

АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ – КЛЮЧ К ВЫСОКОЙ ПРИБЫЛЬНОСТИ И СТАБИЛЬНОСТИ СТО

«ХОТИТЕ УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ – ОПИШИТЕ, КАК ОН РАБОТАЕТ»

Руководство каждой СТО старается найти оптимальные решения для организации своего бизнеса, чтобы сэкономить средства, повысить прибыльность и стабильность, вывести предприятие на новый уровень развития.

Поэтому рано или поздно руководитель СТО приходит к выводу, что необходимо автоматизировать деятельность, а сама автоматизация рассматривается как спасательный круг, способный решить если не все проблемы, то их значительную часть. На сегодняшний день автоматизация бизнес-процессов является самым эффективным способом повышения прибыльности и стабильности СТО.

Автоматизация деятельности обычно выполняется на основе регламентации и моделирования бизнес-процессов. Разложив всю деятельность на отдельные бизнес-процессы, можно управлять бизнесом более осознанно.

ЧТО ПОНИМАЕТСЯ ПОД СЛОВАМИ «БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ»?

Бизнес-процессы это собственно и есть работа сотрудников предприятия, направленная на достижение определенных результатов. Но можно работать «по-наитию», можно работать «как придется», а можно работать по четкой технологии и инструкциям. При таком подходе уже не важно, что умеют принимаемые на работу новые сотрудники, ведь вся их работа строго регламентирована, описана и автоматизирована. А с учетом растущего дефицита специалистов, такой подход становится наиболее эффективным.

Когда СТО небольшая, никакие формализованные бизнес-процессы, по идее, и не нужны. Когда СТО развивается количество «бардака» начинает стремительно увеличиваться и с этим надо бороться. Решать вопросы конечно можно по факту их возникновения, каждый раз изобретая очередной велосипед, набивать шишки и создавать отрицательный имидж, как среди своих сотрудников, так и среди клиентов. Такой стиль управления называется «ручным управлением». Отсутствие описания бизнес-процессов приводит к стихийному производственному процессу, к тому же изменяющемуся при появлении новых сотрудников и необязательно в лучшую сторону.

В отличие от ручного управления можно применять системный подход в управлении предприятием.

Для того чтобы написать «правильные» инструкции сотрудникам, необходимо разложить всю деятельность СТО на отдельные бизнес-процессы, описать их, а затем по возможности автоматизировать.

КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ?

Всегда надо начинать с описания существующих процессов. Так для СТО можно выделить например следующие бизнес-процессы: предварительная запись клиента на обслуживание автомобиля, оформление заказ-наряда на ТО и ремонт автомобиля, техническое обслуживание и ремонт автомобиля, мойка автомобиля, продажа запчастей, заказ запчастей, оплата товаров и услуг и т.д. Эти процессы нужно описать так, как они действуют сегодня.

Далее необходимо проанализировать то, что имеется сейчас и определить наиболее проблемные процессы, которые возможно нужно изменить.

ПРИМЕР ИЗ ПРОШЛОГО ОПЫТА

Рабочие на заводе Форда собирают детали на конвейере. Рабочий получает 5 долларов в день и собирает 30 единиц продукции. Генри Форд в течение часа смотрит на рабочего и понимает, что тот делает много лишних действий. Он пробует сам собрать деталь по новой схеме, и понимает, что, по идее, это можно делать быстрее, но нужно чуть изменить конвейер, подвинуть оборудование, и, главное, научить рабочего совершать другие движения. Через «не хочу» он обучает этого рабочего делать как надо – и, – он всё ещё продолжает получать 5 долларов в день, но производит уже 42 единицы продукции.

Так и при внедрении бизнес-процессов: нужно понять, что есть на входе, какой должен быть результат на выходе и как его оптимально достичь. Если стоимость работы по исследованию и изменению меньше, чем ожидаемая от этого прибыль, нужно делать.

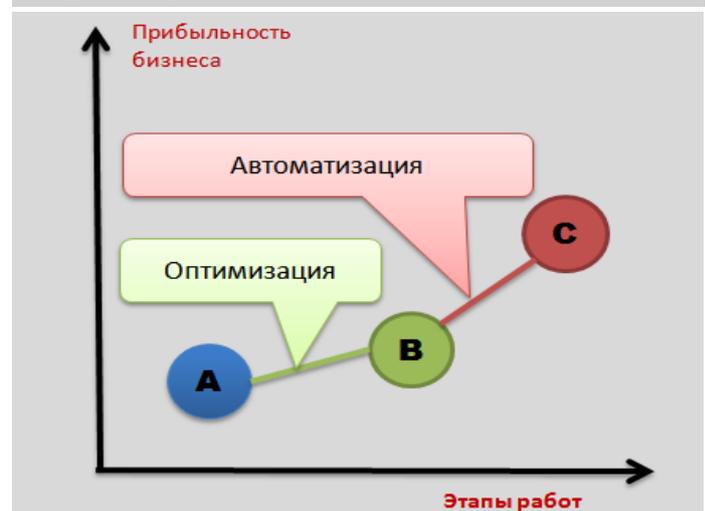
Затем нужно спроектировать «оптимальные» бизнес-процессы и ввести их в действующую модель авторемонтного бизнеса.

Далее нужно подобрать средства автоматизации бизнес-процессов и внедрить их.

В результате получится регламентированная система работы СТО с автоматизированными бизнес-процессами.

Как автоматизировать бизнес-процессы СТО?

1. Выделите основные бизнес-процессы
2. Опишите действующую модель бизнес-процесса (точка А)
3. Проанализируйте действующие бизнес-процессы, выявите проблемы
4. Оптимизируйте бизнес-процессы (точка В)



ИЗ КАКИХ ЭЛЕМЕНТОВ ДОЛЖНА СОСТОЯТЬ МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА?

