершенствование

### **МОДУЛЬ 3. ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКАЗОМ**

1. Цикл управления заказом
2. Прогнозирование и планирование портфеля заказов
3. Привлечение заказов
4. Договорная работа и ведение договоров
5. Послепродажное обслуживание
6. Совершенствование цикла управления заказом

### **МОДУЛЬ 4. МЕНЕДЖЕР ПО ТЕКУЩИМ ПРОДАЖАМ И ОБРАБОТКЕ ЗАКАЗОВ**

1. Когда начинаются текущие продажи?



2. Эффективные продажи
3. Организация эффективных продаж
4. Организация проведения и обработки заказов
5. Менеджер по ключевым клиентам
6. Стратегия отделов текущих продаж

### **ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ**

1. Рефераты по проблемам текущих продаж компании на основе практического применения представленных моделей.
2. Литературные обзоры по проблемам, важным для практической деятельности компании.
3. Курсовые работы по выбранным темам на основе согласования с руководством компании.
4. Другие работы (эссе, глоссарии, вопросники, шаблоны докладов, презентаций и пр.), важных для формирования знаний компании.
5. Тесты (при необходимости).

### **ОБЕСПЕЧЕНИЕ КУРСА**

1. Учебно-курсовое пособие
2. Учебно-методический комплекс по самообучению и формированию групп самопомощи
3. Тьюторская поддержка

## **Введение**

### **Бизнес в XXI веке. Что на повестке дня?**

Уходят в прошлое многие принципы, которыми руководствовались продавцы прошлого. Нововведения, которые так неоднозначно воспринимались вначале, позволили менеджерам практиковать и новые принципы ведения продаж. Реинжиниринг процессов продажи и бизнес-процессов становится неотъемлемой частью программ развития компаний, если они хотят угнаться за временем.

На повестке дня стоят такие новые способы ведения бизнеса, как переход к торговле под маркой торговой сети, уход от фирменных наименований и маркировок, диктат цен корпоративными клиентами, захват интернетом все более далеких от информатизации отраслей, переход многих товаров в разряд массовых, резкое сокращение жизненного цикла товара, переход к клиентской экономике, где большую часть способностей компаний, продающих товары, определяет клиент.

Наиболее сильные нововведения в производстве наблюдались в 80–90-х годах. Тогда появились системы "Точно в срок", комплексное управление качеством, "6 Сигм", создание комплексных рабочих команд из специалистов разных профилей, технология поэтапного контроля в разработке новых процессов, интеграция цепочки снабжения с частичной передачей ответственности за управление заказами поставщикам и согласование с ними планов и прогнозов, повысилась роль вознаграждения от результатов работы, появились новые профессии, более ориентированные на технологии продаж. Компании начали воспринимать себя как целостные организации и разрабатывать системы сбалансированных показателей, отражающих приращение экономической ценности и формирующих внутренние системы показателей на основе приносимой клиенту ценности. Партнерские связи "Клиент – поставщик" укрепились более чем когда-либо ранее. Все это приводило к реинжинирингу бизнес процессов.

Новые управленческие технологии позволили разрабатывать новые лучшие продукты, производить качественно и с наименьшими затратами, значительно сократить уровень товарно-материальных запасов и уменьшить потери, оперативно выписывать заказы и быстро реагировать на проблемы.

Теперь главным вопросом стало то, как сделать (обеспечить, выполнить, поставить), а не что делать. Большую роль в этом сыграло понятие т. н. "клиентской экономики". Под ней стали понимать способности компании удовлетворять потребностям клиентов, которые диктуют компаниям, что и как поставлять. Требования клиентов превалируют над предложением поставщиков, что заставляет в обработке заказов большей вниманием уделять тому, как наиболее легко вести дела (система легкого ведения дел), как обеспечить для клиента дополнительную экономическую ценность взаимоотношений. Бизнес-процессы поставщиков должны быть направлены на рост эффективности клиентов, и в управленческом учете компаний появились новые показатели результативности, настроенные на результат для клиента, а не собственного бухгалтерского учета.

Роль менеджеров по продажам и руководителей низового звена начала пересматриваться. Они все меньше должны были оставаться автономными сотрудниками и руководителями малых участков, а командными игроками, задачи которых ставились исходя из бизнеса

в целом. Интернет оказал огромное влияние на интеграцию потребителей, поставщиков, и их партнеров, особенно в части интеграции дистрибьюторской сети, и дал возможность формирования виртуальных интегрированных организаций, сотрудники которых могут быть разделены как в пространстве, так и во времени.

Многие типовые жалобы клиентов стали основой для формирования новых бизнес-процессов. Теперь клиенты все меньше жалуются на недостаточные контакты с поставщиками, компании уже не вынуждают клиента приспосабливаться к своей манере ведения дел, проявляют более оперативный подход и подготовленность. Клиенты уже не испытывают неудобств от того, что им приходится обращаться в разные подразделения, его стараются избавить от дополнительных накладных расходов, когда он обращается в компанию по несколько раз и вынужден перепроверять работу компании. Компании научились выделять для заказчиков единого представителя, особенно для ключевых клиентов, организовывать call-центры, давать мобильные телефоны и организовывать быструю связь через социальные профессиональные сети.

Большую помощь в этом современным менеджерам оказывают новые технологии сегментирования клиентов, предвосхищение их потребностей и подготовки решения до момента возникновения явной потребности. Компании обеспечивают клиенту возможность беспрепятственной связи и взаимодействия с компанией. Интегрирование баз данных позволило многим отделам научиться правильно сотрудничать с одним и тем же клиентом, и повышать свою эффективность за счет взаимодействия и синергии. Сегодня компании равняются не на дистрибьюторский канал, а стараются напрямую получать запросы от клиентов, ставя каналы поставки в подчиненное положение.

Возможности интернета раскрыли такие новые потребности клиентов, как уверенность в поставке, и это заставило компании разрабатывать системы отслеживания заказов, самообслуживания, что привело к таким новым элементам поддержки продаж, как косвенные опросы, он-лайн заказы, отслеживание поставки, порталы поддержки и консультанты горячей линии на связи 24 часа в сутки, и даже возможности перехода к модульному принципу разработки конструкций оборудования под наиболее индивидуальные требования клиентов.

Компании стали ориентироваться на показатели, важные для клиента. "Улучшать то, что измеримо", и определять, что важно для клиента, учиться сочетать собственные показатели с показателями клиента стало одним из способов повышения конкурентоспособности организаций. Для этого компании начали изучать ключевые события и моменты, которые важны для клиента. Ими, в зависимости от бизнеса стали время выбора продукции, ее оформления, доставки, установки. Для улучшения этого взаимодействия потребовалось улучшить уровень предоставления информации о товаре, упростить процедуру ее получения, ищутся способы переориентации бизнес процессов с учета только своего времени на время, которое затрачивает на заказ клиент. Сокращается организационное время на обработку заказа, например, сроки одобрения поставки в кредит для дилеров снизилась с дней до часов. Многие компании, проводя исследование потерь времени, убедились, что физическое время простоя (или выполнения заказа) часто составляет всего лишь половину времени общего простоя.

Смыслом действий компаний стало желание понять, чего хотят потребители. "Выясните, что они хотят получить, и как именно, а потом сделайте для них именно то, что они хотят" – на такой подход стремятся равняться лучшие компании. Причем большое внимание уделяется не продукции, а проблемам, которые она способна решить, и предложение дополнительной ценности в товаре. Требуется не "дрели, а дырки", решение, а не физический продукт.

Так, вместе с оборудованием многие компании научились продавать программное обеспечение, диагностику, способы повышения эффективности бизнес-процессов и операций и предвосхищение потребностей на основе анализа большого массива данных. Компании-поставщики все чаще берут на себя ответственность за комплексные поставки в целом под эгидой одного ответственного поставщика. Характерным примером является то, что во многих отраслях стало популярным брать ответственность за обслуживание оборудования в течение всего срока эксплуатации оборудования, который может составлять до 10 лет. Появились такие системы обслуживания как почасовая оплата работающего двигателя (компания Роллс-ройс), запасы под управлением поставщика с организацией склада непосредственно на месте (компания Allegiance) управление всеми недорогими и массовыми закупками, где ранее административные расходы часто превышали цену самих закупок, из-за высокого уровня накладных закупок (компания Graingh). Интеграция даже с конкурентами позволила формировать общие стеллажи под управлением одного поставщика (Капитан стеллажа).

Многие компании учатся отслеживанию поворотных моментов в жизни продукта, после которого они становятся массовым товаром, способным конкурировать только по цене и стараются своевременно менять свои бизнес-процессы. Еще до достижения этой точки специалисты начинают по-новому позиционировать товар, добавляя услуги, которые позволяют клиенту получить готовое комплексное решение.

