**Содержание**

# 1. Идентификация проблемной области

2. Обратный инжиниринг - модель существующей организации

3. Прямой инжиниринг – модель новой организации

4. Выводы

1. **Идентификация проблемной области**

**Проведение реинжиниринга бизнес процесса**

**ООО «Фирма печати Стандарт-центр»**

1. **Описание фирмы**

ООО «Фирма печати Стандарт-центр» (зарегистрирована в департаменте государственной регистрации).

Директор: Вахменин Константин Федорович

Адрес: 170100, Россия, г. Тверь, ул. Советская, 25.

Род деятельности: разработка и производство упаковки и коробок из картона.

**Миссия фирмы**

Самое ценное для предприятия – понимание и ответственность перед клиентом за принимаемые решения в вопросах картонной промышленности. Предприятие стремится действовать только в интересах клиента, уделяя особое внимание поддержке и сопровождению каждого этапа работы с клиентом. Также миссией фирмы является содействие экономическому росту, решению проблем хранения и продвижение продукции российских производителей, с помощью предоставления упаковки из картона, бумаги с наилучшим предложением «цена – сервис – качество», что означает лидерство в сфере картонной и гибкой упаковки для больших и мелких компаний.

**Цели фирмы** — это, прежде всего, производство упаковки, максимально соответствующим потребностям клиентов, максимизация прибыли для учредителей, достойное и справедливое вознаграждение для персонала.

Фирма печати «Стандарт-центр» выпускает следующую продукцию картонных упаковок и коробок для:

* обуви и текстильных изделий
* бытовой химии
* парфюмерии и косметики
* кондитерских изделий, кофе
* разных напитков.

**Сегментом** рынка для печатной продукции картонной упаковки и коробок, производимые фирмой “Стандарт-центр”, с географической точки зрения будет рынок, в основном, больших городов (Москва, Санкт-Петербург, Самара, Екатеренбург), а также близко расположенных к ним городов, в которых существуют производители разной продукции (продовольственной и непродовольственной), требующей соответственных упаковок и коробок из картона. Соответственно эти производители являются потенциальными заказчиками продукции фирмы «Стандарт-центр».

Фирма существует с 2005 г. и за это время партнерами ООО «ФПСЦ» стали такие компании как «ErichKrause», «Ambassador», «Formoza», «Ralf», «Scarlett», «Reeboc», «АВК», «Faberlic» и многие другие.

**Поставщиками** данной фирмы является росвторсырьё.

**Каналы распространения продукции**:

- через магазины крупными партиями оптом;

- через предварительно отобранных посредников (отбор предполагаемых посредников будет производиться отделом сбыта фирмы «Стандарт-центр» на основе анализа их деятельности);

- продажа фирмам и организациям.

**Посредниками фирмы** являются зависимые посредники, такие как дилеры, которые являются оптовыми организациями, с которыми «Стандарт-центр» установил долгосрочные отношения, а те в свою очередь оформляют заказы от клиентов и выполняют определенный объем продаж.

**Основными проблемами функционирования предприятия «**Стандарт-центр**»** являются:

- неполное изучение конъюнктуры рынка;

- устаревшее производственное оборудование (нет внедрения новых технологий);

- отсутствие перспектив новаторства;

- низкая конкурентоспособность за счет отсутствия новшеств в производстве;

- неэффективный маркетинг (отсутствие широкой рекламы и продвижение товаров);

- нет перспектив диверсификации производства.

**Дерево целей** предприятия «Стандарт-центр»

Миссия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| экономические цели: | научно-технические цели: | производственно-коммерческие цели: | социальные цели: |
| получение прибыли фирмы от реализации продукции для дальнейшего увеличения; расширение производства, завоевание и расширение сегментов рынка | обеспечение научнотехнических разработок относительно повышения продуктивности труда за счет усовершенствования технологий | обеспечение производства и реализации продукции (услуг) в заданном объеме, с заданной ритмичностью; | удовлетворение спроса населения, изготовление продукции для людей с разным уровнем дохода; проведение благотворительных мероприятий; создания социальных пакетов для работников непосредственно внутри предприятия; создания хороших условий для работы сотрудников; поддержания корпоративной культуры; повышение квалификации персонала и т.д. |

