

Διοίκηση Λειτουργιών

τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 2

Στρατηγική και λειτουργίες

τετράδιο 2

Στρατηγική και λειτουργίες

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ξεκινούν τη συζήτηση με μια σειρά από βασικούς ορισμούς όπως αποστολή, τακτική, στρατηγική και την ανάλυση των τεσσάρων στόχων των λειτουργιών. Τίθεται το κλασικό δίλημμα των λειτουργιών, δηλαδή της τήρησης των διαδικασιών και της συνεχούς βελτίωσης και γίνεται μια πρώτη προσπάθεια κατανόησης του όρου ικανότητα κορμού. Στη συνέχεια εξετάζεται η αλληλεξάρτηση της στρατηγικής των λειτουργιών με αυτή της επιχείρησης καθώς και με τις άλλες δραστηριότητές της.

Ο Γιάννης θέτει το θέμα της στρατηγικής ευθυγράμμισης και την ανάγκη συμμετοχής των στελεχών στη διαμόρφωσή της. Αναλύονται οι αποφάσεις δομής και υποδομής, που είναι βασικοί παράγοντες στην προσέγγιση των μακροπρόθεσμων αντικειμενικών σκοπών των λειτουργιών που είναι η ποιότητα, η ταχύτητα, η αξιοπιστία, η ευελιξία και το κόστος. Είναι προφανές ότι κάθε επιχείρηση εστιάζει κατά προτεραιότητα σε κάποιον αντικειμενικό σκοπό στον οποίο πρέπει να εστιάζουν και οι λειτουργίες. Η συζήτηση κλείνει με το θέμα των συγκρούσεων μεταξύ των τμημάτων όταν υπηρετούν διαφορετικούς αντικειμενικούς σκοπούς.

2^η Συζήτηση

Στρατηγική και Λειτουργίες

Οι στόχοι

Σήμερα κάναμε ένα πολύ θεωρητικό μάθημα. Δεν καταλαβαίνω Λορέντζο! Έχουμε τόσο λίγο χρόνο στη διάθεσή μας, είμαστε όλοι εργαζόμενοι με ένα σωρό μπελάδες και μας αραδιάζουν θεωρίες! Ασχοληθήκαμε με την Στρατηγική των Λειτουργιών.

Το θεωρητικό Γιάννη δεν σημαίνει και άχρηστο. Ίσα – ίσα, τα θεωρητικά κομμάτια είναι αυτά που μας επιτρέπουν να αντιληφθούμε την μεγάλη εικόνα, να ξεκαθαρίσουμε τη σχέση αιτίας αποτελέσματος και μας βοηθούν να επιλέξουμε και να χρησιμοποιούμε αντίστοιχα το κατάλληλο ‘πρακτικό’ εργαλείο.

Το καταλαβαίνω. Όμως η Διοίκηση των Λειτουργιών, για έναν μαθητή είναι πρακτικό μάθημα και, όπως και να το κάνεις, ξενίζει η ‘θεωρία’. Θέλω λοιπόν σήμερα να σχολιάσουμε την στρατηγική των λειτουργιών. Πρώτα όμως να ξεκινήσουμε με τους στόχους των λειτουργιών, που μάθαμε ότι είναι:

- 1. Η υποστήριξη της Αποστολής και Στρατηγικής της επιχείρησης.*
- 2. Η εφαρμογή του κομματιού της Στρατηγικής που της ανήκει, ώστε να επιτευχθεί και το αντίστοιχο τμήμα των επιχειρησιακών στόχων.*
- 3. Η ανάπτυξη κάποιας ικανότητας κορμού που θα βοηθήσει την επιχείρηση να κατακτήσει, ή να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση.*
- 4. Η ανατροφοδότηση των παραγωγικών ευκαιριών που εμφανίζονται και μπορούν με τη σειρά τους να επηρεάσουν, ή να οδηγήσουν σε αλλαγή την Επιχειρησιακή Στρατηγική.*

Ωραία. Να δούμε αυτές τις 4 προτάσεις, που πράγματι, είναι διατυπωμένες πολύ προσεκτικά και περιεκτικά, οπότε φαίνονται και πολύ θεωρητικές. Πρέπει όμως να πάμε ακόμη ένα βήμα πίσω και πρώτα να ορίσουμε τι είναι αποστολή...

*Η αποστολή (mission) μιας επιχείρησης, Λορέντζο, παρέχει γενικές οδηγίες σ’ όλους τους ενδιαφερόμενους (επενδυτές, μάντζερ, εργαζόμενους, προμηθευτές, πελάτες) για το τι κάνει η επιχείρηση, ποιον εξυπηρετεί, με τι μέσα και για ποιο λόγο. Δίνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. **Στρατηγικές** είναι τα μέσα και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί, προς εκπλήρωση της αποστολής. Οι **τακτικές** (tactics) είναι υποσύνολο των στρατηγικών. Τέλος **αντικειμενικοί σκοποί** (objectives) μιας επιχείρησης, είναι το τι προσπαθώ να επιτύχω (επιδόσεις), εφόσον μπορεί να μετρηθούν και από πλευράς επίτευξης αλλά και από πλευράς χρόνου. Οι **στόχοι** (goals) είναι υποσύνολο των αντικειμενικών σκοπών.*

Μπράβο Γιάννη. Παρά τη γκρίνια σου βλέπω ό, τι ασχολήθηκες και εμπέδωσες τα θεωρητικά. Πάμε τώρα στους γενικούς στόχους των λειτουργιών. Κατ’ αρχήν, είναι πολύ λογικό να μην έχουν τα τμήματα που ασχολούνται με λειτουργίες το δικό τους βιλαέτι, αλλά να υποστηρίζουν πλήρως την αποστολή και τη στρατηγική της επιχείρησης. Αυτό όμως υπονοεί και κάτι, που φαίνεται λίγο περίεργο στους ανθρώπους της παραγωγής και γενικά σε όσους εργάζονται σε δομή λειτουργιών. Το ότι πρέπει να είναι ευέλικτοι και να ακολουθούν τις αλλαγές στο τι και το πώς αποφασίζει η επιχείρηση, για να μπορέσει και αυτή να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της αγοράς.

