

ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ AGILE-МЕТОДОЛОГИИ В СФЕРЕ МАЛОГО БИЗНЕСА

Игнатьева Илона Михайловна

магистрант, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, РФ, г. Санкт-Петербург

Технологическое развитие и непрерывные изменения экономической ситуации требуют от менеджеров поиска новых подходов к управлению предприятием, ухода от старых методов и инструментов, которые уже не обеспечивают необходимый уровень эффективности. Конкуренция постоянно растет, и потребители больше не хотят покупать массовый продукт, они хотят эксклюзивности. Поэтому компаниям теперь приходится приспосабливаться к потребностям каждого клиента.

Конечно, для успешной реализации любого решения требуется конкретизация. И гибкие методы управления не являются исключением, а разъяснение начинается с правильного понимания того, что такое agile и как вы можете в своей практике использовать agile, чтобы решать конкретные задачи и задачи компании или подразделения.

В классическом подходе «фишкой» Agile является быстрая адаптация под производство различной продукции. Например, сегодня компания производит пластиковую тару, а завтра пластмассовые игрушки. Или, например, при производстве строительных конструкций, способна быстро менять размеры, формы и технические характеристики выпускаемых изделий.

Но, на самом деле, сегодняшние реалии требуют Agile во всех сферах компании: начиная с продаж и маркетинга, и заканчивая даже ведением бухгалтерского учета.

Бизнес должен стать Agile прежде всего в управлении, а это предельно горизонтальные структуры управления. Agile-компании – это предпринимательская среда. В крупных компаниях, например, вводить Agile намного сложнее. Невозможно сделать гибким производство, не поменяв закостенелые привычки в головах маркетологов, которые привыкли работать через традиционные каналы продаж и не ищут новых способов продвижения продукции. Весь положительный эффект от Agile на производстве будет поглощен, если маркетологи по привычке будут размещать рекламу на билбордах и спускать бюджет на корпоративные сувениры. Маркетологи должны анализировать и прогнозировать, когда и какие дивиденды получит компания от их действия, какая активность позволит компании больше продавать или легче убеждать клиентов выбрать именно ее продукт. Данная проблема решается гораздо быстрее и проще в малом бизнесе.

Сейчас все повсеместно говорят об Agile. Главный вопрос, который задают себе руководители: применимо ли все это на практике моей компании и с чего же все-таки начать? Многие также не понимают, что на самом деле означают гибкие производственные системы.

Agile для малого бизнеса будет отлично работать в 90% случаев, можно даже сказать, что Agile предназначен для малого бизнеса, как с точки зрения методов работы, так и с точки зрения оптимального формата достижения результата. Методы гибкого управления отлично накладываются на задачи, которые стоят перед малым бизнесом, позволяя добиваться результата в короткие сроки, но существует одно «но» ...

Одна из ключевых проблем малого бизнеса: отсутствие системы корпоративного образования, точнее, она есть, но описывается по формуле:

«мы все учились понемногу чему-нибудь и как-нибудь» — прямо в точку.

Разумеется, собственник небольшого бизнеса или индивидуальный предприниматель, услышав про методы гибкого управления Agile, может их внедрить самостоятельно, но кадры решают все, а вот с кадрами в малом бизнесе всегда тяжело. Кадры нужно не только уметь подбирать, но и оценивать: чтобы каждый был на своем месте!

Для чего необходимо внедрять Agile? Кратко сформулируем предпосылки для внедрения Agile в малом бизнесе:

- необходимо вывести продажи, маркетинг, сервис клиентов на новый уровень;
- необходимо сформировать из разрозненных отделов единую систему, направленную на реализацию целей и задач компании;
- необходимо найти новые идеи и продукты, возможно даже новые рынки, которые обеспечат устойчивое конкурентное преимущество.

Дополнительно следует отметить, что Agile применяется там, где требуются новые и неоднозначные решения.

Небольшие компании предоставляют идеальные условия для внедрения Agile, особенно в области продаж, маркетинга и сервисного обслуживания.

