Нижегородский Государственный Технический Университет

Факультет Экономики, Менеджмента и Инноваций

Кафедра «Менеджмент»

**Курсовая работа**

**по дисциплине «Производственный менеджмент»**

Выполнил: студент

Проверил: преподаватель

Голубушкин Л.М.

г.Н.Новгород

2007год.

**Содержание**

1. Цель курсовой работы

2. Разработка производственной стратегии компании.

- Стратегия предприятия - основа его жизнеспособности и успеха

- Трудности и специфика разработки стратегии в России

- Подход к разработке корпоративной стратегии

- Производственная стратегия

3. Организация производства и развития тюнинговой компании:

- Цель работы компании

- Организационная и производственная структура

- Стратегические решения производственного менеджмента

- Тактические решения производственного менеджмента

4. Вывод

5. Литература

**Цель курсовой работы**

Цель курсовой работы – изучить суть, виды, назначение и принципы создания организационной стратегии, а также разработать примерный план организации и эффективного функционирования автомобильной тюнинговой компании. При этом основной упор сделать на операционную составляющую современного менеджмента.

**1. Теоретическая часть курсовой работы:**

**«Разработка производственной стратегии компании»**

**I. Стратегия предприятия - основа его жизнеспособности и успеха**

В ранний период зарождения российского бизнеса, одной из самых злободневных проблем, было непонимание принципов его ведения. Первым принципом наших менеджеров (тогда это слово не было распространено) был – “надо крутиться”. После “раскрутки”, предприниматели вставали перед вопросом “куда идти” или погрязали в рутинном учете “гвоздей”, а затем вытеснялись более сильными конкурентами или исчезали вместе с формированием рынка, тенденции которого не учитывались. Четкая, продуманная и эффективная стратегия – редкость на большей части российских предприятий и по ныне.

Актуальность этого вопроса не только не уменьшилась с появлением новых технологий, но и повысилась. Повсеместная мода на внедрение комплексной автоматизации лишь оголила и усугубила проблемы управления и необходимости системного стратегического подхода к их решению.

Приходилось на чужом опыте убеждаться, как проблемные предприятия пытались решить все сложности, вытекавшие из неэффективного управления, с помощью фирм – автоматизаторов и программистов. В результате огромных материальных и человеко-временных затрат на автоматизацию неструктурированного хауса, получали автоматизированный хаос, что еще хуже.

В отношении группы компаний, задействованных в области информационных технологий, следует отметить их узкоспециализированную направленность. Одним из отрицательных моментов, характеризующих деятельность компаний данной группы, является недостаточное внимание вопросам повышения управляемости и эффективности деятельности клиента. Основным направлением услуги в данном случае является установка соответствующего программного обеспечения и, как правило, уделяется недостаточное внимание другим составляющим (стратегии, реинженирингу бизнес-процессов).

Системы управления конкуренцией ориентированы не на информационные технологии, а на стратегию конкуренции, на входящие в нее ключевые факторы успеха и соответствующее им поведение. Для понимания всего этого не нужно разбираться в информационных технологиях, — достаточно понимания конкурентного преимущества, к которому стремится компания. Понимать это обязаны менеджеры, управляющие производством. Если понимания нет, то не помогут не только электронные системы, но и да же медицина. Опыт говорит, что компаниям не хватает стратегического мышления, а вовсе не информационных технологий.

Основное назначение стратегии – создание комплекса конкурентных преимуществ, для достижения бизнес – успеха в долгосрочной перспективе.

**II. Трудности и специфика разработки стратегии в России**

Крайний дефицит достоверной рыночной информации делает доступной в лучшем случае оценку на качественном уровне. В самом деле, категория “доля рынка” предполагает, как минимум, знание общего объема рынка (хотя бы регионального) по заданному виду продукта. Для современной экономики с огромным теневым сектором, получение такой информации из доступных официальных источников невозможно, а проведение собственными силами полевых исследований потребует непомерных затрат. Данные об объеме рынка ближайших конкурентов также чрезвычайно труднодоступны, даже если предположить, что эти конкуренты достаточно точно определены и осведомлены. К тому же большая часть классических западных методик – очень относительны и теоретизированы.