*Γιατί τονίζεις την **ευελιξία** ιδιαίτερα;*

Γιατί στη σύγχρονη εποχή η αλλαγή είναι εγγενής στην αποστολή και αντίστοιχα η απαίτηση της ευελιξίας στη στρατηγική όλων των επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, αυτό που λέμε λειτουργίες υπονοεί κατά συνθήκη δεδομένους πόρους (εξοπλισμό, ειδικότητες ανθρώπων, διαθέσιμο χρόνο,...). Η

οποιαδήποτε αλλαγή είναι έργο δύσκολο, είναι μπελάς. Πέραν αυτού η ανάγκη για υψηλή παραγωγικότητα από αυτά τα τμήματα επιβάλλει την πιστή εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, που με τη σειρά τους εγκαθιδρύουν ρουτίνες. Όσο και λίγα χρόνια να είσαι παντρεμένος, πρέπει να έχεις αντιληφθεί πόσο δύσκολο είναι να αλλάξεις μια ρουτίνα!

Καλά που δεν σ' ακούει η γυναίκα σου!

Μπα, δεν έχει πια σημασία, γιατί η **ρουτίνα** έχει το καλό (ή το κακό) ότι σε εμποδίζει να αντιληφθείς καταστάσεις δυσάρεστες μικρής έντασης αλλά συνεχείς σαν την δική μου γκρίνια. Το πιο σημαντικό είναι ότι σου επιτρέπει να αποδέχεσαι ανεπιθύμητες καταστάσεις μεγαλύτερης έντασης που όμως έγιναν και αυτές ρουτίνα, γιατί συμβαίνουν συχνά, σαν τη δική της γκρίνια. Μόνο όταν γίνει κάτι πολύ διαφορετικό, ή κάποια καταστροφή, όταν δηλαδή υπερβούμε κάποιο όριο – ένα **κατώφλι ανοχής** όπως λέμε, ή αλλάξει σημαντικά η **συχνότητα** του γεγονότος, το αντιλαμβανόμαστε και διερωτόμαστε πως έγινε και πως γινόταν κατ' εξακολούθηση κάτι τέτοιο. Κανείς άλλωστε δεν είχε αντιληφθεί κάποια αλλαγή, αφού όλα, ακόμη και τα σφάλματα, λίγο πολύ ακολουθούσαν κάποια ρουτίνα.

Πράγματι το μόνιμο δίλημμα της παραγωγής είναι η προσπάθεια, από τη μία πλευρά της τήρησης της ορθής διαδικασίας, της ρουτίνας και από την άλλη η προσπάθεια για συνεχείς βελτιώσεις, αλλαγές. Ας μην εστιάσουμε όμως τώρα στη ρουτίνα.

Σωστά Γιάννη, οπότε περνάμε και στο δεύτερο στόχο: Εφαρμογή του κομματιού της Στρατηγικής που της ανήκει ώστε να επιτευχθεί και το αντίστοιχο τμήμα των επιχειρησιακών στόχων. Νομίζω ότι είναι αυτονόητος. Πρέπει να εφαρμόζουμε ό, τι πρέπει να γίνει, με τον τρόπο, την συνεργασία και την μεθοδολογία (στρατηγική) που έχει συμφωνηθεί και προϋπολογισθεί, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

*Στον τρίτο στόχο έγινε μεγάλη συζήτηση στην τάξη για τον όρο 'core competence', που τον έχουμε μεταφράσει ως **ικανότητα κορμού**. Είναι μια ικανότητα που δεν αντιγράφεται εύκολα, όπως καλή ώρα είναι η ευελιξία, που επιτρέπει στη αντίστοιχη λειτουργία, να δώσει μια μοναδικότητα και ένα πλεονέκτημα στην επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ο δάσκαλος όμως είπε ότι την έννοια αυτή θα τη συζητήσουμε και αργότερα, λεπτομερέστερα.*

Λογικό. Τι σημαίνει όμως ο τελευταίος στόχος της διοίκησης των λειτουργιών;

Ότι τα τμήματα της επιχείρησης που εργάζονται με δομή λειτουργιών πρέπει να είναι σε εγρήγορση, να αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες, να πληροφορούν το κέντρο γι' αυτές και να επιδιώκουν βελτιώσεις που επηρεάζουν, ή και μπορεί να αλλάξουν την επιχειρησιακή στρατηγική.

Παράδειγμα;

Απλό παράδειγμα η βιομηχανία τροφίμων που έκτισε στη λειτουργία της διανομής την ικανότητα κορμού μιας εξαιρετικά γρήγορης και φιλικής εξυπηρέτησης και την οποία αξιοποίησε διανέμοντας την παραγωγή και άλλων βιομηχανιών τροφίμων. Κέρδος και η αύξηση του τζίρου και η καλύτερη αξιοποίηση των δρομολογίων και των φορτηγών.

Πολύ ωραία. Τώρα που ξαναβλέπω τον πίνακα με τους στόχους των λειτουργιών παρατηρώ μια σχέση μεταξύ τους.

Έχεις δίκαιο. Υπάρχει μια λογική επιπέδων, θα έλεγα ότι ο τελευταίος έχει προαπαιτούμενο τον τρίτο και αυτός τον δεύτερο. Είναι σαν video game. Δεν αρκεί απλά να υποστηρίζουν την αποστολή και την στρατηγική της επιχείρησης. Πρέπει οι λειτουργίες να γίνονται τόσο αποτελεσματικά ώστε να φτάσουμε στο τέταρτο επίπεδο.

Θα με τρελλάνεις Γιάννη! Είσαι τόσο μικρός που σε πρόλαβαν και τα video game; Βάλε κάτι να πιούμε, κάτι για μεγάλους γιατί θα πάει μακριά η νύχτα!

Η στρατηγική της επιχείρησης και η στρατηγική των λειτουργιών.

Ας πάμε τώρα στη στρατηγική. Ο δάσκαλος ξεκίνησε λέγοντας ότι βασικό κομμάτι στη χάραξη της στρατηγικής, τόνισε μάλιστα ότι ίσως είναι προϋπόθεση, είναι η ύπαρξη ξεκάθαρων στόχων.