В модели бизнес-процесса должны быть представлены следующие основные элементы: собственно бизнес-процесс, который описывается последовательностью действий исполнителя направленных на достижение определенного результата. Действия исполнителя должны регламентироваться соответствующими документами, а для выполнения требуемых действий его необходимо обеспечить соответствующими ресурсами. Для получения результата исполнитель использует входящие документы (информацию), а в процессе выполнения своих действий формирует исходящие документы (информацию). Работа исполнителя должна контролироваться с целью оценки правильности и эффективности его работы со стороны руководителя.



КАК ОПИСАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС?

Описание бизнес-процесса желательно представлять в виде схемы, которая должна дополняться пояснениями, регламентирующими документами, должностными инструкциями. Графическое представление бизнес-процессов позволяет наглядно и просто представить последовательность осуществляемых действий, их взаимосвязь друг с другом и наиболее значимые детали осуществляемой деятельности. Есть специальные методы описания бизнес-процессов, которые широко изложены в литературе. На рисунке приведен упрощенный пример возможного описания бизнес-процесса в виде схемы, на которой выделены «дорожки» для каждого исполнителя, внутри которых показана последовательность их действий и взаимосвязь друг с другом, а также сопровождающие бизнес-процесс документы.

Как правило, сначала составляют общую схему бизнес-процесса, а затем детализируют каждый ее подпроцесс.

Нередко на СТО возникает ситуация, когда при увольнении ключевого сотрудника предприятия выпадает целый бизнес-процесс и при этом никто не знает, что и как делал этот сотрудник. Принимают на работу нового сотрудника и все начинается с самого начала. Перераспределение прав и обязанностей между сотрудниками, свои новые принципы работы и т.д. А ведь всех этих проблем можно избежать путем описания бизнес-процессов. Действия сотрудников нужно просто описать на бумаге. И тогда сразу станет все ясно, кто что делает, за что отвечает,

с кем и какие вопросы решает, какие документы принимает для принятия решения и какие документы выдает. Именно четко описанные бизнес-процессы, а не формальные должностные инструкции позволяют новому сотруднику сориентироваться в новом коллективе, быстрее войти в курс дела, обучиться и начать продуктивно работать. А если у нового сотрудника возникают новые идеи по совершенствованию бизнес-процессов – это очень хорошо. Значит руководству удалось создать на предприятии такие условия, где сотрудники сами хотят оптимизировать бизнес-процессы.

Поэтому четко регламентированная деятельность каждого сотрудника на СТО на основании описанных бизнес-процессов позволяет руководству СТО осуществлять системный подход в управлении.

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Основная задача оптимизации бизнес-процесса – это обеспечение получения заданного результата при минимальных затратах ресурсов. Самый главный ресурс – это время. Часто возникает ситуация, когда для принятия решения по определенному вопросу необходимо согласование с руководством, но если написать четкий алгоритм принятия решения – то исполнитель может принимать решение сам. Также возникает ситуация, когда исполнители готовят определенные документы или отчеты только потому, что так исторически сложилось и никому эти документы или отчеты уже не нужны. Нужно максимально уменьшить количество выполняемых действий исполнителя и обеспечить выполнение всех необходимых действий. Нужно решить вопрос по обеспечению контроля за выполнением регламента и выделить количественные характеристики для оценки работы исполнителя. В процессе оптимизации может оказаться, что некоторые существующие бизнес-процессы вообще не нужны, а другие наоборот необходимо добавить.

КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПОЛУЧАЕТ СТО ОТ ВНЕДРЕНИЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ КОМПЬЮТЕРНОЙ ПРОГРАММЫ ДЛЯ СТО?

По времени, описание, оптимизация и автоматизация бизнес-процессов на СТО среднего бизнеса может занимать от 1 до 6 месяцев.

В специализированной, я подчеркиваю, именно в специализированной, а не бухгалтерской компьютерной программе для СТО уже описаны, регламентированы и автоматизированы около 40 бизнес-процессов по обслуживанию клиентов и их автомобилей, стандартизированы документы их сопровождающие, и отражен опыт накопленный специалистами многих СТО. Так что применение такой программы позволит сэкономить время и средства на описание и оптимизацию бизнес-процессов.

Кроме того:

Программа «заставляет» работать пользователей (сотрудников СТО) правильно, т.е. работать только по тем правилам, которые заложены в программе и не как иначе.

Программа обеспечивает быстрый поиск информации и сокращает ручной ввод данных.

Программа «заставляет» пользователя оформлять все документы только с помощью программы, при этом все первичные данные обязательно «падают» в единую

базу данных. На основании этих данных строится объективный и реальный учет деятельности и товаров.

Программа дисциплинирует работу сотрудников, так как, если один сотрудник не подготовит документ (например, накладную), второй сотрудник, который с ним связан, не сможет выполнить свою работу («при бумажной технологии» процесс может быть выполнен, а документы могут быть оформлены задним числом, что может привести и часто приводит к потере информации и другим последствиям).

В случае, если пользователь увольняется, то это не значит, что он «унесет» все знания и информацию предпри-

ятия с собой (что естественно при традиционной работе). Вся информация останется в базе данных предприятия, и новый сотрудник сможет продолжать работу по тем же правилам и с полной информацией.

И последнее, программа позволяет руководителю контролировать процессы ремонта автомобилей и состояние склада, контролировать взаиморасчеты с клиентами и поставщиками, учитывать выработку механиков для начисления заработной платы, получать информацию об эффективности работы СТО и прибыльности бизнеса.

Михаил Иванович

Пример диаграммы деятельности для бизнес-процесса по техническому обслуживанию и ремонту (ТО и Р) автомобилей на СТО