Причины, по которым российские предприятия имеют традиционную специфику:

1. Низкая экономическая культура. Многие руководители выдвигались по партийной линии, не имея знаний и опыта.
2. Следствие п.1, планирования сверху и полной несамостоятельности - отсутствие целей и стратегии.
3. Нет профессионального владения инструментарием менеджмента и маркетинга в управлении. Как следствие, любой проект реформирования или консалтинга начинается не с диагностики и поиска подходов к решению, как на западе, а со структурирования задачи и выяснения для чего это надо и надо ли вообще. После выработки общего понимания начинается не стадия выполнения, а период обучения топ – менеджеров тем методам работы, которые западные консультанты априори считают самим принципом ведения бизнеса.
4. Наследие гигантомании. В советской экономике приоритетным было развитие промышленности (так называемая группа “А”). В результате, в наследие досталась фондоемкая экономика, с отраслевыми и градообразующими монстрами. Огромный масштаб и низкая эффективность производства с одной стороны, и неудовлетворенность потребностей домашних хозяйств в элементарных товарах (пища и одежда) – только одно из последствий такого экономического уклада.
5. Другое следствие – это нерыночная ориентация и “натуральное хозяйство” предприятий, входящих в крупные холдинги. Когда продукт производится и потребляется в одном производственно – экономическом образовании, не попадая на рынок и не оцениваясь им. Многим предприятиям по-прежнему трудно перейти на гибкое по спросу производство, оценивать свою эффективность прибыльностью, а не масштабом и номенклатурой выпуска. Для начала, надо научиться использовать количественную информацию, которая абсолютно всегда доступна, точна и достоверна, а именно - внутреннюю информацию предприятия.

Указанные причины позволяют утверждать, что крайне редкое применение стратегического подхода, математических и практических инструментов анализа и планирования, обусловлено, в основном, несовершенством информационно-экономического пространства.

**III. Подход к разработке корпоративной стратегии**

Фундамент и сама суть стратегического менеджмента состоит в особом типе мышления. Стратегический менеджмент характерен высоким значением творчества в нем и маленьким количеством рутины. Креативность и умение абстрагироваться от текучки, дар видения будущего предприятия (“vision”) и его моделирования, умение дать его представление в количественных и качественных показателях. Это те качества самого стратега, которые делают возможным или не возможным стратегическое управление, которое нельзя заменить использованием отдельных элементов стратегического подхода.

Одна из причин, по которой бурно процветавший в США стратегический менеджмент вошел в кризис (80, 90-е годы) – попытка жестко его формализовать и подменить примитивно алгоритмизированным подходом, более подходящим для зубчатой передачи, нежели мысли и способу коммутации нейронов. Частая ошибка в подходе к пониманию и внедрению стратегического менеджмента, которая просматривается даже в используемых компаниями и прессой определениях, - замещение стратегического управления стратегическим планированием.

Само стратегическое планирование является подсистемой, элементом стратегического управления. Этот элемент несопоставимо приземленнее, проще для понимания, является следствием стратегического подхода, а не его способом. Планы создают плановики в соответствии со стратегией и внутренними ресурсами, а стратегию – топ –менеджмент, который будет ее разрабатывать в условиях высокой неопределенности, реализовывать и адаптировать к изменениям окружающей среды, в следствии ее динамичного изменения.

Важно понять саму концепцию подхода к созданию стратегии: это видение будущего и направление для достижения поставленной цели – взгляд из будущего на сегодняшние ресурсы компании, а не экстраполяция текущего состояния и внутренних ограничений на следующий период. Мы имеем дело не с логикой, а с интересами.

Признак отсутствия стратегического подхода – концентрация организации на внутренних ресурсах. Тем самым игнорируются все возможные угрозы извне (они воспринимаются только как свершившийся факт) и упускаются благоприятные тенденции. Стратегический подход состоит в превращении любых изменений в позитивные возможности и их использовании, а план при этом не догма, а система организации труда, которая адекватно адаптивна к изменениям внешней среды.