Методология гибкого управления бизнесом делится на четыре области, каждая из которых требует соответствующих изменений в том, как работает бизнес. Первая область – это гибкость менеджмента. Хотя это может показаться пугающим, изменение менталитета и процессов управления, вероятно, являются самым простым изменением. Для этого требуется только открытый ум и готовность адаптироваться к меняющейся бизнес-среде.

Вторая область – это интегрированное взаимодействие с клиентами – изменение отношений и взаимодействия между компанией и ее клиентом. При гибком управлении бизнесом клиенты берут на себя прямую ответственность за выполнение своих требований. Команды и клиенты тесно сотрудничают друг с другом для достижения желаемых результатов. Быть гибким – значит уметь приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам, ведь ничто не меняется больше, чем потребности клиента.

Третья область – это структура гибкой организации – как менеджеры управляют своим персоналом, сердцем любого бизнеса и как они связаны с остальной частью организации. Agile – это изменение от традиционной иерархии к самостоятельным личностям и командам. Одной из сильных сторон гибкого управления бизнесом является ориентация на расширение прав и возможностей личности, развитие вовлеченного персонала как механизма для достижения улучшенных результатов работы с клиентами. Хотя расширение прав и возможностей трудно определить и измерить, результаты очевидны. Сотрудники несут ответственность, подотчетность и полномочия по выполнению требований заказчика.

Рассмотрев роль заказчика и команды, пришло время для четвертой и заключительной области – работать гибкими методами. Гибкое управление бизнесом использует своевременное планирование и инкрементный или непрерывный процесс «доставки» продукта до клиента, что позволяет быстро изменять объем и обстоятельства, если это требуется. Клиенты работают вместе с командой, чтобы формировать и направлять результаты, в то время как команда регулярно поставяет частичные, хотя и функциональные продукты клиенту. Сам продукт будет продолжать развиваться, поскольку каждая следующая итерация строится на предыдущей.

Что заставляет компании использовать гибкие методологии?

1. Высокий уровень конкуренции. Подход, описанный треугольником "быстро / качественно / дешево", больше не работает. Клиенты хотят получить продукты высокого качества, быстрее и дешевле, чем другие. Как сказал Герман Греф: "На самом деле никакой конкуренции за товары, продукты или услуги нет. Существует конкуренция между моделями управления."

2. Долгосрочные прогнозы больше не сбываются. Темпы изменения экономической конъюнктуры на столько высоки, что неизвестно, что будет на рынке актуальным. Ваш конкурент выпустил новый инновационный продукт, устанавливающий новые стандарты в отрасли – и вы должны подтянуть свою компанию хотя бы до такого же уровня. В противном случае вы останетесь позади. Сегодня ваш клиент хотел один товар, а завтра тот же самый, но другого цвета и из другого материала.

3. Медлительность и сложность принятия решений, неповоротливость компаний. В крупных компаниях с бюрократией, доведенной до абсурда, решения не принимаются, а растворяются. Опять же, здесь мы видим преимущества малого бизнеса для внедрения Agile.

Основные принципы гибкой методологии:

1. Ориентация на результат. Рабочий продукт – это главный показатель успеха. Необходимо максимально избегать строгого документирования и регламентации процессов, оставляя необходимый максимум. Главное внимание по-прежнему уделяется скорости и эффективности.

2. Постоянное внимание к технической стороне и инновационности процесса разработки продукта.

3. Сокращение времени на выпуск и предоставление услуги. Это достигается за счет разработки продукта с использованием современного multifunctional технологического оборудования, программного обеспечения для планирования производства, продуктов моделирования и разработки, эффективной коммуникации сотрудников, которые не обременены регламентами, процедурами и т.д.

4. Работа в условиях постоянных изменений. Способность управлять гибкими процессами дает компании уникальное преимущество перед конкурентами.