Так, переход к новым технологиям позволил компаниям во многих отраслях перейти к продаже в варианте "демонстрационный зал или интернет-каталог", вместо складской торговли с огромными затратными арендованными площадями, и обеспечить выполнение быстрых заказов с доставкой в течение до 48 часов. Клиент вытесняется из бизнес-процесса, его затраты на обеспечение проводки заказа устраниваются. Также часто изменяется подход к услугам, особенно в системе ТО и ремонта или повышения кастомизации решения, когда операции по сборке проводит компания-интегратор (компания Dell computers). Не отстают и грузовые перевозки. От простой доставки груза компании стремятся найти системные подходы к организации обеспечения нужных вещей в нужном месте и в нужное время.

На этих примерах мы видим, как происходит переход от действий к управлению продукцией. Зачастую компании способны передавать оборудование в лизинг или аренду, оставляя за собой собственность и получая плату за аренду собственности. Продукт вы можете потом вернуть на утилизацию или реновацию.

## **Операции и бизнес-процессы**

Критическое место в эффективности работы компаний в клиентоориентированной экономике начинают приобретать операции, отдельные бизнес-процессы и их соответствие таковым у клиента. Так, модификации оборудования часто приводят к череде ошибок, а каждый запрос провоцирует кризисную ситуацию. Создание оргструктур и следование выполнению годового бюджета по мероприятиям отдалило многие отделы, отвечающие за операции, от реального результата.

Перспективным решением является ответственность одного специалиста компании за заказ с момента его поступления и до момента его получения клиентом, а часто и его установки. Бизнес-процесс начинает «трещать» и находится в кризисе, когда за одного клиента отвечают многие автономные подразделения. Решением в этом направлении является интеграция различных направлений деятельности компании с целью сфокусировать внимание на

клиенте (IBM). Идеей такого решения становится переформатирование взаимоотношений от "Клиент—бизнес—процесс—результат" на "Клиент—результат—бизнес—процесс".

Ориентация на совершенствование бизнес-процессов для улучшения взаимодействия с клиентом позволяет:

- на 60–90 % снизить продолжительность цикла заказа;
- на 25 % увеличить число идеально выполняемых заказов точно в срок и без задержек;
- на 80 % снизить затраты на выполнение закупочных операций;
- на 90 % снизить их продолжительность;
- на 50–75 % снизить время для вывода нового продукта на рынок.

Основой такого подхода можно считать организованность, органичность совокупности отдельных операций и их совершенствование. Так, если у вас много бумаг и часто приходится передавать их из рук в руки, то возникают разночтения, недопонимание, ошибки, несогласование и пр. В результате возникают организационные потери времени и задержки в выполнении заказа. Отделы продаж и обработки заказов должны все больше отходить от простой функциональности и использовать процессуальные подходы на основе понимания операций, их сопровождения от начала до конца.

Чтобы бизнес-процессы и операции на предприятии были более эффективны, предстоит сделать многое. Для этого нужно и убедить в правильности подхода, сделать многих менеджеров приверженцами подхода к совершенствованию бизнес-процессов, цели совершенствования должны быть понятны, их схемы ясны, ключевые точки процессов выполнимы, функциональные и организационные барьеры между сотрудниками, проводящих заказ, конфликты и связанные с ними скрытые задержки не возникают, а параметры оценки учитывают вклад подразделений и их межфункциональную координацию.

Так, ориентированность на клиента может предполагать приоритетность его целей, а не следование своим календарным планам, клиенту предоставляется решение тогда, когда он в нем заинтересован, Процесс обслуживания заказа сводится воедино, а все действия и интересы выполнения операций по выполнению заказа ставятся важнее интересов отдельных сотрудников. Ключевая цель при этом состоит в том, чтобы предложить итоговый продукт клиенту на тех условиях, которые для него желательны. Процессуальный подход может выходить далеко за пределы компании. Так, компании специально проводят тренинги на уровне рабочих своих предприятий, на которых они знакомятся с особенностями промышленности, куда они поставляют оборудование, с требованиями клиентов, структурой затрат и влиянием этих параметров на ценностное предложение компании для клиента.

Вам нужно будет постоянно иметь перед собой вопросы:

- В каком бизнес-процессе (операции) Вы участвуете?
- Какова его цель?
- Какую ценность и дополнительные выгоды для клиента она вносит?
- Какой бизнес процесс Вы проводите сами?
- Как Вы лично увеличиваете ценность предложений?
- Как другие сотрудники увеличивают ценность?
- Что делают смежники по бизнес-процессу?
- Какой показатель оценивает эффективность вашего бизнес-процесса?
- Каков нынешний уровень показателя?
- По каким признакам Вы определяете, что работаете хорошо?



- Какие бизнес-процессы пересекаются с вашими?
- Что этим бизнес-процессам требуется от вашего, и что вашему бизнесу-процессу нужно от других?
- Какие меры по совершенствованию бизнес-процесса принимаются?

Проблема координации вашей работы с работой других подразделений, участвующих в выполнении заказа, остается одной из самых важных. Чтобы нам стала ясна эта проблема, давайте рассмотрим пример.

В компании по электрическим сетям (электросетевой компании) бизнес-процессы осуществлялись во всех территориальных отделениях, и за весь процесс не было ответственных. Частично бизнес-процесс вели представители клиентской службы, которые принимали работу и обязывались выполнить ее к определенному сроку, частично специалистами по планированию производства, которые выделяли работников на проект, частично сами исполнители – работники. Но никто не думал о коллегах, и, в целом, о процессе. Работа не координировалась, никто не думал о конечном результате, работа выполнялась по-разному, без согласования, и, как правило, представители компании не успевали к сроку. Руководство выяснило, почему компания не укладывается в срок. Сотрудник, принимающий заказ, договариваясь о сроках, не располагал точной информацией то том, сколько сотрудников участвует в проекте и сколько потребуется времени. Решением стало обучение работе по заказу как по проекту, навыкам работы в проектной команде, развитие способности координировать свои действия и разработка общего показателя эффективности и результативности работы для всей группы.

Итак, способности, которыми Вы должны овладеть при работе в бизнес-процессах, могли бы состоять в следующем:

1. Научитесь концентрировать внимание на полномасштабном бизнес-процессе, в ходе которого выполняется заказ.
2. Научитесь пониманию своего бизнес-процесса и своей роли в нем, своих коллег или сотрудников.
3. Учитесь нести ответственность за бизнес-процессы, их управление и совершенствование.
4. Ищите пути к устранению препятствий между отделами, в т. ч. предлагая пути по перераспределению производственных мощностей, клиентов, изменений системы оплаты труда и организационной структуры. Все они должны быть ориентированы на выполнение заказа клиента.
5. Развивайте навыки командной работы и общей ответственности.
6. Ищите пути снятия стен между функциональными отделениями, старайтесь сделать так, чтобы эти барьеры не превращались в демаркационные линии между бизнес-процессами.
7. Учитесь управлять совершенствованием всех аспектов деятельности с точки зрения бизнес-процессов.

## **Модуль 1. Операции в работе менеджера по продажам**

### **1. Понимание операций**

Ежедневно мы пользуемся целым рядом товаров и услуг, большинство из которых предоставлены нам людьми, работающими в организациях. Подобно тому, как рыба не знает об окружающей ее воде, большинство из нас очень мало задумываются об организационных и бизнес-процессах, в результате которых получают товары и услуги, которыми мы пользуемся. Этот модуль призван объяснить Вам, как производятся товары и услуги, с которыми мы сталкиваемся в нашем бизнесе.

Мы познакомим Вас с базовой системой взглядов, которые необходимы для понимания операций. Мы рассмотрим, как операции изменялись в бизнес-секторе, и как операционная функция стала одной из важнейших для любой организации, независимо от того, что она делает, и к какому сектору экономики относится.

В этом модуле Вы познакомитесь с моделью операционного процесса, которая показывает, как входы преобразуются в выходы в рамках операционной системы. В модели также мы рассмотрим роли менеджеров по операциям, для которых важно уделять внимание поставщикам и потребителям, находящимся за границами операционных систем и другим аспектам внешнего окружения.

Нашими учебными целями будут

- понимать, что такое операции и управление операциями;
- определять роли менеджеров по операциям в различных организационных контекстах;
- определять аспекты вашей работы, относящиеся к операциям;
- применять модель преобразования, и определять входы, выходы и процессы преобразования в организациях;
- выявлять операционные и административные процессы в вашей организации;
- описать границу операционной системы и указать взаимодействия внутри организации и с внешним окружением.

### **ОПЕРАЦИИ, УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ И МЕНЕДЖЕРЫ ПО ОПЕРАЦИЯМ**

Любая организация имеет операционную функцию, независимо от того, есть ли в ней подразделения, в названиях которых упоминаются слово «операция». Любые виды деятельности по преобразованию материалов и информации или требований потребителей могут быть названы операциями. Термин «операции» охватывает все виды деятельности организации, необходимые для предоставления товаров и услуг потребителям или клиентам. Операции опираются на операционную функцию, т. е. производство товаров и услуг в надлежащих объемах и в надлежащее время. Управление операциями включает в себя проектирование систем, создающих товары и услуги для потребителей или клиентов организаций, управление ими, а также их совершенствование. Понимание принципов менеджмента важно для всех менеджеров, занимающихся операциями, обработкой заказов, логистикой и пр., поскольку эти прин-

ципы помогают сформировать систематизированное видение происходящих в организации процессов.