Компания получает ресурсы извне, выпускает конечный продукт ориентированный на внешнего потребителя и ведет конкуренцию на рынке. Компания вынуждена быть внешне ориентированной. Следовательно, самым важным процессом для деятельности компании является анализ внешней среды, с которого и необходимо начинать рассмотрение модель стратегического развития.

После сбора данных для анализа и получения информации для моделирования будущего, формулируется стратегия. Здесь важно уяснить, что для каждого предприятия создается своя уникальная стратегия не терпящая стереотипов и стандартных решений (первый признак эффективной стратегии: “ее полная иррациональность”- С.А. Попов, Модульная программа для менеджеров).

Метафора из кинофильма об отсутствии в России дорог, а наличии исключительно направлений, как нельзя лучше подходит для определения стратегии. Это действительно направление развития предприятия, а не зажатое бордюром стереотипов и правил шоссе, которое приводит его к достижению поставленных целей.

Цели должны быть привязаны к срокам. Эффективная стратегия должна иметь не только количественную и качественную оценку своих целей, но и отображать экономический рост предприятия: иметь как соотношения увеличения объемов продаж и прибыльности, так и темпы этих изменений.

Второй признак эффективной стратегии по модулю Попова – “ее предельная рациональность”, т.е. ее необходимо структурировать и представить в виде детального плана с периодами, промежуточными показателями достижения задач на период и ответственными за них.

Далее, при разработке стратегии создается подсистема функциональных стратегий, разрабатываемых для основных направлений деятельности компании. К основным функциональным стратегиям, которые разрабатываются как отдельные блоки в рамках главной стратегической концепции, относятся:

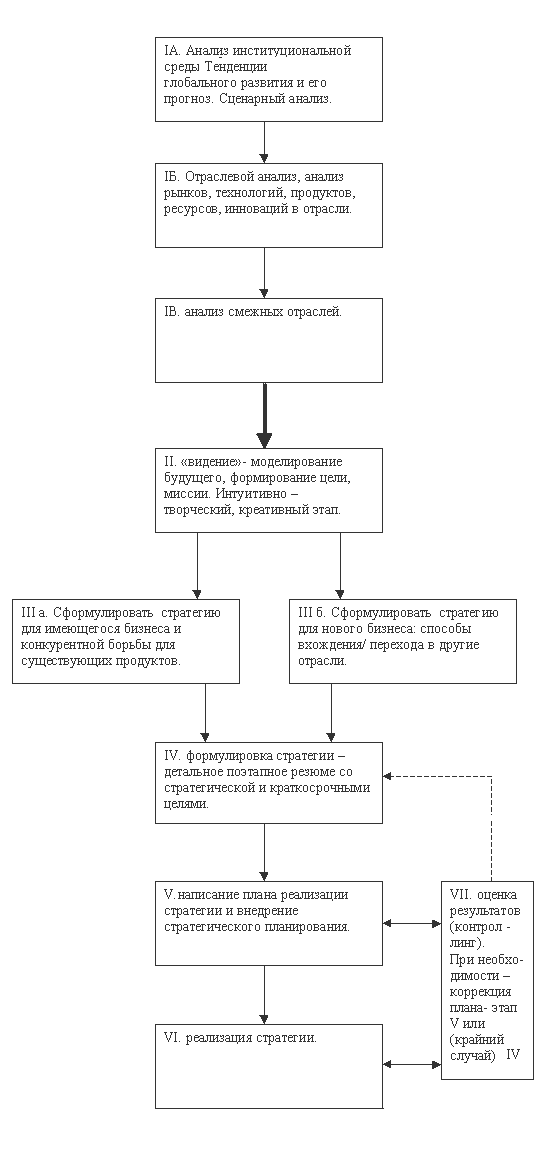
А. финансовая стратегия;

Б. продуктово - маркетинговая;

В. производственная;

Г. стратегия управления персоналом.

Разработку стратегии можно изобразить в виде следующей схемы:



**IV. Производственная стратегия**

Стратегическая цель производственной стратегии – удовлетворение запросов рынка по ассортименту, объему и качеству выпускаемой продукции.