Σαφώς πρώτα καθορίζεις τι θέλεις και μετά το πώς θα το πετύχεις. Οι στόχοι είναι το *τι* και στρατηγική είναι το *πώς*. Όλοι ξέρουμε ότι η Διοίκηση των Λειτουργιών πρωταρχικά ασχολείται με την οργάνωση και αξιοποίηση των πόρων. Ο τρόπος που οργανώνονται οι πόροι, επηρεάζει και αλληλεπιδρά τόσο με το εξωτερικό περιβάλλον, όσο και με την ικανότητα να ικανοποιούνται οι ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης. Άλλη μια προϋπόθεση πρέπει να είναι ξεκάθαρη η στρατηγική της επιχείρησης. Ή μήπως πρώτα αυτή των λειτουργιών;

Λορέντζο το πας αν η κότα έκανε το αυγό ή το αυγό τη κότα!

Θα το δούμε και αυτό. Νομίζω όμως ότι πρώτα πρέπει να την συζητήσουμε στο επίπεδο της επιχείρησης. Η στρατηγική άλλωστε, είναι μια από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες λέξεις στα επιχειρησιακά λεξικά. Παρ' όλα αυτά, δεν υπάρχει μια κοινή συμφωνία για το τι ακριβώς σημαίνει ο όρος αυτός.

*Δεν υπάρχει αμφιβολία, για τη στρατιωτική προέλευση του όρου, ο οποίος αναφέρεται στο **πώς** θα αναπτυχθούν οι πόροι (ανθρώπινοι και υλικοί), προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος σκοπός (π.χ. η κατάληψη μιας περιοχής). Η ιδέα ότι ένας οργανισμός πρέπει να έχει στρατηγική φαίνεται, Λορέντζο, ότι άρχισε να χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 60, όταν οι τεχνικές μακροπρόθεσμου επιχειρησιακού σχεδιασμού έγιναν δημοφιλείς. Από τότε πολλοί έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την ιδέα της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις...*

Και παραμένει Γιάννη, πάντα πολύ επίκαιρη. Όλες οι επιχειρήσεις ανησυχούν για το πως θα καταφέρουν να επιβιώσουν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και να ευημερούν στο διηνεκές. Τη στρατηγική συνήθως τη σκεπτόμαστε ως ένα σχέδιο, ή ένα σύνολο προθέσεων, το οποίο θέτει τις μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις ενός συνόλου δράσεων, οι οποίες με τη σειρά τους, απαιτούνται ώστε να εξασφαλιστεί η μελλοντική επιτυχία. Εν τούτοις, άσχετα με το πόσο μεγάλο είναι το σχέδιο, ή πόσο ευγενείς είναι οι προθέσεις, η στρατηγική του οργανισμού μπορεί να αποκτήσει πραγματικό νόημα, μόνο εάν θεσπιστεί **και** στο επίπεδο των λειτουργιών. Οι λειτουργίες της επιχείρησης είναι σημαντικές στρατηγικά, ακριβώς γιατί η δραστηριότητα της επιχείρησης περιλαμβάνει τις καθημερινές δραστηριότητες, μέσα στην όλη επιχειρησιακή λειτουργία. Η σχέση μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής των λειτουργιών, είναι το κλειδί που προσδιορίζει την ικανότητα για επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας, ή ακόμη και την ίδια την επιβίωση. Θα μπορούσες να σκεφθείς ένα παράδειγμα;

*Ένα παράδειγμα απλό μπορεί να είναι η ικανοποίηση της ζήτησης σε περιόδους αιχμής. Η στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή η επιλογή του **πως** (πρόσθετος εξοπλισμός, υπερωρίες, υποκατασκευαστής), δεν μπορεί να γίνει χωρίς την άποψη των λειτουργιών, αλλά και η στρατηγική των λειτουργιών δεν μπορεί να αναπτυχθεί χωρίς συνεννόηση με το κέντρο (περιορισμοί χρηματικών πόρων, θέματα ποιότητας, κλπ).*

Ένα καλό παράδειγμα είναι η αναποτελεσματικότητα της εφορίας να συλλέξει φόρους, γιατί η στρατηγική του υπουργείου δεν λαμβάνει υπ' όψη τις δυνατότητες της στρατηγικής των επί μέρους εφοριών. Στο πρακτικό ρώτημα 'πώς θα μαζέψω τους φόρους', δεν έχει λάβει υπ' όψη τις ελλείψεις σε ικανό και τίμιο προσωπικό, ούτε το έλλειμμα ιεραρχίας και οργάνωσης.

*Ακριβώς. Και στο μάθημα τονίσαμε την υπάρχουσα αλληλεξάρτηση. Επί πλέον συζητήσαμε ότι η επιχειρησιακή επιτυχία, προϋποθέτει οι βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες να είναι συνεπείς με τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές και να συνεισφέρουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ισχύει επίσης, αυτό που διάβαζα τις προάλλες για το ζητούμενο της **στρατηγικής ευθυγράμμισης**, όλες δηλαδή οι λειτουργίες να υποστηρίζουν στρατηγικά την επιχειρησιακή στρατηγική.*

Στρατηγική ευθυγράμμιση! Άντε πάλι η προσπάθεια να δημιουργήσουμε όρους για να εντυπωσιάσουμε τους αφελείς όπως λέει και ένας καλός δάσκαλος...

Πέραν αυτού και η σχέση μεταξύ των λειτουργιών και των άλλων δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι επίσης πολύ σημαντική. Εννών δραστηριότητες όπως η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, οι δημόσιες σχέσεις, η αντιμετώπιση κρίσεων, κλπ. Αν και σε τελευταία ανάλυση, όλες οι δραστηριότητες σε μια επιχείρηση διαχειρίζονται κάποια διεργασία. Το ότι δεν την έχουμε αναλύσει και δεν την διαχειριζόμαστε με τυποποιημένο και αποτελεσματικό τρόπο, όπως μαθαίνουμε στη διοίκηση των λειτουργιών, δεν σημαίνει ότι παύει να αποτελεί λειτουργία. Άλλωστε ο αντικειμενικός σκοπός των λειτουργιών είναι να παράγουν αγαθά ή υπηρεσίες, που απαιτούν οι πελάτες και να διαχειρίζονται τους πόρους με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Πάντα κάτι τέτοιο δεν κάνουμε, έστω και αν η λειτουργία (π.χ. οι προμήθειες) απλώς υποστηρίζει την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών από κάποια σαφώς παραγωγική λειτουργία; Το τμήμα των προμηθειών δεν διαχειρίζεται πόρους (χρήμα, αποθέματα, χώρος αποθήκευσης...), ακολουθώντας συγκεκριμένες διαδικασίες; Πόρος και μάλιστα πολύτιμος δεν είναι και το ανθρώπινο μυαλό, η γνώση και η εμπειρία;