## ЗАДАНИЕ

Определите для каждого из представленного направления бизнеса главный выход его операций:

Завод	
Рекламное	агент-
ство	
Дистрибью-	
тор	
Ваша	компа-
ния	

По-видимому, Вы без труда назвали выпускаемое оборудование основным выходом завода, а рекламные модули – основными выходами рекламного агентства. Труднее указать дистрибьютора, который готов сотрудничать с предприятием и быть удовлетворенным этим. Управление операциями связано не только с производством товаров, но и с удовлетворенными потребителями.

Операции в той или иной форме существуют столь же долго, сколько живут люди на земле, но они изменились до неузнаваемости. Выделяют несколько основных фаз развития операций.

Ремесленничество – процесс изготовления искусными мастерами продуктов малыми партиями с высокой степенью разнообразия.

Массовое производство – предполагает изготовление продуктов большими партиями с низкой степенью разнообразия.

Гибкая специализация – фирмы, преимущественно небольшие, специализируются в выполнении отдельных этапов процесса создания добавленной ценности и сотрудничают в рамках сетей для производства конечных продуктов.

Рациональное производство – подход компании Toyota, сфокусированный на сокращении потерь всех видов, радикальном сокращении запасов, выявлении и устранении источников неэффективности, снижении затрат и сокращении времени освоения новой продукции.

Массовая кастомизация – подход, связанный с попыткой сочетать большие объемы продукции, характерные для массового производства с приспособливанием продукции к индивидуальным требованиям потребителей.

Гибкое производство – организация способна при необходимости часто переключаться с одной продиктованной рынком задачи на другую.

Можно выделить три категории обязанностей менеджера, ответственностью которого являются операции:

Взаимодействие со специалистами и управление человеческими ресурсами. Это люди, нанятые Вашей организацией, либо непосредственно занятые в производстве товаров/услуг, либо они помогают другим работникам организации делать это. Люди и способы управления ими являются важнейшими ресурсами организации.

Управление активами. Активы организации – это здания, машины, оборудование и запасы, они непосредственно вовлечены в операции или их поддержку.

**Управление затратами.** Основная доля затрат на производство товаров и услуг связаны с затратами на закупку ресурсов, преобразование их в конечные продукты и поставку их конечным потребителям.

Все эти задачи представляют собой триединство в управлении операциями, как показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Три категории обязанностей менеджера по операциям

Основной ролью менеджера по операциям является принятие решений, которые требуются для проектирования, управления и совершенствования операционной системы.

### ЗАДАНИЕ

Что Вы думаете о том, кто такие менеджеры по операциям. Потратьте несколько минут, чтобы закончить следующее предложение:

Менеджеры по операциям – это

---

Стереотипный пример менеджера по операциям – это менеджер промышленного предприятия, отвечающего за все производство, например, цеха завода по производству арматуры. Однако другие менеджеры того же завода, такие как менеджеры по качеству, по снабжению и линейные руководители также могут рассматриваться как занятые операционным менеджментом.

Для каждой из этих областей необходимо принять решения пяти основных типов, затрагивающих:

1. Процессы производства товаров и/или услуг.
2. Качество товаров и/или услуг.
3. Количество товаров и/или услуг (объемы операций).
4. Количество запасов, необходимых для производства товаров и/или услуг.
5. Управление человеческими ресурсами.

### ЗАДАНИЕ

Используя приведенную ниже матрицу для анализа своей роли как менеджера по операциям, укажите в матрице примеры решений, которые Вам пришлось принимать в прошедшем месяце

№	Проектирование операций	Управление операциями	Совершенствование операций
1. Процессы			
2. Качество			
3. Объемы операций			
4. Управление запасами			
5. Взаимодействие с персоналом			

Почти наверняка Вы оставили некоторые ячейки матрицы незаполненными. Например, Вы, возможно, не привлекались к проектированию операций. Вы, по-видимому, припомнили примеры для включения в столбец "управление операциями" и "совершенствование операций". Если Вы заполнили по крайней мере треть ячеек, то Вы исполняете значительное количество ролей менеджера по операциям.

## МОДЕЛЬ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

Модель включает три составляющие любой операции: входы, процесс преобразования и выходы. Эта фундаментальная модель в равной степени применима к производственным и сервисным организациям, как в частном, так и в общественном секторе, рис. 1.2.

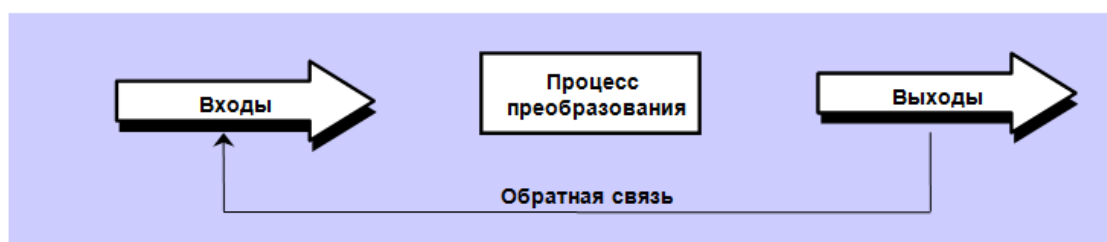


Рис. 1.2. Модель преобразования

Входы определяются ресурсами, которые входят в операционную систему, где и преобразуются. Входные ресурсы принято классифицировать как:

преобразуемые ресурсы (которые тем или иным способом преобразуются в товары или услуги, т. е. выходы);

преобразующие ресурсы (которые используются для осуществления процесса преобразования).

Входы включают в себя несколько различных преобразуемых и преобразующих ресурсов. Можно выделить три типа преобразуемых в операциях входных ресурсов:

материалы – физические входы процесса;

информация, которая обрабатывается или используется в процессе;

потребители – люди, которые преобразуются тем или иным образом.

Можно выделить два типа преобразующих ресурсов:

штат – люди, которые непосредственно участвуют в процессе преобразования или поддерживают его;

средства преобразования – земля, здания, машины и оборудование.



**Выходы.** В ходе многих процессов преобразования производятся товары и услуги. Например, компания поставляет оборудование, но и предоставляет сервисные услуги. В процессах преобразования наряду с товарами и услугами, ради поставки которых они спроектированы, могут производиться нежелательные выходы (например, ядерные отходы при работе АЭС).

## ЗАДАНИЕ

Укажите основные входы, преобразующие и преобразуемые и выходы для перечисленных ниже организаций.

Организация	Входы		Выходы
	Преобразуемые ресурсы	Преобразующие ресурсы	
Организация по поставке запчастей			
Завод по производству трубопроводной арматуры			
Завод по регенерации ядерного топлива			
Дистрибьютор			
Ваша компания			

## Процесс преобразования

Процесс преобразования – эта любая деятельность, в результате которой один или больше входов преобразуются с увеличением их ценности в выходы для потребителей и клиентов.

Процессы преобразования включают в себя:

- изменение физических характеристик материалов или потребителей;
- изменение местоположения материалов, информации или потребителей;
- изменение принадлежности материалов или информации;
- хранение или размещение материалов, информации для потребителей;
- изменение назначения или формы представления информации;
- изменение физиологического или психологического состояния потребителей.

Полезной является классификация преобразований по четырем категориям:

- производство, т. е. создание физических продуктов (например, оборудования);
- транспорт, т. е. перемещение материалов или потребителей (например, услуги доставки);
- снабжение, т. е. смена собственника товара (например, продажи со склада);
- услуги, т. е. обслуживание потребителей или хранение материалов (например, услуги складирования).

Обычно для производства товара или услуги требуется несколько различных преобразований. Всю эту совокупность можно называть макрооперацией, а составляющие её детализированные преобразования – микрооперациями. Как происходит разбиение макроопераций на малые микрооперации, демонстрирует рис. 1.3.