Но далеко не у всех компаний есть необходимость в использовании Agile. Внедрение гибких методологий, которое, кстати, требует значительных затрат и ресурсов, не принесет эффекта компаниям, которые:

- занимаются добычей и обработкой сырья;
- выпускают товары FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods) — общее название для товаров повседневного потребления (особенно продуктов легкой и пищевой промышленности) широким кругом покупателей, которые стоят относительно дешево и быстро продаются, а также товары с длительным жизненным циклом.

А среди тех, кому жизненно важно быть гибкими, следующие производственные компании:

- оказывающие производственные услуги (аутсорсеры);
- производители сложно-технического инновационного оборудования, высокотехнологичных устройств (смартфонов)
- представители фэшн-индустрии;
- производители продуктов, спрос на которые сложно прогнозировать (здесь можно добавить, что в кризисные и трансформационные периоды все компании испытывают сложность с прогнозированием продаж, поэтому данный критерий стоит рассматривать ситуативно).

Несмотря на то, что каждая компания имеет свою специфику и различный уровень на старте проекта по внедрению agile-системы, в основной своей массе ошибки совершаются одни и те же. Специфика компании влияет на объем и перечень задач, которые необходимо выполнить, их последовательность и длительность, но основные ошибки лежат за гранью содержания и сроков.

Будучи общим термином, Agile означает разные вещи для разных людей. Поэтому, прежде чем идти дальше, необходимо прояснить некоторые из наиболее распространенных заблуждений, связанных с Agile.

Agile является особенным подходом, без контроля процесса: во-первых, Agile – это не отсутствие процесса. Agile предоставляет широкий спектр формальных процессов и методов для информирования рабочих, взаимодействия с клиентами и моделей управления. И наоборот, Agile – это не слепое следование предписанным «гибким» методам и процессам. Agile – это использование здравого смысла для применения процессов, определенных текущей ситуацией и сформированных философией Agile.

Agile работает быстрее и/или дешевле: на самом деле Agile не намного быстрее или дешевле, чем альтернативные подходы. Другими словами, в большинстве случаев вы не можете получить значительно больше усилий от своих команд, перейдя на гибкий подход. Несмотря на то, что при использовании гибких методов достигается общий прирост эффективности, хорошо управляемые гибкие и негибкие команды будут предоставлять продукты и услуги примерно в одно и то же время и с одинаковыми усилиями.

Команды Agile не планируют свою работу и не пишут документацию: Agile – это не повод избегать соответствующего планирования или написания документации. Это подход, заключающийся в выполнении работы по требованию или точно в срок, который поощряет непрерывное планирование и документирование, но только тогда, когда это необходимо для конкретных требований заказчика. Это позволяет клиентам и командам определить, добавляет ли планирование или документ ценность процессу или продукту. Это создает возможность выделить ценные документы и исключить все, что не является полезным.

Гибкий проект никогда не заканчивается: хотя в некоторых ситуациях это может быть правдой, преимущество гибкого проекта заключается в том, что работа будет продолжаться, пока клиент продолжает получать ценность для бизнеса, и эта ценность стоит больше, чем затраты на его разработку. Большинство проектов в любой отрасли имеют точку убывающей отдачи. Это идеальное время для завершения гибкого проекта.

Agile работает только для небольших организаций: Agile работает для проектов, команд и организаций любого размера, а не только для небольших проектов. Это не означает, что он будет работать для всех организаций, но размер редко является фактором. Крупные и сложные проекты и организации часто являются прекрасными кандидатами для гибкой трансформации, где трудно или невозможно заранее знать все требования вашего клиента.

Без предварительного планирования Agile расточителен: это предполагает, что ваш клиент заранее знает детали всех своих требований. Если это действительно так, то во что бы то ни стало приступайте к всестороннему первоначальному планированию. Однако на самом деле это происходит редко и обычно приводит к еще большей "расточительности", связанной с проведением проектных и конструкторских работ, которые в конечном счете были излишними. Гибкое управление бизнесом поощряет минимальное предварительное планирование, гарантируя, что все работают над одной и той же целью, и снижает риск недопонимания.

Наконец, Agile – это не решение всех ваших проблем. Это изменение в подходе и культуре, которое приходит со своим собственным набором преимуществ и проблем.