Δεν έχεις άδικο, Γιάννη, αν και απλοποίησες το θέμα των αντικειμενικών σκοπών των λειτουργιών. Αλλά ας το δούμε παρακάτω και ας παραμείνουμε μακριά από υπαρξιακά προβλήματα. Για να γυρίσουμε στα πρακτικά θέματα της στρατηγικής, όλοι την θεωρούν λίγο απόμακρη και πολλά από τα στελέχη θεωρούν ότι δεν είναι δικιά τους δουλειά, αλλά των 'από πάνω'!

Ίσως γιατί η έννοια της Στρατηγικής έχει ενσωματωμένη τη λογική του μακροπρόθεσμου. Εμείς οι ίδιοι όμως, με τις συμπεριφορές μας, ζητάμε από τα στελέχη μας, κατά παράδοση από τις κακά οργανωμένες επιχειρήσεις, να ασχολούνται με το καθημερινό μπάχαλο και να μη σκέφτονται το μέλλον. Όταν ο τρόπος διοίκησής μας είναι αυτός του επιλοχία και το σύνθημά μας, εκείνο το κλασικό των ΥΕΑ του Πεζικού, 'τώρα τρέχουμε', ουσιαστικά επιβάλλουμε το βραχυπρόθεσμο. Όμως ο καθένας μας είναι και το μάτι της επιχείρησης και θα έπρεπε να συμβάλει στην διαμόρφωση της στρατηγικής.

Έχεις δίκιο Γιάννη, ο G. Peters (1996) έγραψε: «Δεν γνωρίζουμε τις τάσεις που επηρεάζουν την επιχείρησή μας, γιατί δεν δαπανούμε αρκετό χρόνο κοιτάζοντας το μέλλον. Η καθημερινότητά μας δαπανάται στην διαχείριση της μιας κρίσης μετά την άλλη.»

Ακόμη περισσότερο όταν, όπως είπαμε, όλες οι λειτουργίες και οι καθημερινές δραστηριότητες της κάθε λειτουργίας πρέπει να είναι στρατηγικά ευθυγραμμισμένες με την επιχείρηση.

Γιάννη, σε πάρα πολλές μικρές και μεσαίες Ελληνικές επιχειρήσεις η στρατηγική ευθυγράμμιση γίνεται κάπως ανάποδα. Καθόλου πρωτότυπο θα μου πεις. Ξεκινάει κάποιος καλός τεχνικός με κάποια κύρια παραγωγική λειτουργία και όλη η επιχείρηση, όπως μεγαλώνει γύρω από αυτή τη λειτουργία, προσαρμόζεται και ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική, που με κάποιο τρόπο διαμορφώθηκε με τα χρόνια

για τη λειτουργία και που σπανίως ήταν θέμα επιλογής. Οι υπόλοιπες, πολύ λίγες επιχειρήσεις απαιτούν από τα στελέχη τους να λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία διαμόρφωσης και τακτικής αναμόρφωσης της στρατηγικής τους. Και ξέρεις ποιες; Οι επιτυχημένες μακροπρόθεσμα. Δυστυχώς η χάραξη της στρατηγικής θεωρείται προνόμιο του αρχηγού, όπως ήταν πριν από 2000 χρόνια την εποχή του Καίσαρα.

Ένα βασικό θέμα που έθιξε ο δάσκαλος, είναι η στρατηγική – Λορέντζο μη γκρινιάξεις πάλι, αλλά έτσι το έθεσε – στα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης. Για την επίτευξη της στρατηγικής των λειτουργιών πρέπει να εξετάζονται με προσοχή οι στρατηγικές στα επίπεδα της όλης επιχείρησης, της επιχειρηματικής μονάδας και της λειτουργίας (διεύθυνσης). Μας έδωσε μάλιστα τον Πίνακα 1:

Πίνακας 1

Η **Στρατηγική** μπορεί να θεωρηθεί ότι ενυπάρχει σε **τρία επίπεδα** μέσα σε έναν οργανισμό:

Επιχειρηματικό (Corporate)

Είναι το υψηλότερο επίπεδο. Αφορά στους κλάδους της αγοράς στους οποίους η εταιρία «επιχειρεί». Η στρατηγική σε αυτό το επίπεδο θέτει τις κατευθύνσεις όλου του Οργανισμού, αναγνωρίζοντας και προσπαθώντας να ικανοποιήσει τις επιθυμίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Η στρατηγική στο επίπεδο αυτό δηλώνει το πως θέλει η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί σε οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό περιβάλλον. Θέτει τις προτεραιότητες που δίδονται για επενδύσεις και εκμετάλλευση των πόρων (resources) που θα χρησιμοποιηθούν. Εάν ένας οργανισμός έχει περισσότερες από μια επιχειρηματικές μονάδες (Business Units) η στρατηγική του Επιχειρηματικού επιπέδου ασχολείται με το πως θα πρέπει αυτές οι επιχειρηματικές μονάδες να είναι «τοποθετημένες» στην αγορά, πως θα διανεμηθούν οι πόροι μεταξύ τους και πως θα πρέπει να διευθετούνται τα θέματα και οι σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων. Οι επιχειρήσεις συνήθως εκφράζουν την στρατηγική τους σε μια μορφή Επιχειρηματικής Αποστολής (Corporate Mission) ή Δήλωσης Οράματος (Vision Statement).