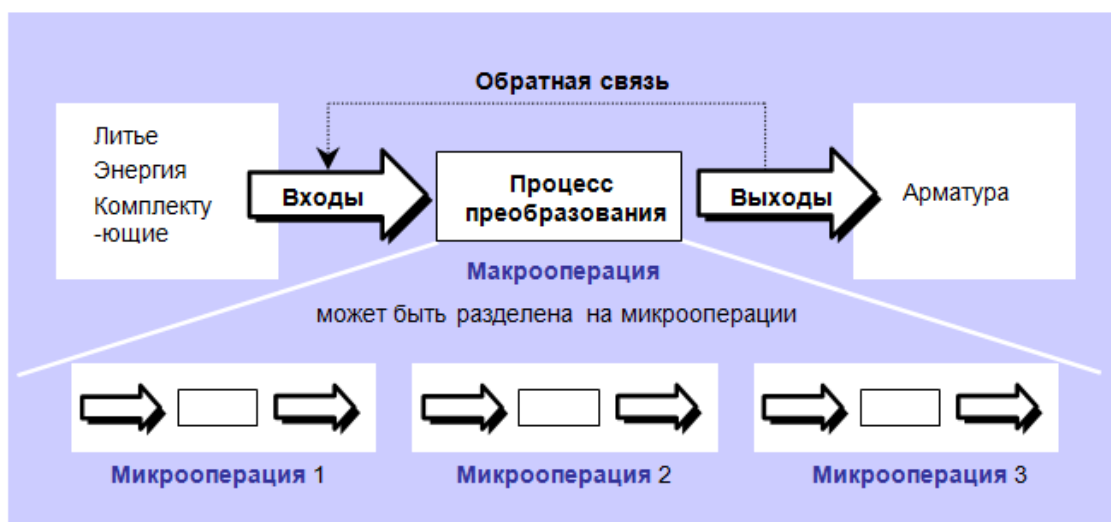


Рис. 1.3. Макро – и микрооперации на примере изготовления трубопроводной арматуры

## ЗАДАНИЕ

Укажите основные входы, тип процесса преобразования и выходы (товары или услуги) для перечисленных ниже операций.

Организация	Входы	Процесс преобразования		Выходы
		операции	операции	
Организация по поставке запчастей				
Завод по производству трубопроводной арматуры				
Завод по регенерации ядерного топлива				
Дистрибьютор				
Ваша компания				

На рисунке есть еще одна составляющая модели преобразования, это контур обратной связи. Контур обратной связи – это составляющая модели преобразования, позволяющая на основе информации осуществить контроль и корректировку входов, процессов преобразования с целью получения желаемых выходов. Источниками обратной связи могут быть внутренние и внешние.

## ГРАНИЦА ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Простая модель преобразования является мощным средством изучения операций в разнообразных контекстах. Она позволяет анализировать и проектировать операции организаций многих типов и на многих уровнях. В эту модель можно добавить три дополнительных элемента (помимо товаров и услуг), расположенных с внешней стороны операционной системы (рис. 1.4.):

- поставщики;
- потребители;
- внешнее окружение.

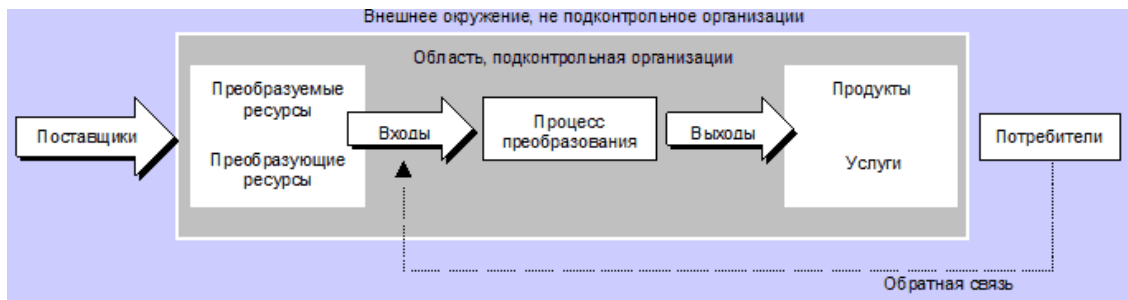


Рис. 1.4. Граница операционной системы

Поставщики поставляют в операционную систему входы. Они могут поставлять сырьё; готовую продукцию; услуги.

Потребители (или клиенты) – это пользователи выходов процесса преобразования. Изображенная на рис. 1.4. граница может рассматриваться как граница организации. В этом случае организация рассматривается как операционная система, вне которой находится организация. Такая модель подходит для малых организаций, чьи выходы направляются непосредственно её внешним потребителям. Однако большинство организаций состоит из множества микроопераций и подсистем.

Мы называем конечных пользователей или клиентов, потребляющих выходы последней микрооперации организации, внешними потребителями, а пользователей или клиентов остальных микроопераций – внутренними потребителями. Большинство операций в крупной организации имеют внутренних, а не внешних потребителей.

Все операционные системы взаимодействуют со своим окружением, которое можно разделить на внутреннее и внешнее окружение: Внутреннее окружение состоит из различных функциональных областей организации, каждая из которой имеет свою политику и свои ресурсы, прогнозы, цели, предположения и ограничения. Внешнее окружение – это совокупность юридических, политических, ментальных, социальных и экономических условий, в которых функционирует организация. Изменения, происходящие как во внутреннем, так и во внешнем окружении, влияют на операционную функцию. Традиционно организации стремились изолировать операционную функцию от своих потребителей и поставщиков, чтобы защитить её от внешних воздействий, в результате появились компании исповедующие закрытость и открытость операционной системы.

Операционные системы могут быть открытыми и закрытыми. Закрытые системы характеризуются утратой операционной функцией контактов с внешними потребителями и поставщиками и фокусированием внимания исключительно на процессе преобразования, который она контролирует. В открытых системах поощряется общение с потребителями и поставщиками, она ориентирует менеджеров на устранение барьеров между операционной функцией и её повышением для повышения конкурентоспособности организации.

## **Организация с точки зрения процессов**

Тщательный анализ процессов, происходящих внутри организации, может оказаться мощным средством достижения понимания организационной деятельности. Этому способствует процессный подход к выполнению рабочих операций.

Процессный подход, имеющий своими истоками промышленный инжиниринг и измерение работы, сфокусирован на выполнении заданий. В основе процессного подхода лежит идея, что организация выполняет свою работу посредством связанных цепочек совместных действий различных подразделений и функциональных групп, которые называются цепочками.

Цепочки могут быть сгруппированы в две категории:

(1) Производственные процессы – процессы, в которых проектируются, производятся и поставляются товары и услуги, которых желают потребители.

(2) Административные процессы – процессы, в которых не производятся выходы, нужные покупателям, но которые необходимы для ведения бизнеса.

Для обеспечения интеграции и преодоления традиционной функциональной раздробленности, необходимо наличие "хозяина процесса". Его главной обязанностью является руководство усилиями по процессным усовершенствованиям. Понятие хозяина (владельца) процесса особенно важно для менеджеров, использующих процессный подход. Зачастую к улучшению интеграции в организации приводит одно только признание процессов полезными единицами анализа и целями управленческих действий.

Построение схем, демонстрирующих горизонтальные потоки – эффективный способ напомнить работникам о том, что различные отделы взаимосвязаны, даже если схемы организаций с вертикальными линиями подотчетности подсказывают обратное. В процессном подходе менеджерам предлагается сфокусировать внимание не на структурах и ролях, а на фундаментальных процессах. Однако надо иметь в виду, что примеры успешного применения этого подхода чередуются с неудачами.

Для текущих (позаказных) продаж, понимаемых как продолжение концепции «операция» используются положения модели цикла управления заказом. Цикл управления заказом состоит из десяти этапов, начиная с планирования и заканчивая послепродажным обслуживанием, которые характеризуют систему бизнеса компании.

В понимании операционного подхода важно понимать некоторые основные положения: это различия между операционными и административными процессами, использовать два основных подхода к совершенствованию процессов – движение за качество (постепенный с акцентом на измерения и контроль) и процессный реинжиниринг (радикальный с акцентом на перепроектирование). Процессный подход может улучшить интеграцию различных функциональных областей. В тоже время попытки улучшить процессы не всегда успешны, в частности, из-за недостаточного внимания системам контроля и поддерживающим административным процессам.

## ЗАДАНИЕ

Выделите время, чтобы применить модель преобразования для анализа вашей деятельности. Если Вы работаете в крупной организации, то можете сфокусировать внимание на одном из ее подразделений.

Составьте перечни основных входов (преобразуемых и преобразующих ресурсов), процессов преобразования и выходов. Объедините их на схеме модели преобразования, подобной представленной на рис. Если выбранный Вами процесс преобразования очень сложен, Вы можете предпочесть представить его в виде последовательности связанных микропроцессов. На каких этапах этого процесса маркетинг, управление человеческими ресурсами и финансовый контроль играют наиболее важную роль?

Нарисуйте схему, подобную представленной на рис. 3, чтобы показать границу вашей операционной системы. На схеме укажите:

1. Основные входы, типы процессов преобразования и основные выходы.
2. Основные источники обратной связи.
3. Поставщиков и потребителей, внешних по отношению к вашей системе.
4. Основные факторы влияния окружающей среды.

---

В этом разделе мы провели вводный обзор управления операциями. Операции – это одна из основных функций любой организации. Нашей целью было сделать так, чтобы Вы смогли дать определение операций и управления операциями. Мы придерживаемся той точки зрения, что операции – это все виды деятельности, необходимые организации для проектирования производства и поставки товаров и услуг ее потребителям и клиентам. Вы теперь можете определять роли и обязанности менеджеров по операциям.