Основные цели производственной стратегии:

1. оптимальная загрузка мощностей
2. снижение затрат на производство
3. качество производства
4. качество производственных поставок
5. соответствие производства спросу

Производственная стратегия должна комплексно решить производственные задачи в соответствии с общей корпоративной стратегией и позволить перейти предприятию от ориентации на выпуск номенклатуры продукции, к рыночно ориентированному производству с необходимой гибкостью по спросу и системой “продукт-сервис”.

Основные позиции производственной стратегии:

1. Производственные мощности.

Стратегическая задача направления – сфокусировать производственные мощности по следующим параметрам:

- Оптимально максимальная загрузка мощностей производственных фондов (ограничение – состав и производительность оборудования)

- Приоритетный выпуск наиболее востребованных рынком продуктов и дозагрузка мощностей другими продуктами по остаточному принципу (ограничение – обеспечение сырьем в должном количестве).

- Размещение видов продукции (ассортимента) и создание запасов (ограничение – заявки сбыта и прогноз маркетологов).

Стратегическое указание – изучить, разработать и утвердить план фокусировки производственных мощностей.

Конкретные мероприятия:

1. изучить;

2. разработать план фокусировки мощностей;

3. утвердить план фокусировки мощностей.

1. Управление производством.

Стратегическая задача направления – создать эффективную систему координации производства с высоким качеством менеджмента:

- Улучшить работу инженерной службы производства и увеличить степень ее вовлеченности в функционирование вертикальной интеграции руководителей производства.

- Создать и внедрить эффективные элементы управления, способные увязать жестко формализованный контроль над замкнутой производственной системой с изменениями рынка и интересами потребителей.

Стратегическое указание – повысить эффективность управления производством и его взаимодействие с другими подразделениями.

Конкретные мероприятия:

* 1. внедрить систему оперативного планирования и контроля материальных затрат;
  2. внедрить процедуру оперативного недельного планирования выпускаемой продукции и плана продаж;
  3. реализовать выполнение производственной программы, и в соответствии с п. 1 и продуктово – маркетинговой стратегией перевести производство на работу по программе.

1. Технологические процессы.

Стратегическая задача направления – использование наиболее эффективных имеющихся на производстве технологий и внедрение новых, в соответствии с рыночными тенденциями и инновациями в отрасли.

Стратегическое указание – создать подразделение по разработке и внедрению новых технологий и рецептур, механизм его работы, вовлекающий в равной степени со специалистами– технологами финансистов и маркетологов.

Конкретные мероприятия:

* 1. организовать работу по новым продуктам и технологиям. В дальнейшем (при необходимости для реализации продуктово – маркетинговой стратегии) перейти к созданию и работе инновационного комитета;
  2. определить производственные возможности, произвести переналадку оборудования и перейти на выпуск нового продукта;
  3. произвести модификацию станка и освоить выпуск;
  4. изучить проблему и разработать решение автоматизации процесса выпуска на имеющемся оборудовании без значительных капитальных вложений;
  5. приступить к выпуску;
  6. изучить проблему возникновения брака и снизить его.

1. Гибкость производства #.

# - данный пункт разрабатывается при гибком типе организации производства и включает его масштаб. При массовом типе производства следует рассматривать пункт “масштаб производства”.

Стратегическая задача направления – бесперебойное выполнение производственной программы и оперативное изменение ассортимента и характеристик выпускаемой продукции в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры, прогнозами и анализом маркетологов.

Основные критерии: объем и ассортимент производства, удовлетворяющий заявки отдела продаж; изменения в составе выпускаемого портфеля продукции в установленные сроки.

Стратегическое указание – четко определить в соответствии с генеральной стратегической целью:

- Масштаб производства традиционно выпускаемых продуктов;

- Масштаб производства новых/модифицированных продуктов;

- Определить продуктовый профиль предприятия.