Επιχειρησιακό (Business)

Η στρατηγική στο επίπεδο αυτό θέτει το σχεδιασμό για το πώς η επιχείρηση θα ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών, αφορά στον καθορισμό της αγοράς στον οποίο επιχειρεί και τις διαστάσεις του ανταγωνισμού. Εξαρτάται από το Επιχειρησιακό επίπεδο και τις σχέσεις του επιχειρηματικού κέντρου με τις λοιπές επιχειρηματικές μονάδες, οπότε η στρατηγική σε αυτό το επίπεδο μπορεί να έχει ήδη καθορισμένους περιορισμούς από έλλειψη πόρων για παράδειγμα. Σε αυτό το επίπεδο τα θέματα που εξετάζονται είναι η ανάπτυξη και η κερδοφορία. Σε Οργανισμούς με μία επιχειρησιακή μονάδα (Business Unit) το επιχειρηματικό επίπεδο στρατηγικής συμπίπτει με το επιχειρησιακό επίπεδο.

Λειτουργικό (Functional)

Το κατώτερο επίπεδο στρατηγικής είναι αυτό μιας συγκεκριμένης λειτουργίας, (Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομικό, εμπορικό, παραγωγή κ.λπ.). Αφορά στις λειτουργίες της επιχείρησης και τις στρατηγικές που αναπτύσσονται για την υποστήριξη της επιχείρησης στην αγορά που αυτή επιχειρεί. Οι στρατηγικές στο επίπεδο αυτό υποστηρίζουν το αμέσως παραπάνω επίπεδο.

Η στρατηγική των Λειτουργιών

Άρα συμφωνούμε Λορέντζο, ότι η στρατηγική των λειτουργιών είναι βασική για τον καθορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής και αντίστροφα. Και η στρατηγική των λειτουργιών τι θα κάνει; Δύο πράγματα:

- Θα δώσει τις προτεραιότητες στους αντικειμενικούς σκοπούς των Λειτουργιών
- Θα ξεκαθαρίσει την προσέγγιση των μακροπρόθεσμων αντικειμενικών σκοπών, όσον αφορά στις αποφάσεις δομής και υποδομής.

Ο δάσκαλος μας έδωσε και τον πίνακα 2, όπου φαίνεται το είδος των αποφάσεων αυτών αλλά και πόσο σημαντικές είναι στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Πίνακας 2

Οι περιοχές των **αποφάσεων δομής** (Φυσικά στοιχεία: Hardware) αφορούν στα:

- **Εγκαταστάσεις (Facilities):** Η χωροθέτηση, το μέγεθος και η εστίαση στους λειτουργικούς πόρους. Αυτές οι αποφάσεις αφορούν στην τοποθεσία που θα δημιουργηθούν οι εγκαταστάσεις, στο πόσο μεγάλη θα είναι κάθε εγκατάσταση, στο τι προϊόντα ή υπηρεσίες θα παράγονται σε κάθε τοποθεσία, στο τι αγορές θα εξυπηρετεί κάθε εγκατάσταση, κ.λπ.
- **Μέγιστη Παραγωγική Ικανότητα (Capacity):** Αφορά στην ικανότητα να ανταποκρίνεται στη μεταβαλλόμενη ζήτηση των πελατών. Αυτές οι αποφάσεις έχουν να κάνουν με τη χρήση των εγκαταστάσεων, για παράδειγμα βάρδιες, ώρες λειτουργίας κ.λπ. Αποφάσεις σχετικά με την παραγωγική ικανότητα επηρεάζουν την ικανότητα του οργανισμού να εξυπηρετεί συγκεκριμένες αγορές από δεδομένες εγκαταστάσεις.
- **Τεχνολογία Διεργασιών (Process Technology):** Η τεχνολογία του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται. Για παράδειγμα ο βαθμός αυτοματοποίησης, η διαμόρφωση του εξοπλισμού κ.λπ.
- **Δίκτυο Εφοδιασμού (Supply Network):** Ο βαθμός του κατά πόσον ο οργανισμός κάνει τα πράγματα εσωτερικά ή με τη βοήθεια εξωτερικών συνεργατών (outsourcing). Οι αποφάσεις σχετικά με την κάθετη ολοκλήρωση σχετίζονται με την επιλογή των προμηθευτών, την τοποθεσία που δραστηριοποιούνται, την έκταση της εξάρτησης από συγκεκριμένους προμηθευτές και πως διαχειριζόμαστε τις σχέσεις με τους προμηθευτές.

Οι αποφάσεις δομής συχνά περιλαμβάνουν επενδύσεις σε κεφάλαια που άπαξ και πραγματοποιηθούν, θέτουν τις κατευθύνσεις του οργανισμού για πολλά χρόνια στο μέλλον. Έχουν σταθερή επίδραση στους πόρους και τις ικανότητες του οργανισμού, καθορίζοντας το μέλλον. Ίσως είναι εξαιρετικά δαπανηρό να αλλάξουν τέτοιου είδους αποφάσεις αφού υλοποιηθούν, και κατά συνέπεια είναι καθαρά στρατηγικές αποφάσεις. Είναι πιο εύκολο να αλλάξεις τη στρατηγική marketing απ' ό,τι τη στρατηγική των λειτουργιών.

Οι περιοχές των **αποφάσεων υποδομής** (Άυλα στοιχεία) αφορούν στα:

- **Σχεδιασμό και έλεγχο (Planning and Control):** Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για σχεδιασμό και έλεγχο των λειτουργιών
- **Ποιότητα (Quality):** Διοίκηση ποιότητας, πολιτικές και πρακτικές.
- **Οργάνωση Εργασίας (Work Organization) :** Οργανωτική δομή, αρμοδιότητες, ευθύνες κ.λπ.

- **Ανθρώπινο Δυναμικό (Human Resources):** Στρατολόγηση και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, στυλ διοίκησης.
- **Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων (New Product Development):** Τα συστήματα και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να αναπτυχθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- **Μέτρηση των επιδόσεων (Performance Measurement):** Οικονομικές και μη οικονομικές επιδόσεις της διοίκησης των λειτουργιών και η σύνδεσή τους με συστήματα αναγνώρισης και ανταμοιβών.

Οι παραπάνω αποφάσεις είναι επίσης σημαντικές για έναν οργανισμό περιλαμβάνοντας τη χρήση των στοιχείων των αποφάσεων δομής που συζητήθηκε πριν. Είναι πιθανό να αλλαχθούν μερικά σημεία των αποφάσεων υποδομής πολύ πιο γρήγορα και εύκολα σε σχέση με τις αλλαγές στις αποφάσεις δομής. Παρ' όλα αυτά, η δυσκολία του να κάνεις αλλαγές στις αποφάσεις υποδομής, δεν θα πρέπει να υποεκτιμηθεί.