Другая цель этого раздела заключалась в том, чтобы помочь Вам определить аспекты вашей работы, относящиеся к управлению операциями. Как мы теперь знаем, большинство менеджеров исполняют, по крайней мере, некоторые из обязанностей, относящихся к управлению операциями.

Приобретение Вами способности должны помочь Вам применять модель преобразования и определять входы, выходы и процессы преобразования в организациях. Модель преобразования – это простое и эффективное средство анализа организации любого типа в терминах входов, процессов преобразования и выходов ее операционной функции. Вы теперь знаете о модели преобразования, а задания помогут Вам применять ее для анализа вашей и других организаций.

Еще одна цель заключалась в том, чтобы Вы стали способны выявлять операционные и административные процессы в вашей организации. Вы узнали, как процессный подход помогает менеджерам глубже понять операционную деятельность и найти способы ее улучшения. Надеемся, что Вы делали заметки о том, как изложенные в разделе идеи могли бы быть применены к вашей деятельности и вашей организации.

Мы также стремились к тому, чтобы Вы стали способны выделять границу операционной системы и указать ее взаимодействия с другими функциональными областями внутри орга-



низации и внешним окружением. Мы продемонстрировали расширенную модель преобразования, включающую в себя поставщиков, потребителей и внешнее окружение, а также важные различия между замкнутой системой, предполагающей изоляцию операционной функции от поставщиков и клиентов и открытой системой, поощряющей общение с поставщиками и потребителями.

## **УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ**

Управление и измерение результатов деятельности важно для всех функциональных областей организации, тем не менее, особенно важное значение оно имеет в управлении операциями. Измерение результатов деятельности – это способ не только узнать, что уже произошло, но и помочь людям работать на получение желаемых результатов в будущем.

Говорят "Что измеряется, то и делается". Иначе говоря, люди, обычно предпочитают работать в соответствии со стандартами, по которым их работа оценивается, а не искать лучший путь вперед. Это приводит к особенно серьезным проблемам, когда организации пытаются освоить новые операционные подходы, такие как тотальное управление качеством или поставки точно в срок, но продолжают измерять результаты деятельности, используя старые стандарты.

Раньше измерение результатов деятельности в организациях было сфокусировано преимущественно на финансовых показателях, определенных в соответствии с правилами финансовой отчетности. В последнее время происходит постепенный переход к использованию более широкого спектра показателей для обеспечения конкурентоспособности организаций в долгосрочной перспективе.

В этом разделе мы исследуем вклад операционной функции в конкурентоспособность организации. Мы проведем обзор основ измерения результатов операционной деятельности, фокусируя внимание на различии между показателями экономичности, эффективности, результативности и этичности (4Е) и оценим пригодность различных показателей деятельности для управления операционной функцией.

После изучения этого раздела Вы должны быть способны:

- понимать вклад операций в конкурентоспособность организации;
- анализировать сравнительную важность различных источников конкурентных преимуществ, определяющих цели операционной функции;
- определять различные способы измерения результатов вашей операционной деятельности.

## **ВКЛАД ОПЕРАЦИЙ В КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

Под операциями понимаются любые виды деятельности, необходимые для проектирования, производства и поставки товаров или услуг потребителям. Операции должны давать организации конкурентные преимущества, понимаемые как более высокая, чем у конкурентов, прибыль или как обеспечение максимальной ценности потраченных денег, если мы говорим о некоммерческом секторе.

Под операционной стратегией понимается общий характер решений и действий, определяющих роль, цели и виды операционной функции так, чтобы они способствовали реализации

избранной бизнес-стратегии. Таким образом, операционная стратегия связывает бизнес-стратегию с операционными решениями.

Поскольку операции являются одной из функций организации, операционная стратегия должна подчиняться ограничениям, накладываемым корпоративной стратегией и бизнес-стратегией. В организации могут быть реализованы несколько основных подходов к выработке стратегий на разных уровнях:

Корпоративная стратегия – какие бизнесы нам следует вести.

Бизнес-стратегия – как мы должны конкурировать.

Функциональная стратегия – что мы должны делать для этого.

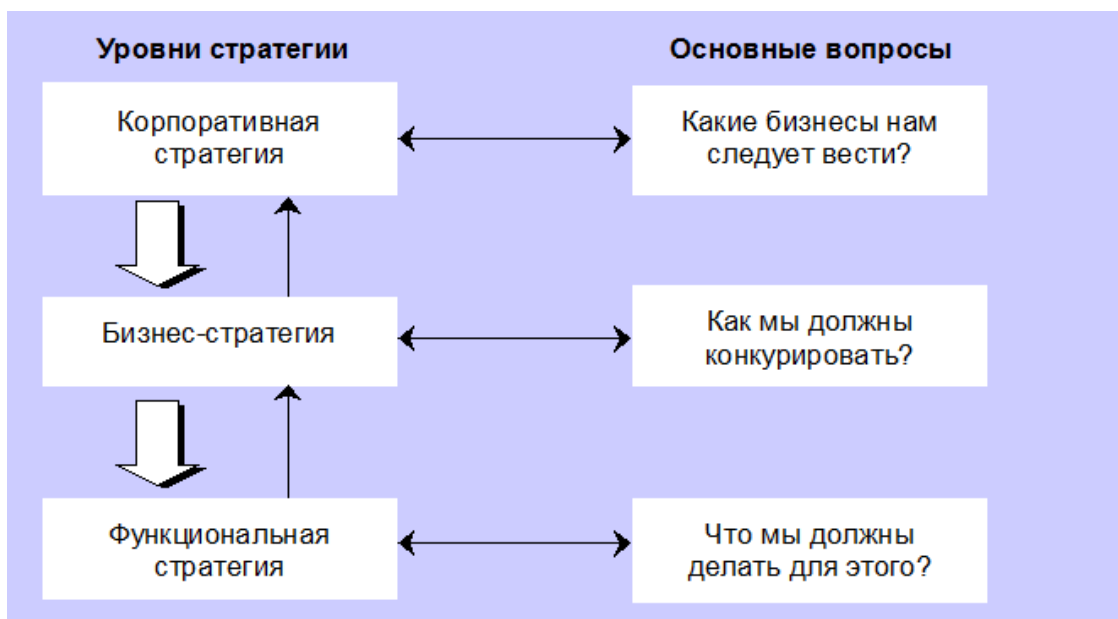


Рис. 1.5. Схема иерархии стратегий

В крупных компаниях любая отдельно взятая операция должна проектироваться и осуществляться в подчинении стратегии рассматриваемого бизнеса и корпоративной стратегии. Например, отдельный бизнес, представленный в регионах, должен вестись в связи с общей стратегией холдинга.

Каждая из операций может вносить вклад в общую конкурентоспособность. Для анализа и оценки вклада операций в общую конкурентоспособность промышленных компаний используется "четырёхэтапная модель" Хейза и Уилрайта. Они предложили классификацию видов вкладов, вносимых операциями в общую конкурентоспособность производственной и сервисной компании. В четырёхэтапной модели предполагается, что операционная функция проходит четыре этапа развития, различающихся её вкладом в конкурентоспособность организации (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Четырехэтапная модель вклада операционной функции в конкурентоспособность организации.

На этапе I – внутренне нейтральном – операционная функция работает не так хорошо, как другие функции организации и не вносит вклада в конкурентные преимущества организации. Цель операций – минимизировать негативные последствия операций.

На этапе II – внешне нейтральном – операционная функция работает, по крайней мере, так же хорошо, как и другие функции организации, но по-прежнему не вносит вклада в конкурентные преимущества организации. Цель операций – помогать бизнесу поддерживать паритет с конкурентами.

На этапе III – внутренне поддерживающем – операционная функция имеет характеристики на уровне лучших организаций в данном секторе, и следовательно, обеспечивает организации конкурентные преимущества. Цель операций – оказывать надежную поддержку бизнес-стратегии.

На этапе IV – внешне поддерживающем – операции становятся источником устойчивых конкурентных преимуществ. Операционная функция достигает «мирового класса», т. е. обеспечивает текущие конкурентные преимущества и создает основы для освоения в будущем новых сфер деятельности.

## ЗАДАНИЕ

Вы можете попробовать определить, как измерения операционной деятельности используются в вашей организации. На какие вопросы Вы должны ответить, чтобы выяснить на каком этапе по четырехэтапной модели находится операция?

Так, Вы можете обнаружить, что первый аспект в вашей компании – может быть качество товара или предоставляемых услуг или качество обслуживания. В последнем случае применительно к работе менеджера – это может быть вежливость, дружелюбность и осведомленность, понимание и предвосхищение потребностей потребителей. Другим аспектом может быть быстрота. Для менеджера это означает быструю обработку заказов и такое формирование опера-

ций, которые не заставляют клиента ждать. Обязательность могла бы стать следующим аспектом, что означает безусловное выполнение обещаний. Например, если Вы сообщили клиенту о намечающемся сроке поставки, то он должен быть выполнен. Гибкость могла бы стать четвертым аспектом, означающим удовлетворение индивидуальных запросов потребителей и приспособление к сезонным колебаниям спроса. Затраты как один из наиболее важных аспектов операционной деятельности, означал бы контроль над затратами, и в случае менеджера, в частности мог бы означать высокий коэффициент загрузки и использования рабочего времени. Эти аспекты операционной деятельности важны для всех операций, хотя относительная их важность может значительно изменяться в зависимости от характера операций.

