

Время **УСПЕШНЫХ ПРОЕКТОВ!**

ЛОКОМОТИВ ИНДУСТРИИ

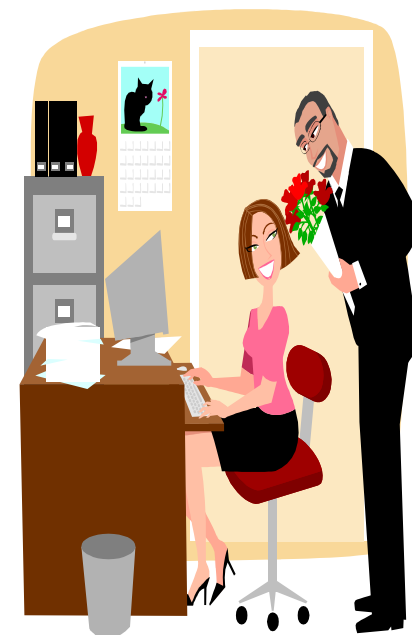
**Автор: Денис Рыжих,
Бизнес-консультант,
руководитель проектов
Группа компаний «Террасофт»**

Время УСПЕШНЫХ ПРОЕКТОВ!

О компании

*Сапер ошибается один раз... .. при выборе профессии!
(профессиональная шутка)*

- Торгово-производственное предприятие, компания-лидер в своем сегменте легкой промышленности
- На оснащении предприятия находятся более двух десятков современных станков, один из которых является узким местом, и на нем базируется весь производственный цикл.
- Предприятие расположено в промышленно зоне в трёх цехах, один из которых работает в три смены



Описание ситуации

- Работа предприятия зависит от сбыта готовой продукции, который подвержен фактору сезонности
- Всего четыре месяца в году предприятие получает доход. Остальное время – подготовка к следующему сезону.
- Каждая партия готовой продукции доводится по индивидуальному заказу под требования заказчика, и в три смены работает сразу три цеха, а очередь заказов распланирована на 2-2,5 месяца вперед.



Описание ситуации

- Бренд-менеджер принимает решение выпустить девять новых видов продукции.
- Новые товарные позиции должны занять выгодное место в предлагаемом модельном ряду
- Новые модели производятся из остатков дорогого сырья, не пригодного для применения в других моделях.
- До показа осталось четыре месяца



Описание ситуации

- В команде работают два специалиста отдела маркетинга – дизайнер и маркетолог, который занимается, в основном, осуществлением маркетингового плана (размещения в СМИ, организация участия в выставках и т.п.)
- После того как были разработаны эскизы прототипов готовой продукции, из производственного состава (30 человек + 2 главных специалиста-технолога) периодически привлекаются различные люди, для выполнения промежуточных работ по детализовке и производству опытных моделей.



Описание ситуации

- Ответственный бренд-менеджер сам контролирует процесс, и присутствует на каждом участке, внимательно наблюдая за процессом превращения остатков производства в готовую продукцию
- Будущие объемы выполнения заказов и месячную потребность он держит в тайне, и не сообщает никому.



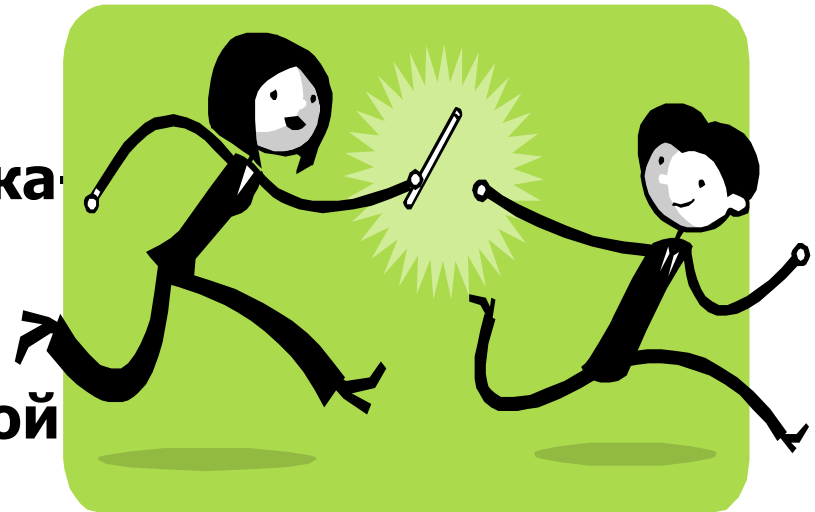
Время УСПЕШНЫХ ПРОЕКТОВ!