Όπως βλέπω Γιάννη, ο πίνακας αυτός είναι πολύ περιεκτικός και μας βοηθά να πάρουμε στρατηγικές αποφάσεις στο επίπεδο των λειτουργιών. Στρατηγικές αποφάσεις, τις οποίες θα πρέπει να λάβει υπόψη της και η επιχείρηση προκειμένου να αναπτύξει την στρατηγική της.

Πράγματι. Όχι μόνο στο επίπεδο των λειτουργιών αλλά και στο επίπεδο της επιχείρησης. Είναι πάλι εμφανής η αλληλεπίδρασή τους. Αν περιοριστούμε στο επίπεδο των λειτουργιών, κατά τον Slack οι στρατηγικές αποφάσεις των λειτουργιών χρειάζονται για να ξεκαθαριστούν:

- *Η δομή και η υποδομή της παραγωγής (επίπεδο αυτοματοποίησης, επενδύσεις σε γνώσεις κ.λπ.)*
- *Ο σχεδιασμός της διεργασίας (καθετοποίηση, αποκέντρωση, υποκατασκευαστές, τεχνολογικό επίπεδο, δεξιότητες κ.λπ.)*
- *Ο προγραμματισμός, επίβλεψη και έλεγχος (επιλογές και αποφάσεις για την πολιτική αποθεμάτων, το μάντζμεντ της δυναμικότητας, την κατανομή πόρων)*
- *Η βελτίωση της απόδοσης (πώς μετρώ απόδοση, πώς ελέγχω ποιότητα, πώς εκπαιδεύω, πώς επενδύω κ.λπ.)*

Έχουμε επομένως Γιάννη μπροστά μας, πολλές συζητήσεις.

Αντικειμενικοί σκοποί των Λειτουργιών

Νομίζω ότι είναι καιρός να ξεκαθαρίσουμε και το θέμα των αντικειμενικών σκοπών των λειτουργιών και για να δούμε και τον τρόπο αξιολόγησης των επιδόσεων.

Για επιδόσεις δεν μιλήσαμε. Αλλά ο δάσκαλος μας ανέφερε ότι οι Slack, Champers και Johnston (2004), αναγνώρισαν πέντε αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι εφαρμόζονται σε όλους τους τύπους των λειτουργιών. Εστιάζοντας σε έναν ή περισσότερους από αυτούς, μπορεί να προκύψει το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό.

1. **Ποιότητα (Quality).** Η ικανότητα να παράγω ικανοποιώντας κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, δηλαδή κάνω τα πράγματα σωστά, χωρίς λάθη. Όταν «τρέχεις» ένα Νοσοκομείο, τότε θα πρέπει απαραίτητα να προσφέρεις προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία θα είναι χωρίς σφάλματα ή λάθη. Η ποιότητα περιλαμβάνει τόσο την ποιότητα του σχεδιασμού σε όρους αισθητικής, αξιοπιστίας, επίδοσης όσο και την ποιότητα εκτέλεσης των διεργασιών. Είμαι σίγουρος ότι θα μιλήσουμε αργότερα, αναλυτικότερα για την ποιότητα. Η ποιότητα είναι η κυριότερη πηγή ικανοποίησης, ή

απογοήτευσης του πελάτη. Χαμηλή ποιότητα σχεδιασμού του προϊόντος, ή της υπηρεσίας (χαμηλή στάθμη προδιαγραφών), ή χαμηλή στάθμη εκτέλεσης των διεργασιών (μη τήρηση των προδιαγραφών), είναι πιθανόν να οδηγήσει μελλοντικά σε χαμένες πωλήσεις.

2. **Ταχύτητα (Speed).** Η ικανότητα να κάνω τα πράγματα γρήγορα, από την στιγμή της απαίτησης της υπηρεσίας ή του προϊόντος μέχρι τη στιγμή της παράδοσης. Αντιμετωπίζοντας το θέμα της ταχύτητας παράδοσης των προϊόντων, ή υπηρεσιών, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και στο χρόνο κύκλου (cycle time) που περιλαμβάνεται στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων. Πόσος χρόνος απαιτείται για να εισαχθεί ένα προϊόν στην αγορά; Μια επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό των λειτουργιών, όπως επίσης και στην διαχείριση των αποθεμάτων, ώστε να είναι ικανή να παραδίδει σύμφωνα με τις προδιαγραφές ταχύτητας που έχει θέσει. Η μείωση των αποθεμάτων θα έχει επίδραση και στην επίτευξη πλεονεκτήματος κόστους.
3. **Αξιοπιστία (Dependability).** Η ικανότητα να παραδίδεις πάντα ένα προϊόν ή υπηρεσία, σύμφωνα με όσα έχεις υποσχεθεί. Τηρώ τις υποσχέσεις μου. Φυσικά έχει να κάνει με την συνέπεια και θα μπορούσα να πω ότι είναι μια άλλη άποψη της ποιότητας. Οι διεργασίες μιας επιχείρησης θα πρέπει να επιστρατευτούν ώστε να επιτυγχάνεται συνεπώς, η παράδοση των προϊόντων ή υπηρεσιών στο χρόνο που έχει υποσχεθεί. Οι πελάτες όμως, είναι απίθανο να ικανοποιηθούν από μια αύξηση της ταχύτητας παράδοσης εάν δεν τηρείται με συνέπεια η συμφωνημένη αποδοτικότητα. Αυτό μπορεί να απαιτεί από την επιχείρηση να έχει εγκαταστήσει διεργασίες ή συστήματα, οι οποίες θα αναγνωρίζουν γρήγορα τα προβλήματα και θα σχεδιάζονται γρήγορα μεταβάσεις από ένα πλάνο Α σε ένα πλάνο Β.
4. **Ευελιξία (Flexibility).** Η επιχείρηση έχει την ικανότητα να προσαρμόζει τις λειτουργίες της σε αλλαγές καταστάσεων. Πόσο γρήγορα μπορεί να τροποποιήσει το μίγμα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες; Μπορεί η επιχείρηση να αντιδράσει γρήγορα σε αλλαγές ζήτησης, ή σε αύξηση ή μείωση του όγκου του παραγόμενου προϊόντος; Μπορεί να σχεδιάσει γρήγορα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ώστε να ικανοποιήσει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της; Παρέχοντας ευελιξία στους τρόπους παράδοσης τόσο ο τρόπος όσο και ο χρόνος μπορεί να δώσουν ευκαιρία για διαφοροποίηση. Συνοπτικά, η ευελιξία περιλαμβάνει τις παρακάτω πτυχές:
 - Την ικανότητα να αλλάζεις τον όγκο της παραγόμενης ποσότητας προϊόντος.
 - Την ικανότητα να αλλάζεις το χρόνο παραγωγής
 - Την ικανότητα να αλλάζεις το μίγμα των διαφορετικών προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγεις.
 - Την ικανότητα να καινοτομείς και να εισάγεις νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
5. **Κόστος (Cost). Κάνω τα πράγματα φτηνά.** Για τις επιχειρήσεις που έχουν επιλέξει την στρατηγική χαμηλού κόστους είναι ο πιο σημαντικός αντικειμενικός σκοπός. Όσο χαμηλότερο το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τόσο χαμηλότερη η τιμή που μπορεί το προϊόν, ή η υπηρεσία να φτάσει στον πελάτη, δίνοντας έτσι ώθηση στις πωλήσεις και την κερδοφορία. Ακόμη και επιχειρήσεις που προσπαθούν να κερδίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης, ενδιαφέρονται πάρα πολύ για τη μείωση του κόστους, γιατί αυτό θα οδηγήσει σε βελτίωση του επιπέδου κέρδους. Προκειμένου ένας οργανισμός να ανταγωνιστεί σε επίπεδο κόστους θα πρέπει να αναλύσει που μπορεί να μειωθεί το κόστος των λειτουργιών. Οι κυριότερες κατηγορίες κόστους είναι: το εργατικό, τα πάγια συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογίας, τα υλικά. Ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης, είναι διαφορετικά και τα ποσοστά με τα οποία συμμετέχουν

