Реинжениринг БП ЗАО «Хаме Фудс»

Ст-т группы

В качестве объекта исследования выбрана фирма ЗАО «Хаме Фудс». Она находится по адресу: п.Боголюбово ул.Северная, д.35. ЗАО «Хаме Фудс» было образовано 5 ноября 2003 года.

Завод «Хаме Фудс» входит в группу компаний ассоциации «Хаме Трейд». Эта организация является филиалом известной чешской компании. Основу коллектива завода составляют высококвалифицированные сотрудники.

Основными видами деятельности данной организации являются:

- производство паштетов;
- производство детского питания;
- производство кетчупов и соусов.

Миссия ЗАО «Хаме Фудс»: *используя кадровый потенциал и имеющееся оборудование, внедряя современные технологии управления и производства, удовлетворять потребности клиентов, выполняя заказы на производство мясных консервов.*

Критические факторы успеха – это то, что должно быть в организации на каком-то уровне для реализации её миссии.

- Постоянное совершенствование технологии производства
- Высокий уровень качества выпускаемой продукции
- Строгое соблюдение санитарных норм
- Подготовка высококвалифицированных специалистов
- Проведение грамотной рекламы
- Расширение клиентской базы
- Высокий уровень заработной платы
- Бесперебойность поставок

Ключевые бизнес-процессы

- Осуществлять мониторинг внешней среды
- Хранение и поставка готовой продукции
- Управление производственной средой
- Управление человеческими ресурсами
- Позиционировать свою продукцию на сегментах потребительского рынка
- Обеспечение информацией внутренних и внешних клиентов
- Анализ требований, предъявляемых к продукции
- Осуществлять оценку качества продукции
- Планировать поставку продукта
- Разрабатывать и управлять программами обучения
- Материально-техническое обеспечение
- Планирование производства
- Разрабатывать программу PR
- Управлять удовлетворённостью персонала
- Определять реакцию потребителей на конкурирующие предложения

Матрица ранжирования процессов

8					
7					
6					
5		P_{11}			
4	P_1		P_{14}		
3	P_7	P_3			
2		P_2, P_9	P_1, P_4, P_6, P_{10}, P_{15}		P_{13}
1		P_{12}			P_5
	A	B	C	D	E

Из матрицы ранжирования процессов группа экспертов сделала следующие выводы:

1. Выделено два процесса, стратегическая важность которых для данной организации велика. Это P14 и P13.
2. По имеющимся сведениям данная организация заинтересована в наращивании клиентской базы на долгосрочную перспективу.

Из всего выше следующего группа экспертов определила, что реинженирингу должен быть подвергнут процесс P13,так как он поможет данной организации эффективно позиционировать себя на рынке мясных консервов, тем самым увеличив прибыль организации.

