

Что было, что будет... Когда книга Майкла Хаммера и Джеймса Чампи «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» увидела свет, она произвела настоящий фурор. Пожалуй, ни до ни после нее не было бизнес-концепций, так рьяно воплощаемых в жизнь и практиками бизнеса, и консультантами. Реинжиниринг требовал разрушить старые устои бизнеса и начать его как бы заново, с нуля. Нужно было забыть, как выполнялась работа в эпоху массового рынка, и решить, как ее теперь делать наилучшим образом. Своеобразным лозунгом многих кампаний по реинжинирингу стала фраза Хаммера и Чампи — «Нельзя автоматизировать хаос» (что фактически означало: «не автоматизируйте — уничтожайте»). Может быть, именно такое усердие в разрушении «старого мира» и подвело большинство тех, кто кинулся выполнять кардинальную перестройку своего бизнеса: разрушить-то разрушили, а вот что строить на месте руин — не всем было понятно. В одном из интервью Чампи сетует на то, что нехорошую службу их с Хаммером концепции сослужили те, кто начал активно ее воплощать, до конца не разобравшись в сути: «Реинжиниринг означает фундаментальные изменения в работе компании. Многие пытались обозвать реинжинирингом практически любое изменение, например сокращение штата. При этом люди не понимали главного — для чего они это делают? Боюсь, что только для того, чтобы назвать всю эту процедуру "реинжинирингом". Когда должности упразднены, а процессы остаются неизменными, выходит, что половина оставшихся в компании людей выполняют вдвое больше работы. Размышляя здраво: может это привести компанию к успеху? Нет — только к саморазрушению». Отцы реинжиниринга утверждают: те, кто внедрял их концепцию с умом, не проиграли. Так, например, по данным Массачусетского технологического института, компании аэрокосмической отрасли с помощью реинжиниринга повысили свою доходность на 30%. Примерно о таких же цифрах рапортовали страховщики, производители микрочипов и пр. Если так, тогда почему постепенно из разряда самой популярной управленческой фишки реинжиниринг переключался на обочину менеджерских инструментов? Только ли в нерадивых разрушителях дело? Чампи откровенно признается: нет, не только. В реинжиниринге, несмотря на всю его радикальность, было заложено одно значительное ограничение: он помогал изменять внутренние процессы компании, но эти изменения никак не влияли на отношения компании с внешним миром. А какой, скажем, прок от того, что вы ускорите выпуск продукции на 30%, если клиенты не смогут «включить» такую же скорость потребления? Реинжиниринг, в котором устранено это ограничение, Чампи назвал X-инжинирингом. По его словам, основа осталась прежней, но реализация концепции приобрела новые черты. А именно: в новой концепции X-инжиниринга перестройке, согласно требованиям сегодняшнего рынка, должны подлежать не только внутренние процессы компании, но и ее внешние связи (с потребителями, конкурентами, партнерами и глобальной экономикой в целом). Чампи также замечает, что