οι παραπάνω κατηγορίες στο συνολικό κόστος. Γενικά, το επίπεδο του κόστους εξαρτάται από τον όγκο και το εύρος των διαφορετικών παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και πόσο μεταβάλλεται η ζήτηση. Μεγάλο εύρος παραγόμενων προϊόντων αυξάνει την πολυπλοκότητα και κατά συνέπεια αυξάνει το κόστος.

Ο δάσκαλος επίσης μας τόνισε, ότι οι Αντικειμενικοί Σκοποί της παραγωγής και γενικά των λειτουργιών, καθορίζονται μετά από σειρά δοκιμών και εσωτερικών συμβιβασμών, από:

- *Τους Αντικειμενικούς Σκοπούς υψηλότερου επιπέδου, καθώς και των άλλων λειτουργιών,*
- *Τις δυνατότητες των πόρων, κυρίως των Πόρων Περιορισμού Δυναμικότητας, όπως τα bottlenecks,*
- *Το σχεδιασμό της διεργασίας, και τέλος από*
- *Τις απαιτήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών.*

Γιάννη αντιλαμβάνεσαι ότι είναι απίθανο κάποια επιχείρηση να μπορεί ταυτόχρονα να είναι άριστη και στους πέντε αντικειμενικούς σκοπούς, ή τα πέντε κριτήρια επίδοσης. Προσπαθώντας να το κάνει αυτό, το πιο πιθανό είναι να οδηγηθεί σε σύγχυση, εάν οι υπεύθυνοι των λειτουργιών προσπαθούν να επιτύχουν διαφορετικούς αντικειμενικούς σκοπούς σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Αλήθεια θα μπορούσες να σκεφθείς ένα παράδειγμα;

Κλασικό παράδειγμα είναι η ταχύτητα παράδοσης που κάποια στιγμή είναι απαιτητή 'με κάθε κόστος', γιατί οι πωλήσεις υποσχέθηκαν κάτι που όμως δεν είναι δυνατόν σε μια επιχείρηση με χαμηλή ευελιξία! Σε μια τέτοια περίπτωση, όταν τελειώσει η παράδοση, παραμένει ένα πνεύμα εχθρότητας μεταξύ παραγωγής και πωλήσεων, έχει αυξηθεί υπερβολικά το κόστος εξυπηρέτησης από τις υπερωρίες, και το σημαντικότερο οι εργαζόμενοι είναι χαμένοι και συγχυσμένοι όσον αφορά στις προτεραιότητες.

Ακριβώς Γιάννη. Αυτή η έλλειψη εστίασης είναι πιθανό να οδηγήσει σε πολύ άσχημες επιδόσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει επομένως, να επιλέξουν σε ποιους σκοπούς θα εστιάσουν και θα δώσουν προτεραιότητα. Ως αποτέλεσμα, σε κάποιους σκοπούς θα επιτυγχάνεται χαμηλότερη επίδοση, προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση κάπου αλλού.

Δεν έχεις άδικο Λορέντζο. Μη ξεχνάς όμως, ότι κάθε πρόβλημα είναι και μια ευκαιρία. Είναι ευκαιρία για τη διοίκηση της συγκεκριμένης λειτουργίας να δει, αν πρέπει να αλλάξει τις προτεραιότητες στην εστίαση που δίνει σ' αυτούς τους 5 αντικειμενικούς σκοπούς. Η διαίσθησή μου είναι ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αναγνωρίζει μόνο έναν αντικειμενικό σκοπό, το κόστος και έτσι δεν αξιοποιεί τις δυνατότητες της αγοράς αλλά και τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει. Άντε να αναγνωρίζει και την ποιότητα μετά από τόσο αγώνα που έχει γίνει τα τελευταία χρόνια. Μήπως είναι καιρός η 'ευελιξία' να ανέβει πιο ψηλά στις προτεραιότητες σε βάρος του κόστους;

Συμφωνώ απόλυτα μαζί σου, αλλά το χειρότερο, Γιάννη, είναι η επιχείρηση να έχει κάποιες προτεραιότητες και κάθε λειτουργία να έχει άλλες. Το πρόβλημα από την εμπειρία μου είναι ότι παραδοσιακά, η παραγωγικές λειτουργίες (συνήθως έτσι λέμε την παραγωγή και τη διανομή) είναι αφοσιωμένες στο κόστος και δεν θέλουν, ή δεν μπορούν να αλλάξουν εστίαση πχ στην ευελιξία. Μπορεί να κάνω πλάκα με όλους τους ξενόφερτους όρους αλλά η Στρατηγική Ευθυγράμμιση είναι πολύ σημαντικό θέμα για μια επιχείρηση και πρόσεξε το ιδιαίτερα.

