

1

Εισαγωγή στη διοίκηση λειτουργιών

Σκοπός εκμάθησης

Μετά τη μελέτη του παρόντος κεφαλαίου θα πρέπει να είστε σε θέση να:

1. Εξηγήσετε την έννοια της διοίκησης λειτουργιών.
2. Περιγράψετε τη συμβολή της διοίκησης λειτουργιών στην επιχειρηματικότητα.
3. Αναφέρετε αποφάσεις που λαμβάνονται από στελέχη του τμήματος διοίκησης λειτουργιών.
4. Περιγράψετε τις διαφορές στην εφαρμογή της διοίκησης λειτουργιών σε επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.
5. Αναγνωρίσετε το περιβάλλον της διοίκησης λειτουργιών.
6. Περιγράψετε τη διαδικασία ροής πληροφοριών μεταξύ της διοίκησης λειτουργιών και των υπόλοιπων επιχειρηματικών λειτουργιών.

Πεδία εφαρμογής



ΛΟΓ



ΧΡΗΜ



ΜΚΤ



ΔΛ



ΔΑΠ



ΔΠΣ

Περιεχόμενα κεφαλαίου

Ορισμός της έννοιας της διοίκησης λειτουργιών **26**

Διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών **29**

Αποφάσεις στο πλαίσιο της διοίκησης λειτουργιών **31**

Δομή του παρόντος συγγράμματος **34**

Σύγχρονο περιβάλλον εφαρμογής της διοίκησης λειτουργιών **35**

Διοίκηση λειτουργιών στην πράξη **36**

Διοίκηση λειτουργιών εκ των έσω: Πώς συνδυάζονται οι λειτουργίες της **36**

Η διοίκηση λειτουργιών στο σύνολο της επιχείρησης **37**

Πολλοί από τους αναγνώστες του βιβλίου ίσως έχουν την εντύπωση ότι δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν την έννοια της Διοίκησης Λειτουργιών (ΔΛ) ή ότι η συγκεκριμένη έννοια δεν τους αφορά. Μετά την ανάγνωση του παρόντος κεφαλαίου θα γίνει αντιληπτό ότι διαθέτουμε σημαντικές γνώσεις ως προς τη διοίκηση λειτουργιών. Πολλοί μάλιστα αναγνώστες ενδέχεται να χρησιμοποιούν ήδη ορισμένες τεχνικές της διοίκησης λειτουργιών ως μέρος της επαγγελματικής τους καθημερινότητας. Επιπλέον, θα γίνει κατανοητό ότι η διοίκηση λειτουργιών αποτελεί πιθανότατα τη σημαντικότερη λειτουργία μιας σύγχρονης επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της σύγχρονης, ανταγωνιστικής αγοράς, οφείλουν να ενταχθούν στο πλαίσιο της διοίκησης λειτουργιών.

Η έννοια του ανταγωνισμού, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, μεταβλήθηκε έντονα σε διάστημα λίγων μόνο ετών. Οι επιχειρήσεις, για να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους, επικεντρώνονται σε στοιχεία όπως η ποιότητα, ο ανταγωνισμός με βάση το χρόνο, η αποδοτικότητα, η δραστηριοποίηση στη διεθνή αγορά και η διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Η παγκοσμιοποίηση, το ηλεκτρονικό επιχειρείν, το διαδίκτυο και η τεχνολογική πρόοδος απαιτούν ευελιξία και άμεση αντίδραση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαχειρίζονται με λεπτούς χειρισμούς τα ζητήματα που ανακύπτουν, προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξημένες χρηματο-οικονομικές πιέσεις που δέχονται. Οι εν λόγω

συνθήκες επέβαλαν την ανάπτυξη της διοίκησης λειτουργιών, καθώς αυτή αποτελεί τη μέθοδο μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να διαχειριστούν το συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλαίσιο.

Ας εξετάσουμε ορισμένες από τις πιο επιτυχημένες σύγχρονες επιχειρήσεις, όπως οι Wal-Mart, Southwest Airlines, General Electric, Starbucks, Apple Computer, Toyota, FedEx και Procter & Gamble. Η καταξίωσή τους στη διεθνή αγορά σχετίζεται άμεσα με την έντονη προσήλωσή τους στη διοίκηση λειτουργιών. Το παρόν σύγγραμμα εξετάζει συγκεκριμένα εργαλεία και τεχνικές της διοίκησης λειτουργιών, μέσω των οποίων οι συγκεκριμένες, αλλά και πολλές άλλες επιχειρήσεις, κατόρθωσαν να επιτύχουν τους στόχους τους.

Σκοπός του συγγράμματος είναι η επιτυχημένη ένταξη του αναγνώστη στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, δίνοντάς του τη δυνατότητα να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση θα μπορέσει να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η μελέτη του συγγράμματος θα συμβάλει σημαντικά στην επαγγελματική εξέλιξη του αναγνώστη, ανεξάρτητα από τον τομέα εξειδίκευσής του (μάρκετινγκ, χρηματο-οικονομικά, πληροφοριακά συστήματα κ.ά.). Υποδεικνύονται μέθοδοι προκειμένου μια επιχείρηση να καταστεί ικανή να προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες φθηνότερα, ποιοτικότερα και ταχύτερα. Θα γίνει επίσης αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση λειτουργιών επηρεάζει κάθε πτυχή της λειτουργίας μιας επιχείρησης, καθώς και την καθημερινότητά μας.

Ορισμός της έννοιας της διοίκησης λειτουργιών



ΧΡΗΜ



ΜΚΤ

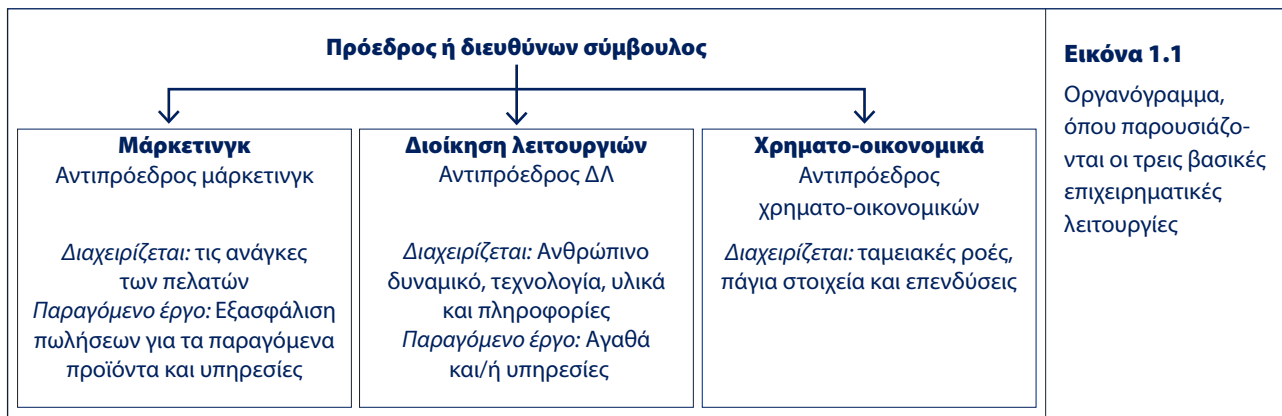
Η διοίκηση κάθε επιχείρησης βασίζεται σε τρεις βασικές λειτουργίες: χρηματο-οικονομικά, μάρκετινγκ και διοίκηση λειτουργιών. Η Εικόνα 1.1 παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο καθεμία από τις συγκεκριμένες λειτουργίες αναφέρεται άμεσα στον πρόεδρο ή στον διευθύνοντα σύμβουλο. Άλλες λειτουργίες, όπως η λογιστική, οι προμήθειες, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και ο σχεδιασμός παραγωγής, λειτουργούν υποστηρικτικά ως προς τις βασικές λειτουργίες. Τα χρηματο-οικονομικά αφορούν τη διαχείριση των χρηματικών ροών, των παγίων και των επενδύσεων. Το μάρκετινγκ αφορά τις πωλήσεις, τη δημιουργία ζήτησης και την κατανόηση των αναγκών των πελατών. Οι έννοιες του μάρκετινγκ και των χρηματο-οικονομικών είναι σε γενικές γραμμές κατανοητές για τους περισσότερους αναγνώστες. Όμως τι εμπεριέχεται στον όρο διοίκηση λειτουργιών;

Η **διοίκηση λειτουργιών** (ΔΛ) ή operations management (OM) αποτελεί τη λειτουργία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο συντονισμός και ο έλεγχος των πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών κάθε επιχείρησης. Η διοίκηση λειτουργιών αποτελεί μια *διοικητική* λειτουργία. Περιλαμβάνει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, του μηχανολογικού εξοπλισμού, της τεχνολογίας, των πληροφοριών, καθώς και άλλων πόρων. Η διοίκηση λειτουργιών αποτελεί την κεντρική λειτουργία κάθε επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, από το αν παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες και από το αν αποσκοπεί στο κέρδος ή πρόκειται για μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Κάθε επιχείρηση διαθέτει λειτουργία διοίκησης λειτουργιών. Όλες οι

► Διοίκηση

Λειτουργιών (ΔΛ)

Η λειτουργία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται ο προγραμματισμός, ο συντονισμός και ο έλεγχος των πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών μιας επιχείρησης.



υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης είναι υποστηρικτικές στη διοίκηση λειτουργιών. Η διοίκηση λειτουργιών εξασφαλίζει την ύπαρξη των προς πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Ας εξετάσουμε, για παράδειγμα, την εταιρία The Gap, η οποία παράγει και εμπορεύεται είδη ένδυσης. Το μάρκετινγκ εξασφαλίζει την προώθηση των προϊόντων στην αγορά και η χρηματο-οικονομική λειτουργία εξασφαλίζει τους απαιτούμενους κεφαλαιακούς πόρους. Η διοίκηση λειτουργιών, όμως, προγραμματίζει και συντονίζει τους πόρους που απαιτούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή και τη μεταφορά των προϊόντων προς τα υποκαταστήματα της εταιρίας. Γίνεται αντιληπτό ότι χωρίς τη διοίκηση λειτουργιών δεν θα υπήρχαν προϊόντα και υπηρεσίες προς διάθεση.

Ο **ρόλος της διοίκησης λειτουργιών** είναι η μετατροπή των εισροών μιας επιχείρησης σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι εισροές περιλαμβάνουν τους ανθρώπινους πόρους (όπως εργαζόμενοι και διοικητικά στελέχη), τις εγκαταστάσεις και τις διαδικασίες (όπως κτιριακές εγκαταστάσεις και μηχανολογικός εξοπλισμός), καθώς και τα υλικά, την τεχνολογία και τις διαθέσιμες πληροφορίες. Τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγονται αποτελούν τις εκροές μιας επιχείρησης. Η ανωτέρω διαδικασία μετατροπής παρουσιάζεται στην Εικόνα 1.2. Για μια μεταποιητική επιχείρηση η διαδικασία αφορά τη μετατροπή των πρώτων υλών σε προϊόντα (π.χ. η μετατροπή του δέρματος και του καουτσούκ σε αθλητικά υποδήματα, η μετατροπή υφάσματος σε παντελόνια και η μετατροπή πλαστικών υλών σε παιχνίδια). Για μια αεροπορική εταιρία, η διαδικασία αφορά τη μεταφορά των επιβατών και των αποσκευών τους προς τον ζητούμενο προορισμό. Για ένα νοσηλευτικό ίδρυμα, η διαδικασία αφορά το συντονισμό πόρων, όπως οι γιατροί του ιδρύματος, οι ιατρικές μέθοδοι και οι φαρμακευτικές αγωγές, για τη μετατροπή των ασθενών σε υγιείς ανθρώπους.

Μέσω της διοίκησης λειτουργιών επιτυγχάνεται ο συντονισμός των απαιτούμενων πόρων για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Στην εν λόγω διαδικασία περιλαμβάνεται ο σχεδιασμός του προϊόντος, ο προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων, ο προγραμματισμός της παραγωγής, η οργάνωση των παγίων στοιχείων, η διαχείριση των αποθεμάτων, ο έλεγχος της ποιότητας, ο σχεδιασμός των απαιτούμενων εργασιών και διαδικασιών. Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση λειτουργιών αφορά κάθε πτυχή της διαδικασίας μετατροπής των εισροών σε εκροές. Οι εισροές, η διαδικασία μετατροπής και τα χαρακτηριστικά των εκροών μεταβάλλονται συνεχώς, σύμφωνα με τις αξιολογήσεις των πελατών και τις πληροφορίες ως προς τις επιδόσεις που θα συλλεχθούν. Σύμφωνα με την Εικόνα 1.2, η μετατροπή αντιμετωπίζεται ως μια δυναμική διαδικασία, προκειμένου οι επιχειρήσεις να προσαρμοζονται στις μεταβολές του περιβάλλοντος, εντός του οποίου δραστηριοποιούνται.

