

Διοίκηση Λειτουργιών

τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 1

Εισαγωγή στη διοίκηση των λειτουργιών

τετράδιο 1

Εισαγωγή στη διοίκηση των λειτουργιών

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Γιάννης επιλέγει το μάθημα Διοίκηση Λειτουργιών στο executive MBA που παρακολουθεί και εξηγεί σε έναν παλιό μηχανικό παραγωγής, τον Λορέντζο, τι πραγματεύεται αυτό το μάθημα. Καταλήγουν ότι είναι το αντικείμενο της διοίκησης της παραγωγής, διευρυμένο με τα αποτελέσματα σύγχρονης έρευνας κυρίως στο επίπεδο της 'παραγωγής' των υπηρεσιών.

Η Διοίκηση των Λειτουργιών είναι ένας συστηματικός τρόπος σκέψης, μια μεθοδολογία επίλυσης των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι λειτουργίες μιας επιχείρησης, μια σύγχρονη επιστήμη που προσπαθεί να κατανοήσει μια σειρά από φαινόμενα, στις συνήθως επαναλαμβανόμενες διαδικασίες μιας επιχείρησης και μια σειρά από τεχνικές, που προσπαθούν να λύσουν τυπικά προβλήματα, ή να προβλέψουν το πώς θα λειτουργήσει το σύστημα. Μαθαίνει κανείς να δουλεύει δομημένα, συστηματικά, εστιασμένα και, κυρίως, όχι αποσπασματικά.

Αποφασίζουν να συζητούν κάθε μάθημα και να αναλύει ο Γιάννης τη θεωρία και ο Λορέντζος να συμβάλλει με την εμπειρία του ώστε τα θέματα να γίνονται κατανοητά.

Κάθε νέο τετράδιο αυτής ακριβώς της Οδύσσειας θα παρουσιάζεται εδώ στις αρχές κάθε μήνα.

1^η Συζήτηση

Εισαγωγή

Η Διοίκηση των Λειτουργιών (Operations Management)

Γιάννη βλέπω στο πρόγραμμα, ότι το μάθημα Διοίκηση Λειτουργιών που επέλεξες, είναι ένα από τα σημαντικότερα στη φετινή χρονιά του MBA που παρακολουθείς. Τι φρούτο είναι πάλι ετούτο;

Καλά δεν το γνωρίζεις; Δε σε πιστεύω. Τι Μηχανικός Παραγωγής τελείωσες; Θα μου πεις όταν τελείωσες εσύ, δεν είχαν ανακαλυφθεί ούτε τα calculators!

Αυτό είναι αλήθεια, αλλά πάψε να με πειράζεις για τα χρόνια μου και πες μου. Μη ξεχνάς ότι είσαι μόνο 20 χρόνια μικρότερος!

Λοιπόν Λορέντζο, η Διοίκηση των Λειτουργιών είναι ένας συστηματικός τρόπος σκέψης, μια μεθοδολογία επίλυσης των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι λειτουργίες μιας επιχείρησης. Θα τολμούσα να πω, ότι είναι μια σύγχρονη επιστήμη που προσπαθεί να κατανοήσει μια σειρά από φαινόμενα, στις συνήθως επαναλαμβανόμενες διαδικασίες μιας επιχείρησης και μια σειρά από τεχνικές, που προσπαθούν να λύσουν τυπικά προβλήματα, ή να προβλέψουν το πώς θα λειτουργήσει το σύστημα.

Κάτσε, όταν μου μιλάς για μεθοδολογίες, τεχνικές, διαδικασίες κλπ, αυτά τα κάναμε και εμείς, αλλά με άλλο όνομα. Αυτό που με μπλέκει είναι αυτή η λέξη: Λειτουργία. Αισθάνομαι ότι είμαι παππάς! Τι λέει ο Μπαμπινιώτης;

Για να δω. Λέει τα εξής: Λειτουργία είναι α) η κατάσταση κατά την οποία τα μέρη ενός συστήματος έχουν τεθεί σε κίνηση, β) ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη της επιχείρησης συντονίζονται, αξιοποιώντας τους πόρους για την επίτευξη σκοπού. Αλλά όμως η λέξη λειτουργίες μας ήρθε από την Αγγλική σε μετάφραση της λέξης 'operations'. Που σημαίνει;

Κατάλαβα Γιάννη. 'Operations' σημαίνει επιχειρήσεις στη στρατιωτική ορολογία. Όπως ακριβώς και ο δεύτερος ορισμός του Μπαμπινιώτη. Ουσιαστικά μιλάς για το μάνατζμεντ της παραγωγής.

Ακριβώς, αλλά τα παλιά τα χρόνια η διαχείριση των διεργασιών που πρόσθεταν αξία, γινόταν βασικά σ' αυτό που ονομάζαμε παραγωγή, εργοστάσιο, εργοτάξιο. Και η επιστήμη αυτή ξεκίνησε από τις ανάγκες διοίκησης της παραγωγής. Σήμερα, ίσως να παίζει μεγαλύτερο ρόλο στην οικονομία η προσφορά υπηρεσιών στις οποίες, όμως, πάλι διαχειριζόμαστε διεργασίες σαν να είναι κλασική παραγωγή. Πάρε παράδειγμα τη δουλειά σε μια τράπεζα, ένα ξενοδοχείο, ή ένα εστιατόριο. Στη πυραμίδα των βαθμίδων του οργανογράμματος μιας επιχείρησης, έχει επικρατήσει οι κάθετες στήλες να λέγονται λειτουργίες. Πέραν αυτού σε κάθε επιχείρηση και οι άλλες 'λειτουργίες' (δες δεύτερο ορισμό) όπως οι πωλήσεις, το λογιστήριο, τα logistics, εργάζονται με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες, διαχειριζόμενες σαφείς και καθορισμένες διεργασίες, ώστε τελικά να είναι αποτελεσματικές.