**Критические факторы успеха**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые бизнес-процессы | Ключевые факторы успеха | | | | | | | |
|  | Луч-шие качест-ва  1 | Лучшие условия    2 | Лучшее продвижение  3 | Лучшая работа с конку-рентами  4 | Лучшие издержки  5 | Лучший персонал  6 | Кол-во  CFS | Оценка работы |
| 1.Исследовать рынок |  |  | + | + | + | + | 4 | А |
| 2.Принять и выполнить заказ | + | + |  |  |  | + | 3 | С |
| 3.Осуществ-ление после-  продажного  обслуживания | + | + |  |  |  |  | 2 | Д |
| 4.Работа с технологией  старой про-  дукции |  |  |  |  | + |  | 1 | Е |
| 5.Разработка  новой технологии | + |  |  |  | + |  | 2 | А |
| 6.Планировать и управлять фин.ресурсами |  |  |  |  | + |  | 1 | В |
| 7.Вести поиск и анализ поставщиков | + |  |  |  | + |  | 2 | С |
| 8.Управлять персоналом | + | + |  |  |  | + | 3 | Д |

Реинжиниринг бизнес-процесса

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **А** | **В** | **С** | **Д** | **Е** |
| 1 |  | Р6 |  |  | Р4 |
| 2 | Р5 |  | Р7 | Р3 |  |
| 3 |  |  | Р2 | Р8 |  |
| 4 | Р1 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |

Из выше построенной таблицы критических факторов успеха видно, что перед предприятием на первом месте на пути к успеху стоят исследование рынка и разработка новых технологий. Так как фирма занимается печатью упаковки и коробок из картона ей очень важно знать потребности потребителей в качестве, новизне, которые они хотят видеть в производстве их продукции, поэтому предприятие уделяет большое внимание проведению маркетинговых исследований среди потенциальных клиентов, заказчиков. Также фирма заинтересована в новых технологиях, которые значительно улучшают качество продукции, увеличивают объем выпускаемой продукции за короткое время и уменьшают издержки на нее, что является главным в деятельности фирмы.

**Определение возможностей предприятия: степень квалификации персонала фирмы, техническая оснащенность производства.**

**Степень квалификации персонала** на предприятии достаточновысокая, (83%), поскольку предприятие является производственным, ему необходимы только работники с обязательным Высшим образование и опытом работы. Также предприятие имеет в штабном расписании и работников со средней и низкой степенью квалификации, такие работники работают в административно-хозяйственном отделе.

**Техническая оснащенность производства состоит из следующих оборудований**



1.Пульпер низкой концентрации LZUSHD-02 (1 шт.)

Производительность: 6-8 т в сутки.

Номинальный объем: 2 м3.

Концентрация пульпы: 3-5%.

Скорость вращения: 510 оборотов в минуту.

Привод: ленточный, треугольный.

Вес машины: 1950 кг.

Диаметр бака: 1400 мм, диаметр ротора: 680 мм, диаметр горлышка пульпера: 125мм.

2. Двухшнековый высококонцентрированный шлакоотделитель LZUCHSG31 (1 шт.).

Производительность: 12-20 т в сутки.

Концентрация пульпы при загрузке: 1-5%.

Давление пульпы на выходе: 0.05-0.1 Мпа.

Давление воды: 0.2-0.35 Мпа.

Диаметр горлышка для выхода пульпы: 150.

Проходимость: 30 м3 в час.

Давление пульпы при загрузке: 0.2-0.35 Мпа.

Расход воды: 1.2-3.6 м3 в час.

3. Вибросито LZUSHK-1.0 (1 шт.)

Производительность: 20-40 т в день.

Концентрация пульпы при загрузке: 1-1.5%.

Привод: Соединительная муфта.

Сырье: макулатура.

Площадь просеивания: 1 м2.

Концентрация пульпы на выходе: 0.8-1%.

Размеры горлышка для выхода пульпы: 500×180 мм.

Частота вибрации: 710 раз в минуту.

Размер: 2520\*1250\*1360 мм.

Вес машины: 1.5 т.

Сито: нержавеющая сталь, толщина 2 мм.

Амортизирующая пружина: 65Mn.

Вибратор: литейная сталь.

4. Двухдисковая мельница LZUDHP-13 (1 шт.)

Производительность: 6-20 т в сутки.

Концентрация пульпы при загрузке: 2-5%.

Диаметр трубы для загрузки пульпы: 65×2.

Вес машины: 2 т. Корпус: литейная сталь.

5. Толкатель пульпы LZUFHJ (2 шт.), диаметр 500.

Концентрация пульпы: 2-4%.

Скорость вращения: 280 оборотов в минуту.

Вес машины: 800 кг.

6. Насос для пульпы LZULH-5.5 (3 шт.)