Чтобы оценить, на каком этапе по четырехэтапной модели находится ваша операция, Вы должны сопоставить свои достижения по всем этим аспектам операционной деятельности с достижениями конкурентов и желаниями и нуждами потребителей. Для вынесения обоснованного суждения Вам необходимо больше узнать о конкурентах.

### Цели операционной деятельности

Перед операционной деятельностью могут быть поставлены следующие пять целей, соответствующие пяти источникам конкурентного преимущества:

Преимущество в затратах – делать вещи при меньших затратах ресурсов.

Преимущество в качестве – делать вещи правильно с первого раза.

Преимущество в обязательности – делать вещи вовремя.

Преимущество в скорости – делать вещи быстро.

Преимущество в гибкости – делать разные вещи или делать вещи по-разному.

Схематическая связь целей с конкурентными преимуществами компании показана на рис. 1.7.

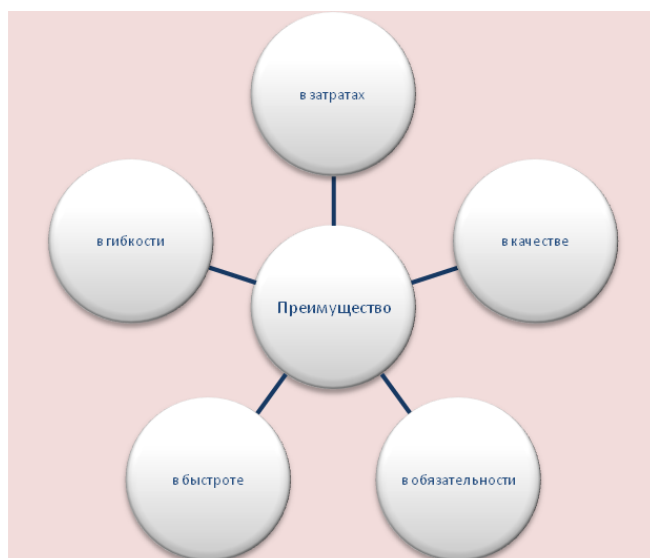


Рис. 1.7. Пять источника конкурентных преимуществ

Эти пять целей не являются независимыми, а наоборот, тесно связаны друг с другом. Например, трудно делать вещи правильно с первого раза, не обладая способностью делать их вовремя. Принято считать необходимым компромиссы между этими целями. Например,

высокое качество считается несовместимыми с низкими затратами или быстрыми поставками. Однако, сейчас растет понимание того, что достижение одной из этих целей может способствовать достижению остальных.

Отметим, что каждая из этих целей имеет внутреннее значение, т. е. значение для операционной функции, и "внешнее значение", т. е. значение для потребителей или клиентов. Таким образом, существует тесная связь между операционной и маркетинговой функциями в удовлетворении потребителя и, следовательно, в создании конкурентных преимуществ.

## ЗАДАНИЕ

Рассмотрите поочередно пять основных целей операционной деятельности и сделайте краткие заметки о том, что каждая из них означает для операционной функции вашей организации, и что она означает для потребителей или клиентов вашей организации.

Последствия низких затрат  
для операций

---

для потребителей

---

Последствия высокого качества  
для операций

---

для потребителей

---

Последствия обязательности  
для операций

---

для потребителей

---

Последствия быстроты

---

для операций

---

для потребителей

---

Последствия гибкости  
для операций

---

для потребителей

---

Размышляя о своей организации, Вы могли прийти к различным выводам в зависимости от того, в каком секторе: производственном, сервисном, коммерческом или некоммерческом она работает. Тем не менее можно привести несколько универсальных утверждений относи-



тельно значений пяти целей деятельности для операционной функции и для потребителей или клиентов.

№	Цель	Значение для операций	Значение для потребителей
1	Затраты	Минимальные затраты, максимальная отдача	Минимальная цена, максимальная ценность
2	Качество	Бездефектные процессы	Бездефектные товары и услуги
3	Обязательность	Согласованные процессы	Поставки вовремя
4	Быстрота	Высокая производительность усовершенствованные товары и услуги.	Поставки вовремя
5	Гибкость	Способность к изменениям	

Давайте в качестве примера рассмотрим завод по производству трубопроводной арматуры.

№	Цель	Значение для операций
1	Затраты	Закупки материалов и услуг 55% Использование оборудования и технологий - 30% Персонал 15%
2	Качество	Все детали изготавливаются в соответствии со спецификациями Все сборочные операции осуществляются в соответствии с технологическими картами по сборке и спецификациями Продукция бездефектная Продукция надежна в эксплуатации
3	Обязательность	Своевременная поставка трубопроводной арматуры Своевременная поставка запчастей
4	Быстрота	Время поставки дилерам быстрее, чем в среднем по отрасли Время поставки запчастей выше, чем в среднем по отрасли
5	Гибкость	Гибкость в продукции - освоение новых изделий Гибкость в ассортименте - широкий и взаимосвязанный ассортимент производимых моделей Гибкость в объемах - способность изменить количество изготовленной номенклатуры в зависимости от спроса Гибкость в поставках - способность изменить очередность выполненных заказов

### Модель измерения результатов операционной деятельности "4Е"

Для того чтобы результативно управлять операциями, Вы должны хорошо знать насколько хорошо или плохо они выполняются. В модели преобразования предусмотрен контур обратной связи, связывающий выходы операции с ее входами и процессом преобразования, и помогающий управлять операцией. Чтобы этот контур обратной связи был результативным, менеджеры по операциям должны измерять действительно важные переменные.

Поскольку ресурсы, которыми располагает любая организация, ограничены, одной из важнейших целей измерения результатов деятельности является выяснение того, насколько хорошо в операции используются ресурсы, включая преобразующие, персонал, оборудование, преобразуемые ресурсы, материалы, информация и др. Это важный фактор, определяющий себестоимость производимых организацией товаров или услуг и, следовательно, прибыль или отдачу от вложенных денег, которую генерирует организация.

Обычно результаты деятельности сфокусированы на «4Е» – экономичности, результативности, эффективности и этичности. Их взаимосвязь показана на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Ключевые показатели деятельности организации и их взаимосвязь

Экономичность (Economy) – измерение экономичности сводится к определению стоимости входных ресурсов и затрат на осуществление процесса преобразования. Операционные затраты составляют около 70 % полных затрат организации. Недостатки, не связанные с показателями выхода; могут привести к ослаблению внимания к производимой ценности. Следует иметь в виду, что полагаться исключительно на показатели экономичности опасно по двум причинам:

- 1) эти показатели не связаны с показателями выхода: затраты могут уменьшаться просто потому, что организация стала меньше производить продукции;
- 2) фокусирование затрат может ослабить внимание к производимой ценности, которая в конечном счете определяет конкурентоспособность организации.

Эффективность (Efficiency) – эффективность определяет, насколько хорошо организация использует свои ресурсы. Общий недостаток показателей эффективности заключается в том, что они сфокусированы на том, заняты ли люди и машины производством выходов, и производят ли они именно то, что от них ожидается.

Типичные показатели – это:

- 1) производительность = выходы/входы. Выходы измеряются в финансовых или натуральных показателях. Входы измеряются такими показателями, как затраты или количество труда, капитала, энергии или материалов.
- 2) продуктивность использования – это коэффициент полезного использования ресурсов преобразующих и преобразуемых.

Результативность (Effectiveness) – степень, в которой организация достигает своих целей – операционных и организации в целом. Показатели эффективности сфокусированы на том, насколько «хороши» товары/услуги, а не на том, насколько «хорошо» операция их производит. Как правило, определить показатели результативности гораздо труднее, чем показатели экономичности или эффективности. Для измерения результативности часто требуется пересечение границ между функциями и даже между организациями, чтобы оценить удовлетворенность потребителей или долю рынка. Трудность расчета показателя заключается в том, что такой расчет требует учета неподконтрольных организации факторов.

Этичность (Ethics) – имеет отношение к влиянию организации на общество. Этичность операций может быть оценена с точек зрения влияния на окружающую среду, обращение с рабочей силой и, что особенно важно в государственном секторе, предоставлением услуг всем нуждающимся в них людям на равных условиях.