Внешняя среда бизнес-процесса

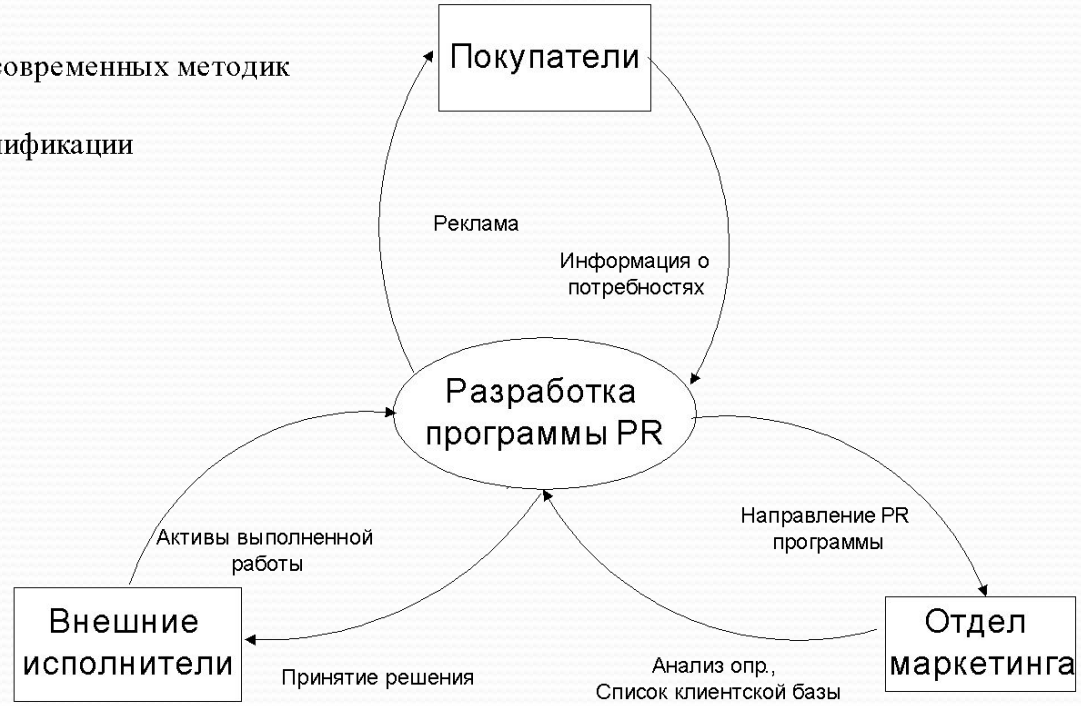
- Должностные инструкции и обязанности

- Информация об ассортименте товара
- Список существующей клиентской базы
- Анализ опросов клиентов

Разработка программ PR

- Расходные документы
- Программа PR

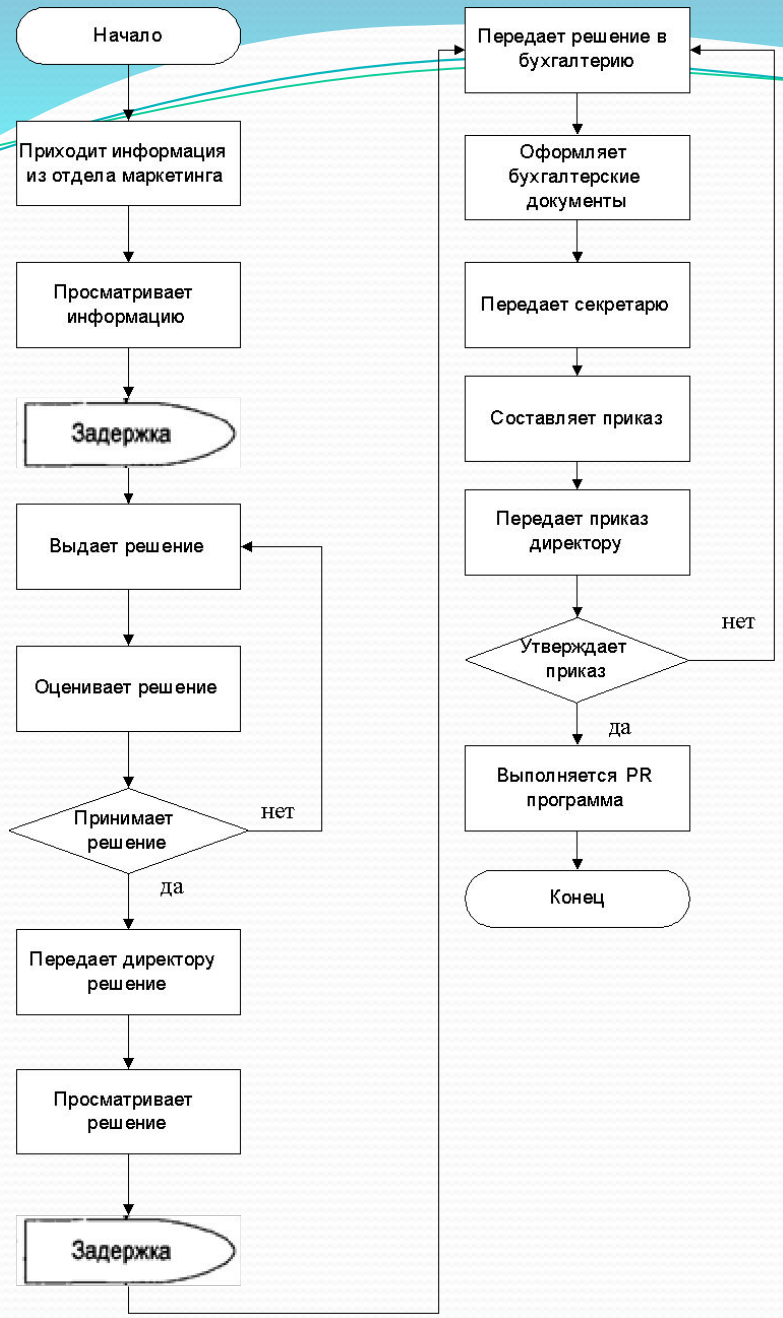
Ресурсы:
- Использование современных методик
- Статистика
- Повышение квалификации