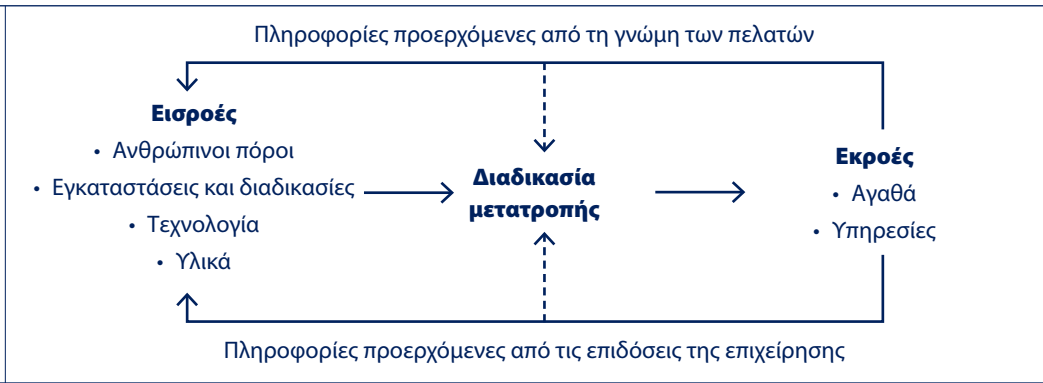
Η ορθή εφαρμογή της διοίκησης λειτουργιών εξασφάλισε μια επιτυχημένη πορεία για πολλές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, το 1994 η Dell αποτελούσε μια εταιρία κατασκευής ειδών πληροφορικής δεύτερης διαλογής, η οποία ακολουθούσε ένα μοντέλο διοίκησης λειτουργιών παρεμφερές με αυτό των ανταγωνιστών της. Η Dell αποφάσισε την εφαρμογή ενός νέου μοντέλου, το οποίο μετέβαλε ριζικά το ρόλο της διοίκησης λειτουργιών στην εταιρία. Το εν λόγω μοντέλο αναγνωρίζεται ως ένα από τα κορυφαία μοντέλα της

► **Ο ρόλος της διοίκησης λειτουργιών**

Η μετατροπή των εισροών μιας επιχείρησης σε εκροές.

Εικόνα 1.2

Διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές



σύγχρονης διοίκησης και επέτρεψε στη Dell να μειώσει σημαντικά τους χρόνους παράδοσης των εξατομικευμένων προϊόντων της, καθώς και το αντίστοιχο κόστος. Σύμφωνα με τις σύγχρονες πρακτικές που ακολουθούνται, η Dell είναι σε θέση να παραδώσει μια εξατομικευμένη σύνθεση ηλεκτρονικού υπολογιστή εντός 36 ωρών, σε τιμή 10-15% χαμηλότερη από τον μέσο όρο του κλάδου. Σήμερα η Dell αποτελεί μία από τις κορυφαίες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της πληροφορικής και πολλές εταιρίες προσπαθούν να αφομοιώσουν το μοντέλο διοίκησης λειτουργιών που ακολουθεί.

Η αποτυχημένη εφαρμογή της διοίκησης λειτουργιών μπορεί να αποβεί καταστροφική για μια επιχείρηση, με την ίδια ευκολία που η επιτυχημένη εφαρμογή της είναι σε θέση να αποτελέσει τη βάση για μια επιτυχημένη πορεία. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Kozmo.com. Η Kozmo ιδρύθηκε το 1997 με σκοπό την παράδοση αγαθών κάθε είδους (ακόμα και ενός παγωτού) στους πελάτες της σε λιγότερο από μία ώρα. Οι παραγγελίες πραγματοποιούνταν μέσω διαδικτύου. Η Kozmo, δίνοντας έμφαση στην αξιοποίηση της διαθέσιμης τεχνολογίας, γνώρισε μεγάλη αποδοχή από το κοινό. Σύντομα, όμως, παρουσιάστηκαν σημαντικές δυσκολίες ως προς τη διαχείριση των απαιτούμενων λειτουργιών για την εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών της, με αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση των αποθεμάτων, την καθυστερημένη παράδοση προϊόντων και την απώλεια κερδών. Η εταιρία αποπειράθηκε να προχωρήσει σε άμεση αναδιοργάνωση του τμήματος διοίκησης λειτουργιών, αλλά ήταν ήδη αργά. Η Kozmo έπαψε να λειτουργεί τον Απρίλιο του 2001.

Η εξάπλωση των διαδικτυακών εφαρμογών δημιούργησε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στον κλάδο των ηλεκτρονικών αγορών και νέες προκλήσεις για το τμήμα διοίκησης λειτουργιών μιας επιχείρησης. Οι διαδικτυακές αγορές καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος προϊόντων, όπως CD, βιβλία, τρόφιμα, ιατρικές συνταγές και αυτοκίνητα, παρέχοντας σημαντική ευελιξία στους καταναλωτές και δημιουργώντας μια σημαντική πρόκληση για τις επιχειρήσεις: την έγκαιρη και ακριβή παράδοση των παραγγελιών. Εξετάζοντας την περίπτωση της Kozmo, γίνεται κατανοητό ότι υπάρχει μεγάλη απόσταση από την παροχή υποσχέσεων μέχρι την υλοποίησή τους. Η ομαλή παράδοση των παραγγελιών εξασφαλίζεται μέσω της διοίκησης λειτουργιών και αποτελεί μια εξαιρετικά περίπλοκη διαδικασία. Πολλές από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν στο ηλεκτρονικό εμπόριο κατά τη δεκαετία του '90 διαπίστωσαν στην πράξη την πολυπλοκότητα των διαδικασιών που απαιτούνται, καθώς δεν κατόρθωσαν να εξασφαλίσουν κέρδη και διέκοψαν τη λειτουργία τους. Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να εξασφαλίσουν την τήρηση των υποσχέσεών τους, οφείλουν να πραγματοποιούν προβλέψεις ως προς τα αγαθά τα οποία θα ζητηθούν από τους πελάτες τους, να διατηρούν ικανοποιητικές ποσότητες αποθεμάτων, να διοικούν κέντρα διανομής και αποθήκες, να διαχειρίζονται στόλους φορτηγών οχημάτων και να προγραμματίζουν διανομές προϊόντων συνδυάζοντας την ικανοποίηση των πελατών με το χαμηλό κόστος. Η Amazon.com, όπως και πολλές επιχειρήσεις του κλάδου, διαχειρίζονται το σύνολο των απαιτούμενων λειτουργιών. Άλλες επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους ορισμένες λειτουργίες, όπως η ανάθεση της διοίκησης των αποθεμάτων και των διανομών στη UPS. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου εντείνεται συνεχώς, καθώς οι πελάτες απαιτούν μικρότερους χρόνους παράδοσης και υψηλό βαθμό



ΕΞΑΣΚΗΣΗ
ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ
**Επιχειρήσεις
ηλεκτρονικού
εμπορίου**

www.Amazon.com
www.Barnesandnoble.com

εξατομίκευσης. Η πρακτική των αυθημερόν παραδόσεων χρησιμοποιείται συχνά στα σύγχρονα αστικά κέντρα. Για παράδειγμα, η Barnesandnoble.com πραγματοποιεί αυθημερόν παραδόσεις καλύπτοντας το Manhattan, το Los Angeles και το San Francisco. Η κατανόηση της λειτουργίας και η διαχείριση μιας διαδικτυακής επιχείρησης αποτελεί πλέον ένα απαραίτητο στοιχείο για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της διοίκησης λειτουργιών προϋποθέτει τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας κατά τη διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές. Ορίζουμε ως **προστιθέμενη αξία** (value added) τη διαφορά μεταξύ της τελικής αξίας ενός προϊόντος και την αξία του συνόλου των εισροών που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή του. Αυξημένη προστιθέμενη αξία συνεπάγεται και αυξημένη αποδοτικότητα. Μια προφανής μέθοδος για την αύξηση της προστιθέμενης αξίας είναι η μείωση του κόστους των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος. Οι δραστηριότητες, οι οποίες δεν προσδίδουν προστιθέμενη αξία, θεωρούνται περιττές και μπορεί να αφορούν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, εξοπλισμό και διαδικασίες. Πλέον της προστιθέμενης αξίας, οι λειτουργίες οφείλουν να είναι και αποδοτικές. Ως **αποδοτικότητα** (efficiency) ορίζουμε την εκτέλεση δραστηριοτήτων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, πληρώντας παράλληλα ορισμένα πρότυπα ποιότητας. Η ανάλυση του συνόλου των δραστηριοτήτων, η κατάργηση των δραστηριοτήτων που δεν προσδίδουν προστιθέμενη αξία και η αναδιοργάνωση των διαδικασιών και των εργασιών αποσκοπώντας στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της διοίκησης λειτουργιών. Στο πλαίσιο του έντονα ανταγωνιστικού σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η διοίκηση λειτουργιών αποτελεί το βασικό σημείο της προσπάθειας βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης, μέσω της αύξησης της προστιθέμενης αξίας και της αποδοτικότητας.

Διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών

Θα μπορούσαμε να χωρίσουμε τις επιχειρήσεις σε δύο γενικές κατηγορίες: τις **επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων** και τις **επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών**. Κάθε κατηγορία παρουσιάζει συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες, οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν προσεκτικά μέσω της διοίκησης λειτουργιών. Η πρώτη βασική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο κατηγοριών αφορά τη φυσική υπόσταση των υλικών αγαθών που παράγονται από τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων, καθώς αυτά μπορούν να αποθηκευτούν μέχρι να χρησιμοποιηθούν, για να καλυφθεί η αντίστοιχη ζήτηση. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών παράγουν άυλα αγαθά, τα οποία δεν είναι δυνατόν να παραχθούν προτού απαιτηθούν. Η δεύτερη διαφοροποίηση αφορά την επαφή του πελάτη με τη διαδικασία παραγωγής. Ως προς τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων, οι πελάτες έρχονται σε επαφή με αντιπροσώπους και πωλητές, χωρίς να συμμετέχουν άμεσα στη διαδικασία παραγωγής. Για παράδειγμα, για την αγορά ενός αυτοκινήτου, ο πελάτης δεν πραγματοποιεί επαφές με το εργοστάσιο, το οποίο τα κατασκευάζει. Ως προς τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, η παρουσία των πελατών κατά την «παραγωγή» των υπηρεσιών αποτελεί συνήθη πρακτική.

Η κατάταξη των επιχειρήσεων σε επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών δεν είναι πάντα μια απλή διαδικασία, καθώς η λειτουργία των περισσότερων μονάδων είναι σύνθετη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες, ενώ πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών παράγουν προϊόντα, τα οποία διανέμουν στους πελάτες τους ή τα διαθέτουν για κατανάλωση κατά την παροχή των υπηρεσιών. Για παράδειγμα, ένας κατασκευαστής επίπλων συχνά αναλαμβάνει τη συναρμολόγηση και την παράδοσή τους. Επίσης, υπάρχουν κομμωτήρια τα οποία διαθέτουν προς πώληση τις δικές τους σειρές καλλυντικών. Ίσως δεν είναι ευρέως γνωστό, αλλά το τμήμα της General Motors που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη απόδοση κεφαλαίου δεν είναι οι πωλήσεις αυτοκινήτων, αλλά οι υποστηρικτικές υπηρεσίες μετά την πώληση. Στην Εικόνα 1.3 παρουσιάζονται οι διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων παραγωγής

► Προστιθέμενη αξία

Η καθαρή αύξηση της αξίας που προκύπτει κατά τη μετατροπή των εισροών σε τελικά προϊόντα και υπηρεσίες.