Конкретные мероприятия:

* 1. определить продуктовый профиль первого уровня (перечень всех продуктов, которые выпускались) в соответствии с производственными возможностями, исключив нерентабельные;
  2. разработать программу освоения выпуска новых продуктов с учетом п. 3.1. и в соответствии с продуктово – маркетинговой программой;
  3. внедрить временную процедуру выполнения заявок отдела продаж;
  4. перейти на четкое планирование выпуска продукции по программе выполнения заявок отдела продаж и упреждения их срыва с учетом ограничения по обеспечению сырьем.

1. Использование производственного персонала.

Стратегическая задача направления – эффективное использование производственного персонала для выполнения производственной программы.

Выполнение данной позиции возможно в сочетании с реализацией стратегии управления персоналом и кадровой политики, цель которых в бесперебойном обеспечении трудовыми ресурсами предприятия в нужном количестве и надлежащей квалификации, а так же учет человеческого фактора, роль которого имеет тенденцию к росту его значимости.

Стратегическое указание – обязать службу персонала сохранить имеющийся кадровый потенциал и обеспечить комплектацию рабочими основное производство.

Конкретные мероприятия:

* 1. определить конкретных специалистов, уход которых приведет к невосполнимым кадровым потерям. Внести их в золотой фонд, с целью закрепления;
  2. поставить задачу службе персонала обеспечить набор рабочих и разработать меры по снижению текучки персонала, его стимулированию и эффективной оплате;

1. Управление качеством.

Стратегическая задача направления – выпуск продукции с качеством, удовлетворяющим потребители и позволяющим удерживать конкурентное преимущество.

Стратегическое указание – организовать интегрированную систему контроля за качеством на производстве.

Конкретные мероприятия:

* 1. организовать комитет потребительского качества и его работу;
  2. перейти на стандарт качества ISO- 9001.

1. Производственная инфраструктура.

Стратегическая задача направления – обеспечение общей эффективности производства и снижение затрат на него.

Стратегическое указание –разработать программу оптимизации производственной инфраструктуры (тепло, водо, энергоснабжения, размещение элементов производственного комплекса и коммуникаций).

Конкретные мероприятия:

* 1. обязать службу главного инженера изучить возможности улучшения производственной инфраструктуры и предложить пути их реализации;
  2. разработать и утвердить программу оптимизации производственной инфраструктуры;
  3. произвести реконструкцию транспортеров на участке погрузки из цеха;
  4. снизить потери холода.

1. Взаимоотношения с партнерами и поставщиками.

Стратегическая задача направления – установление долгосрочных, устойчивых и взаимозависимых отношений с поставщиками на основе выгоды и доверия.

Стратегическое указание:

- формирование кооперативного подхода к построению отношений с поставщиками сырья.

- формирование конкурентного подхода к построению отношений с поставщиками оборудования и вспомогательных материалов.

Конкретные мероприятия:

* 1. определить стратегически важных поставщиков и политику отношений с ними;
  2. определить перечень и количество необходимых материалов;
  3. произвести исследования рынка поставщиков с целью наиболее полного удовлетворения потребностей производства и закупок на конкурсной основе с оптимальным соотношением цена/качество;
  4. разработать и внедрить эффективную систему снабжения предприятия.

**2. Практическая часть курсовой работы:**

**«Организация производства и развития тюнинговой компании»**

**1. Цель создания и работы компании**

Цель создания и работы тюнинговой компании – регулярное долгосрочное получение прибыли путем предоставления высококачественных услуг по профессиональному тюнингу автомобилей.

При этом самым важным показателем успешности работы компании является довольный клиент, пожелания которого (в разумных пределах) выполнены на 110 процентов.

Однако любое пожелание имеет тенденцию к росту, поэтому курс на постоянное поступательное развитие нашего бизнеса – необходимый атрибут успеха.

Приоритеты работы нашей компании:

- рентабельность;

- клиентоориентированность;

- перспективность.

**2. Организационная и производственная структура предприятия**

Организационная структура

Финансовый

директор

Коммерческ директор

**Генеральный**

**директор**

Финансовый

отдел

Бухгалтерия

Отдел

сбыта

Отдел снабжения

Управление

качеством

Директор по производству

Администратор

Консультанты

Производственная структура

Автосервис

Центральный

офис

Пункты приема заказ.