идея X-инжиниринга будет более успешно реализована не командой разрушителей-революционеров, а командой стратегов-прагматиков. «Я всегда ратовал за кардинальные перемены в компании, — говорит он. — Нельзя останавливаться на мелких достижениях. Нужно ставить как можно более амбициозные цели. Конечно, моя точка зрения меняется. В молодости я полагал, что для крупных преобразований понадобится один-два года, сейчас я считаю, что оптимальный срок для этого — пять-десять лет». Что же конкретно подразумевает под этими изменениями один из «отцов реинжиниринга»? «Новая» идея реинжиниринга Итак, в X-инжиниринге работают все «старые» правила реинжиниринга: организовывайте достижение результата, а не выполнение задачи; связывайте параллельные работы вместо интеграции результатов; помещайте точку принятия решения туда, где делается работа, встраивая контроль в процесс и т.д. Проще говоря, процессы нужно перестроить так, чтобы не было дублируемых и бессмысленных работ. Только если реинжиниринг сосредоточивался на внутренних процессах, то X-инжиниринг советует не ограничиваться оптимизацией работы своих сотрудников и, если нужно, перестраивать процессы своих клиентов, поставщиков и партнеров. Правильно проведенный X-инжиниринг не позволит тормозиться процессам в цепочке «поставщик — компания — клиент». Начинать такие изменения нужно с построения так называемого «треугольника X-инжиниринга», фокусируясь на трех сферах: Процессы. Необходимо проанализировать, какие изменения требуются в процессах следующих типов: внутренние (то, что компания делает «для себя»); внешние (то, что компания делает для других); входящие (процессы, выполняемые кем-то для компании). Предложения. Проанализируйте, какую уникальную ценность компания предлагает/может предложить своим потребителям и партнерам, по следующим параметрам: кастомизация; инновационность; цена; качество; сервис; скорость; разнообразие. Участники. Продумайте, кто должен участвовать в вашем X-инжиниринге? Насколько далеко за границы вашей компании вы планируете выйти с изменениями? Собираетесь ли вы включить в процесс перестройки: только свою организацию; внешние организации одного типа (например, только поставщиков, только партнеров или только потребителей); внешние организации двух типов; внешние организации всех трех типов (потребителей, поставщиков, партнеров)? Завершив анализ «трех вершин», можно приступить к перестройке. Здесь все не ново. Следуя заповеди профессора Преображенского, сначала нужно устранить разруху в головах, а потом заниматься клозетами. Иными словами, проводить изменения нужно только после того, как определена их цель — то, что вы хотите получить на выходе. Собственно, эта очевидная идея о единой цели, ради которой рушатся и выстраиваются заново все процессы в компании (а теперь и за ее пределами), и положена в основу нового реинжиниринга — X-инжиниринга. Где и как? На сегодняшний день управленческие технологии отшлифованы уже до такой степени, что сделать бизнес-конфетку из какой-либо идеи не представляет сложности. Все это, как говорится, дело техники. Остановка,

как всегда, за новыми идеями. Вопрос «что бы такое новое придумать?» волнует сейчас компании настолько сильно, что в сферу инноваций и креатива потихоньку втягивается все больше и больше консультантов и гуру менеджмента — ибо именно здесь на их мысли существует наибольший спрос. Не устоял и Чампи. Его советы по проведению X-инжиниринга как раз и касаются сферы поиска новых идей. При этом классик реинжиниринга переходит к лозунгам несколько в стиле Питерса. Итак, чтобы найти идею, Чампи рекомендует: Изобретая новое, забудьте о скромности. Будьте очень амбициозны. Помните, что востребованные идеи сегодня лежат в плоскости низкой цены. Одновременно фокусируйтесь на цене и качестве вашего товара. Используйте информационные технологии. Обязательно. Организуйте производство там, где возможно наилучшее сочетание параметров цена — качество. Учитывайте, что мир становится все более «плоским» (стираются границы между бизнесом и потребителем). Используйте эту возможность. Развивайте аппетит к переменам. То, что сегодня в диковинку, завтра должно стать массовым товаром. Иными словами, ваша инновация должна быть тиражируемой. Не привязывайтесь к бизнес-моделям, уже используемым компаниями в вашей отрасли. Ищите бизнес-модели с возможностью масштабирования. Вашей отличительной чертой может стать даже то, как вы выполняете ту или иную операцию. Старайтесь избегать дублирования функций и заданий, но не в ущерб качеству. Цельтесь в завышенные требования ваших клиентов. Учитывайте, что рынку нужно время, чтобы привыкнуть к инновации. Не допускайте диссонирования цикличности ваших процессов с приобретением клиентами нового опыта. Иными словами, предлагайте свой товар тогда, когда клиент для этого созреет. Забудьте то, как вы делали работу раньше. Избавляйтесь от бумажного документооборота. Изменяя процессы, изменяйте ИТ. Стандартизируйте все процессы и технологии (если только не найдется какой-либо веской причины не делать этого). Решения о том, какие процессы оставить, а что сократить или добавить, должны приниматься одним человеком — пусть это будет, скажем, «менеджер по изменениям». Проводите политику прозрачности и доверия. Убедитесь, что члены вашей команды поддерживают вас. Будьте естественны, проявляйте эмпатию. Выстраивайте меритократию. И, наконец, Никогда не довольствуйтесь достигнутым. Примеры от Чампи Весь процесс изменений Чампи предлагает проводить по такой формуле: Бизнес-модель = ваше обещание потребителям + то, как вы собираетесь выполнять это обещание Иными словами, если вы решили, что наилучшее, что можете предложить потребителю, — это низкая цена, то от данной идеи и надо отталкиваться: перестроить внутренние процессы так, чтобы достигалась максимальная экономия на каждом этапе производства; заставить поставщиков снизить цены на сырье (или сменить поставщиков); предложить потребителям дешевый продукт. Как, например, это делает индийская компания Tata Motors, входящая в состав Tata Group. Tata Motors обещает построить к 2008 году самый дешевый в мире автомобиль (его стоимость составит всего \$2467). Вот схема ее работы:

Обещание: автомобили по очень низким ценам. За счет чего выполняется обещание: идеи дешевизны будущего продукта подчинены все процессы компании. На входе: дешевый металл для автомобилей (поставщики — Китай или индийские заводы по переработке металлолома). Внутри компании: тотальный контроль бизнеса из единого центра, жесткая экономия каждой копейки (индийские инженеры получают значительно меньше своих коллег в США и странах Европы, а об уровне оплаты труда индийских рабочих вообще говорить не приходится). На выходе: демпинг. Предлагая «самый дешевый автомобиль», компания тем самым отказывается от перспективных групп клиентов, у которых есть деньги. Зато ей не придется проталкивать свое авто, тратя громадные средства на рекламу — дешевые машины, безусловно, найдут своего покупателя. Только своего покупателя. Но где же, собственно, здесь применение «нового» реинжиниринга? Где все эти реструктуризации и перестройки, с которыми у нас прочно ассоциируется эта концепция? Джеймс Чампи опять отвечает революционным лозунгом: «Не пытайтесь путем перестройки выжать прибыль из неинтересной идеи. Лучше бросьте ее и ищите новую».

Собственно, X-инжиниринг (как ни странно) — именно о том, где и как искать новые нестандартные идеи для бизнеса. Перестройка должна происходить в головах руководителей. Такая перестройка — это не улучшение того, что плохо работает, а поиск того, что будет работать хорошо, а затем — выстраивание вокруг этой идеи «нужных» процессов, «нужных» поставщиков и «нужных» клиентов. А вот как выполняет свое обещание «предоставить автомобиль для общего пользования» американская компания Zipcar. Она придумала необычную систему аренды автомобилей, заключающуюся в их коллективном использовании. Машину можно арендовать на определенные часы (и платить, следовательно, только за них), забирать и оставлять в удобном, заранее оговоренном месте. Получается нечто вроде службы такси, но тут водитель — сам клиент. При этом вся система автоматизирована, работает 24 часа в сутки, семь дней в неделю. Человек, который становится участником системы, заводит счет и получает личную карточку с чипом RFID1. Через Интернет или по телефону он может заказать автомобиль на определенный день и определенные часы. Машина в это время будет находиться на одной из заранее оговоренных стоянок. Арендатору остается подойти к ней и поднести карточку к лобовому стеклу — двери разблокируются, противоугонная система отключится. Попользовавшись автомобилем, клиент, захлопнув дверь, оставляет его в одной из определенных точек города, где его сможет найти любой зарегистрированный в сети участник. При этом в часы, на которые человек забронировал машину, она «откликается» только на его личный чип. Машин уже достаточно много, чтобы в относительной близости от заказчика всегда находилась свободная. Условия аренды максимально упрощены: деньги списываются со счета автоматически, точно так же в память машин поступают сведения о заказах на текущий день и, что очень удобно, в расценки входят и страховка, и затраты на бензин. Если арендатор захочет

продлить время использования машины, он может внести коррективы в заказ по телефону. Такая коллективная эксплуатация транспортных средств, по расчетам авторов системы и самих клиентов, обходится намного дешевле, чем владение автомобилем или обычная аренда. Все машины компании принадлежат как бы сразу всем членам сети. По словам представителей Zipcar, один автомобиль в их системе «удаляет» с дорог 20 машин, принадлежащих частникам. И Tata Motors, и Zipcar, считает Чампи, демонстрируют примеры успешного использования необычных идей в духе X-инжиниринга.