► Αποδοτικότητα

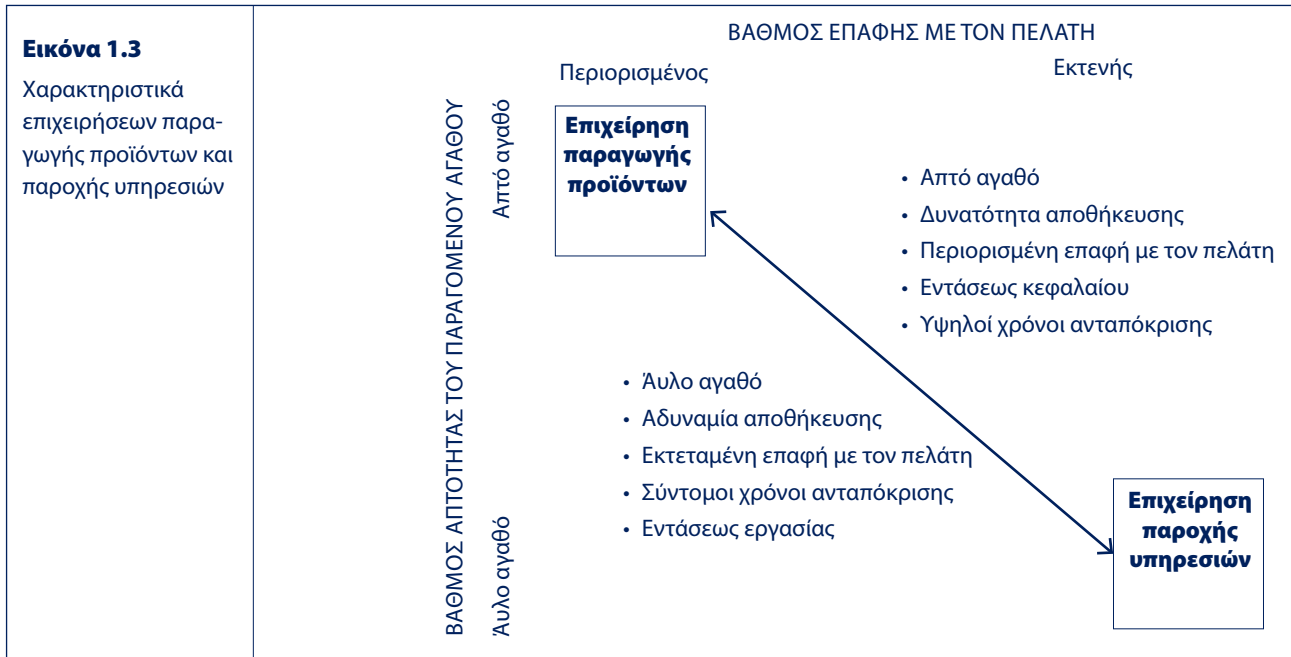
Εκτέλεση δραστηριοτήτων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

► Επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων

Επιχειρήσεις των οποίων η παραγωγή αφορά κατά κύριο λόγο υλικά αγαθά και η λειτουργία τους περιλαμβάνει περιορισμένη επαφή με τον πελάτη.

► Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών

Επιχειρήσεις των οποίων η παραγωγή αφορά κατά κύριο λόγο υπηρεσίες (παροχή πληροφοριών, συμβουλευτική, σύλληψη ιδεών κ.ά.) και η λειτουργία τους περιλαμβάνει εκτεταμένη επαφή με τον πελάτη.



προϊόντων και παροχής υπηρεσιών, με έμφαση στην υλική υπόσταση του παραγόμενου αγαθού και το βαθμό επαφής με τον πελάτη. Στην εικόνα παρουσιάζονται οι περιπτώσεις επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στην παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών, καθώς και οι ενδιάμεσες σύνθετες καταστάσεις.

Ακόμα, όμως, και επιχειρήσεις αποκλειστικά παροχής υπηρεσιών περιλαμβάνουν τμήματα με μικρή επαφή με τους πελάτες, τα οποία αναφέρονται και ως παρασκηνιακά ή τμήματα «πίσω δωματίου» (back room). Για παράδειγμα, ας εξετάσουμε τη λειτουργία ενός καταστήματος ταχείας εστίασης όπως τα Wendy's, όπου η εξυπηρέτηση και η επαφή με τον πελάτη αποτελούν βασικό τμήμα της λειτουργίας τους. Οι πελάτες του συγκεκριμένου καταστήματος δεν έχουν καμία επαφή με το τμήμα της κουζίνας, το οποίο μπορεί να λειτουργεί ακριβώς όπως μια επιχείρηση παραγωγής προϊόντων. Παρομοίως, η λειτουργία μιας νοσοκομειακής μονάδας περιλαμβάνει έντονη επαφή με τους πελάτες της, εκτός ορισμένων τμημάτων, όπως τα εργαστήρια όπου πραγματοποιούνται οι μικροβιολογικοί έλεγχοι.

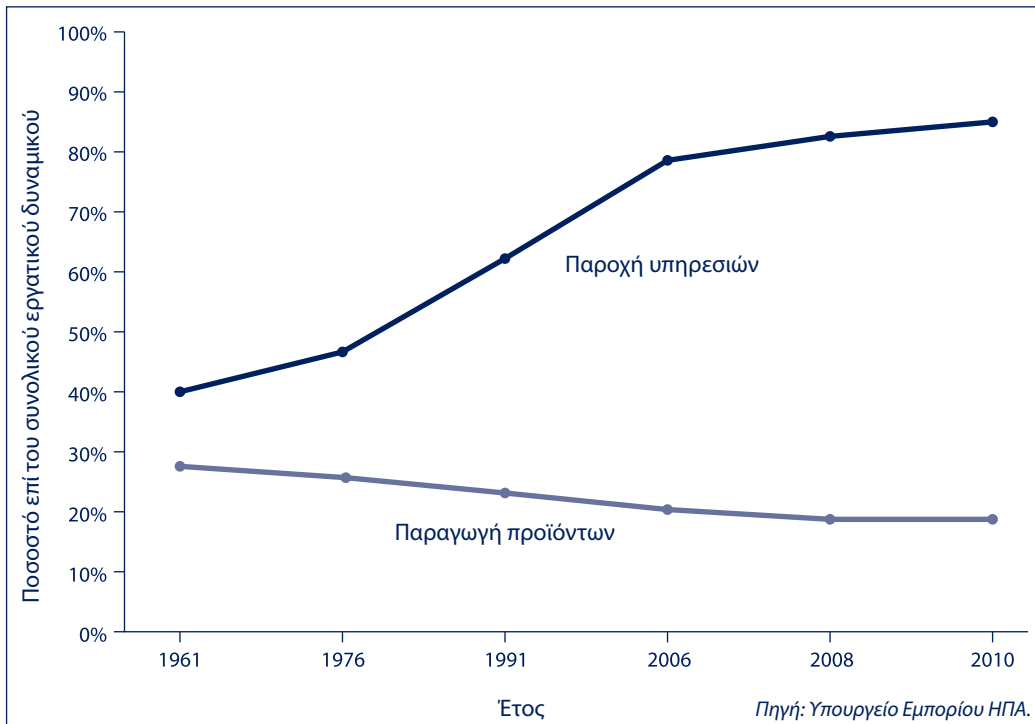
Οι επιχειρήσεις, οι οποίες συνδυάζουν στοιχεία και από τις δύο κατηγορίες, παρουσιάζουν σημαντικές δυσκολίες ως προς την κατάταξή τους σε μία από αυτές. Για παράδειγμα, τα ταχυδρομεία, οι αυτοματοποιημένες αποθήκες και οι επιχειρήσεις πωλήσεων μέσω καταλόγων, παρουσιάζουν περιορισμένη επαφή με τον πελάτη και είναι επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου, αλλά παρέχουν αποκλειστικά υπηρεσίες. Οι συγκεκριμένες μονάδες ονομάζονται και *οιονεί επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων* (quasi-manufacturing organizations).

Οι ταχυδρομικές υπηρεσίες των ΗΠΑ αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα οιονεί επιχείρησης παραγωγής προϊόντων. Παρέχουν υπηρεσίες: έγκαιρη και αξιόπιστη διανομή αλληλογραφίας και δεμάτων. Οι εκροές τους δεν αποτελούν υλικά αγαθά και δεν υπάρχει δυνατότητα να αποθηκευτούν. Όμως, οι περισσότερες αποφάσεις που λαμβάνονται από τις ταχυδρομικές υπηρεσίες παρουσιάζουν σημαντικές ομοιότητες με αυτές που λαμβάνονται σε μια επιχείρηση παραγωγής προϊόντων. Η επαφή με τους πελάτες είναι περιορισμένη, ενώ ο όγκος των αποθεμάτων είναι σημαντικός σε κάθε χρονικό σημείο. Η επιχείρηση είναι εντάσεως κεφαλαίου, καθώς διαθέτει ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, ισχυρό στόλο μεταφορικών οχημάτων και μηχανισμούς σάρωσης για την ταξινόμηση των προς αποστολή δεμάτων και την παρακολούθησή τους κατά τη διανομή. Η εξασφάλιση επαρκούς προσωπικού κατά τις ώρες αιχμής και ο προγραμματισμός των διανομών αποτελούν μείζονα ζητήματα. Σημειώνεται ότι, παρόλο που οι εκροές των ταχυδρομικών υπηρεσιών αφορούν υπηρεσίες, οι εισροές τους περιλαμβάνουν εργαζομένους, τεχνολογία



ΕΞΑΣΚΗΣΗ
ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ
Ταχυδρομικές
υπηρεσίες ΗΠΑ

www.usps.com



Εικόνα 1.4
Απασχόληση στις
ΗΠΑ ανά τομέα
παραγωγής

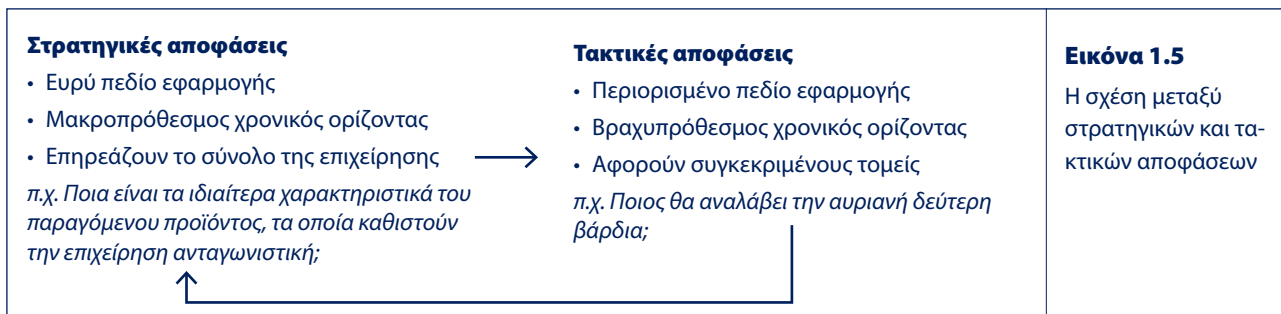
και μηχανολογικό εξοπλισμό. Η διοίκηση λειτουργιών αναλαμβάνει το συντονισμό των εργασιών που απαιτούνται για τη μετατροπή των εισροών στις επιθυμητές εκροές. Η εφαρμογή της διοίκησης λειτουργιών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχημένη δραστηριοποίηση ταχυδρομικών υπηρεσιών των ΗΠΑ.

Η κατανόηση των μεθόδων διοίκησης μιας επιχείρησης παραγωγής προϊόντων είναι εξαιρετικά σημαντική. Όμως, η κατανόηση της διοίκησης μιας μονάδας παροχής υπηρεσιών αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς ο κλάδος της παροχής υπηρεσιών έχει εξελιχθεί σε κυρίαρχο τομέα της σύγχρονης οικονομίας. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της οικονομίας των ΗΠΑ, όπου το ποσοστό των θέσεων εργασίας, οι οποίες αφορούν τον τομέα της παροχής υπηρεσιών, επί των συνολικών θέσεων εργασίας (εξαιρουμένου του γεωργικού τομέα), υπερβαίνει το 80%. Το αντίστοιχο ποσοστό κατά τη δεκαετία του '60 δεν υπερέβαινε το 50%. Το υπολειπόμενο 20% αφορά θέσεις εργασίας στον τομέα παραγωγής προϊόντων. Η ραγδαία ανάπτυξη του τομέα της παροχής υπηρεσιών παρουσιάζεται στην Εικόνα 1.4.