**Тюнинговая**

**компания**

**3. Стратегические решения производственного менеджмента**

**Стратегия услуги**

Российский рынок тюнинга автомобилей представлен в основном средними и мелкими фирмами, затерявшимися в гаражах и на авторынках. Крупных игроков, занимающихся тюнингом профессионально, очень мало, а в некоторых регионах страны их вообще нет. Это при том, что количество автомобилей в нашей стране с каждым годом увеличивается почти на треть, а рынок признан самым перспективным в Европе. Каждый крупный автопроизводитель имеет в России своё сборочное производство, а некоторые (как, например, Ford) – и не одно.

По подсчетам аналитиков, каждое пятое авто в России сегодня попадает в руки мастеров тюнинга. Напрашивается вопрос: кто будет заниматься «доводкой» автомобилей, покупаемых сегодня, если профессионалов нет?

Ответ – наша тюнинговая компания, которая позиционируется как профессионал в своем деле. Качество услуг, предоставляемых нашей компанией, на высшем уровне. Используемые материалы – эксклюзивные. Персонал – профессиональные дизайнеры, инженеры, механики, прошедшие подготовку в крупных зарубежных компаниях.

Стоимость услуг – высокая.

**Стратегия процесса**

Процесс тюнинга автомобиля, осуществляемый на нашем сервисе, включает весь спектр услуг как по доработке внешнего вида автомобиля, так и по изменению его технических характеристик. Последовательность работ по тюнингу автомобиля в нашем салоне можно представить в виде схемы:

Сдача работы и расчет с клиентом\*\*\*\*

Тюнинг автомобиля\*\*\*

Общение клиента с консультантом\*\*

Поступление

заказа администратору\*

\*Заказ администратору поступает по телефону, при этом у клиента спрашивается модель автомобиля и контактный телефон.

\*\*Консультант, специализирующийся на определенной марке автомобиля, созванивается с клиентом и уточняет его пожелания, сроки, стоимость работ. В назначенное время они встречаются в здании нашего центрального офиса и окончательно выбирают необходимое количество работ. Свой автомобиль заказчик может оставить прямо у здания центрального офиса, наши водители доставят его до автосервиса самостоятельно.

\*\*\*Тюнинг автомобиля в нашем понимании – это:

1. Комплексная мойка автомобиля.

Для этого мы не закупаем собственное оборудование, мы пользуемся услугами соседней автомойки, с которой у нас заключен договор о сотрудничестве.

2. Изменение внешнего вида авто.

Под изменением внешнего вида подразумевается установка так называемого «обвеса» - спойлеров, антикрыльев, бамперов и др. Все эти детали закупаются у известных отечественных и зарубежных компаний. Специального оборудования, как и профессиональных знаний, для их установки не требуется, а вот творческий и дизайнерский подход необходим.

3. Доработка двигателя и подвески.

Этот этап тюнинга автомобиля требует наличия специальных знаний и профессионального оборудования. Персонал здесь – только высоко квалифицированный. Оборудование и расходные материалы мы закупаем непосредственно у заводов-производителей.

\*\*\*\*После выполнения всех работ об этом докладывается консультанту, который связывается с клиентом. Заказчик принимает работу, рассчитывается с консультантом и в специальной книге пишет нам свои пожелания.

**Стратегия выбора местоположения**

Выбор местоположения для автосервиса – пожалуй, самый важный этап бизнес-планирования. Если «землю – крестьянам», то «автосервис – автомобилистам». Хорошо автосервис будет работать около автозаправки, рядом с крупным шинным центром.

Однако в нашем случае совсем не обязательно арендовать дорогую площадь в центре города. Непосредственно автосервис будет располагаться на окраине, а вот центры приема заказов – на автозаправках и в крупных торговых центрах. При этом для приема заказов много места не нужно – один человек и один компьютер. Принятый заказ пересылается в центральный офис.

А вот для офиса нужно помещение если не в центре города, то, как минимум, на оживленной магистрали с удобным подъездом.

