ОПЕРАЦИОННЫЙ КОНСАЛТИНГ

Лекционный материал

Понятие операционного консалтинга

- Операционный консалтинг – это комплекс консультационных услуг, позволяющих решить проблемы управления, сделать компанию скоординированной, гибкой и управляемой, найти внутренние резервы для роста и сфокусировать их на достижение поставленных целей.
- Операционный консалтинг - это разработка и внедрение эффективной операционной стратегии предприятия, оптимизация бизнес-процессов, а также оптимальное управление потоком работ, управление качеством, управление персоналом и затратами

Цель операционного консалтинга

- Основной целью операционного консалтинга является использование всех имеющихся у компании активов с максимальной эффективностью для их дальнейшего преобразования в товары или услуги с высоким показателем конкурентоспособности. Итог этого — повышение показателей операционной деятельности и снижение уровня операционных расходов.

Задачи операционного консалтинга

- Разработка бизнес-плана и технических заданий на мероприятия по реорганизации;
- Автоматизация документооборота, электронное делопроизводство;
- Внедрение системы бизнес-планирования и бюджетирования;
- Обеспечение безопасности бизнес-процессов;
- Организация обработки транзакций в реальном времени;
- Организация учета и отчетности;
- Управление взаимоотношений с клиентами;
- Организация работы удаленных подразделений;
- Внедрение системы эффективной мотивации персонала;
- Проведение целевых маркетинговых исследований;
- Организация PR и рекламных кампаний;
- Оптимизация поставок и логистики;
- Оценка эффективности проведенной реорганизации;
- Создание организационно-технических возможностей для гибкого реагирования на изменение ситуации

Работа операционных консультантов

Операционные консультанты:

- 1) Определяют «узкие места» предприятия, которые тормозят его работу, выявляют проблемы в области бизнес процессов и методов планирования, управления деятельностью основного производства, снабжения и сбыта предприятия.
- 2) Анализируют совместно с руководителями и ведущими сотрудниками предприятия выявленные проблемы и вызвавшие их причины.
- 3) Разрабатывают и представляют на обсуждение заказчику рекомендации, направленные на устранение идентифицированных «узких мест».

Инструментарий операционного консалтинга

1) Выявление проблемы:
- исходное дерево проблем
- опросы клиентов
- анализ расхождений
- исследование мнений служащих
- **2) Сбор данных:**
- производственные осмотры и аудиты
- выборочный контроль работы
- блок-схемы потоков
- организационные схемы

Инструментарий операционного консалтинга (продолжение)

3) Анализ данных и проблем:
- анализ проблем (инструменты SPC)
- анализ узких мест
- компьютерное моделирование
- инструменты статистики

4) Анализ затрат и платежей:
- дерево решений
- сбалансированная система показателей
- анализ долевого участия

5) Реализация:
- матрицы ответственности
- методы управления проектом

Этапы процесса операционного консалтинга

Производственный операционный консалтинг

Главные тактические и стратегические сферы, в которых компании обычно обращаются к операционному консалтингу:

- Предприятия: открытие и размещение новых заводов, сокращение или переориентация существующих мощностей.
- Персонал: качественное улучшение, разработка или изменение рабочих норм, изучение и анализ графиков работы.
- Комплектующие: принятие решения об их изготовлении или покупке, выбор поставщика
- Процессы: оценка технологий, совершенствование производства, переориентация производства.
- Система планирования и контроля: обеспечение руководства цепью поставок, планирование материальных потребностей, контроль загрузки мощностей, хранение на складах и распределение.