### **Изменение фокуса в изменении результатов деятельности**

Традиционные системы измерения результатов деятельности неоднократно признавались серьезным препятствием для совершенства операций. Эти системы были разработаны в 1920-е годы для того, чтобы обеспечить стандартный способ сообщения финансовых результатов деятельности компаний налоговым органам, акционерам и органам госрегулирования. Как бы ни были полезны эти системы в период их создания, произошедшие с тех пор в деловом мире изменения, сделали их малоценными для современного операционного менеджмента. Связанные с затратами показатели деятельности были полезными в относительно простой конкурентной ситуации, сохранявшейся до 1960-годов, но с 1980-годов становятся всё менее пригодными в условиях быстрых изменений делового окружения. Против данного способа мышления выдвинуто нескольких фундаментальных возражений:

Традиционный подход, основанный на затратах, не отражает ускоряющуюся автоматизацию производства на основе современных IT-технологий, как поощряющее контрпродуктивное поведение. В частности, утверждается, что забота о максимальном использовании машин может приводить к сокращению объемов вместо роста. То же самое, по мнению специалистов, поддерживающих это мнение, верно и по отношению к использованию труда.

Внимание менеджеров сосредотачивается на затратах, связанных с отдельными процессами, товарами, услугами или подразделениями, а не затратах организации в целом.

В традиционном подходе рассматриваются, каковы были характеристики в прошлом, а не какими они могут стать в будущем. Стало популярным сравнение современного менеджера с "водителем, который управляет автомобилем, глядя в зеркало заднего обзора". Однако можно полгать, что главное различие между традиционными и передовыми организациями заключается в том, что в последних целью измерения результатов деятельности является непрерывное совершенствование.

Самое важное – это то, что традиционные показатели деятельности обращают внимание менеджеров на экономичность и эффективность в ущерб удовлетворенности потребителя и качеству.

Уже разработаны и новые показатели эффективности операционной деятельности и операционного менеджмента. Наиболее известные новые системы измерения результатов деятельности это:

Распределение затрат по видам деятельности (ABC), Метод позволяет получать реалистические оценки себестоимости отдельных товаров и услуг. Этот метод является ценным средством поддержки принятия решений.

Система сбалансированных показателей, Метод представляет общую схему измерения результатов деятельности по четырем аспектам деятельности (финансовый, внутренние процессы, инновации и обучение персонала, потребители).

Бенчмаркинг. Суть метода заключается в процессе поиска, изучения и внедрения образцовой практики других подразделений организации или других организаций для улучшения собственной деятельности.

Реинжиниринг бизнес-процессов. Метод предполагает переосмысление всех аспектов осуществленных организаций и процессов, включая цели, задачи, структуру, технологию и выходные результаты, и последующую полную перестройку этих процессов.

Сущность результативной системы измерения показателей деятельности заключается в измерении не того, что легко измеряется, а того, что действительно важно для измерения способа выполнения работы и поддержки стратегии. Измерения результатов должны быть 1) сбалансированными

- 2) динамичными
- 3) своевременными
- 4) эффективными
- 5) отслеживать ключевые процессы
- 6) фокусироваться на удовлетворенности потребителей.

Измерения результатов должны приводить к принятию корректирующих мер, т. е. необходимо создать замкнутый контур (рис. 1.9.).

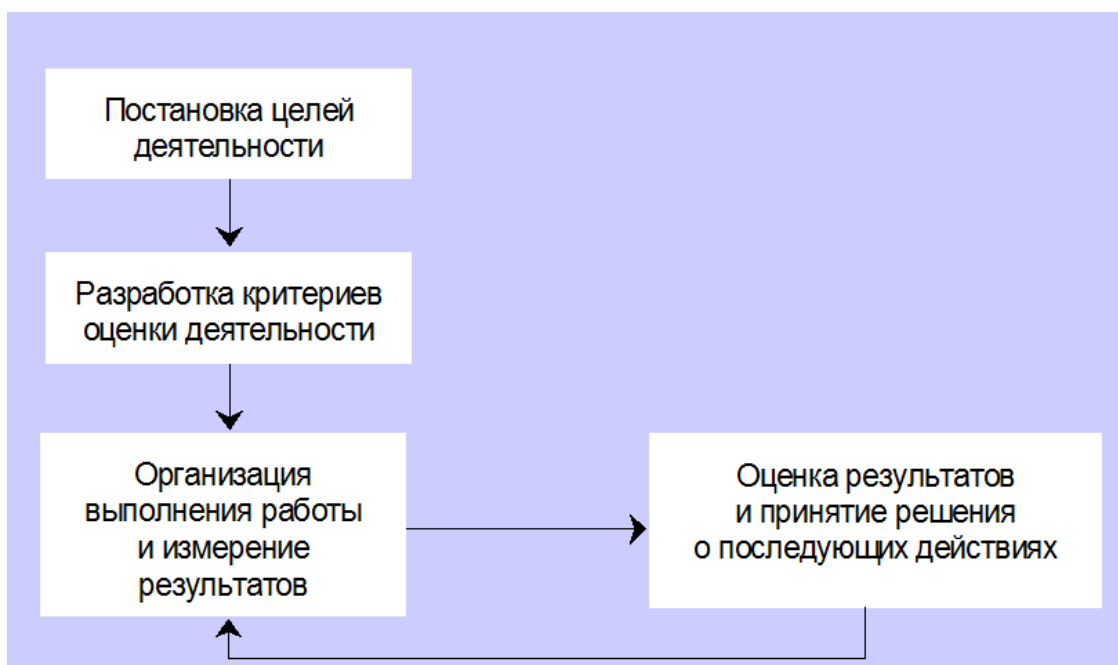


Рис. 1.9. Замыкание контура измерения результатов деятельности

О результативности системы измерения результатов деятельности можно судить по тому, насколько хорошо она отражает разные аспекты деятельности, а не только финансовые показате-

тели; систему в целом, а не только отдельные ее части; будущее, а не только прошлое и настоящее.

Мы кратко рассмотрим три подхода к измерению результатов деятельности, удовлетворяющие этим трем критериям – экономное производство, модель расхождений к качеству и модель 5S.

### **Рациональное производство**

Это термин, обозначает комплекс мер, принятых компанией Toyota для сокращения потерь при сборке автомобилей. При этом выделяется семь источников потерь в производстве: производственный брак – складывается из стоимости продукции, списанной в отходы, затрат на переделки и стоимости гарантийного ремонта дефектной продукции, достигшей потребителя;

транспортировка – любые необязательные перемещения;

запасы – согласно философии "поставок точно в срок" хранение материалов ожидающих использования, является причиной потерь;

перепроизводство – производство большего объема, чем может быть продано немедленно;

простои – время, которое тратят рабочие на ожидание возможности выполнить свою часть производственного процесса;

процессы – любые этапы процесса, являющиеся неэффективными или необязательными, порождают потери;

рабочие операции – работа, выполнение которой не приводит к увеличению ценности выхода и которая может быть исключена посредством улучшения организации труда.

Методы рационального производства призваны исключить все эти источники потерь.

### **Модель расхождений к качеству**

Модель «расхождений в отношении к качеству» представляет собой средство анализа потенциальных угроз негативного восприятия потребителями качества услуг. Посредством изучения накопленного потребителями опыта получения услуг можно выявить различные расхождения между ожидаемым и действительным качеством услуг, чтобы затем принять меры для устранения этих расхождений. Существует несколько методов для измерения удовлетворенности потребителей:

получение обратной связи посредством анкетирования;

мониторинг жалоб потребителей;

периодические проверки средствами оценки лояльности потребителей, фокус-групп и с помощью "фиктивных покупателей";

прочие методы.

### **Модель 5S**

Хотя хорошее ведение хозяйства не обязательно способствует улучшению организационной деятельности, чистота и порядок на рабочих местах является хорошим индикатором высоких показателей. Корпорация Canon (1987) разработала пятиэтапную модель улучшения рабочих мест, (именуемая по-японски 5S), которая включает в себя следующие пять элементов:

надлежащая оснащенность и организация;  
аккуратность;  
чистота;  
методичность;  
дисциплина.

Один аспект результативных аспектов деятельности, непосредственно связанный с понятием хорошо организованного рабочего места, – это прозрачность или обеспечение доступности информации работникам, когда они в ней нуждаются. Эта цель достигается путем вывешивания плакатов с планами, инструкциями и производственными графиками на стенах офисов и производственных цехов. Теми же средствами может обеспечиваться представление работникам уместной обратной связи.

## ЗАДАНИЕ

Представьте, что Вы посещаете незнакомую Вам организацию. Укажите пять вещей, которые Вы хотели бы увидеть или о которых захотели бы спросить, чтобы оценить характеристики операционной функции.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Вы могли бы задать следующие вопросы:

- Насколько удобны производственные помещения и подсобные помещения и комнаты для персонала?
- Способны ли работники – не только менеджеры – рассказать о миссии и операциях организации?
- Существуют ли средства для получения обратной связи от работников и потребителей, такие как ящики для предложений, анкеты или пункты связи?
- Хранится ли на рабочих местах только то, что необходимо, или они завалены вещами, сохраняемыми на всякий случай, дефектными или ненужными?
- Предоставляется ли работникам наглядная обратная связь о результатах операционной деятельности, включая финансовые показатели, например, с помощью графиков?
- Находятся ли инструменты, оборудование и прочие ресурсы в рабочем состоянии, а рабочие места удобны?
- Как обеспечивается премирование и вознаграждение высоких показателей?
- Оказывают ли менеджеры поддержку операциям, например, выступая в роли наставника?
- Все ли работники, особенно работники передней линии, знают потребности потребителей и обладают полномочиями удовлетворять их?
- Вводятся ли новые товары и услуги с минимумом ошибок и изменения в производственных процессах?
- Имеют ли работники возможность уделять часть оплачиваемого рабочего времени работе над совершенствованием процессов и введением других усовершенствований?

