

Увеличение объема продаж в расчете на одного сотрудника

Во время семинара-тренинга по управлению проектами, который проводил В.А. Первушин для дирекции крупного оборонного научно-производственного предприятия, директор предприятия попросил рассмотреть в качестве примера использования инструментов проектного управления задачу реализации стратегических целей компании через проекты.

Несмотря на то, что предприятие достаточно успешно продает свою продукцию на внешнем и внутреннем рынках, директор озабочен значительным отставанием ряда показателей, характеризующих деятельность предприятия, от аналогичных западных. Так, например, объем продаж в расчете на одного работника в разы меньше, чем на аналогичном западном предприятии.

Директор считает, что, если не принять радикальных мер, то это отставание может стать катастрофическим. В частности, он желал бы существенно (в разы) увеличить объем производства и, соответственно, объем продаж в расчете на одного работника (рис. 1).

Директор обратился к лектору с просьбой рассмотреть прямо на семинаре подходы к разработке Программы с использованием методов управления проектами.

Поскольку все проходило прямо во время встречи, речь не шла о разработке полноценной программы. Необходимо было продемонстрировать новые подходы к разработке программы и вовлечь руководство предприятия в эту работу. Однако, в дальнейшем этот подход был использовано в других проектах.

Разработка Программы увеличения объема продаж продукции



Рисунок 1. Разработка Программы увеличения объема продаж

Обычно проекты подобного типа реализуются в несколько этапов: сначала проводится изучение состояния предприятия (диагностика), потом – поддерживающие исследования и только после этого – выработка предложений.

Во время семинара это, естественно, эти этапы реализовать было невозможно, поэтому лектор предложил другой вариант. Он декомпозировал целевую функцию и выделил три крупных проекта (подзадач), которые могут привести к увеличению объема продаж (рис. 2):

- Увеличение объема продаж за счет прямого воздействия на рынок.
- Повышение производительности.
- Снижение издержек.

**Разработка Программы
увеличения объема продаж продукции**
Иерархическая структура проектов развития



Рисунок 2. Декомпозиция целевой функции

Далее каждый из проектов был разбит (декомпозирован) на подпроекты следующего уровня, что в итоге привело к формированию иерархической структуры работ. При этом необходимо было не допустить нарушения правил формирования ИСР.

Проект 1. Увеличение объема продаж за счет прямого воздействия на рынок:

1.1. Увеличение потребительской стоимости продукции:

- Расширение функциональных возможностей.
- Улучшение эргономики и эстетических характеристик.
- Улучшение послепродажного обслуживания.
- Повышение технической эффективности.

1.2. Повышение качества продукции:

- Обеспечение контроля качества.
- Создание системы качества.

- Внедрение инноваций.

- Повышение надежности.

1.3. Выпуск новой продукции.

- Маркетинговые исследования.

- PR и реклама.

1.4. Захват новых рынков:

- Маркетинговые исследования.

- PR и реклама.

1.5. Диверсификация деятельности компании:

- Проникновение в новые виды бизнеса.

- Диверсификация источников получаемого дохода.

- Снижение зависимости предприятия исключительно от источников сырья и комплектующих.

Проект 2. Повышение производительности труда:

2.1. Увеличение загрузки персонала за счет снижения простоев.

- Оптимизация логистики.

- Внедрение сдельной оплаты труда.

2.2. Автоматизация низкопроизводительных операций.

2.3. Внедрение новых высокопроизводительных технологий.

2.4. Закупка более производительного оборудования.

2.5. Уменьшение сроков разработки изделия:

- Поиск способов и технологий, обеспечивающих сокращение времени разработки.

- Закупка производительного оборудования.

- Закупка нового программного обеспечения.

- Обучение персонала.

- Передача ряда работ сторонним подрядчикам.

2.6. Повышение эффективности производства:

Исследование эффективности технологий и оборудования.

2.7. Повышение мотивации персонала к более интенсивной работе:

- Формирование системы показателей эффективности работы.
- Разработка Положения о премировании персонала.
- Разработка системы учета вклада сотрудника.

Проект 3. Снижение издержек:

3.1. Уменьшение транзакций.

3.2. Повышение экономической эффективности принимаемых решений:

- Обучение.
- Введение ответственности за результат.

3.3. Совершенствование структуры управления.

3.4. Исключение дублирования функций.

3.5. Уменьшение объема некачественной работы.

- Разработка показателей премирования, учитывающих качественную работу.
- Ввод системы контроля продукции на промежуточных этапах.

3.6. Отказ от выпуска невыгодной продукции и услуг:

- Экономическая оценка.
- Принятие решения о снятии продукции с производства.

3.7. Улучшение использования производственных мощностей.

3.8. Оптимизация взаимоотношений с поставщиками.

3.9. Сокращение производственного цикла.

- Использование инновационных технологий.
- Совершенствование логистики.

3.10. Интеграция и разделение труда.

3.11. Использование специфических преимуществ компании.

Часто при декомпозиции задач и формировании ИСР разработчики допускают следующую ошибку, нарушая правила формирования ИСР. Например, при декомпозиции задачи 1 «Увеличение объема продаж за счет прямого воздействия на рынок» в качестве подпроекта 1.1 выбирают

«Маркетинговые исследования», «Реклама», PR и т.п. Но тогда нарушается одно из правил формирования ИСР «Каждый элемент ИСР должен являться результатом всех подчиненных элементов, перечисленных непосредственно под ним». В самом деле, реклама (любая?) на уровне 1.1 не может сама по себе привести к увеличению объема продаж. А вот для подпроекта 1.3 может быть необходимым реализовать находящиеся ниже по иерархии подпроекты маркетинговых исследований, рекламы и т.п.

Далее для каждого подпроекта готовится обоснование в результате чего мы получаем информацию о том, сколько стоит каждый проект и каковы сроки его реализации.

Если суммарная стоимость всех подпроектов превышает имеющиеся средства, необходимо отсеять некоторые проекты так, чтобы уложиться в имеющиеся ограничения по финансам. В том случае, если, в основном, отсеиваются проекты, не содержащие инновационной составляющей, мы получим Программу инновационного развития, которая является частью Программы реализации стратегических целей компании.

Если такую программу развития разрабатывает гуманитарий, то она часто содержит только маркетинговые, обучающие проекты и т.п. Если же программу разрабатывает технический специалист, то в ней будут присутствовать проекты закупки нового оборудования, обновления станочного парка, использования новых технологий. И в том, и в другом случае такая программа будет односторонней, неполной.

При использовании описанного подхода итог проекта будет иной. Программа будет комплексной и представлять собой совокупность организационных, технических, финансовых, маркетинговых, обучающих и иных проектов (не мероприятий!), выстроенных во времени, реализация которых обеспечивает достижение стратегических и оперативных целей компании.