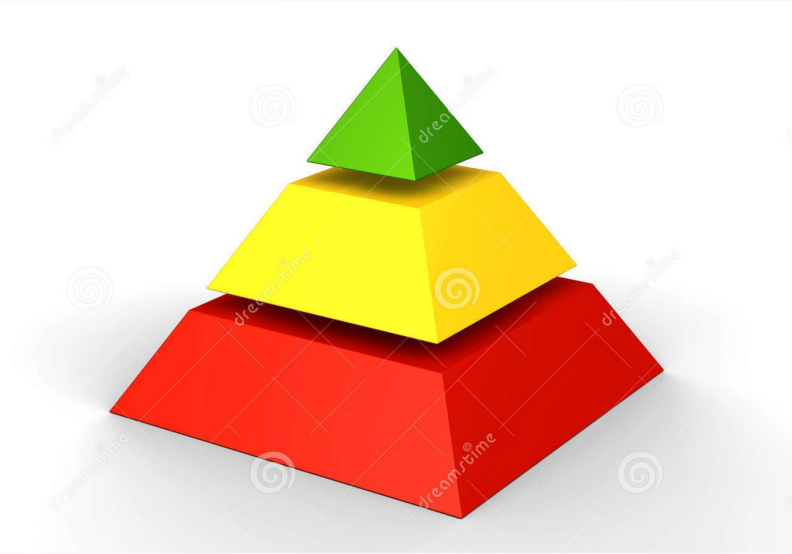
Операционный консалтинг в сфере услуг

Чаще всего в консалтинге услуг специализируются в таких сферах:

- финансы (кадры, автоматизация, исследования качества);
- здравоохранение (кадры, оплата, офисные процедуры, телефонные переговоры, размещение);
- транспорт (графики движения, материально-техническое снабжение, погрузка и перевозка товаров, система бронирования и транспортировка багажа для авиалиний);
- гостиницы (бронирование, штат, цены и качество).

Структура консалтинговой компании

- Структуру типичной консалтинговой фирмы можно представить в виде пирамиды. На верхушке пирамиды находятся партнеры и высшее руководство. Их основная функция заключается в продаже услуг и установлении связей с клиентами. В середине — менеджеры, которые руководят консалтинговыми проектами. Внизу — служащие, которые проводят консалтинговую работу, являясь частью консалтинговой команды.
- Часто употребляют разговорные названия: "искатели" (Finders) — о тех, кто в бизнесе, "мыслители" (Minders) — менеджеры, "станочники" (Grinders) — консультанты как таковые.



Проекты консалтинговых организаций

- Самые сложные проекты, "мозговые" (Brain Surgery Projects), требуют новаторского творческого подхода.
- За ними следуют "седовласые" проекты (Gray Hair Projects), для которых нужен значительный опыт без особого творчества.
- Третий вид проектов — процедурные проекты (Procedures), где главная суть проблемы хорошо известна, а действия по реализации проекта не отличаются от тех, которые выполняются и в других проектах.

Консалтинговые компании

- Консалтинговые компании подразделяются по признаку стратегии и тактики анализа, планирования и реализации.
- McKinsey и Boston Consulting Group — типичные примеры компаний стратегического типа, в то время, как Gemini Consulting и Hay Group шире специализируются на тактических проектах и их реализации.

BCG BOSTON CONSULTING GROUP

McKinsey & Company

GEMINI consulting

HayGroup®

Консалтинговые компании

- Главными новыми игроками в консалтинговом бизнесе являются большие фирмы, специализирующиеся на информационных технологиях, такие как ComputerSciencesCorporation — CSC, ElectronicDataSystems — EDS и IBM

Итог операционного консалтинга - решение следующего перечня задач:

- повышение управляемости и гибкости компании;
- повышение бизнес-показателей;
- минимизация финансовых расходов;
- внедрение автоматизированной системы документооборота;
- автоматизация процесса учета документации;
- оптимизация маркетингового направления и повышение продаж;
- улучшение системы логистики;
- построение более эффективных взаимоотношений с партнерами и клиентами;
- повышение эффективности управления активами;
- применение современных систем бизнес-планирования;
- эффективное распределение полномочий между отдельными структурными подразделениями и персоналом.

Спасибо за внимание!