7. Установка для картона LWUZHB-185 (1 комплект: 2 основных агрегата, 1 сушильная машина).

Особенности основного агрегата:

Установка для картона LWUZHB-185 1 комплект: 2 основных агрегата, 1 сушильная машина

Сырье: макулатура. Продукция: волокнистые листы разной толщины. Проектная скорость: 60 м в минуту. Скорость производства картона: 20-30 м в минуту. Диаметр рулона: 450 мм. Привод: соединительная муфта. Электромагнитное регулирование скорости. Вакуум-шкаф: высокомолекулярный полиэтилен. Растяжение пледа и регулировка отклонений не механизировано. Производительность: 5-6 т в сутки. Ширина: 1900 мм.

Мощность электродвигателя 18.5 кВт.

Сушильная машина

Размер листа: 1400×1600 мм.

Производительность: 5-8 т в сутки.

Время сушки 1 партии: 10 мин.

Количество листов за одну партию: 32 шт.

Сушильная доска – 16 шт.;

Система подачи масла – 1 шт.: масляной насос высокого давления, масляной насос низкого давления, масляная коробка, штуцер, электродвигатель, вентиль, система управления.

Шланги для принятия воздуха под высоким давлением – 18 шт.

Сеть из нержавеющей стали – 1500\*1700 мм, 8 шт.

Алюминиевые листы – 1500\*1700 мм, 16 шт.

Общая энергетика 148,7 кВт

**Определение возможных сценариев развития предприятия: появление новых технологий, ресурсов, изменение поведения клиентов, партнеров, конкурентов**

Появление новых технологий занимает одно из приоритетных мест на предприятии, поскольку, «Стандарт-центр» выпускает большой объем продукции, тратя при этом столько же ресурсов, поэтому фирме просто необходимо внедрение современных технологий для минимизации времени, материальных, человеческих и др. ресурсов. При этом предприятие с помощью новой технологии сможет выпускать современную и довольно качественную продукцию для населения страны, что в свою очередь ведет к повышению своего статуса и привлекательности для потребителей.

Появление новых ресурсов также является одним из приоритетных мест фирмы. К примеру, для расширения и диверсификации производства предприятию просто жизненно необходимо вложение денежных средств со стороны инвесторов как отечественных, так и иностранных. Также предприятию необходимы новые трудовые ресурсы с высокой степенью квалификации, т. к. меняются технологии, а вместе с ними меняются и кадры.

Изменение поведения партнеров и конкурентов также уместно в существовании фирмы. Как известно каждое предприятие, как и все остальное в мире имеет свой жизненный цикл, а вместе с этим на протяжении своего развития меняются как партнеры, так и конкуренты. Поэтому для достижения прочного партнерства, дальнейшей стабильности, долголетия и, в конце концов, высокой конкурентоспособности фирма должна иметь качественный отдел маркетинга, с высококвалифицированными работниками, которые в свою очередь должны вести работу с появляющимися в мире новинками в области производства упаковок и коробок из картона или других каких-либо новых материалов; проводить разные маркетинговые программы, связанные с увеличением объемов выпуска продукции (проведение реклам, акций). При изменении поведения конкурентов отдел маркетинга должен проводить мониторинг, а отдел по производству - предлагать новые идеи по усовершенствованию продукции, кардинально отличающейся от продукции конкурентов.

**Определение рисков, связанных с обеспечением финансовых ресурсов, надежностью партнеров, экономической и политической обстановкой**

Финансовые риски:

* + риск, связанный с несвоевременной оплатой (предоплатой) заказов клиентами;
  + риск, связанный с нехваткой денежных средств на производство продукции, вследствие повышения цен на сырье и материалы.

Политические риски:

* + риск, связанный с нестабильной политической ситуацией в стране, что может привести к потери потенциальных инвесторов.

Риск, связанный с надежностью партнеров:

* + риск, связанный с не точным сроком и неполной доставкой сырья и материалов поставщиками;
  + риск, связанный с задержкой поставок заказа;
  + риск, связанный с качеством продукции.

Экономические риски*:*

* + риски, связанные с возможным экономическим кризисом;
  + риск, связанный с нестабильной законодательной базой;
  + риск, связанный с повышениями налогов.

Источники возникновения рисков:

* + недостаточная информация о спросе на данную продукцию;
  + недостаточный анализ рынка;
  + недооценка своих конкурентов;
  + падение спроса на данный товар.

