



Управление изменениями ООО «ТД «ТехСтрой»

Растворова Т.С.

гр. УЭмо2-5

Цели изменений

1. Охватить большую часть рынка РФ и СНГ
2. Стабилизировать предприятие в условиях конкурентной среды
3. Повысить качество оказываемых услуг
4. Минимизировать финансовые издержки предприятия.

Общая информация:

На данном примере будет рассматриваться завод «ТехСтрой», предприятие существует более 15 лет на рынке, основной целью предприятия является производство специализированного станочного оборудования для ремонтных структур РЖД и частных компаний производящих ремонт и обслуживание подвижного состава.

В настоящее время предприятие выгодно отличается в условиях импортозамещения от зарубежных производителей подобного станочного оборудования, т.е. принятые поправки в законодательство РФ благоприятно сказываются на продвижении отечественной продукции.

Поскольку 70% используемых материалов и комплектующих в производстве оборудования являются Российскими, стоимость поставляемого оборудования была увеличена соразмерно инфляции в минимальном диапазоне в основном за счет импортных комплектующих, которые так же покупаются за валюту.

Общая информация:

Несмотря на это, сторонние предприятия России так же предлагают услуги связанные с поставкой, ремонтом и модернизацией аналогичного оборудования, причем стоимость предлагаемых работ и оборудования на треть дешевле чем у завода ТехСтрой. Связано это с тем что большинство предприятий не производят оборудование а ремонтируют и модернизируют оборудование бывшее в эксплуатации а потом продают как новое, так же требуемый объём работ может выполняться с применением более дешевых и соответственно менее качественных комплектующих или с применением б/у комплектующих. По факту частных предприятиям при выборе и закупке оборудования первоочередным фактором при принятии положительного решения является цена, на втором месте качество и авторитарность предприятия предлагающего услуги.

Этапы процесса организационного развития

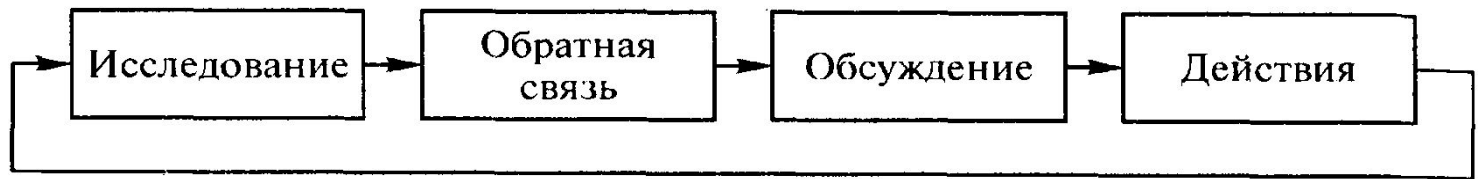
1. Признание проблемы со стороны руководства и разъяснение ее работникам
2. Исследование проблемной ситуации как внутри предприятия так и со стороны.
3. Определение проблем и нахождение способов их устранения
4. Выработка планомерных решений к устранению проблемы
5. Планирование и внедрение изменений
6. Оценка хода процесса и результатов изменений.

Этапы реализации:

Для того что бы стабилизировать предприятие на рынке предлагаемых услуг необходимо сделать:

1. Стоимость оборудования соответствующей среднерыночной.
2. Отрабатывать с потенциальными клиентами не только глобалистику оказываемых услуг (поставка, модернизация), а так же средние и текущие ремонты оборудования нарабатывая тем самым клиентскую базу и авторитарность предприятия.
3. Качество предоставляемых услуг должно соответствовать критериям зарубежных предприятий.
4. Оперативное реагирование на отказы оборудования в работе и скорейшая стабилизация его работы.
5. Наем квалифицированного персонала и налаживание производственных процессов по направлениям производства и работы с клиентской базой (за каждый процесс отвечает руководитель соответствующего подразделения, ведет отчет и анализ)

Модель «исследования– действия»



Первый этап

– «исследование» признание проблем организации, приглашаются специалисты по развитию организации. Делается первое заключение экспертов о причинах происходящего.

Второй этап

– «обратная связь» Группа ключевых менеджеров получает и знакомится с информацией, подготовленной экспертами. Выявляются слабые и сильные стороны своей организации, а также причины того и другого.

Модель «исследования– действия»

Третий этап

– «обсуждение» представляет собой структурированную консультантами дискуссию с менеджерами, которые будут разрабатывать планы и проводить в жизнь изменения. Вырабатывается алгоритм действий по проведению изменений.

Четвертый этап

– «действие» На основе собранных данных проводится оценка полученных результатов, и если они не достигнуты в той мере, как были определены изначально, то весь цикл повторяется, начиная с первого этапа.

Сопротивление изменениям

Источниками сопротивления будут имеющиеся

- ° недостаточно квалифицированные работники которые будут держаться за свои места доказывая свою правоту и необходимость в них... Поиск альтернативных комплектующих не гарантирует их качество в выполнении работ, что может негативно сказаться о продукции и имидже предприятия в целом.

Финансирование придётся заимствовать в банковских структурах скорее всего вначале это будет несоизмерно планам развития предприятия.

Результаты изменений

Положительные:

Плюсы от внедрения вышесказанных этапов формирования будут заключаться в том что предприятие займет место монополиста и вытеснит конкурентную среду, тем самым расширив границы неосвоенного рынка, что повлечет привлечение прибыли.

Результаты изменений

Отрицательные:

Минусы скажутся на том что квалифицированные работники будут требовать соразмерную отплату, понадобятся прочие финансовые издержки маркетингового продвижения услуг (реклама, отношения и т.п.) Предприятие нужно будет выводить на новый уровень стандартов соответствующий международному.

Управленческие ошибки

Из вероятных управленческих ошибок можно выделить следующие:

Не был подобран управленческий персонал с опытом работы на производстве и его продвижения.

Произведенное сокращение на производстве трудовых резервов (цеховиков) лишило возможности справляться в срок с поставленными задачами, а в штат предприятия были набраны новые бухгалтера, экономисты, юристы...

Управленческие ошибки

Не было четкого пошагового бизнес плана по развитию производства и продвижению продукции на рынок, как и сейчас все делается по фактору случайного стечения обстоятельств.. Нашелся клиент, предложили услугу...

Вместо того что бы сосредоточить силы и средства на становлении производства и его основном направлении приносящим прибыль, активы предприятия были направлены на разносторонние изыскания нового бизнеса ни каким образом не соприкасающегося с основным (строительство, производство краски, производство пива, производство майонеза и т.п.).



Альтернативные варианты развития:

Альтернативными вариантами развития предприятия могут быть прочие направления отличные от существующих, либо переход от производства стационарного оборудования на мобильное которое может быть квалифицировано как приспособление но по большей части среди частных предприятий ограниченных в средствах данные изделия будут более и гораздо чаще востребованы.

Заключение:

В заключении хотелось бы отметить что ко всякому делу нужен разумный обоснованный подход, активы и перспективная идея не гарантируют успеха без кропотливого постоянного труда по оценке и степени рисков, своевременному и продуманному решению, а так же подборе квалифицированного персонала. Всякий опыт нужно заимствовать от других предприятий что бы учиться на ошибках и успехах других, привнося в свой бизнес самое необходимое и идти к намеченной цели.