

ПРИМЕРЫ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА В МИРОВЫХ КОМПАНИЯХ.

Проничева Е.С.

ФГБОУ ВПО «Государственный университет —учебно-научно-производственный комплекс» (302020, г. Орел, Наугорское шоссе, д. 29), e-mail: web@ostu.ru

В современной экономике существует большое количество успешных предприятий. Одни добились этого долгим кропотливым трудом, постепенно завоевывая место на рынке, а другие проводили кординальные изменения. Второй способ получил название - реинжиниринг. Новшества способствуют переосмыслению и перепроектированию организации или производственно-хозяйственных процессов во всех сферах экономики.

Ключевые слова: успешные компании, бизнес, реинжиниринг, развитие, изменения.

COMPANIES WHO CARRIED OUT REENGINEERING AND SUCCEEDED.

Pronicheva ES

VPO State university teaching and scientific-industrial complex (302020, Orel, Naugorskoe highway, 29), e-mail: web@ostu.ru

In today's economy, there are many successful businesses. Some have done so a long hard work, gradually gaining a place in the market, while others carried cardinal changes. The second method is called - reengineering. Innovations contribute to rethink and redesign the organization or production and business processes in all sectors of the economy.

Keywords: successful companies, business reengineering, development, changes.

В современной экономике компаниям удается придумать все новые и новые пути преобразования своего бизнеса. И не редко такие изменения носят кардинальный характер, делая неузнаваемым производственный или управленческий процесс. Реинжиниринг – так называется этот процесс. Это одна из историй успеха в развитии бизнеса. Без которой многие секторы экономики не достигли бы нынешнего процветания: цены остались бы слишком высокими, качество – слишком низким, компании не смогли бы реагировать ни на значительные изменения в потребительском спросе, ни на угрозу со стороны конкурентов и новых агрессивных компаний.

Существует множество примеров компаний-гигантов, которых согласованная программа реинжиниринга спасла от упадка или даже гибели. IBM, American Express, Ford, Chrysler, Texas Instruments, Duke Power – вот лишь некоторые из 500 лучших компаний по версии журнала Fortune, которые успешно провели у себя реинжиниринг.

IBM Credit Corporation занимается кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 7 дней, а в сложных случаях - до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решений приводила к потере клиента, так как он за это время мог найти другой источник финансирования.

Длительность принятия решения по запросу клиента была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в 5 шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании. При этом передача запроса из одного подразделения в другое осуществлялось на бумажном носителе. Компания поручила двум старшим менеджерам самим пройти с несколькими запросами клиентов все 5 шагов. При этом они просили исполнителей обрабатывать запросы без задержки. Эксперимент показал, что собственно на обработку запроса затрачивается всего 90 мин., а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое. Таким образом, оказалось, что проблема заключена не в эффективности, с которой работают специалисты, а в структуре процесса обработки. Итак, для решения проблемы необходимо было изменить процесс, а не его отдельные шаги.

В основе используемого способа обработки лежало предположение, что каждый запрос является сложной задачей, требующей для ее решения участия экспертов разных специальностей. Анализ показал, что это предположение ошибочно, так как большинство запросов являются простыми и их обработка сводится к работе с базой данных, что может сделать обыкновенный клерк. В новом процессе всю обработку выполняет один специалист, снабженный информационной экспертной системой, обеспечивающей принятие решения и

доступ ко всем необходимым данным и инструментариям. Теперь в большинстве случаев (более 90% запросов) один специалист обеспечивает решение задачи. В трудных случаях специалист обращается к экспертам.

В результате реинжиниринга IBM Credit радикально перепроектировала процесс обработки и достигла скачкообразного улучшения основных показателей деятельности компании: время обработки запроса сокращено с 7 дней до 4-х часов, количество обрабатываемых запросов возросло в 100 раз при уменьшении количества сотрудников.

Другим примером проведения реинжиниринга является Ford Motor. В начале 80-х г.г. компания Ford подобно многим другим компаниям Америки искала способы сокращения административных расходов. Было решено сократить расходы в отделении оплаты счетов, где работало более 500 человек. Руководство Ford узнало, что в компании Mazda оплатой счетов занимается всего 5 человек. Хотя Mazda меньше, чем Ford, но явно не в 100 раз. Сначала предполагалось, что сократить число сотрудников можно за счет автоматизации, но это могло дать только 20%-е сокращение. Тогда руководство Ford приняло переосмыслить весь процесс, в котором участвует отделение оплаты счетов.

Отделение счетов само по себе не могло быть подвергнуто реинжинирингу, так как это подразделение, а не процесс. Процесс в целом, называемый "поставки", начинается с того, что департамент заказов посылает продавцу товаров заказ на их приобретение. При этом копия заказа отправляется в отделение оплаты счетов. Когда продавец отправил товары, и они прибыли в компанию Ford, клерк из отдела получения товаров составляет документ получения и отправляет его в департамент оплаты счетов. Тем временем продавец посылает в отделение оплаты счетов накладную на товары. К этому времени в отделении оплаты счетов находятся 3 документа на эти товары: заказ на приобретение, документ получения и накладная. Если все три документа соответствуют друг другу (в большинстве случаев именно эта ситуация и имеет место), то клерк оплачивает счет. При несоответствии документов необходимо найти источник ошибки. Основное время в своей работе клерк как раз и тратит на обработку именно таких ситуаций. На рис. 1.4 приведена схема описанного процесса.