**Идентификация перепроектируемых бизнес-процессов: оценка по критическим факторам успеха, установление приоритета РБП**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Критические факторы успеха** | **Оценка** |
| 1 | Самое лучшее качество | В |
| 2 | Самые лучшие условия | С |
| 3 | Самое лучшее продвижение продукции | А |
| 4 | Самая лучшая работа над конкурентами | С |
| 5 | Самые лучшие издержки | А |
| 6 | Самый лучший персонал | С |

Проведя идентификацию перепроектируемых бизнес-процессов и установление приоритета РПБ видно, что продвижение продукции и низкие издержки являются самыми приоритетными для фирмы «Стандарт-центр», т. к для предприятия очень важным являются не только завоевание определенной доли рынка, тем самым продвигая свою продукцию, но и в дальнейшем иметь лидирующее положение на рынке, с минимальными издержками.

**Описание отличительных особенностей новых процессов от существующих:**

Для успешного функционирования предприятия необходимо предпринять ряд шагов:

* эффективно управлять всеми ресурсами, а также издержками предприятия;
* обеспечение научно-технических разработок относительно повышения продуктивности труда за счет усовершенствования технологий;
* достижение стабильности кадров, которые в свою очередь обеспечат полную эффективность работы всех процессов внутри фирмы;
* расширение продукции за счет использования новых материалов, таких выпуск **упаковки с офсетной печатью (**более дорогой вид упаковки**).**

**2. Обратный инжиниринг – модель существующей организации бизнес-процессов**

Функциональная модель:

- договор с посредниками о нахождении клиентов;

- договор с поставщиками о закупке сырья;

- принятие заказа упаковки для продукции клиента;

- разработка картонной упаковки (коробок) отделом производства;

- непосредственно производство упаковки;

- доставка готовой продукции клиенту.

Стоимостный анализ бизнес-процессов:

Стоимость заказов определяются их сложностью, поэтому определенную цену установить нельзя.

**3. Прямой инжиниринг – модель новой организации бизнес-процессов**

Функциональная модель.

- выпуск высококачественной упаковки из картона, и других материалов с помощью внедрения современных технологий;

- расширение сегментов рынка (путем создания своих филиалов в разных городах);

- планирование и организация проведения маркетинговых исследований;

- разработка стратегии позиционирования фирмы на рынке продукции картонных упаковок (коробок);

- внедрение инноваций в производство продукции;

- привлечение денежных средств со стороны инвесторов;

- диверсификация производства;

-создание новых и прочных связей с партнерами;

- учитывание требований клиентов: предоставление дополнительных услуг, повышение ассортимента вырабатываемой продукции, выполнения срочных заказов, предоставление льгот для постоянных клиентов.

-проведение социальных мероприятий (материальная помощь детским интернатам, спонсорские программы);

- анализ рынка конкурентов и потребителей.

- создание привлекательных рабочих мест для персонала (наличие социальных пакетов, ежегодных отпусков, оплачиваемых больничных).

Стоимостный анализ бизнес-процессов:

Стоимость выполняемого заказа зависит от его сложности, постоянного бизнес-процесса нет, он настраивается во время заказа клиента.

**4. Выводы**

**Какие усовершенствования процесса повысили эффективность бизнеса и насколько?**

Внедрение современных технологий в производство печати упаковки из картона значительно повысило эффективность выполнения заказов и соответственно конкурентоспособность, а также сократило срок выполнения объемов продукции. сократить срок выполнения заказа. Благодаря новым технологиям фирма стала производить упаковку из всех видов картона, гофро- и микрогофрокартона и имеет полный цикл полиграфического производства. Также на усовершенствования процесса повысила эффективная работа отдела маркетинга, которая несомненно следит за новинками процессов происходящих в области изготовления упаковок из картона.

**Перспективы развития проекта реинжиниринга бизнес-процессов.**

Реинжиниринг благоприятно действует на все бизнес-процессы, т.к. система начинает работать более организованно с наименьшими затратами и большей эффективностью. Что касается передовых технологий, то фирма «Стандарт-центр» могла бы в дальнейшем приобрести следующее высокотехнологическое оборудование CTP, SM 102 BOBST, LEXUX , что позволило бы изготавливать тару и упаковку любой сложности и высокого качества.

В данной практической работе приведена реальная модель бизнес-процесса, но она далека от идеальной. Во всяком случае, чтобы сделать ее идеальной, необходимо в организации вводить реинжиниринг, используя самые последние информационные технологии для достижения совершенно новых деловых целей, которые позволят фирме максимально приблизиться к идеалу.