Αποφάσεις στο πλαίσιο της διοίκησης λειτουργιών

Στην παρούσα ενότητα θα εξετάσουμε ορισμένες από τις αποφάσεις, που θα κληθούμε να λάβουμε στο πλαίσιο της διοίκησης λειτουργιών. Ο καλύτερος τρόπος για την κατανόησή τους είναι να αναρωτηθούμε ποιες αποφάσεις θα έπρεπε να λάβουμε εάν αποφασίζαμε να ιδρύσουμε μια επιχείρηση. Ας εξετάσουμε την υποθετική περίπτωση της επιχείρησης Gourmet Wafers, η οποία θα παράγει μπισκότα σοκολάτας, σύμφωνα με μια μυστική οικογενειακή συνταγή. Η διοίκηση λειτουργιών αφορά τις αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν προκειμένου να μεταβούμε από την ιδέα σχετικά με την ίδρυση της επιχείρησης στην έναρξη της διαδικασίας παραγωγής. Η ανωτέρω διαδικασία αναλύεται στον Πίνακα 1.1, όπου παρουσιάζονται οι γενικές αποφάσεις οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν και θα μπορούσαν να αφορούν ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, οι αποφάσεις που αφορούν αποκλειστικά την επιχείρηση παραγωγής μπισκότων και η αντίστοιχη ορολογία που χρησιμοποιείται στη διοίκηση λειτουργιών.

Γενικές αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν	Αποφάσεις σύμφωνα με την Gourmet Wafers	Ορολογία διοίκησης λειτουργιών
Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τα οποία θα μπορούσαν να την καταστήσουν ανταγωνιστική;	Η επιχείρηση προσφέρει παραδοσιακά φρεσκοψημένα μπισκότα, λειτουργώντας ως κατάστημα ταχείας εστίασης.	Στρατηγική διαχείρισης λειτουργιών
Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος;	Φρέσκα και αφράτα μπισκότα γεμάτα με μεγάλα και τραγανά αμύγδαλα.	Σχεδιασμός προϊόντος
Ποια είναι τα ιδιαίτερα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας, τα οποία προσδίδουν στο προϊόν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του;	Τα μπισκότα διατηρούνται φρέσκα και αφράτα μέσω ενός φούρνου βεβαιασμένης κυκλοφορίας ατμού.	Επιλογή διαδικασίας παραγωγής
Ποιες πηγές εφοδιασμού θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να εξασφαλιστεί η έγκαιρη και ομαλή ροή των απαιτούμενων υλικών; Με ποιο τρόπο διαχειριζόμαστε τις συγκεκριμένες πηγές εφοδιασμού;	Η προμήθεια των βασικών συστατικών (αμύγδαλα, σιρόπι) θα πραγματοποιείται από έναν συγκεκριμένο προμηθευτή, ο οποίος είναι σε θέση να εξασφαλίσει την ποιότητα των συστατικών και την έγκαιρη και συνεχή τροφοδοσία της επιχείρησης.	Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας
Πώς θα εξασφαλιστεί η ποιότητα του παραγόμενου αγαθού; Πώς θα μετρηθεί η ποιότητα; Πώς θα εντοπιστούν αστοχίες ως προς την ποιότητα;	Σε κάθε στάδιο της διαδικασίας παραγωγής θα πραγματοποιείται έλεγχος ποιότητας. Η ζύμη ελέγχεται ως προς την υφή, τα αμύγδαλα ως προς τη φρεσκάδα τους και το σιρόπι ως προς τη σύστασή του.	Διοίκηση ποιότητας
Ποια είναι η αναμενόμενη ζήτηση για το παραγόμενο αγαθό;	Έχει καθοριστεί ο αναμενόμενος όγκος πωλήσεων για κάθε ημέρα της εβδομάδας. Για παράδειγμα, αναμένεται ότι τα Σαββατοκύριακα θα πωλούνται περισσότερα μπισκότα, ενώ κατά τις καθημερινές, οι πωλήσεις θα αυξάνονται στο διάστημα 13:00-15:00. Με αντίστοιχο τρόπο έχει καθοριστεί και ο μηνιαίος και ετήσιος όγκος πωλήσεων.	Προβλέψεις
Σε ποιο σημείο θα εγκατασταθεί η επιχείρηση;	Εξετάζοντας τον τόπο εγκατάστασης των εν δυνάμει πελατών και το αναμενόμενο κόστος ανά θέση εγκατάστασης, αποφασίστηκε η εγκατάσταση της επιχείρησης σε ένα εμπορικό κέντρο.	Ανάλυση χωροθέτησης
Ποιο θα είναι το μέγεθος των εγκαταστάσεων;	Οι εγκαταστάσεις θα πρέπει να επαρκούν για την παραγωγή 200 μπισκότων ανά ώρα ή 2.000 ανά ημέρα.	Προγραμματισμός δυναμικότητας
Ποια θα είναι η διαρρύθμιση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης; Σε ποιο σημείο θα τοποθετηθεί η κουζίνα και οι φούρνοι; Θα απαιτηθεί χώρος υποδοχής για τους πελάτες;	Η απόφαση αναφορικά με τη θέση της κουζίνας και του χώρου επεξεργασίας θα ληφθεί αποσκοπώντας στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας. Η επιχείρηση προσπαθεί να γίνει ανταγωνιστική στηριζόμενη στην ταχύτητα και την ποιότητα, συνεπώς η διαρρύθμιση των εγκαταστάσεων οφείλει να υποστηρίξει τα συγκεκριμένα στοιχεία. Επιπλέον, προβλέπεται ένας περιορισμένος χώρος αναμονής, καθώς και μία μεγάλη βιτρίνα-πάγκος για την εξυπηρέτηση των πελατών.	Χωροταξική διάταξη εγκαταστάσεων
Ποιες θέσεις εργασίας θα πρέπει να καλυφθούν; Με ποιο τρόπο θα γίνει η κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων και πώς θα μετρηθεί η επίδοσή τους;	Για το χώρο της κουζίνας απαιτούνται δύο εργαζόμενοι κατά τις ώρες αιχμής και ένας για τις υπόλοιπες ώρες. Για τη λήψη παραγγελιών απαιτείται ένας εργαζόμενος. Οι αρμοδιότητες που θα αναλάβει κάθε εργαζόμενος έχουν καθοριστεί.	Σχεδιασμός θέσης εργασίας και προσδιορισμός διάρκειας εργασίας
Με ποια μέθοδο θα παρακολουθούνται τα αποθέματα πρώτων υλών; Πότε θα πραγματοποιούνται παραγγελίες υλικών και ποιες ποσότητες θα διατηρούνται ως απόθεμα;	Αναφορικά με τα βοηθητικά υλικά, όπως το αλεύρι και η ζάχαρη, θα πραγματοποιούνται παραγγελίες ανά δύο εβδομάδες. Η προμήθεια των βασικών υλικών θα ρυθμίζεται μέσω ειδικών συμφωνιών, εξαιτίας της σημαντικότητάς τους.	Διαχείριση αποθεμάτων
Πώς θα καταρτιστεί το πρόγραμμα εργασίας;	Η λήψη παραγγελιών θα καλυφθεί από δύο εργαζομένους μερικής απασχόλησης. Οι αρμοδιότητες της κουζίνας θα καλυφθούν από έναν πλήρως απασχολούμενο εργαζόμενο και έναν μερικώς απασχολούμενο.	Προγραμματισμός



Αναφορικά με το παράδειγμα της Gourmet Wafers, οι αρχικές αποφάσεις χαρακτηρίζονται από ευρύ πεδίο εφαρμογής (π.χ. τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος). Οι αποφάσεις αυτές οφείλουν να ληφθούν προκειμένου να εξεταστούν εξειδικευμένες αποφάσεις, όπως η κατάρτιση των προγραμμάτων εργασίας. Η ανωτέρω περιγραφείσα διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν εξαρτάται από το μέγεθος της εξεταζόμενης επιχείρησης. Η διαδικασία είναι κοινή για επιχειρήσεις, όπως ένα μικρό ανθοπωλείο, και για καταξιωμένους επιχειρηματικούς ομίλους, όπως η IBM και η General Motors. Επιπλέον, σημειώνεται ότι προτού εξεταστούν αποφάσεις με χρονικό ορίζοντα μίας ημέρας, θα πρέπει να εξεταστούν αποφάσεις με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, οι οποίες αφορούν το σύνολο της επιχείρησης και ονομάζονται **στρατηγικές αποφάσεις** (strategic decisions). Χαρακτηρίζονται από ευρύ πεδίο εφαρμογής και διαμορφώνουν το πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο θα ληφθούν άλλες, περισσότερο εξειδικευμένες αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις θέτουν ερωτήματα όπως: Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του σχεδιαζόμενου προϊόντος; Σε ποια αγορά προβλέπεται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση; Ποια είναι η αναμενόμενη ζήτηση για το παραγόμενο προϊόν;

Οι αποφάσεις με μικρό χρονικό ορίζοντα, οι οποίες αφορούν συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης και θέσεις εργασίας, ονομάζονται **τακτικές αποφάσεις** (ή αποφάσεις τακτικής – tactical decisions). Οι τακτικές αποφάσεις ρυθμίζουν συγκεκριμένα ζητήματα της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης, όπως η ποσότητα και ο χρόνος παραγγελίας των πρώτων υλών. Αρχικά λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις, καθορίζοντας το ύψος των τακτικών αποφάσεων, οι οποίες λαμβάνονται ανά τακτά διαστήματα και με μεγαλύτερη συχνότητα. Η ανωτέρω σχέση διαδοχής παρουσιάζεται στην Εικόνα 1.5. Η εναρμόνιση των τακτικών αποφάσεων με τις στρατηγικές αποτελεί βασικό παράγοντα για την εξασφάλιση της μακροπρόθεσμης αποδοτικής λειτουργίας της επιχείρησης. Οι στρατηγικές αποφάσεις μπορεί να αναπροσαρμοστούν σύμφωνα με την πληροφόρηση που παρέχεται μέσω των τακτικών αποφάσεων.

Εξετάζοντας το παράδειγμα της Gourmet Wafers, γίνεται άμεσα αντιληπτή η σημαντικότητα των αποφάσεων στο πλαίσιο της διοίκησης λειτουργιών. Οι εν λόγω αποφάσεις είναι καθοριστικές, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Παρουσιάζουν, όμως, ιδιαίτερη πολυπλοκότητα σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, εξαιτίας του μεγέθους και του πλήθους των δραστηριοτήτων τους. Χαρακτηριστικά των μεγάλων επιχειρήσεων, όπως το εκτεταμένο εύρος των παραγόμενων προϊόντων, οι κτιριακές εγκαταστάσεις σε πολλαπλά γεωγραφικά σημεία και η συνεργασία με προμηθευτές σε διεθνές επίπεδο, καθιστούν εξαιρετικά περίπλοκο το συντονισμό των λειτουργιών και τη λήψη αποφάσεων. Συνεπώς, η ορθή εφαρμογή της διοίκησης λειτουργιών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχημένη πορεία τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα, ως προς το συγκεκριμένο συμπέρασμα, αποτελούν οι αποφάσεις οι οποίες λήφθηκαν από την Texas Instruments (TI) στην προσπάθειά της να αναπτύξει συνεργασία με πελάτες, διανομείς και προμηθευτές σε διεθνές επίπεδο. Η TI, λαμβάνοντας υπόψη τη ραγδαία ανάπτυξή της (λήψη και διεκπεραίωση περισσότερων από 120.000 παραγγελιών μηνιαίως, κτήση 56 εργοστασίων, διαχείριση περισσότερων από 45.000 προϊόντων), διαπίστωσε την αναγκαιότητα ανάπτυξης ενός συστήματος πραγματοποίησης αξιόπιστων προβλέψεων, αποτελεσματικού συντονισμού της παραγωγής των προϊόντων και διαχείρισης των παραγγελιών και των διανομών. Η αποτελεσματική εφαρμογή

◀ **Απέναντι σελίδα: Πίνακας 1.1**

Αποφάσεις στο πλαίσιο της διοίκησης λειτουργιών για την επιχείρηση Gourmet Wafers

► **Στρατηγικές αποφάσεις**

Αποφάσεις οι οποίες καθορίζουν τη γενική κατεύθυνση που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση. Έχουν μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα και αφορούν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων.

► **Τακτικές αποφάσεις (ή αποφάσεις τακτικής)**

Συγκεκριμένες αποφάσεις με μικρό χρονικό ορίζοντα, το ύψος των οποίων καθορίζεται από τις στρατηγικές αποφάσεις.