Διαχείριση διεργασιών... μη μου πεις ότι ξεκαθαρίσατε τι σχέση έχει η διεργασία με την διαδικασία!

Απλά μας εξήγησαν ότι διαδικασία είναι η μέθοδος, ο τρόπος με τον οποίο γίνεται κάτι. Διεργασία ονομάζουμε την αλλαγή των εισροών σε εκροές ώστε να έχουμε κάτι που αξίζει, που μπορώ να πουλήσω, να διαθέσω για να έχω κέρδος. Όμως θα κάνουμε ιδιαίτερο μάθημα για την διαχείριση των διεργασιών.

Προφανώς Γιάννη. Όπως θα δεις, ίσως και όλο το μάθημα θα έπρεπε να το λένε το μάντζιμεντ των διεργασιών.

Ένας έμμεσος στόχος του μαθήματος είναι να ξεφύγουμε από τη συνηθισμένη πρακτική: αντιδρώ σε προβλήματα - κρίσεις δίνοντας βραχυπρόθεσμες λύσεις και να αποδεχθούμε και εφαρμόσουμε την πρακτική της πρόβλεψης, του σχεδιασμού και των μακροπρόθεσμων λύσεων. Άρα θα μάθουμε τεχνικές – συστήματα για να αντιμετωπίζουμε καταστάσεις. Πρέπει να μάθουμε να παίρνουμε τεκμηριωμένες αποφάσεις και να τις εφαρμόζουμε (ποιες, πως, πότε, γιατί). Θα μάθουμε δηλαδή να δουλεύουμε δομημένα, συστηματικά, εστιασμένα και κυρίως όχι αποσπασματικά.

Λογικοί μου φαίνονται, αλλά και πολύ φιλόδοξοι οι στόχοι που βάζει ο δάσκαλός σας. Πες μου τώρα, σας είπαν με ποια κεφάλαια θα ασχοληθούν;

Ναι μας έδωσαν αυτό το αναλυτικό πρόγραμμα.

Για να δω. Μάλιστα. Άρα θα έχουμε αρκετά πράγματα να συζητήσουμε και να μάθω από εσένα. Κυρίως το πόσο έχει αναπτυχθεί η επιστήμη στην έρευνα των θεμάτων των λειτουργιών των υπηρεσιών...

Εντάξει, αλλά και εσύ θα μου λες την πλευρά της πράξης.

Αρκεί να προσφέρεις καλό ποτό και τα παρελκόμενα για να κυλά ομαλά η συζήτησή μας. Αλλά σε προειδοποιώ: η εμπειρία δεν υποκαθιστά την μεθοδική και αναλυτική έρευνα των προβλημάτων!

Αναλυτικό Πρόγραμμα Διοίκησης Λειτουργιών

Αναλύονται οι τρόποι διαχείρισης των διεργασιών και η επίπτωση που έχουν στις στρατηγικές της εξυπηρέτησης και στην διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Παρουσιάζονται οι τεχνικές διαχείρισης των πόρων και της παραγωγικής ικανότητας, καθώς και οι παράγοντες διαμόρφωσης των δεικτών επίδοσης και οι μεθοδολογίες παρέμβασης και επίλυσης των λειτουργικών προβλημάτων. Τέλος εξετάζεται η ποιότητα υπηρεσιών και τα εργαλεία βελτίωσης της.

1. Εισαγωγή στο Management των Λειτουργιών

- Το Management των Λειτουργιών και η διαμόρφωση των στρατηγικών - τακτικών αποφάσεων της επιχείρησης
- Η διεργασίες και ο έλεγχός τους
- Δείκτες επίδοσης
- Balanced score card

2. Λειτουργίες και υποστήριξη της έννοιας της εξυπηρέτησης πελατών

- Πακέτο υπηρεσιών, εικόνα του πακέτου
- Ικανότητες κορμού και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Ορισμός λειτουργικών προβλημάτων. Μεθοδολογία επίλυσης
- Διαστάσεις και μετρήσεις της εξυπηρέτησης πελατών
- Προσδοκίες επιπέδου εξυπηρέτησης

3. Η διαχείριση της ζήτησης και της παραγωγικής ικανότητας

- Διαφορές προϊόντων – υπηρεσιών
- Στρατηγικές διαχείρισης παραγωγικής ικανότητας
- Στρατηγικές επηρεασμού της ζήτησης
- Αποθέματα υλικών. Πολιτικές διαχείρισης
- Αποσβεστήρες χρονικοί

4. Η διαχείριση των παραγωγικών πόρων

- Αξιοποίηση και χρησιμοποίηση πόρων
- Πόροι περιορισμού δυναμικότητας. Στενώσεις
- Μεθοδολογία Αένης Βελτίωσης
- Βασικές έννοιες ουρών αναμονής. Κλασικοί κανόνες διαχείρισης ουρών
- Ο χρόνος ως μέσος πόρος στην εξυπηρέτηση πελατών
- Διαχείριση έργου (project management). Προβλήματα κατάστροφης και ελέγχου. Εκτιμήσεις χρόνου
- Μελέτη μεθόδων και χρόνων

5. Ποιότητα και εξυπηρέτηση πελατών

- Ορισμός ποιότητας
- Το σύστημα της πρόληψης – εργαλεία πρόληψης
- Το πρότυπο και το τίμημα της ποιότητας
- Μεθοδολογία ελέγχου χασμάτων
- Το management του προσωπικού εξυπηρέτησης
- Η έννοια της ολικής ποιότητας