Описание ситуации

Прошло два месяца, подходит к концу фотосъемка для каталога, через два дня заканчивается верстка макета и необходимо отдать в печать весь каталог, а страницы с местом для изображений новых моделей пока что пусты.

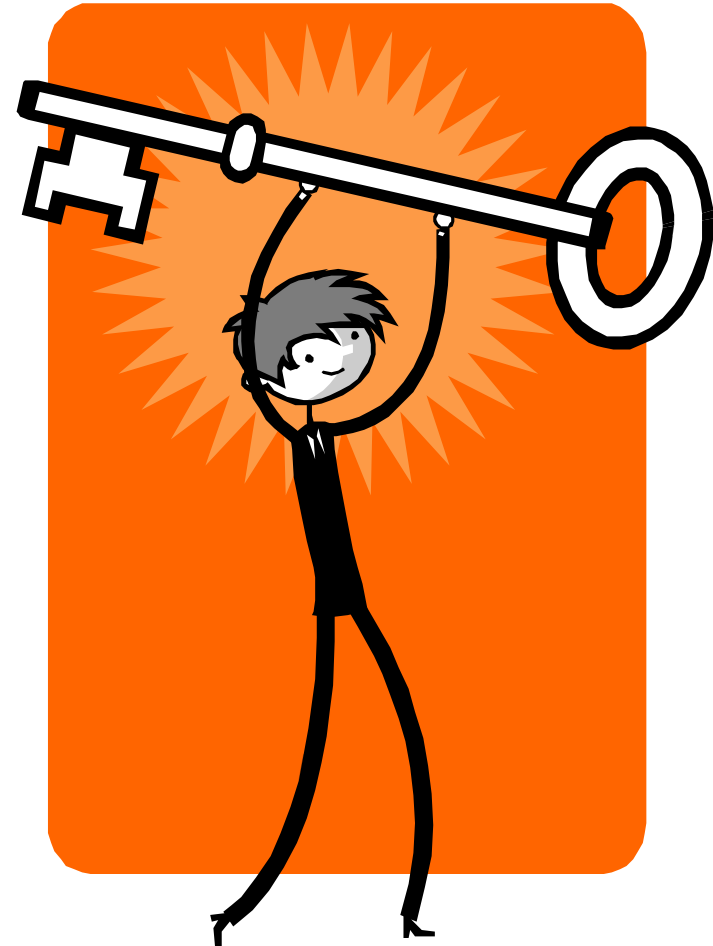
Бренд-менеджер полностью увлекся контролем процесса подготовки каталога и имиджевой полиграфии, и уделял работе с образцами недостаточно времени.

Часть заготовок, временно находясь на участках производства, даже пришла в негодность, и их пришлось переделывать заново.



Описание ситуации

- Поручив дело ответственному специалисту – главному технологу, согласовав это на уровне высшего руководства, бренд-менеджер получил прототипы для фотосъемки через две недели
- Выход каталога был задержан, существовала угроза того, что к выставке коллекция будет лежать на витринах, а посетители уйдут без каталога
- Прошла выставка. В срок была напечатана полиграфия, на витрине красовался полный модельный ряд коллекции, а постоянные дистрибьюторы удивленно разводили руками – «Почему вы не предупредили нас раньше? Мы бы заказали себе опытные партии новых видов!»»

