**Кейс для практической работы**

**«Производство и продажа одежды»**

Компания ООО «Модное решение» (далее – Компания) специализируется на разработке, производстве и продаже одежды по двум направлениям: производство одежды и ее оптовая продажа, производство спецодежды и униформы под заказ.

Для продажи на открытом рынке (оптовые продажи), Компания разрабатывает модели одежды, которые затем отшиваются на собственных производственных площадках. Заказчиками Компании являются торговые сети и розничные магазины, торгующие одеждой данной категории.

Второе направление – разработка и производство спецодежды и униформы для крупных заказчиков (авиакомпании, медицинские организации, отделения РЖД, футбольные команды и т.д.).

**Структура компании**

Компания управляется Советом директоров – коллегиальным органом, в состав которого входят: коммерческий директор, директор по производству, финансовый директор, исполнительный директор.

Коммерческому директору подчинены: Конструкторско-дизайнерский отдел, Отдел маркетинга, Отдел рекламы, Отдел продаж гражданской одежды, Отдел по работе с корпоративными заказчиками, Склады готовой продукции.

Директору по производству подчинены: три производственные площадки, возглавляемые Начальниками производства, Отдел Снабжения, Склады материалов и комплектующих (начальники складов).

Финансовому директору подчинены: Расчетная группа, Производственно-бухгалтерская группа, Центральная бухгалтерия.

Исполнительному директору подчинены: Транспортный отдел, Юридический отдел, Отдел кадров, ИТ-отдел, АХО.

***Конструкторско-дизайнерский отдел***

* Разработка моделей гражданской одежды
* Разработка (заказная) спецодежды и униформы

***Отдел маркетинга***

* Изучение спроса
* Участие в показах и выставках
* Продвижение продукта компании на рынке
* Поддержание положительного имиджа бренда
* Поддержание связей с партнерами и заказчиками
* Анализ рынка и конкурентов

***Отдел рекламы***

* Разработка рекламных мероприятий
* Разработка рекламных материалов (баннеров, флайеров и т.д.)
* Разработка роликов для ТВ

***Отдел продаж гражданской одежды***

* Поиск новых заказчиков
* Заключение договоров
* Управление продажами
* Работа с клиентами
* Сопровождение заказов

***Отдел по работе с корпоративными заказчиками***

* Поиск новых заказчиков
* Заключение договоров
* Управление продажами
* Работа с клиентами
* Сопровождение заказов

***Склады готовой продукции***

* Хранение готовой продукции

***Производственная площадка***

* Изготовление одежды
* Контроль качества

***Отдел Снабжения***

* Поиск поставщиков
* Заключение договоров
* Заказ материалов и комплектующих
* Управление складскими запасами

***Склады материалов и комплектующих***

* Хранение материалов

***Расчетная группа***

* Расчеты с сотрудниками
* Расчеты с поставщиками и подрядчиками
* Расчеты с покупателями

***Производственно-бухгалтерская группа***

* Учет материалов
* Расчеты себестоимости
* Калькуляция затрат (расчет стоимости готовой продукции)

***Центральная бухгалтерия***

* Финансовая и налоговая отчетности

***Транспортный отдел***

* Доставка готовой продукции
* Доставка материалов
* Деловые поездки

***Юридический отдел***

* Согласование договоров с покупателями
* Согласование договоров с поставщиками
* Юридическое сопровождение деятельности

***Отдел кадров***

* Работа с кадрами (учет, поиск сотрудников, найм Учет кадров, обучение и повышение квалификации и т.д.)

**Деятельность компании**

Компания работает с двух направлениях.

Производство гражданской одежды (направление Consumer) – это бизнес, напрямую связанный с рыночным спросом на современную одежду как для повседневной носки, так и для торжественных случаев. Основу ассортимента составляют мужские костюмы. Заказчиками являются торговые сети и розничные магазины, торгующие одеждой.

Заказчики Consumer покупают готовую одежду из имеющегося ассортимента.

Для корпоративных заказчиков, которые заказывают спецодежду или униформу (направление Uniform), одежда производится на заказ. Конструкторско-дизайнерский отдел разрабатывает модели одежды, производство отшивает пробную партию, после чего заказчик делает заказ на нужное количество. При желании заказчик может повторить заказ без разработки новых моделей.

Компания производит одежду из современных материалов, поэтому она регулярно обновляет список поставщиков и заключает договоры на поставку материалов. Материалы для производства униформы могут заказываться под конкретную партию, а материалы для Consumer заказываются в соответствии с планами производства и Компания стремится заключать договоры на регулярные поставки, чтобы не допускать излишних запасов.

Компания имеет несколько производственных площадок (пошивочных цехов) и несколько складов готовой продукции. Внутренние перемещения (перевозка между складами и производственными участками) осуществляется собственным автотранспортом.