ΕΞΑΣΚΗΣΗ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ
Texas Instruments Inc.

www.ti.com

της διοίκησης λειτουργιών σε διεθνές επίπεδο θεωρείται ο κύριος παράγοντας επιτυχίας της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η ΤΙ ενσωμάτωσε στη λειτουργία της ένα λογισμικό σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP), το οποίο συγκεντρώνει δεδομένα από το σύνολο των τμημάτων της επιχείρησης, πραγματοποιεί προβλέψεις και συντονίζει τις λειτουργίες των εργοστασιακών μονάδων. Για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του εν λόγω συστήματος απαιτήθηκε η πλήρης κατανόηση των στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων. Το σύστημα κρίθηκε ως απολύτως επιτυχημένο και συντέλεσε στη συντονισμένη λειτουργία των εργοστασίων της ΤΙ, ανεξαρτήτως της γεωγραφικής θέσης τους.

Δομή του παρόντος συγγράμματος

Σκοπός του συγγράμματος είναι η παροχή γνώσεων και η εκμάθηση τεχνικών οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα αποδοτικής διαχείρισης, εξασφάλισης και συντονισμού των πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Ο χαρακτήρας των ενότητων, οι οποίες θα εξεταστούν, εξελίσσεται σταδιακά από στρατηγικός σε τακτικός, με παρόμοιο τρόπο με αυτόν του παραδείγματος της Gourmet Wafers. Η δομή του παρόντος συγγράμματος παρουσιάζεται στην Εικόνα 1.6. Αρχικά θα εξεταστούν θεμελιώδη ζητήματα, όπως ο σχεδιασμός προϊόντος και η επιλογή διαδικασίας παραγωγής. Στα πρώτα κεφάλαια αναλύονται επίσης ζητήματα, όπως η διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας και ολικής ποιότητας και οι μέθοδοι just-in-time, τα οποία διέπονται από στρατηγικό ύφος και απαιτούν αλλαγές νοοτροπίας. Τέλος, εξετάζονται ζητήματα τακτικής φύσης, όπως η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, η διαχείριση αποθεμάτων και η κατάρτιση προγραμμάτων εργασίας.

Τα κεφάλαια του συγγράμματος συντάχθηκαν με γνώμονα την κατάρτιση των αναγνωστών, ανεξαρτήτως του επιστημονικού τους πεδίου. Αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται τα εργαλεία και οι όροι κάθε ενότητας με τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, ενώ καταδεικνύεται και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζουν το σύνολο της επιχείρησης.

Εικόνα 1.6 Δομή του παρόντος συγγράμματος	Είδος απόφασης	Ενότητες διοίκησης λειτουργιών	Κεφάλαιο
	Στρατηγική	Στρατηγική διοίκησης λειτουργιών και ανταγωνιστικότητα	Κεφ. 2
		Σχεδιασμός προϊόντος και επιλογή διαδικασίας παραγωγής	Κεφ. 3
		Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας	Κεφ. 4
		Διοίκηση ολικής ποιότητας	Κεφ. 5
		Μέθοδοι just-in-time (JIT) και λιτής παραγωγής	Κεφ. 6
		Προβλέψεις	Κεφ. 7
		Προγραμματισμός δυναμικότητας και χωροθέτηση εγκαταστάσεων	Κεφ. 8
		Χωροταξική διάταξη εγκαταστάσεων	Κεφ. 9
		Σχεδιασμός συστήματος εργασίας	Κεφ. 10
		Διαχείριση αποθεμάτων και πόρων	Κεφ. 11, 12 & 13
	Τακτική	Διαχείριση έργου	Κεφ. 14

ΠΡΙΝ ΣΥΝΕΧΙΣΕΤΕ



Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι η διοίκηση λειτουργιών (ΔΛ) αποτελεί τη λειτουργία που αναλαμβάνει τη διαχείριση, το συντονισμό και τον έλεγχο των πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Η ΔΛ ρυθμίζει άμεσα τη μετατροπή των εισροών μιας μονάδας (π.χ. υλικά, τεχνολογία και πληροφόρηση) σε τελικά προϊόντα και υπηρεσίες. Η διοίκηση λειτουργιών περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων. Οι στρατηγικές αποφάσεις (π.χ. ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος και της διαδικασίας παραγωγής) χαρακτηρίζονται από ευρύ πεδίο εφαρμογής και μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα και καθορίζουν το ύψος των τακτικών αποφάσεων. Οι τακτικές αποφάσεις (π.χ. πολιτική παραγγελίας πρώτων υλών) χαρακτηρίζονται από περιορισμένο πεδίο εφαρμογής και βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Σε κάθε επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιηθεί διάκριση μεταξύ λειτουργιών που αφορούν την παραγωγή προϊόντων και λειτουργιών που αφορούν την παροχή υπηρεσιών. Κάθε τύπος λειτουργιών χρήζει ιδιαίτερης αντιμετώπισης.

Σύγχρονο περιβάλλον εφαρμογής της διοίκησης λειτουργιών

Το σύγχρονο περιβάλλον εφαρμογής της διοίκησης λειτουργιών παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις αναφορικά με όσα ίσχυαν πριν μερικά χρόνια. Οι πελάτες απαιτούν βελτιωμένη ποιότητα, αυξημένη ταχύτητα εξυπηρέτησης και χαμηλότερο κόστος. Η επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης συνδέεται άμεσα με τη γνώση των βασικών αρχών της διοίκησης λειτουργιών. Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν **μεθόδους λιτής παραγωγής** (lean systems). Τα συστήματα λιτής παραγωγής συνδυάζουν έννοιες, όπως η μέθοδος just-in-time, η διοίκηση ολικής ποιότητας, η συνεχής βελτίωση, η διαχείριση πόρων και η διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας. Η προσήλωση στην αποδοτικότητα οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην εγκατάσταση εξελιγμένων πληροφοριακών **συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων** (enterprise resource planning – ERP). Τα συστήματα ERP αποτελούν περίπλοκα λογισμικά προγράμματα, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται ο προσδιορισμός και η διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για το συντονισμό του συνόλου των δραστηριοτήτων αναφορικά με την παραγωγή και τη διανομή των αγαθών στους πελάτες.

Η ορθή εφαρμογή της διοίκησης λειτουργιών δεν επαρκεί για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο λόγος είναι ότι στη σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας, οι επιτυχημένες πρακτικές διαχέονται με μεγάλη ταχύτητα στους ανταγωνιστές κάθε επιχείρησης. Για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση μεθόδων για την πληρέστερη και έγκαιρη κάλυψη των αναγκών της πελατειακής τους βάσης. Η συγκεκριμένη πρακτική απαιτεί βαθιά γνώση των πελατών και δυνατότητα πρόβλεψης της συμπεριφοράς τους. Η ανάπτυξη **συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων** (customer relationship management – CRM) παρέχει τη δυνατότητα λεπτομερούς πληροφόρησης. Τα CRM περιλαμβάνουν εφαρμογές λογισμικού, οι οποίες επιτρέπουν τη συγκέντρωση εξειδικευμένων πληροφοριών ανά πελάτη. Οι εν λόγω πληροφορίες αξιοποιούνται για τον εντοπισμό των «πιστών» πελατών και την παροχή εξατομικευμένων λύσεων. Επιπλέον, τα συστήματα CRM έχουν τη δυνατότητα ενσωμάτωσης στη λειτουργία ενός συστήματος ERP, με αποτέλεσμα την προσαρμογή του δικτύου διαχείρισης πόρων, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών.

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της σύγχρονης αντίληψης για τη διοίκηση λειτουργιών αποτελεί η αυξημένη χρήση της **διαλειτουργικής λήψης αποφάσεων** (cross-functional decisions making), η οποία απαιτεί το συντονισμό της αλληλεπίδρασης και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μεταξύ των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Μέχρι προσφάτως, οι εργαζόμενοι κάθε επιχείρησης λάμβαναν αποφάσεις στο πλαίσιο απομονωμένων τμημάτων. Η σύγχρονη αντίληψη επιβάλλει τη σύσταση διαλειτουργικών ομάδων, οι οποίες περιλαμβάνουν εκπροσώπους από κάθε τμήμα της επιχείρησης και αποσκοπούν στη

► Μέθοδος λιτής παραγωγής

Μέθοδος εξορθολογισμού της λειτουργίας μιας επιχείρησης μέσω αποδοτικής εφαρμογής της διοίκησης λειτουργιών.

► Σύστημα διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων (ERP)

Περίπλοκο λογισμικό πρόγραμμα, μέσω του οποίου επιτυγχάνεται ο προσδιορισμός και η διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για το συντονισμό του συνόλου των δραστηριοτήτων αναφορικά με την παραγωγή και τη διανομή των αγαθών στους πελάτες.

► Σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM)

Λογισμικό πρόγραμμα το οποίο καθιστά δυνατή τη συλλογή δεδομένων αναφορικά με τους πελάτες μιας επιχείρησης.

► Διαλειτουργική λήψη αποφάσεων

Ο συντονισμός της αλληλεπίδρασης και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μεταξύ των λειτουργιών μιας επιχείρησης.

συλλογική αντιμετώπιση των τρεχόντων ζητημάτων. Συνεπώς, οι εκπρόσωποι κάθε τμήματος οφείλουν να κατανοήσουν επιπλέον το ρόλο των υπόλοιπων λειτουργιών, καθώς και τους συλλογικούς στόχους της επιχείρησης, προκειμένου να καταστεί δυνατή η συντονισμένη λήψη αποφάσεων.

Διοίκηση λειτουργιών στην πράξη

Η διοίκηση λειτουργιών αποτελεί την πιο πολυσυλλεκτική λειτουργία μιας επιχείρησης σύμφωνα με τις εργασίες που απαιτούνται για την εφαρμογή της. Εάν αναλογιστούμε τον όγκο των ζητημάτων τα οποία ανακύπτουν κατά το συντονισμό της διαδικασίας μετατροπής των εισροών σε εκροές, γίνεται αντιληπτό ότι τα στελέχη του τμήματος διοίκησης λειτουργιών σίγουρα δεν πλήττουν. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες των στελεχών του τμήματος διοίκησης λειτουργιών;

Ο επικεφαλής του τμήματος διοίκησης λειτουργιών μιας επιχείρησης συχνά αναφέρεται ως αντιπρόεδρος διοίκησης λειτουργιών, αντιπρόεδρος παραγωγής ή διευθυντής εφοδιαστικής αλυσίδας και υποβάλλει τις εκθέσεις του απευθείας στον πρόεδρο ή τον γενικό διευθυντή λειτουργιών (COO). Ακολουθούν στελέχη μεσαίας βαθμίδας όπως ο διευθυντής παραγωγής, ο διευθυντής λειτουργιών, ο διευθυντής ελέγχου ποιότητας και ο διευθυντής εργοστασίου. Η επόμενη βαθμίδα περιλαμβάνει θέσεις εργασίας όπως ο υπεύθυνος ποιότητας, ο υπεύθυνος ανάλυσης παραγωγής, ο υπεύθυνος ανάλυσης αποθεμάτων και ο υπεύθυνος παραγωγής. Τα συγκεκριμένα στελέχη εκτελούν μια σειρά από εργασίες όπως είναι η ανάλυση ζητημάτων παραγωγής, η πραγματοποίηση προβλέψεων, ο σχεδιασμός νέων προϊόντων, η μέτρηση ποιότητας, η παρακολούθηση αποθεμάτων και η σύνταξη προγραμμάτων εργασίας. Συνεπώς, το τμήμα διοίκησης λειτουργιών περιλαμβάνει πλήθος θέσεων εργασίας, σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες, οι οποίες συχνά χαρακτηρίζονται από υψηλές αμοιβές, έλλειψη μονοτονίας και σημαντικές προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης. Πολλά ανώτερα διοικητικά στελέχη των σύγχρονων επιχειρήσεων προήλθαν από τα αντίστοιχα τμήματα διοίκησης λειτουργιών. Για παράδειγμα, ο H. Lee Scott, διευθύνων σύμβουλος της Wal-Mart από τον Ιανουάριο του 2000 έως τον Ιανουάριο του 2009, ο Michael Duke, τρέχων διευθύνων σύμβουλος της Wal-Mart, ο Bob Nardelli, πρώην διευθύνων σύμβουλος της Home Depot και ο Robert Tillman, διευθύνων σύμβουλος της Lowe's, προέρχονται όλοι από το τμήμα της διοίκησης λειτουργιών.