**Стратегия размещения**

Все, что делает организация, должно не просто соответствовать организационной цели, но и приближать её достижение. Именно поэтому количество пунктов приема заказов, наличие или отсутствие складов, количество квалифицированных работников и другие количественные показатели определяются на практике. Если клиент доволен и спрос на наши услуги растет, значит все правильно, и нужно работать над повышением качества услуг и над снижением их стоимости.

Для открытия бизнеса мы ограничимся весьма условными цифрами: у нас будет один офис, один автосервис и три пункта приема заказов. Количество работников – около тридцати, склад – при автосервисе, заполнен он только на половину. Оборудование – профессиональное, ремонт и техническое обслуживание осуществляет фирма-производитель.

Офис и пункты приема заказов работают только одну смену, автосервис – круглосуточно.

**Стратегия человеческих ресурсов**

«Люди – наша главная ценность» - так написано на здании Горьковского Автомобильного Завода…Можно осуждать всё, что делает сегодня ГАЗ, но этот лозунг неоспоримо правилен.

Именно такой подход к человеческим ресурсам исповедует наша компания. Наши работники – профессионалы в своем деле. Мы обучаем свой персонал, регулярно посещаем курсы повышения квалификации.

«Белая» заработная плата, социальный пакет, карьерный рост – вот наша плата за их профессиональный труд.

Элементы TPS для эффективной работы компании.

TPS – Toyota Production System – система управления производством на автомобильном заводе Toyota. Об её эффективности сегодня не говорит только ленивый, а многие компании, особенно американские автопроизводители, ощутили на себе всю мощь японского менеджмента. Как это так, компания, которой чуть больше 60 лет, за последнее десятилетие опередила всех автогигантов и стала мировым лидером по производству автомобилей? Если немецкие компании хоть как-то свои позиции удерживают, то американские «монстры» GM и Ford продолжают терять клиентов.

Естественная реакция на «японское чудо» - скопировать эту систему управления и провозгласить её на своей компании, благо информации по TPS достаточно.

Однако опыт неудачного копирования у наших компаний уже есть, а значит есть и понимание того, что Россия – не Америка, и уж тем более не Япония. Для эффективной работы компании в отечественных условиях TPS необходимо «модернизировать».

Именно усовершенствованный, «русифицированный» вариант производственной системы Toyota (а точнее, её элементы) мы и будем использовать на нашей компании.

JIT – Just in time – один из основных элементов TPS, который основывается на понятии «поток». Наши мастера не должны ждать поставок автомобильного оборудования, а мы не должны переплачивать за огромные складские помещения. Запасов на складах должно быть ровно столько, сколько хватит на бесперебойную работу автосервиса в течение одного дня, на следующий день «точно вовремя» поставщики должны доставить нам необходимое количество оборудования. Точно также клиент не должен ждать встречи с консультантом, она должна проходить «точно вовремя», и его автомобиль должен быть готов точно к тому сроку, который был заявлен изначально.

Конечно, в условиях огромной России с нашими бескрайними просторами и известным качеством дорог стратегию Just in time осуществить не просто, однако действительность показывает, что такой подход к ведению бизнеса жизненно необходим.

Поэтому на нашей компании делается упор на стратегию JIT.

**4. Тактические решения производственного менеджмента**

Если стратегия отвечает на вопрос «что?», то тактика – на вопрос «как?». Для того, чтобы все стратегические решения претворились в жизнь, в первую очередь необходим спрос на наши услуги. Спрос сегодня есть, но спрос этот не так велик, да и тюнингуют в основном отечественные автомобили в гаражных условиях. Наша же компания предлагает услуги по профессиональному тюнингу автомобилей, причем как отечественных, так и зарубежных марок. В этой сфере спрос пока невелик.

Причин низкого спроса на тюнинг иномарок несколько, но все они упираются совсем не в дороговизну комплектующих, а в качество услуг. Например, владелец Мерседеса может и доработал бы свой автомобиль, но нет такого сервиса, где бы люди с чистыми руками и трезвым умом профессионально поставили на автомобиль дополнительное оборудование и дали бы на свою работу гарантию.