По согласованию с заказчиком, Компания может доставлять продукцию заказчику своим транспортом (заказчик может забрать продукцию сам).

Закупка материалов, как правило, осуществляется большими объемами, поэтому для доставки может использоваться собственный транспорт, но, в случае необходимости, могут быть заказаны услуги перевозки у другой организации.

**ИТ инфраструктура**

В компании имеется учетная система класса ERP для управления производством и бухгалтерского учета.

Для управления взаимоотношениями с заказчиками используется CRM.

Для остального – MS Office (Word, Excel. Outlook)

**Специфика и проблемы деятельности**

Направление Consumer более чувствительно к изменчивости спроса, поскольку на спрос влияет, прежде всего, мода – если одежда не продается в течение сезона, то она может оказаться неликвидом и ее либо придется продавать по сниженным ценам, либо утилизировать. Поэтому заказчики Consumer стремятся максимально обезопасить себя, заказывая небольшие партии разных размеров. Это приводит к тому, что Компании приходится держать на складах излишние запасы, чтобы в нужный момент заказчики могли без задержек пополнить ассортимент магазинов.

Еще одной проблемой является отставание выпуска новых моделей от спроса. С момента запроса на создание новой модели до ее согласования проходит больше месяца. Затем необходимо закупить материалы, наладить производство. В результате новая модель выходит в продажу уже к окончанию сезона, когда спрос на нее уже спал. Но модель уже разработана и запущена в производство. Поэтому, как привило, продажа ее приходится на следующий сезон. Таким образом Компания проигрывает в актуальности более мелким, но при этом более мобильным конкурентам.

Направление Uniform работает на конкретных заказах, поэтому, на первый взгляд, это направление более безопасно: заранее известны объемы, сроки. Но при этом заказчику часто приходится заказывать излишнее количество, чтобы получить скидки от объема, но при этом заказчик несет риски, что ошибется в нужных размерах и часть одежды окажется ненужной. Кроме того, даже униформа должна быть современной – красивой, удобной, выполненной из правильных материалов. Поэтому часть заказа может устареть еще до того, как будет произведен весь объем.

В этом случае компания несет риски, что найдется более гибкий конкурент, который предложит заказчику такие условия, при которых он будет получать актуальную, модную униформу в нужных объемах и в нужные сроки.

**Описание процессов**

Процесс разработки и продажи одежды гражданского назначения (Consumer)

***Разработка новой модели***

Отдел маркетинга инициирует разработку новой коллекции одежды. На коллекцию составляется техническое задание, которое передается в Конструкторско-дизайнерский отдел (КДО). КДО разрабатывает модель/модели. Дизайн модели согласуется с заказчиком (отделом маркетинга), с отделом продаж и технологом производства. После одобрения дизайна конструктор рассчитывает стоимость изготовления и отправляет модель для расчета себестоимости бухгалтеру производства. После этого модель утверждается коммерческим директором и вносится в ассортиментный справочник.

***Продажа Consumer***

Компания сотрудничает заключает с Заказчиками долгосрочные договоры (рамочный договор), которые заключаются на срок от 1 года. В отдельных случаях может быть заключен разовый договор на одну поставку.

Заказчик направляет отделу продаж Компании запрос на закупку. Условия оплаты (предоплата/аванс/постоплата) определяется в договоре. При необходимости заказчик может заказать доставку.

После получения заказа менеджер проверяет наличие товара на складах готовой продукции. Если нужное количество необходимо собрать с разных складов, то менеджер запрашивает доставку с разных складов на один склад (внутреннее перемещение). После того, как все товары собраны на одном складе, менеджер дает команду на сборку и доставку.

Заказ закрывается после получение подтверждающих документов.

***Процесс разработки и продажи заказной продукции (Uniform)***

Компания заключает с заказчиком договор на изготовление специальной одежды. Договор является долгосрочным и действует до его расторжения.

В рамках действующего договора заказчик может заказать партию одежды по уже разработанной коллекции либо заказать новую коллекцию одежды. В случае выполнения повторного заказа заказчик указывает, какие модели и в каком количестве он заказывает, размещает заказ и вносит предоплату

Если заказывается новая коллекция, то создается заказ КДО на разработку новой коллекции. Дизайн согласуется с заказчиком. После одобрения заказчиком дизайна, модель передается на просчет себестоимости (конструктор и бухгалтер производства). После чего формируется коммерческое предложение для заказчика. После согласования цены на изделия заказчик размещает заказ и вносит предоплату.

Заказ может быть разбит на партии. В этом случае расчеты выполняются по каждой партии.

Заказ передается в производство, где производится пошив изделий.

По готовности заказа или партии заказчик получает товары (доставка или самовывоз), оплачивает оставшуюся сумму.

Заказ закрывается после получения заказчиком последней партии и получения Компанией оплаты.