Όπως γίνεται αντιληπτό, κάθε λειτουργία της επιχείρησης αντλεί πληροφορίες από το τμήμα διοίκησης λειτουργιών προκειμένου να φέρει σε πέρας το έργο της. Αντιστοίχως, το έργο των στελεχών του τμήματος διοίκησης λειτουργιών εξαρτάται άμεσα από την πληροφόρηση που λαμβάνουν από τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη δυναμική διαδικασία παροχής πληροφοριών απαιτεί διαλειτουργική συνεργασία και πλήρη κατανόηση του ρόλου κάθε τμήματος.

Διοίκηση λειτουργιών εκ των έσω: Πώς συνδυάζονται οι λειτουργίες της

Εξίσου σημαντική με τη σύνδεση των αποφάσεων της διοίκησης λειτουργιών με αυτές οι οποίες λαμβάνονται στο πλαίσιο των υπόλοιπων επιχειρηματικών λειτουργιών, είναι και η σύνδεση των αποφάσεων της διοίκησης λειτουργιών μεταξύ τους. Οι στρατηγικές και τακτικές αποφάσεις της διοίκησης λειτουργιών αλληλοεπηρεάζονται άμεσα και οφείλουν να συνδεθούν προσεκτικά και σύμφωνα με τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Για το παράδειγμα της Gourmet Wafers σημειώνεται ότι οι αποφάσεις αναφορικά με το σχεδιασμό προϊόντος συνδέονται άμεσα με τις αποφάσεις της επιλογής διαδικασίας παραγωγής (κεφάλαιο 3). Με παρόμοιο τρόπο, οι προβλέψεις ως προς την αναμενόμενη ζήτηση (κεφάλαιο 7) επιδρούν άμεσα σε λειτουργίες, όπως ο προγραμματισμός δυναμικότητας (κεφάλαιο 8) και η διαχείριση αποθεμάτων (κεφάλαιο 11).

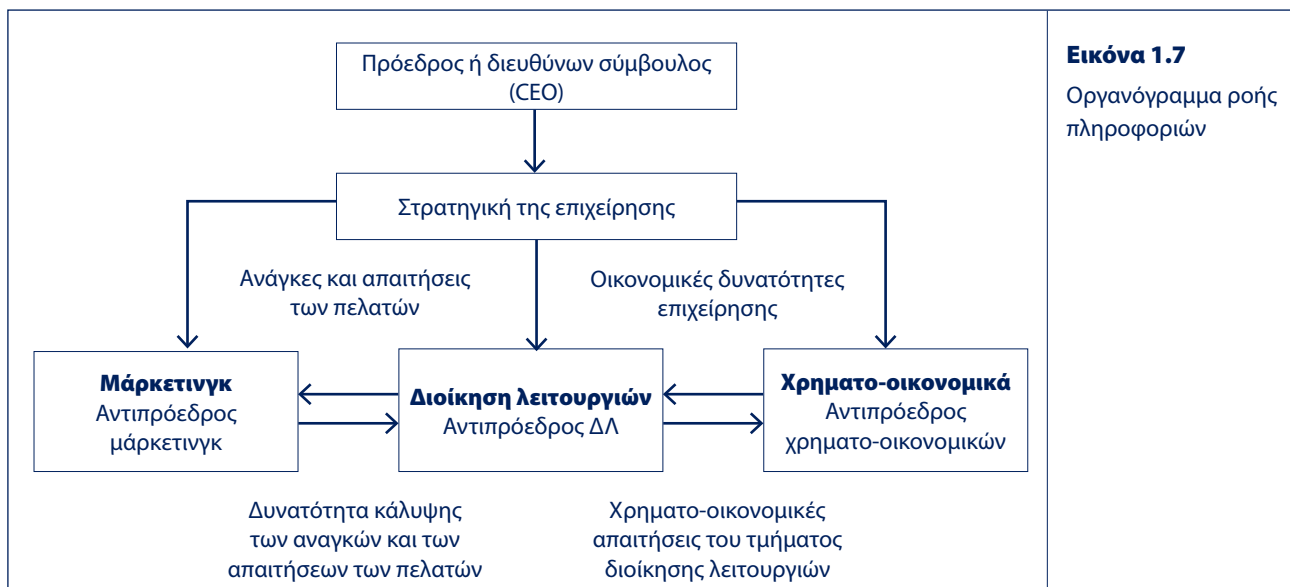
Το παρόν σύγγραμμα εξετάζει το σύνολο των λειτουργιών του τμήματος διοίκησης λειτουργιών και τον τρόπο με τον οποίο αυτές αλληλεπιδρούν. Θα γίνει αντιληπτό ότι οι αποφάσεις στο πλαίσιο της διοίκησης λειτουργιών δεν λαμβάνονται μεμονωμένα, αλλά σε συνδυασμό με άλλες αποφάσεις που αφορούν τόσο τη διοίκηση λειτουργιών όσο και τις υπόλοιπες λειτουργίες μιας επιχείρησης.

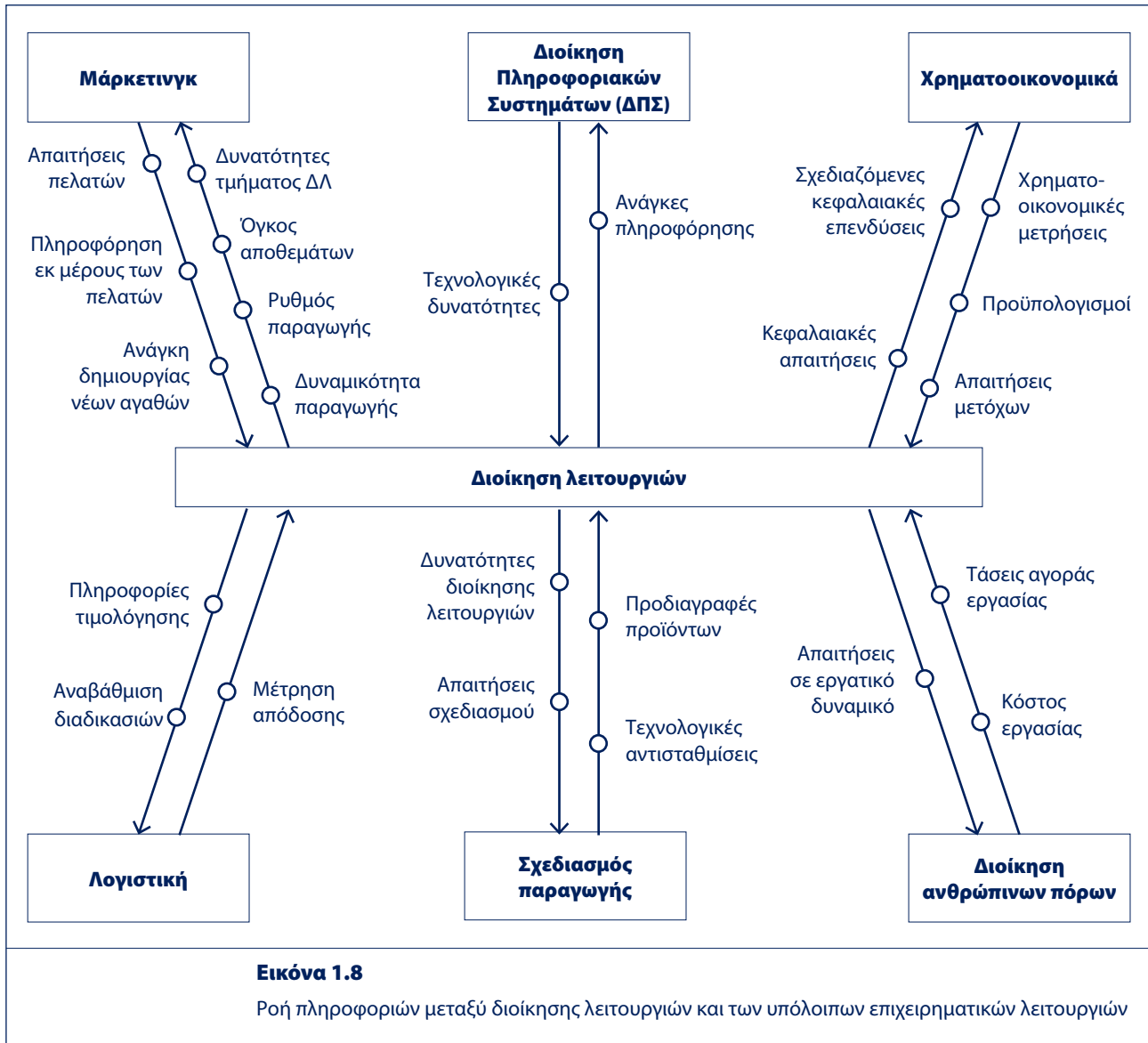
Η διοίκηση λειτουργιών στο σύνολο της επιχείρησης

Εφόσον έγινε κατανοητός ο ρόλος της διοίκησης λειτουργιών και οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα στελέχη του συγκεκριμένου τμήματος, ας εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ της διοίκησης λειτουργιών και των υπόλοιπων λειτουργιών μιας επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, οι περισσότερες επιχειρήσεις βασίζονται σε τρεις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες: τη διοίκηση λειτουργιών, το μάρκετινγκ και τα χρηματο-οικονομικά. Παρά το γεγονός ότι κάθε λειτουργία περιλαμβάνει διαφορετικές δραστηριότητες, θα πρέπει να αλληλεπιδρούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Επιπλέον, οφείλουν να ακολουθούν τον στρατηγικό προσανατολισμό, τον οποίο καθορίζουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Η Εικόνα 1.7 παρουσιάζει τη ροή πληροφοριών από τη διοίκηση μιας επιχείρησης προς κάθε επιχειρηματική λειτουργία, καθώς και τη ροή πληροφοριών μεταξύ των βασικών λειτουργιών.

Πολλές από τις αποφάσεις, οι οποίες λαμβάνονται από στελέχη του τμήματος διοίκησης λειτουργιών, εξαρτώνται από την πληροφόρηση που προέρχεται από τις υπόλοιπες λειτουργίες. Παράλληλα, δεν είναι δυνατή η εκτέλεση των υπόλοιπων λειτουργιών χωρίς την απαραίτητη πληροφόρηση από τη διοίκηση λειτουργιών. Η αμφίδρομη αυτή σχέση παρουσιάζεται στην Εικόνα 1.8.

Η λειτουργία του **μάρκετινγκ** δεν είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες των πελατών, εάν τα στελέχη του δεν κατανοήσουν πλήρως τη δυναμικότητα παραγωγής της επιχείρησης, τη δυνατότητα τήρησης προθεσμιών και παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών. Ακόμα και αν το τμήμα μάρκετινγκ πραγματοποιήσει μια εξαιρετική προωθητική καμπάνια, η επιχείρηση δεν θα μπορέσει να πραγματοποιήσει τις αναμενόμενες πωλήσεις, εάν η διοίκηση λειτουργιών δεν εξασφαλίσει την παραγωγή των επιθυμητών ποσοτήτων. Αντιστοίχως, οι πληροφορίες αναφορικά με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών είναι απαραίτητες για τα στελέχη του τμήματος διοίκησης λειτουργιών. Τα στελέχη της διοίκησης λειτουργιών είναι επιφορτισμένα με το σχεδιασμό προϊόντων, τα οποία θα





ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Η διαδικασία αυτή θα ήταν αδύνατη χωρίς τη συνεργασία τους με τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ.



ΧΡΗΜ

Η λειτουργία των **χρηματο-οικονομικών** δεν είναι σε θέση να καθορίσει τις ανάγκες μιας επιχείρησης για κεφαλαιακές επενδύσεις ή να λάβει αποφάσεις εσωτερικής ανάπτυξης ή αγοράς (make-or-buy), επέκτασης κτιριακών εγκαταστάσεων και μετεγκατάστασης εργοστασίων, εάν τα στελέχη του εν λόγω τμήματος δεν κατανοήσουν τη λογική και τις ανάγκες της διοίκησης λειτουργιών. Αντιστοίχως, τα στελέχη του τμήματος διοίκησης λειτουργιών δεν μπορούν να προβούν στην πραγματοποίηση αυξημένων δαπανών, εάν δεν κατανοήσουν τους χρηματο-οικονομικούς περιορισμούς που διέπουν την επιχείρηση και τις μεθόδους αποτίμησης των επενδυτικών σχεδίων. Η συνεργασία μεταξύ των δύο λειτουργιών και η αμοιβαία κατανόηση των περιορισμών που θέτουν κρίνεται απαραίτητη.