Тактика ведения бизнеса на нашей организации именно такая, которой так не хватает потенциальным клиентам: мы действительно профессионалы в своём деле и нам можно доверять. Наш бизнес прозрачен. Мы даем гарантию на свою работу. На рынке мы позиционируемся как качественный и довольно дорогой сервис. Наши потенциальные клиенты – владельцы иномарок (в основном).

В отношении цен мы пользуемся тактикой кайдзен – непрерывное снижение уровня затрат. Это элемент упомянутой выше производственной системы Toyota, который позволяет постоянно совершенствовать все стадии снабжения, производства и реализации продукции, снижая общие затраты предприятия.

**5. Анализ сильных и слабых сторон компании и конкурентов**

Как уже говорилось выше, ниша тюнинга иномарок в нашей стране пока не занята. Развиты (да и то слабо) две крайности этого бизнеса: первая – гаражный тюнинг автомобилей с низким уровнем качества и повышенной опасностью дальнейшего передвижения на «тюнингованном» автомобиле, вторая – эксклюзивный тюнинг особо дорогих автомобилей в заводских условиях (Brabus, AMG, Lorinser, ABT, Hamman), чьи представительства работают только в Москве и в Питере.

То есть конкурентов, как таковых, у нас нет, но и спроса, как такового, у нас тоже пока нет. К тому же цены на наши услуги будут выше средних. Но это не повод для отчаяния, это призыв к работе. Предложение часто рождает спрос, поэтому активная рекламная кампания должна, по нашим прогнозам, изменить ситуацию на противоположную. И это не просто слова. В Северной Америке, например более 80 тыс. средних и малых фирм предлагают свои услуги по изменению и доработке внешнего вида и технического устройства автомобилей. Ежегодный оборот отрасли во всем мире, по данным журнала CarCraft, превышает 20 млрд. долларов. Отечественный автомобильный рынок, стремительными темпами приближаясь к мировому, ждет бум автомобильного тюнинга, и это факт.

Стремление человека к индивидуальности, зародившееся в конце XX и активно развивающееся в начале XXI века уже приносит свои плоды: мы не хотим быть похожими друг на друга. Мы покупаем вещи, которые обязательно должны отличаться от вещей, купленных нашим соседом, и не дай Бог мы купим одинаковые куртки!

Эта тенденция развивается и на автомобильном рынке, каждый хочет иметь эксклюзивный автомобиль.

Именно стремление человека быть непохожим на других и иметь свой единственный и неповторимый автомобиль положено в основу нашего бизнеса. Мы способны удовлетворить потребность любого, даже самого требовательного клиента.

**Вывод**

Теория без практики – это как река без берегов, одно без другого не имеет смысла. В этой курсовой работе нам представилась возможность изучить теоретические аспекты производственного менеджмента и применить их на практике. И не важно, будем ли мы в действительности создавать тот бизнес, который мы создавали на страницах этой работы, важно то, что мы уже знаем основы организации своей деятельности, основы планирования, основы управления производством и др.

Чтобы реально создать свою организацию, нужно сначала создать её на бумаге, и можно с уверенностью говорить, что этот этап нами уже пройден. Эта работа обязательно пригодится в нашей дальнейшей управленческой деятельности. И это факт.

**Литература**

1. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. // Нововведения и мы. М.: Наука, 1990. — 208 с.

3. Проников. Управление качеством продукции / Уч. пособие М., 2002. — 150 с.

4. Брайан Т. Управление научно-техническими нововведениями. М.: Экономика. — 1989. — 310 с.

5. Никсон Ф. Инновационный менеджмент М.: Экономика. — 1997. — 240 с.

6. Молчанов И.П. Инновационный процесс. СПб., 1995.

7. Сидорин В.В. Менеджмент качества как средство управления конкурентоспособностью / Мат. межд. научн.-практ. конференции Intermatic — 2004. — М.: МИРЭА. — ЦНИИ «Электроника». — 2004. ч. 3. — С. 212–224.

7. Джеймс П. Вумек, Дениел Т. Джонс «Бережливое производство».