Σωστό και είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί εδώ, ότι η επιτυχία μιας συγκεκριμένης στρατηγικής εξαρτάται, όχι τόσο από την ικανότητα οι λειτουργίες να επιτύχουν το άριστο επίπεδο επίδοσης, αλλά κυριότερα από το πως οι πελάτες θα αξιολογήσουν τον ανταγωνιστικό παράγοντα στον οποίο βασίζεται η στρατηγική.

Δηλαδή Γιάννη: Το πώς σε αντιλαμβάνεται ο άλλος και όχι το τι πιστεύεις εσύ, ότι ο άλλος νομίζει για σένα!

Τώρα είναι η σειρά μου να σε μαζέψω από τις αμπελοφιλοσοφίες σου... Εκείνο που συζητήσαμε πολύ στη τάξη είναι και το θέμα: 'Διαφορετικοί αντικειμενικοί σκοποί μπορεί να απαιτούν διαφορετικές λειτουργικές στρατηγικές και κατά συνέπεια διαφορετικό σύνολο προτεραιοτήτων'.

Αντιλαμβάνεσαι Γιάννη ότι πρέπει να δοθεί εδώ προσοχή στις συγχύσεις που μπορεί να προκύψουν, από διαφορές στην εστίαση των στελεχών κάποιας λειτουργίας, αλλά και διαφορετικών λειτουργιών.

Μπορεί να οδηγήσει και σε συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση. Συγκρούσεις μεταξύ της παραγωγής και του marketing ή των πωλήσεων για παράδειγμα. Οι πωλήσεις μπορεί να απαιτήσουν οι λειτουργίες (παραγωγή, διανομή) να ανταπεξέρχονται στις ανάγκες των πελατών κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην ανάγκη για παραγωγή μεγαλύτερου όγκου προϊόντων, μεγαλύτερου εύρους(ποικιλίας), υψηλότερης ποιότητας, γρηγορότερης απόκρισης στο χρόνο ικανοποίησης των παραγγελιών κ.λπ. όλα τα προηγούμενα όμως μαζί μπορεί να οδηγήσουν σε λιγότερο αποδοτικές λειτουργίες. Συγκρούσεις μεταξύ λειτουργιών και της χρηματοοικονομικής δ/σης από την άλλη, όπου η χρηματοοικονομική δ/ση να απαιτεί από τις λειτουργίες να διαχειρίζονται τους πόρους όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά. Αυτό μπορεί να οδηγήσει τις λειτουργίες στην ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση από αυτό που ζητεί το marketing. Συγκρούσεις ακόμη και με το τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα επιλογής, εκπαίδευσης, κλπ.

Γιάννη, το συμπέρασμα είναι ότι οι λειτουργίες εξαπλώνονται σε όλον τον οργανισμό και αλληλεπιδρούν με όλα τα τμήματα. Σαν αποτέλεσμα, η επίτευξη συμφωνίας για το ποια θα είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων, εξασφαλίζει τη συνοχή των δράσεων που θα πρέπει να αναληφθούν, ώστε να υπάρχει μια επιτυχημένη επιχειρησιακή στρατηγική. Νομίζω όμως, ότι είναι καιρός να πάμε για ύπνο.

Ναι δεν έχεις άδικο. Είναι αργά και ήθελα να σου αναφέρω το μοντέλο των τεσσάρων σταδίων των Hayes και Wheelwright, που εδώ και πολλά χρόνια δείχνει τη σημασία της διοίκησης της παραγωγής, ή αν θέλεις γενικότερα των λειτουργιών στην ανταγωνιστικότητα των εταιριών.

Λοιπόν αύριο την ίδια ώρα γιατί σήμερα δεν αντέχω...

Είσαι και μεγάλος άνθρωπος...

Η Στρατηγική των Λειτουργιών

Έννοιες

Οι στόχοι των λειτουργιών

Αποστολή (mission), Στρατηγική, Τακτική, Αντικειμενικοί σκοποί (objectives), Στόχοι (goals)

Το μόνιμο δίλημμα της παραγωγής

Η στρατηγική της επιχείρησης και η στρατηγική των λειτουργιών.

Η αλληλεξάρτηση μεταξύ τους

Στρατηγική Ευθυγράμμιση

Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργιών

Τα τρία επίπεδα της στρατηγικής - Επιχειρηματικό (Corporate), Επιχειρησιακό (Business), Λειτουργικό (Functional)

Αποφάσεις δομής και υποδομής

Οι στρατηγικές αποφάσεις των λειτουργιών χρειάζονται για να ξεκαθαριστούν κατά Slack

Αντικειμενικοί σκοποί των Λειτουργιών - Ποιότητα (Quality), Ταχύτητα (Speed), Αξιοπιστία (Dependability),

Ευελιξία (Flexibility), Κόστος (Cost)

Προτεραιότητες και εστίαση

Καθορισμός Αντικειμενικών Σκοπών των λειτουργιών μετά από σειρά δοκιμών και συμβιβασμών

Εμπειρίες

Η μεγάλη αξία της θεωρητικής κατάρτισης

Η ανάγκη για ευελιξία

Η ρουτίνα

Κατώφλι ανοχής

Η εστίαση στο βραχυπρόθεσμο και το κόστος

Προτεινόμενα βιβλία και κείμενα

Slack Nigel, Chambers Stuart and Johnston Robert, *Operations Management*, 4th edition, Financial Times / Prentice Hall, Harlow, 2004.

Johnston Robert, Clark Graham, *Service Operations Management*, 2nd edition, Pearson Education, 2005.

Chase Richard B., Jacobs Robert F., Aquilano Nicholas J., *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th edition, McGraw-Hill, 2005.

Johnston Robert, "Service Operations Management: Return to Roots", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 2, 1999, pp. 104-124.

Johnston Robert, "Operations: From Factory to Service Management", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 1, 1994, pp. 49-63.