ΔΠΣ

Η **διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων** (ΔΠΣ) αποτελεί μια λειτουργία η οποία καθιστά δυνατή τη ροή πληροφοριών στο σύνολο των τμημάτων μιας επιχείρησης και την αποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης λειτουργιών. Η διοίκηση λειτουργιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από πληροφορίες όπως οι προβλέψεις αναφορικά με τη ζήτηση, το επιτυγχάνόμενο επίπεδο ποιότητας, το επίπεδο αποθεμάτων, οι παραλαβές υλικών και τα προγράμματα εργασίας. Η διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων οφείλει να κατανοήσει τις ανάγκες της διοίκησης λειτουργιών, προκειμένου να σχεδιάσει ένα ικανοποιητικό

πληροφοριακό σύστημα. Η συνεργασία της διοίκησης πληροφοριακών συστημάτων και της διοίκησης λειτουργιών, που απαιτείται για το σχεδιασμό ενός δικτύου πληροφόρησης, οφείλει να συνεχίζεται διαχρονικά. Η διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων θα πρέπει να είναι σε θέση να καλύψει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της διοίκησης λειτουργιών, όπως αυτές διαμορφώνονται σύμφωνα με τις εξελίξεις της αγοράς. Τέλος, η ΔΠΣ οφείλει να εκσυγχρονίζει τη λειτουργία της διοίκησης λειτουργιών αξιοποιώντας τη ραγδαία ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων.

Η **διοίκηση ανθρώπινων πόρων** οφείλει να γνωρίζει τις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας και τις δεξιότητες των εργαζομένων προκειμένου να συμβάλει στη σωστή στελέχωση της επιχείρησης. Η αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων από το τμήμα διοίκησης λειτουργιών προϋποθέτει την κατανόηση των τάσεων στην αγορά εργασίας και του κόστους προσλήψεων, απολύσεων και κατάρτισης εργαζομένων.

Το τμήμα **λογιστικής** οφείλει να λάβει υπόψη του ζητήματα διοίκησης αποθεμάτων, δυναμικότητας και εργασιακών προτύπων, προκειμένου να αποδώσει ακριβή στοιχεία κοστολόγησης. Τα στελέχη της διοίκησης λειτουργιών οφείλουν να παρέχουν πληροφορίες αναφορικά με την τιμολόγηση και να στηρίζουν την αναβάθμιση των λογιστικών συστημάτων, ενώ παράλληλα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις λογιστικές πληροφορίες, προκειμένου να λάβουν αποφάσεις διαχείρισης κόστους.

Ο σχεδιασμός παραγωγής και άλλες υποστηρικτικές λειτουργίες συνδέονται άμεσα με τη διοίκηση λειτουργιών. Η διοίκηση λειτουργιών παρέχει στο σχεδιασμό παραγωγής πληροφορίες αναφορικά με τις δυνατότητές της και τις σχεδιαστικές απαιτήσεις. Ο σχεδιασμός παραγωγής παρέχει σημαντικές πληροφορίες στη διοίκηση λειτουργιών ως προς τις τεχνολογικές αντισταθμίσεις και τις προδιαγραφές προϊόντος.

Η συντονισμένη αλληλεπίδραση και λήψη αποφάσεων μεταξύ των επιχειρηματικών λειτουργιών και της διοίκησης λειτουργιών αποτελεί προαπαιτούμενο για την επιτυχημένη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Είναι σημαντικό να επεκταθεί η εν λόγω συντονισμένη λειτουργία και μεταξύ επιχειρήσεων που συνθέτουν μια εφοδιαστική αλυσίδα (προμηθευτές, κατασκευαστές, διανομείς). Το ακόλουθο πλαίσιο περιγράφει τη συγκεκριμένη λειτουργία.



ΔΛ



ΛΟΓ

ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Έχει γίνει αντιληπτό ότι η επιτυχημένη εφαρμογή της διοίκησης λειτουργιών δεν επαρκεί προκειμένου να εξασφαλίσει μια επιχείρηση ηγετική θέση στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό συμβαίνει επειδή κάθε επιχείρηση εξαρτάται από άλλα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας για την επιτυχημένη, έγκαιρη και οικονομικά αποδοτική διανομή των κατάλληλων προϊόντων στους τελικούς πελάτες. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση εξαρτάται από τους προμηθευτές της για την έγκαιρη παραλαβή των απαιτούμενων πρώτων υλών και του εξοπλισμού. Οποιαδήποτε αστοχία, ως προς το χρόνο παράδοσης ή την ποιότητα των υλικών, θα επιφέρει καθυστερήσεις στη διαδικασία παραγωγής. Με αντίστοιχο τρόπο, μια επιχείρηση εξαρτάται από τους διανομείς και τους αντιπροσώπους της ως προς την παράδοση των προϊόντων της στους πελάτες. Η καθυστερημένη παράδοση, η πρόκληση φθορών κατά τη μεταφορά ή η ανεπαρκής προώθηση

επηρεάζουν αρνητικά τις πωλήσεις. Επιπλέον, εάν κάποιο μέλος της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν εφαρμόζει με αποτελεσματικό τρόπο τη διοίκηση λειτουργιών, προκύπτει επιπλέον κόστος το οποίο μετακυλιέται στα υπόλοιπα μέλη με τη μορφή αυξημένων τιμών. Γι' αυτόν το λόγο, είναι απαραίτητη η επιτυχημένη εφαρμογή της διοίκησης λειτουργιών από το σύνολο των μελών μιας εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς και η σύνδεση των τμημάτων διοίκησης λειτουργιών μεταξύ τους, ώστε το σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας να παρουσιάζει ομοιογένεια και να λειτουργεί αποδοτικά. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Dell, η οποία εξασφαλίζει ότι τα εξαρτήματα που απαιτούνται κατά τη διαδικασία συναρμολόγησης των προϊόντων της βρίσκονται αποθηκευμένα σε απόσταση μικρότερη των 15 λεπτών από τις αντίστοιχες εργοστασιακές μονάδες. Παράλληλα, βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τους προμηθευτές της. Σύμφωνα με την Dell, τα συγκεκριμένα στοιχεία κρίνονται ως αποφασιστικής σημασίας για την έγκαιρη κατασκευή και παράδοση των προϊόντων της.



ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

Ζητήματα περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος, όπως οι κλιματικές αλλαγές, η συνολική κατανάλωση ενέργειας, η περιβαλλοντική ρύπανση και η εξάντληση των διαθέσιμων πόρων, αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ο αυξημένος ρυθμός ανάπτυξης των ανερχόμενων οικονομικών δυνάμεων, όπως η Ινδία και η Κίνα, και ο συνεχώς εντεινόμενος υπερπληθυσμός ευθύνονται για την εξάντληση πόρων τους οποίους θεωρούσαμε δεδομένους. Οι επιχειρήσεις αποκτούν σταδιακά επίγνωση της ευθύνης τους, ως προς την οργάνωση του τμήματος διοίκησης λειτουργιών και των εφοδιαστικών αλυσίδων, σύμφωνα με τις αρχές της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Σχεδιάζουν τη λειτουργία τους, αποσκοπώντας στην αποδοτική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, τη χρήση φιλικών προς το περιβάλλον εισροών, την παραγωγή ανακυκλώσιμων προϊόντων και το μετριασμό κάθε μορφής ρύπανσης. Η αποδοτική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων περιλαμβάνει και τους ανθρωπίνους πόρους (εργαζομένους, προμηθευτές κ.λπ.).

Η διοίκηση λειτουργιών, ελέγχοντας τη διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές, είναι απολύτως αρμόδια για την υποβοήθηση της επίτευξης των στόχων περιβαλλοντικής βιωσιμότητας μιας

επιχείρησης. Αναφέρονται ως παραδείγματα οι συντονισμένες προσπάθειες του Συμβουλίου Προστασίας Πόρων των ΗΠΑ και της Ομοσπονδίας Baseball, για τον περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που προκύπτουν από τη διεξαγωγή αγώνων. Η διεξαγωγή αγώνων συνδέεται με επιχειρήσεις οι οποίες εντάσσονται στους κλάδους τροφίμων και ποτών, χημικών προϊόντων, αυτοκινητοβιομηχανίας, πλαστικών, σιδηρουργίας και αγροτικών προϊόντων. Η Ομοσπονδία σε συνεργασία με το Συμβούλιο έθεσε «πράσινες» προδιαγραφές ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που δέχεται. Η Ομοσπονδία προχώρησε σε πλήθος αλλαγών ως προς τις προμήθειές της, τη χρήση μέσων μεταφοράς και τη διαχείριση των σταδίων. Ακόμα και φαινομενικά ασήμαντες πρωτοβουλίες, όπως η χρήση χαλιών από ανακυκλωμένα υλικά, κατασκευασμένα σε εργοστάσια πιστοποιημένα σύμφωνα με τη μέθοδο περιβαλλοντικής αξιολόγησης LEED,¹ συμβάλλουν αποφασιστικά στη βελτίωση της περιβαλλοντικής λειτουργίας της Ομοσπονδίας. Επιπλέον, οι απλές αυτές αλλαγές συνέβαλαν στη δραστητική μείωση του κόστους για κατανάλωση ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων και δαπάνες ύδρευσης.

1. Η μέθοδος περιβαλλοντικής αξιολόγησης LEED αποτελεί ένα πρότυπο αναγνωρισμένο στις ΗΠΑ και σε άλλες χώρες, το οποίο χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας των κτιρίων. Η μέθοδος LEED θα αναλυθεί με περισσότερες λεπτομέρειες σε επόμενες ενότητες.

Σύνοψη κεφαλαίου

1. Η διοίκηση λειτουργιών είναι η επιχειρηματική λειτουργία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η διαχείριση και ο συντονισμός των πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Χωρίς τη διοίκηση λειτουργιών δεν θα υπήρχαν αγαθά και υπηρεσίες για να διατεθούν στην αγορά.
2. Ο ρόλος της διοίκησης λειτουργιών είναι η μετατροπή των εισροών μιας επιχείρησης (ανθρώπινοι πόροι, εγκαταστάσεις, υλικά, τεχνολογία, διαθέσιμες πληροφορίες) σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες.
3. Η διοίκηση λειτουργιών αφορά ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών αποφάσεων (π.χ. σχεδιασμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας) και τακτικών αποφάσεων (π.χ. κατάρτιση προγραμμάτων εργασίας).
4. Οι επιχειρήσεις μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές κατηγορίες: τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων και τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, σύμφωνα με τη φυσική υπόσταση των παραγόμενων αγαθών και την επαφή της επιχείρησης με τους πελάτες. Κάθε κατηγορία παρουσιάζει συγκεκριμένες απαιτήσεις ως προς τη λειτουργία της.
5. Τα στελέχη του τμήματος διοίκησης λειτουργιών οφείλουν να συνεργάζονται στενά με τις υπόλοιπες επιχειρηματικές λειτουργίες σε επίπεδο ομάδας. Το τμήμα μάρκετινγκ παρέχει πληροφορίες αναφορικά με τις προσδοκίες των πελατών. Τα χρηματο-οικονομικά παρέχουν πληροφορίες αναφορικά με τους περιορισμούς του προϋπολογισμού. Αντιστοίχως, η διοίκηση λειτουργιών οφείλει να ενημερώνει τα υπόλοιπα τμήματα ως προς τις δυνατότητες και τις ανάγκες της.