Итак, Вы познакомились с тем, как рассматривать вклад операций в конкурентоспособность организации. Мы изучили место операций в стратегической иерархии и роль, которую

они играют в обеспечении конкурентоспособности организации. Вам стало более понятно, как анализировать сравнительную важность различных источников конкурентных преимуществ, определяющих цели операционной функции. Вы теперь способны указать различные методы измерения характеристик операционной функции. Измерение результатов операционной деятельности было показано с помощью показателей экономичности, эффективности, результативности и этичности. Кроме того, мы продемонстрировали пять аспектов операционной деятельности, образующих основу вклада операций в реализацию избранной стратегии и достижение конкурентных преимуществ – затраты, качество, обязательность быстрота и гибкость.

Мы также показали недостаточность использования метода традиционных систем измерения результатов деятельности, основных преимущественно на финансовых показателях и продемонстрировали важность расширения спектра показателей для того чтобы измерять то, что является действительно важным для потребителей, для мотивации персонала и принятия качественных решений.



## **2. Планирование и контроль операций**

Цикл планирования и контроля является атрибутом любых операций в коммерческом и некоммерческом секторах, в производстве и сфере услуг. Его функция состоит в том, чтобы обеспечить все преобразуемые и преобразующие ресурсы, необходимые для удовлетворения запросов потребителя. В этом разделе мы рассмотрим вопросы планирования и контроля, имеющее критически важное значение для операционной функции. Среди них – определение вашей нагрузки или планирования производственных мощностей, необходимых для организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе, согласование операционных мощностей со спросом и календарное планирование, определяющее потоки входных ресурсов и выходных результатов с разбивкой по периодам.

Нашими целями при изучении раздела являются:

- определение действия, составляющие планирование и контроль,
- оценка стратегий согласований операционной мощности со спросом и навыки применения их в соответствии с требованиями вашей организации,
- оценка подходов к календарному планированию применяемых в вашей организации.

### **ОБЩАЯ СХЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ**

План – это документ, определяющий ожидаемые выходные результаты операции в определенный период будущего. Контроль – это действия, которые необходимо предпринять для выполнения плана. Планирование и контроль являются основными задачами для всех менеджеров. В операционном менеджменте планы в зависимости от временных масштабов делятся на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные.

Долгосрочные планы – в них включаются полные мощности, которые потребуются для получения запланированных результатов за период от пяти до десяти лет. Эти планы иногда называют планами «агрегированных мощностей».

Среднесрочное планирование – определяет, как будут обеспечиваться ресурсы, необходимые для выполнения долгосрочных планов – охватывают период от двух до пяти лет. Среднесрочные операционные планы представляют собой результаты детализации плана агрегированной мощности по периодам, категориям ресурсов и типам товаров и услуг. Среднесрочные планы показывают, как операции будут удовлетворять прогнозируемый спрос на товары и услуги.

Краткосрочное планирование. Операционная функция связана с составлением подробного графика действий на ближайшие год-два для достижения поставленных целей. По мере перехода от долгосрочного краткосрочному периоду, фокус операционного менеджмента смещается с планирования на контроль:

- операционное планирование – определяет, как будут приобретаться и использоваться ресурсы, необходимые организации для производства товара и услуг в будущем;
- операционный контроль – обеспечивает своевременное внесение в операции организации корректив, необходимых для выполнения операционных планов.

Результатом планирования является официальная декларация о намерениях, в то время как контроль имеет дело с отклонением от плана.

## Обзор планирования операций

Обобщенная модель планирования представлена на рис. 1.10. Нужно обратить внимание на то, что планирование и контроль должны осуществляться операционной функцией с учетом стратегических решений, принимаемых на высших уровнях организации и решений, принимаемых другими функциями, такими как маркетинговая и финансовая. Эти решения неподконтрольны операционной функции, однако она способна оказывать на них определенное влияние.

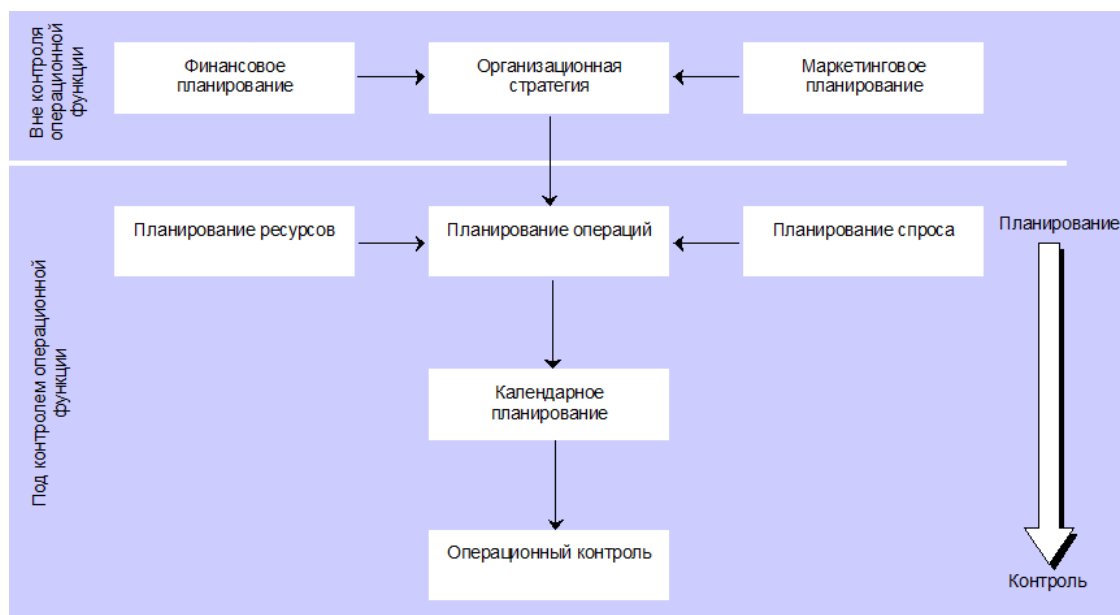


Рис. 1.10. Операционное планирование и контроль

При малых масштабах операций планирование и составление графиков могут являться в значительной степени неформальными процессами. Однако, в крупных организациях они обычно сильно формализованы для обеспечения результативной координации и основываются на компьютерных системах, позволяющих быстро обрабатывать огромные объемы информации. Отсутствие результативного операционного планирования почти неизбежно приводит высоким затратам в хранении завышенных объемов запасов, плохого обслуживания потребителей, избыточных производственных мощностей, случайных решений, принимаемых без учета стратегических соображений и неадекватных реакций на новые угрозы и благоприятные возможности во внешнем окружении.

Использование в менеджменте цикла планирования и контроля имеет перед простым реагированием на события два важных преимущества:

Операционные планы делают видимыми для высшего руководства и руководителей других уровней последствия принятых ими решений. Например, если Вы решили окрашивать оборудование в несколько цветов, то для удовлетворения запросов потребителей пришлось бы увеличивать объем запасов во всех звеньях цепочки поставки, что приводит к увеличению затрат как в самой компании, так и у поставщиков.

Операционные графики делают очевидными последствия сделанного выбора ассортимента товаров и услуг.

## **Управление операционными мощностями**

Одной из главных обязанностей операционных менеджеров, связанных с планированием и контролем, является управление операционными мощностями. Решения об операционных мощностях связаны с отысканием компромисса между риском выбрать уровень операционной мощности, недостаточно высокий для удовлетворения спроса на выходные результаты организации, и риском бесполезного растрачивания ресурсов в результате выбора слишком высокого уровня операционных мощностей.

Планирование операционных мощностей и управление ими включает в себя следующие ключевые этапы:

- выяснение и измерение колебаний операционных мощностей, производящих выходные результаты;

- выяснение и измерение уровня и колебаний спроса на выходные результаты операций;
- определение стратегии согласования операционных мощностей со спросом.

Цель планирования операционных мощностей – согласовать количественные и качественные характеристики наличного оборудования, машин и человеческих ресурсов с прогнозируемым уровнем спроса на производимые организацией товары и услуги.

## **Измерение операционных мощностей**

Операционные мощности организации – это количество товаров и/или объемы услуг, которые она способна произвести и поставить потребителям за определенное время в нормальных операционных условиях. То, как организация определяет и измеряет операционные мощности, оказывает сильное влияние на то, как она управляет этими мощностями.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.