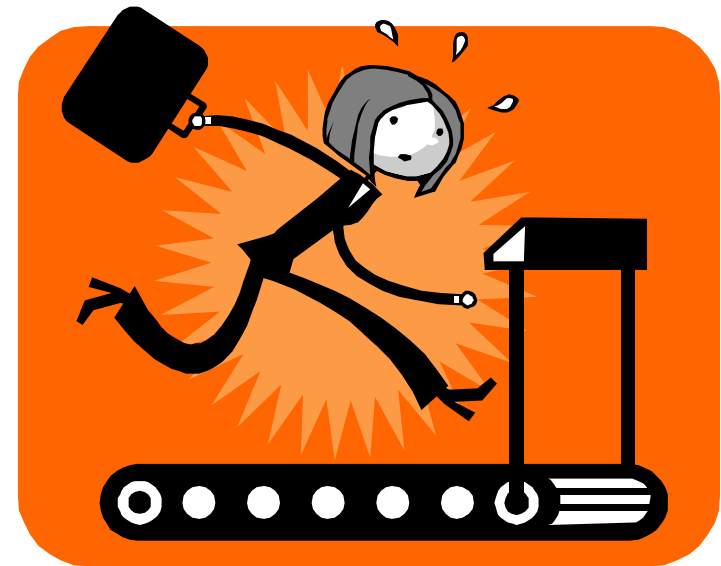


Описание ситуации

Производство работает в три смены, разгар сезона.

О новых девяти моделях продукции никто и не вспоминает.

Внезапно поступает заказ, одну из моделей.



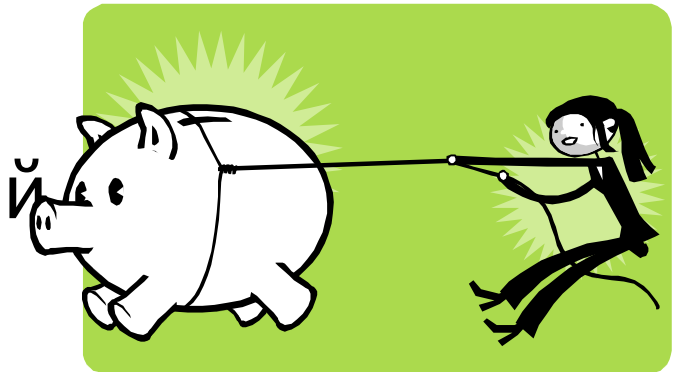
Описание ситуации

- За весь сезон это был единственный заказ, который был выполнен на новые модели.
- Остальные заказы были, но поступали в тот момент, когда с очередью более важных заказов уже нельзя было играть так свободно, а подготовка производства по этим моделям выполнена не была. Т.к. модели этого сезона.



Описание ситуации

- В технологическом процессе была задействована машина, работающая в три смены, очередь заданий на которую была расписана на два месяца вперед.
- Просрочка одного из этих заданий означала сбой работы на всех участках, поэтому изготовление менее доходной или менее приоритетной продукции откладывалось напоследок.



Описание ситуации

- Даже если и хотели бы что-то сделать, то все равно ничего не получилось бы, т.к. сырье для этих изделий лежало «в самой глубокой пещере самого тёмного океана» - на запасном складе, и не прошло технологический процесс подготовки.
- Но фирма не понесла убытков, и товар продолжает пользоваться маленьким стабильным спросом и дальше, даже после окончания сезона массовых продаж.



Задание

- Составьте карту рисков, проанализировав следующие ошибки компании и персонала.
 1. Планирования параллельных работ.
 2. Планирования загрузки людских ресурсов.
 3. Планирования загрузки технических ресурсов.
 4. Планирования технологических процессов и подготовки производства.
 5. Планирования маркетинговых коммуникаций и рекламной кампании.
 6. Делегирования полномочий.



Задание

Посоветуйте, как быть дальше:

- Развивать ли производство этого продукта в дальнейшем, или снять его с производства и убрать из каталогов?
- Что необходимо предпринять в следующем сезоне, чтобы проект в конечном итоге оказался успешным и прибыльным?