Новый процесс оплаты счетов, разработанный в компании Ford в ходе реинжиниринга, радикально отличается от старого.

Отделение заказов посылает продавцу заказ и одновременно вводит этот заказ в базу данных. Затем продавец посылает заказанные товары в отдел получения. Когда товары поступают в отдел получения, клерк через компьютерный терминал проверяет соответствие присланных товаров товарам, перечисленным в заказе и хранящихся в базе данных. Если соответствие есть, то клерк принимает товары и вводит информацию об этом в базу данных.

Компьютер, получив информацию о прибытии товаров, автоматически отправляет продавцу чек об оплате товаров. Если соответствия нет, то клерк отвергает груз и отправляет его обратно продавцу.

Суть изменений, проведенных компанией Ford, состоит в авторизации оплаты, выполняемой в отделе получения. Фактически новый процесс устранил накладную и департамент оплаты счетов. Это привело к существенному сокращению количества сотрудников (125 человек вместо 500).

Процесс реинжиниринга отменил старое правило бизнеса: "Мы платим, когда получаем накладную" и заменил его на новое: "Мы платим, когда получаем товар".

Опыт Kodak. В 1987 г. основной конкурент Kodak компания Fuji объявила о выпуске новой 35-мм камеры. Компания Kodak не вела исследования в этом перспективном направлении. Традиционный для Kodak цикл от начала разработки нового изделия до его производства составлял 70 недель. Такое длительное отставание от Fuji позволило бы последней получить большие преимущества на новом перспективном рынке. Для того, чтобы сократить этот цикл Kodak решила провести реинжиниринг процесса разработки нового продукта.

Разработка продукта может выполняться последовательно или параллельно. При последовательной разработке весь проект разбивается на шаги и переход к очередному шагу осуществляется только тогда, когда полностью завершен предыдущий. Очевидно, что при последовательном подходе время разработки больше, чем при параллельном, но при этом подходе меньше объем работ, так как не приходится устранять несоответствия между компонентами, разработанными на параллельно выполняемых шагах. Как правило, несоответствия неизбежны при параллельном подходе.

Чтобы ускорить выпуск нового изделия компания Kodak решила провести реинжиниринг процесса разработки. Было принято решение использовать при разработке последовательно-параллельный подход (т.е. некоторые части камеры разрабатываются одновременно) с использованием технологии CAD/CAM (Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing). Эта технология позволяет проектировать изделия непосредственно на экране компьютера, не прибегая к чертежам на бумаге, что значительно ускоряет разработку.

Использование технологии CAD/CAM и интегрированной базы данных (БД), хранящей текущее состояние проекта, позволило применить параллельный подход. Каждый день в БД добавлялись результаты, полученные параллельно работающими группами. Каждый вечер группа проектировщиков инспектировала БД с целью поиска несоответствий между результатами работы параллельно работающих групп. Если несоответствия обнаруживались, то они тут же исправлялись. При используемой ранее технологии

разработки несоответствия могли быть обнаружены только через недели или месяцы, когда параллельно разработанные части собирались вместе.

Новый процесс разработки, использованный компанией Kodak, называется одновременной инженерией. Этот подход использовался раньше в космической индустрии. Новый процесс разработки позволил сократить срок выпуска нового продукта с 70 недель до 38 недель. Более того, так как новый процесс позволяет промоделировать сборку продукта до его изготовления, стало возможным выбирать те конструкции, которые проще и дешевле в производстве. Благодаря этому Kodak уменьшила стоимость вновь спроектированной камеры на 25%.

Эти и другие изменения были заимствованы компаниями во всем мире и во всех сферах, подстраивая их под свой рынок и актуализируя процесс создания тех или иных товаров, продуктов и услуг. Конечно же для успеха реинжиниринга необходимо достаточное количество ресурсов, например времени или работников. Причем они должны обеспечить проведение реинжиниринга в достаточно короткие сроки - до 12 месяцев. Как раз столько времени необходимо компании, чтобы перейти от постановки целей до завершения первой действующей версии реконструированных процессов.

Список использованных источников

1. Горелова И. Е. К вопросу о структуре проекта реинжиниринга бизнес-процессов организаций розничной торговли//Вестник Белгородского университета потребительской кооперации (спецвыпуск). - 2005. – 0,37 п.л.
2. Коннова, Е.П. Основные подходы к выделению и ранжированию бизнес-процессов/ Е.П. Коннова // Интеллектуальные технологии и системы. Сборник учебно-методических работ и статей аспирантов и студентов. – М.: Изд-во ООО “Эликс +”, 2008. – Выпуск 8. – С. 59-72.
3. Мотышина, М.С. Менеджмент в сфере услуг: Теория и практика / М.С.Мотышина. СПб.: ГУП, 2006. - 204 с. ISBN 5762103544.