

КЕЙС-ЗАДАЧА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Моделирование бизнес-процессов

(Наименование дисциплины)

Задание (я):

- После прочтения и осмысления кейс-задачи (№1 или 2 – назначается преподавателем) проиллюстрируйте процесс до реинжиниринг (AS-IS), используя любую из известных вам нотаций;
- Предложите свои изменения, используя известные вам методы и инструменты реинжиниринга, а также смоделируйте процесс после реинжиниринга (TO-BE);
- Презентуйте ваш проект, рассказав о сути проблемы, а также о вашем варианте решения с обоснованием;

Кейс-задача №1 (работа в группах по 4-5 человек):

Наш первый кейс взят из практики IBM Credit Corporation, стопроцентной дочерней компании IBM; если бы она была независимой, то попала бы в сто лучших компаний сферы услуг по версии журнала Fortune, IBM Credit занимается финансированием покупки продуктов и услуг, предлагаемых IBM Corporation. Это крайне прибыльный бизнес, и корпорация ценит это направление.

В первые годы IBM Credit работала по старинке. Когда торговый представитель IBM приносил запрос на финансирование, его направляли к одному из 14 сотрудников, сидевших за столом в конференц-зале компании. Этот сотрудник записывал заявку на финансирование на листе бумаги. Это был шаг 1.

Шаг 2: документ переправлялся в кредитный отдел, где специалист вводил информацию в компьютерную систему и проверял кредитоспособность потенциального заемщика, вносил результаты в документ и отправлял его дальше в юридический отдел.

Шаг 3: юридический отдел вносил необходимые изменения в стандартный кредитный

договор и прилагал его к бланку запроса.

Шаг 4: запрос отправлялся специалисту по ценам, который вводил данные в особую таблицу, чтобы определить ставку процента для клиента. Затем он записывал ставку на листе бумаги, который вместе с остальными доставлял в отдел делопроизводства.

Шаг 5: администратор отдела делопроизводства на основе всей этой информации составлял письмо с предложением, которое можно было доставить торговому представителю по Federal Express. Обычно весь процесс занимал шесть дней, а иногда растягивался на две недели. Торговые представители IBM считали этот срок чрезмерным, так как за шесть дней клиент мог найти другой источник финансирования, принять предложение другого продавца или просто передумать. Поэтому представители часто звонили с вопросом: На какой стадии мой запрос и когда вы дадите ответ? Конечно, этого никто не знал, так как запрос находился где-то в процессе обработки.

Кейс-задача №2 (работа в группах по 4-5 человек):

Второй пример реинжиниринга процесс разработки продукции, созданный компанией Kodak в ответ на вызов конкурента. В 1987 году фирма Fujі, главный соперник Kodak, объявила о создании нового одноразового 35-мм фотоаппарата его покупали уже с заряженной пленкой, использовали один раз и возвращали производителю, который проявлял пленку и разбираал фотоаппарат на части для повторного использования. У Kodak не было подобного продукта даже на стадии разработки, а при традиционном процессе на выпуск такого товара понадобилось бы 70 недель. Эта задержка дала бы Fujі

огромную фору и преимущество на новом рынке. Чтобы значительно сократить время вывода нового товара на рынок, Kodak провел реинжиниринг процесса разработки продукции.

Большинство процессов разработки продукции являются или последовательными, что их замедляет, или параллельными, что тоже их замедляет, но по другой причине. В последовательном процессе разработки люди или группы, работающие над какой-либо частью продукта, ждут завершения предыдущего этапа, прежде чем начать свой. Например, сначала свою работу делают конструкторы корпуса фотоаппарата, за ними разработчики затвора, затем разработчики механизма прокрутки пленки и т.д. Неудивительно, что процесс затягивается.

При параллельной разработке все части фотоаппарата конструируются одновременно, а в конце интегрируются. Но с этим методом тоже возникает проблема: обычно подсистемы не подходят друг к другу потому что, работая над проектом, группы вносят в него свои изменения (часто к лучшему), о которых, однако, не сообщают другим. Потом, когда фотоаппарат уже должен быть готов к производству, конструкторам приходится возвращаться к исходной точке.

Старый процесс разработки продукции в Kodak был частично последовательным и частично параллельным, но в целом медленным. Разработка фотоаппарата происходила параллельно и включала все проблемы такого процесса, а разработка производственного оборудования проводилась последовательно под конец. Инженеры-технологи Kodak приступали к работе лишь через 28 недель после начала разработки продукта.

Критерии выставления оценки:

- оценка «зачтено»: Ситуация AS-IS отображена верно: всё учтено, последовательность правильная; предложенное решение совпадает с реализованным кейсовой компанией или присутствуют незначительные ошибки; студент активно принимал участие в решении кейса: предлагал вариант, обсуждал варианты, предложенные другими студентами; во время защиты представлено логическое обоснование решения; студент принимал участие в защите кейса.
- оценка «не зачтено»: Ситуация AS-IS отображена неверно: присутствуют ошибки в последовательности, что-то не учтено. Предложенное решение не является реинжинирингом и сильно отличается от реализованным кейсовой компанией; студент не принимал участие в обсуждении кейса, не предлагал своих вариантов; студент не участвовал в защите; логическое обоснование не представлено.