Справочник БП

Наименование БП	Состав БП	Что означает
Разработка программы PR	1. Обрабатывает информацию	Обработка информации, полученной из службы маркетинга. Подготовка решений по модернизации программы PR.
	2. Готовит сметную документацию	Подготовка примерной сметы на программу. Оценка работ. Установление лимитов.
	3. Подготавливает план работ	Подготовка работ по проведению PR компании.
	4. Оформляет бухгалтерскую информацию	Проведение различных бухгалтерских операций (заказы на работы, счета-фактуры и т. п.). Подготовка приказа на выделение средств
	5. Утверждает PR программу	Директор подписывает приказ в соответствии с требованиями высшего руководства
	6. Выполняет PR программу	Программа приводится в исполнение сторонними лицами.

Алгоритм бизнес-процесса



4 метода анализа

Нами было рассмотрено 4 метода анализа. На следующих слайдах вы увидите :

- Метод пяти вопросов;
- Анализ добавленной стоимости;
- Метод устранения бюрократии;
- Временной анализ.

Метод пяти вопросов представлен на следующем слайде

Субпроцесс	Что		Где		Когда		Кто		Как	
	Как есть	Предлаг. Вар	Как есть	Предлаг. Вар	Как есть	Предлаг. Вар	Как есть	Предлаг. Вар	Как есть	Предлаг. Вар
1. Обрабатывает информацию	Обработка инф-ии из собст-нного опыта	Обработка инф-ии с привлечен. Внешних консульт-ов	Офис компании	Служба PR	Раз в год	Раз в квартал	PR менеджер	PR менеджер	Служебная записка	Служебная записка
2. Готовит сметную документацию	Расчет по старым нормативам	Использовав современных методик	Бухгалтерия	Служба PR	По требованию	По требованию	Бухгалтер	Директор службы PR	Электронные заявки	Служебные записки
3. Подготавливает план работ	Подготовка работ по проведению PR компании усилиями PR менеджера	Подготовка работ по проведению PR компании методом мозгового штурма службы PR	Офис компании	Служба PR	По требованию	По требованию	PR менеджер	PR менеджер	Служебные записки	Служебные записки
4. Оформляет бухгалтерскую информацию	Проведение бух. Операций на устаревшем ПО	Использование специальных конфигураций	Бухгалтерия	Бухгалтерия	При поступлении заявки	При поступлении заявки	Бухгалтер	Главный бухгалтер	Служебные записки	Служебные записки
5. Утверждает PR программу	Директор подписывает приказ в соответствии с требованиями высшего руководства	Принятие решений директором	Офис компании	Офис компании	При поступлении приказа	При поступлении приказа	Директор	Директор	Служебные записки	Служебные записки
6. Выполняет PR программу	Программа приводится в исполнение внешним исполнителем	Программа приводится в исполнение внешним исполнителем	В офисах исполнителей заказа по рекламе	В офисах исполнителей заказа по рекламе	По возможности исполнения	По возможности исполнения	Сторонний исполнитель (агент, рекламодат-ль)	Сторонний исполнитель (агент, рекламодат-ль)	Телефон, электронная заявка	Телефон, электронная заявка

Вывод по методу пяти вопросов: PR программа, на данный момент выполняется одним человеком (PR менеджером). В этой связи на все работы уходит неоправданно много времени, в следствии этого компания не может адекватно реагировать на изменения рынка. Экспертами предлагается ввести на данном предприятии службу PR со звеньями PR директор и несколько PR менеджеров.

