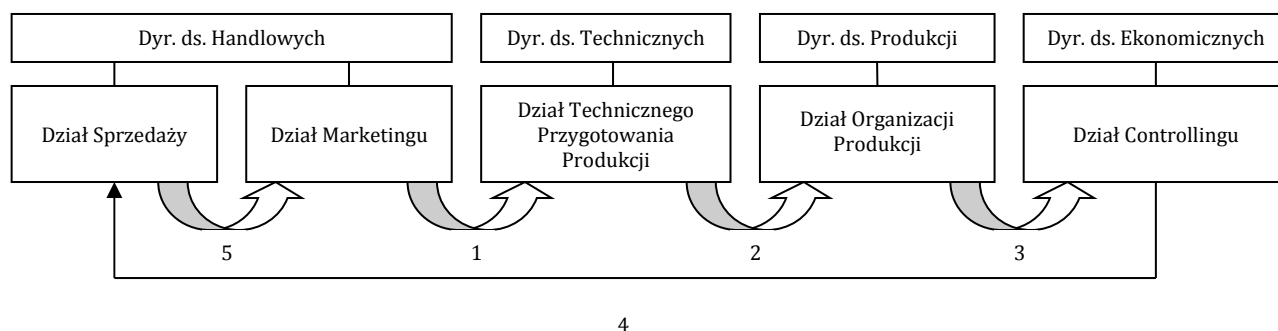


Kluczowe czynniki sukcesu: wzornictwo, jakość, cena.

Silne strony: konkurencyjne ceny, wysokie kwalifikacje personelu.

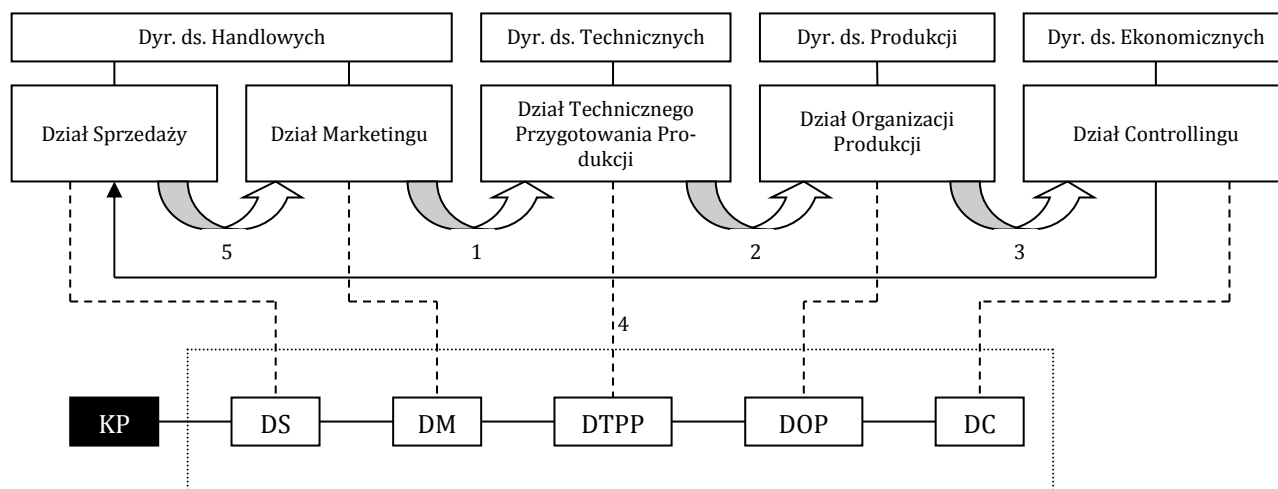
Słabe strony: spowolniona reakcja na potrzeby klientów, niesatysfakcjonująca jakość.

Wniosek: spośród trzech kluczowych czynników sukcesu firma Alfa pozyskała tylko jeden (konkurencyjna cena), który stanowi jej silną stronę. Ze względu na spowolnioną reakcję na potrzeby klientów (słaba strona), firma nie nadąża za aktualnymi trendami wzorniczymi (jeden z kluczowych czynników sukcesu). Analiza procesu opracowywania koncepcji nowych wyrobów eksponuje prawdopodobną przyczynę takiego stanu rzeczy.



Problemem w organizacji procesu pracy nad nowymi produktami jest sekwencyjność działań, polegająca na tym, że każdy z działów pracuje samodzielnie nad jego poszczególnymi częściami. Następnie efekty swej pracy przekazuje do kolejnego działu, itd. Jeżeli któryś z działów popełni błąd i zostanie on dostrzeżony przez dział kolejny, wówczas wymagane jest wprowadzenie korekty. Projekt wraca więc do działu, który popełnił błąd, aby ten mógł wprowadzić modyfikacje. Zabiera to cenny czas.

Gorzej jest wówczas, gdy błąd ten nie zostanie dostrzeżony w ogóle albo zostanie zauważony dużo później. Wtedy kolejne działy pracują w oparciu o błędne efekty pracy wcześniejszego działu, przez co ich praca ten błąd powiela. Marnotrawione są wówczas zasoby organizacyjne.



Proponuje się stworzenie zespołu projektowego, którym kierował będzie kierownik projektu (KP). Jego członkami będą zaś wybrani pracownicy z działów uczestniczących w procesie pracy nad nowymi produktami. Będą oni, pod nadzorem kierownika projektu, pracować w sposób konsultacyjny, a nie sekwencyjny. Będą analizować i oceniać, przez pryzmat własnych specjalizacji, jakość proponowanych rozwiązań. Wówczas powinien w krótszym czasie powstać projekt nowego produktu, charakteryzujący się lepszą jakością. Członkowie zespołu projektowego będą podwójnie podporządkowani: po pierwsze kierownikowi projektu, a po drugie – swoim zwierzchnikom w pionach funkcjonalnych. Kierownik projektu będzie nadzorował ich pracę w zakresie wykonywania zadań w odniesieniu do pracy w zespole projektowym, zaś kierownicy funkcjonalni – w zakresie ich funkcjonalnej specjalizacji. Dzięki temu powinni mieć oni możliwość uzyskiwania od nich specjalistycznego wsparcia w przypadku wystąpienia problemów podczas pracy w zespole projektowym, dotyczących niedoboru informacji lub kompetencji z dziedziny, w której się specjalizują (np. marketing, finanse, itd.).