Анализ добавленной стоимости

Субпроцесс	Стоимость
1. Обрабатывает информацию	Добавляет реальную стоимость
2. Готовит сметную документацию	Не добавляет никакой стоимости
3. Подготавливает план работ	Добавляет организационную стоимость
4. Оформляет бухгалтерскую информацию	Добавляет организационную стоимость
5. Утверждает PR программу	Добавляет организационную стоимость
6. Выполняет PR программу	Добавляет реальную стоимость

Вывод по методу анализа добавленной стоимости: из таблицы видно, что субпроцесс «Готовит сметную документацию» не добавляет ни какой стоимости субпроцессу, так как сметная документация в последствии корректируется на уровне бухгалтерии, отнимает излишние временные ресурсы, и группа экспертов считает необходимым избавиться от него.

Метод устранения бюрократии

Субпроцесс	Степень бюрократии
1. Обрабатывает информацию	Отсутствует
2. Готовит сметную документацию	Значительная
3. Подготавливает план работ	Минимальная
4. Оформляет бухгалтерскую информацию	Средняя
5. Утверждает PR программу	Минимальная
6. Выполняет PR программу	Отсутствует

Вывод по методу устранения бюрократии: Группа экспертов установила, что некоторые субпроцессы имеют довольно высокую степень бюрократии, в частности суброцессы: «Готовит сметную документацию», «Оформляет бухгалтерскую информацию». Бумажная волокита, сопрождающая данные субпроцессы, приводит к значительным потерям времени, и требует устранения. «Готовит сметную документацию»: бухгалтер готовит примерную стоимость PR программы, передает смету главному бухгалтеру на рассмотрение, который в свою очередь передает директору, директор рассматривает её и возвращает. «Оформляет бухгалтерскую информацию»: все документы циклично рассматриваются директором. В остальных случаях бюрократия минимальна, но и от нее стоит избавляться.

Временной анализ

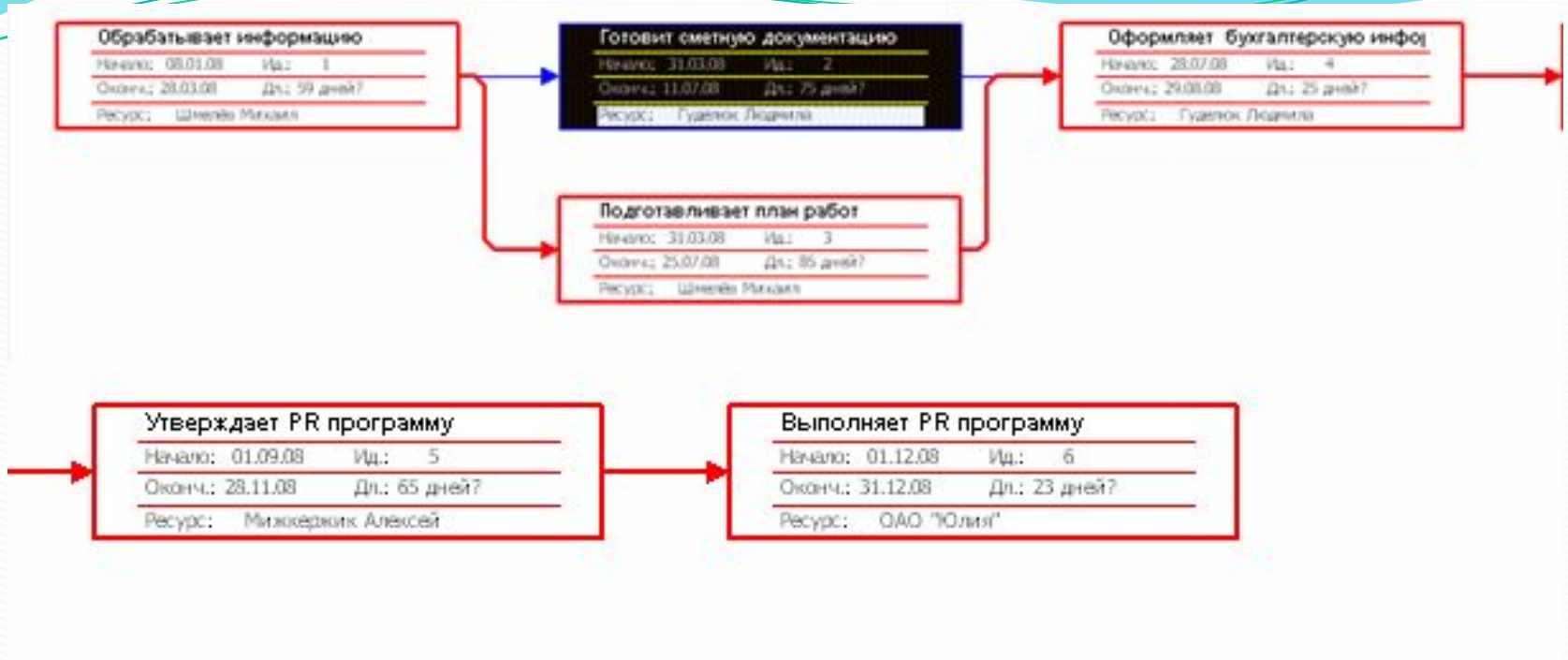
Как есть:

Microsoft Project - Как было

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Проект Отчет Совместная работа Окно Спр

Нет группировки

		Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предшес
1		Обрабатывает информацию	59 дней?	Вт 08.01.08	Пт 28.03.08	
2		Готовит сметную документацию	75 дней?	Пн 31.03.08	Пт 11.07.08	1
3		Подготавливает план работ	85 дней?	Пн 31.03.08	Пт 25.07.08	1
4		Оформляет бухгалтерскую информ	25 дней?	Пн 28.07.08	Пт 29.08.08	2;3
5		Утверждает PR программу	65 дней?	Пн 01.09.08	Пт 28.11.08	4
6		Выполняет PR программу	23 дней?	Пн 01.12.08	Ср 31.12.08	5



Длительность БП составляет 1 год. Каждый субпроцесс выполнялся неоправданно долго по нескольким причинам:

А) Первый и третий субпроцесс выполнялись одним человеком, аналогично второму и четвертому, что приводило к загруженности сотрудника.

Б) Утверждение PR-программы проходило медленно.

Как будет:

Microsoft Project - Как будет

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Проект Отчет Совместная работа Окно Сп

Нет группировки

		Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предшес
1		Обрабатывает информацию	16 дней?	Вс 11.01.09	Пт 30.01.09	
2		Подготавливает план работ	10 дней?	Пн 02.02.09	Пт 13.02.09	1
3		Оформляет бухгалтерскую информ	5 дней?	Пн 16.02.09	Пт 20.02.09	2
4		Утверждает PR программу	5 дней?	Пн 23.02.09	Пт 27.02.09	3
5		Выполняет PR программу	22 дней?	Пн 02.03.09	Вт 31.03.09	4

естная работа Окно Справка Введите вопрос

Нет группировки Показать Arial 8 Ж К Ч

Группой экспертов были предложены следующие варианты решения проблем:

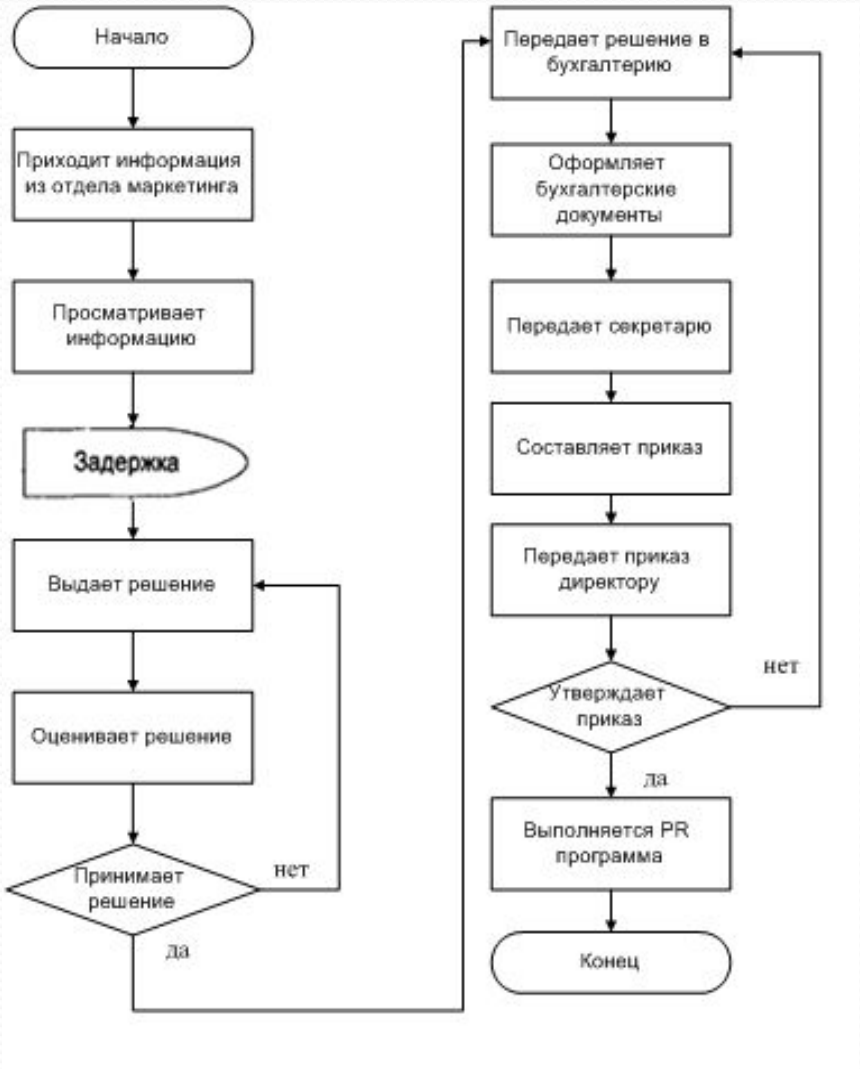
Сократить время выполнения субпроцессов один и два за счет привлечения дополнительных кадров. В следствие этого документация по программе будет поступать внутренним клиентам в полном объеме и без ошибок, и за короткие промежутки времени. Предполагается что срок выполнения БП сократится до трех месяцев (квартала).

Решения по реинжинирингу

На следующем слайде представлены предложения группы экспертов по реинжинирингу.

Группа экспертов предлагает удалить из нынешней схемы информационных потоков первого уровня субпроцесс «готовит сметную документацию». Из выше идущих методов данный субпроцесс показал свою несостоятельность, т.к. существенно увеличил длительность всего БП, а так же требовал много трудовых ресурсов.

Новый алгоритм бизнес-процесса



Группа экспертов считает целесообразным возложить на службу PR дополнительные обязанности в плане подготовки решения без кураторства директора. Таким образом будет устранена бюрократия.

Итоговый вывод по реинжинирингу

В результате трудоемкой работы группа экспертов провела реинжиниринг существующего БП (разработка PR –программы) предприятия ЗАО «Хаме Фудс». На данный момент БП на предприятии выполняется не адекватно, выполняется за значительный промежуток времени, в следствие чего идут большие затраты. Причина кроется не только в загруженности владельцев субпроцессов, но и в существенной степени бюрократизма. Поняв проблемность функционирования данного БП, группа экспертов предложила провести реинжиниринг БП. Результатами реинжиниринга являются:

А) Сокращение ресурсов на БП, как временных, так и денежных. Это позволит уменьшить время выполнения БП с 1 года до 3х месяцев, в следствие чего организация сможет оперативно реагировать на потребности рынка, а так же новые тенденции;

Б) Необходимость создания подразделения Служба PR;

В) Практически полное устранение бюрократии во всех суброцессах. Этого мы хотим добиться путем расширения полномочий службы PR;

Г) Устранение субпроцесса «Готовит сметную документацию» ввиду того, что он не добавляет никакой стоимости.

Все эти решения помогут организации более успешно позиционировать себя на рынке. «Реклама - двигатель торговли», поэтому стратегическая важность этих решений велика в виду того, что развитие данной организации направлено на расширение клиентской базы. Данная работа представляет собой готовый вариант реинжиниринга. Эффективность основных показателей, по мнению экспертов, возрастет в разы. Время выполнения БП сократится в 4 раза. На данный момент затраты на PR программу составляют 314600 тыс.руб., прогнозируемый эффект от внедрения полученных решений 82664 тыс.руб. за 3 месяца работы.

Спасибо за внимание!

Ваши вопросы