Βασικοί όροι

αποδοτικότητα

διαλειτουργική λήψη αποφάσεων

διοίκηση λειτουργιών (ΔΛ)

επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων

επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών

μέθοδος λιτής παραγωγής

προστιθέμενη αξία

ρόλος της διοίκησης λειτουργιών

στρατηγικές αποφάσεις

σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP)

σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM)

τακτικές αποφάσεις (αποφάσεις τακτικής)

Ανακεφαλαιωτικές ερωτήσεις

1. Εξηγήστε την έννοια της διοίκησης λειτουργιών.
2. Αναφερθείτε στις αποφάσεις τις οποίες λαμβάνουν τα στελέχη του τμήματος διοίκησης λειτουργιών. Χρησιμοποιήστε τρία παραδείγματα.
3. Περιγράψτε τη διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές. Αναφέρετε τρία παραδείγματα. Από ποια στάδια αποτελείται η διαδικασία μετατροπής σε ένα διαφημιστικό γραφείο, μια τράπεζα και έναν τηλεοπτικό σταθμό;
4. Ποιες είναι οι τρεις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες και με ποιο τρόπο σχετίζονται μεταξύ τους; Αναφέρετε συγκεκριμένα παραδείγματα.
5. Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων και με ποιο τρόπο σχετίζονται μεταξύ τους;
6. Εντοπίστε ένα άρθρο το οποίο σχετίζεται με τη διοίκηση λειτουργιών (operations management) ανατρέχοντας στις ιστοσελίδες των «Wall Street Journal», «Fortune» και «Bloomberg Business Week». Προετοιμαστείτε για την παρουσίαση του συγκεκριμένου άρθρου.
7. Επεξεργαστείτε τη λίστα με τις κορυφαίες 100 επιχειρήσεις του περιοδικού «Fortune». Ποια είναι τα κοινά στοιχεία των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται σε αυτή; Υπάρχουν επιχειρηματικοί κλάδοι που εκπροσωπούνται εντονότερα από άλλους;
8. Προσδιορίστε τις δύο βασικές διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Χρησιμοποιήστε ενδεικτικά παραδείγματα για κάθε κατηγορία και πραγματοποιήστε συγκρίσεις μεταξύ τους.
9. Επιλέξτε μία επιχείρηση την οποία γνωρίζετε και αναλύστε τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζει τη διοίκηση λειτουργιών. Ποια στοιχεία της διοίκησης λειτουργιών εφαρμόζονται με σωστό τρόπο; Ποιες είναι οι προτάσεις σας για την πραγματοποίηση βελτιώσεων;

►► Μελέτη περίπτωσης: Hightone Electronics, Inc.

Ο George Gonzales, διευθυντής του τμήματος Διοίκησης Λειτουργιών της Hightone Electronics, Inc. (HEI), κάθεται αμίλητος στην αίθουσα συσκέψεων, στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας στο Palo Alto της California, αναλογιζόμενος τη συνεδρίαση που μόλις ολοκληρώθηκε και τις επαγγελματικές προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει. Το διοικητικό συμβούλιο ανακοίνωσε την απόφασή του για τη δημιουργία τμήματος διαδικτυακών υπηρεσιών. Οι διαδικτυακές αγορές στον κλάδο των ηλεκτρονικών συσκευών παρουσιάζουν ραγδαία αύξηση. Το Δ.Σ. έκρινε ότι η HEI οφείλει να επεκταθεί στον τομέα των διαδικτυακών πωλήσεων προκειμένου να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική. Το Δ.Σ. ανέθεσε στον George Gonzales να συντάξει μια έκθεση με τις βασικές αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν στο πλαίσιο της διοίκησης λειτουργιών, για την επιτυχημένη δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος. Το χρονικό περικόριο μίας εβδομάδας που του δόθηκε, μέχρι την

επόμενη συνεδρίαση του Δ.Σ., κρίνεται εξαιρετικά περιορισμένο.

Η Hightone Electronics ιδρύθηκε το 1962 στο Palo Alto της California. Αρχικά, η εταιρία προμήθευε ηλεκτρολογικά εργαστήρια με εξαρτήματα ραδιοφωνικών συσκευών. Οι πωλήσεις πραγματοποιούνταν μέσω καταλόγων που αποστέλλονταν στους πελάτες ανά τέσσερις μήνες. Η εταιρία κατόρθωσε να καταξιωθεί, συνδέοντας το όνομά της με την ποιότητα και την εξυπηρέτηση υψηλών προδιαγραφών. Σταδιακά, η εταιρία εμπλούτισε το φάσμα των προσφερόμενων προϊόντων, προσφέροντας ασφάλειες, μετασχηματιστές, υπολογιστές και όργανα ηλεκτρικών μετρήσεων. Η αύξηση των προσφερόμενων προϊόντων συνοδεύτηκε και από αύξηση του αριθμού και του είδους των πελατών. Παράλληλα με τα ηλεκτρολογικά εργαστήρια, η HEI εξυπηρετούσε πελάτες, όπως σχολικά και πανεπιστημιακά ιδρύματα και μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους της βιομηχανικής περιοχής Silicon Valley.

Η HEI συνεχίζει τη λειτουργία της στις εγκαταστάσεις του Palo Alto μέσω καταλόγων, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και την εξυπηρέτηση των πελατών της. Η HEI εμπορεύεται περισσότερα από 22.000 προϊόντα και εξυπηρετεί το μεγαλύτερο μέρος των παραγγελιών που δέχεται εντός 48 ωρών, με εγγύηση ενός έτους.

Η επέκταση των δραστηριοτήτων της HEI στον κλάδο των διαδικτυακών πωλήσεων αποτελεί τη φυσική εξέλιξη μιας επιχείρησης που πραγματοποιεί πωλήσεις μέσω καταλόγων. Ο George Gonzales πιστεύει ότι η συγκεκριμένη κίνηση αποτελεί μονόδρομο για τη Hightone Electronics. Δεν συμμερίζεται, όμως, την άποψη του Διοικητικού Συμβουλίου ότι δεν θα επηρεαστεί η συνήθης λειτουργία της επιχείρησης, καθώς θεωρεί ότι η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίσει και να επεξεργαστεί ένα σύνολο νέων αποφάσεων στο πλαίσιο της διοίκησης λειτουργιών. Όπως επισήμανε και στη συνέλευση, η επιτυχημένη εκτέλεση του εγχειρήματος δεν περιορίζεται στην κατασκευή μιας άρτιας ιστοσελίδας, αλλά οφείλει να εξασφαλίζει την ορθή και έγκαιρη παράδοση των ζητούμενων αγαθών, η οποία καθίσταται εφικτή μέσω της διοίκησης λειτουργιών.

Αρμοδιότητα του George Gonzales είναι να προσδιορίσει τα στοιχεία της διοίκησης λειτουργιών, τα οποία θεωρεί ότι χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, να τα παρουσιάσει στην επερχόμενη συνεδρίαση και να προσπαθήσει να πείσει το Δ.Σ. για την αναγκαιότητα αντιμετώπισής τους με σοβαρότητα.

Ερωτήσεις μελέτης περίπτωσης

1. Εξηγήστε τη σημασία της διοίκησης λειτουργιών για την επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης. Για ποιο λόγο η υιοθέτηση ενός συστήματος διαδικτυακών πωλήσεων συνεπάγεται την αντιμετώπιση νέων ζητημάτων για την HEI; Συμφωνείτε με την άποψη του George Gonzales ότι το νέο εγχείρημα ενδέχεται να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη συνήθη λειτουργία της επιχείρησης;
2. Προτεραιότητα της HEI είναι η διατήρηση της φήμης της ως προς την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Προσδιορίστε τις αποφάσεις στο πλαίσιο της διοίκησης λειτουργιών, στις οποίες θα πρέπει να δοθεί έμφαση και περιγράψτε τη διαφοροποίησή τους ως προς αυτές που αφορούν τη συνήθη λειτουργία της επιχείρησης.

▶▶▶ Μελέτη περίπτωσης: Κέντρο περίθαλψης ζώων (A)

Πριν από μερικά χρόνια, η Δρ. Julia Barr ίδρυσε ένα κέντρο περίθαλψης ζώων σε μια επαρχιακή πόλη. Η ιδέα για την ίδρυση μιας ιδιόκτητης κλινικής φάνταζε ιδιαίτερα ελκυστική στη Δρ. Barr. Φρόντισε για την άρτια επιστημονική της κατάρτιση, ενώ παράλληλα εργάστηκε σκληρά προκειμένου να εξασφαλίσει τους απαιτούμενους χρηματικούς πόρους. Δεν έλαβε όμως υπόψη της το μέγεθος των προβλημάτων που συνοδεύουν τη λειτουργία μιας τέτοιας μονάδας. Μια χαρακτηριστική σκέψη της πριν από την ίδρυση της κλινικής ήταν η ακόλουθη: «Η επιχείρησή μου δεν αφορά παραγωγή προϊόντων, αλλά απλή παροχή υπηρεσιών. Επιπλέον, θα ασχολούμαι με κάτι που μου είναι εξαιρετικά ευχάριστο. Πώς θα μπορούσε μια τέτοια δραστηριότητα να είναι περίπλοκη;»

Ιστορικό της επιχείρησης

Η Δρ. Julia Barr ίδρυσε το κέντρο περίθαλψης ζώων, δίνοντας έμφαση στην περίθαλψη κατοικίδιων ζώων συντροφιάς. Η κλινική λειτουργούσε αρχικά από Δευτέρα έως Παρασκευή κατά τις ώρες λειτουργίας των καταστημάτων, και τα Σάββατα κατά τις πρωινές ώρες. Το ωράριο προέβλεπε επίσης λειτουργία κατά τις απογευματινές ώρες της Τετάρτης. Η Δρ. Barr προχώρησε στην πρόσληψη ενός πλήρως απασχολούμενου κτηνιάτρου, του Δρ.

Gene Yen, ενώ απασχολούσε τρεις νοσοκόμους και δύο υπαλλήλους γραμματειακής υποστήριξης. Οι δύο γιατροί εργάζονταν ταυτόχρονα από Δευτέρα έως Παρασκευή και εναλλάσσονταν ως προς τις βάρδιες του Σαββάτου και της Τετάρτης. Με παρόμοιο τρόπο καταρτίστηκε το πρόγραμμα εργασίας των νοσοκόμων. Ως προς τη γραμματειακή υποστήριξη, η βασική υπάλληλος απασχολούνταν κατά τις ώρες καταστημάτων, ενώ η βοηθητική υπάλληλος είχε αναλάβει τις βάρδιες του Σαββάτου και της Τετάρτης. Η Δρ. Barr υιοθέτησε το πρόγραμμα εργασίας μιας κλινικής στην οποία εργάστηκε ως ασκούμενη.

Εξαιτίας του περιορισμένου μεγέθους της κλινικής, η Δρ. Barr δεν θεώρησε απαραίτητο να εγκαταστήσει κάποιο σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων. Οι νοσοκόμοι και το διοικητικό προσωπικό είχαν δικαίωμα διενέργειας προμηθειών σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Κατά τους πρώτους μήνες λειτουργίας της κλινικής δεν υπήρξαν προβλήματα ως προς τη συγκεκριμένη πρακτική. Σταδιακά, όμως, παρουσιάστηκαν πλεονάζουσες ποσότητες από συγκεκριμένα προϊόντα, ενώ πολλές φορές το απόθεμα ενός είδους αποτελούνταν από προϊόντα με διαφορετική εμπορική ονομασία. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η κλινική αναγκάστηκε να αποσύρει φάρμακα λόγω παρέλευσης της ημερομηνίας λήξης τους. Παρουσιάστηκαν συχνές, μη αναμενόμενες

ελλείψεις υλικού, με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται παραγγελίες υπό πίεση χρόνου. Οι ελλείψεις ήταν τόσο έντονες, ώστε σε μια συγκεκριμένη περίπτωση η γραμματέας αναγκάστηκε να προμηθευτεί επιδέσμους από ένα γειτονικό φαρμακείο.

Το πρόγραμμα εργασίας των δύο γιατρών δεν μεταβλήθηκε, παρά το γεγονός ότι η βάρδια του Σαββάτου δεν μπορούσε να καλυφθεί από ένα μόνο γιατρό λόγω αυξημένης κίνησης. Παρόμοια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά τις απογευματινές ώρες της Παρασκευής, εξαναγκάζοντας το προσωπικό σε υπερωριακή εργασία. Ως προς την απογευματινή βάρδια της Τετάρτης, η μειωμένη κίνηση οδήγησε σε υποαπασχόληση της γιατρού και του διοικητικού προσωπικού.

Ερωτήσεις μελέτης περίπτωσης

1. Προσδιορίστε τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η κλινική ως προς τη διοίκηση λειτουργιών.
2. Το πρόγραμμα της κλινικής ήταν απολύτως λειτουργικό στην κλινική όπου η Δρ. Barr εργαζόταν ως ασκούμενη. Σε ποιους λόγους θα μπορούσε να οφείλεται η αποτυχημένη εφαρμογή του στην ιδιόκτητη κλινική της;
3. Προσδιορίστε ορισμένες από τις αιτίες ύπαρξης προβλημάτων ως προς τη διαχείριση αποθεμάτων.
4. Με ποιο τρόπο θα μπορούσε η Δρ. Barr να είχε αποφύγει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η κλινική τη δεδομένη στιγμή;
5. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τη βελτίωση της λειτουργίας της κλινικής;

Επιλεγμένη βιβλιογραφία

Beach, R., Muhlemann, A. P., Price, D. H. R., Paterson, A. και Sharp, J. A., «Manufacturing Operations and Strategic Flexibility: Survey and Cases», *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 1, 2000, 7-30.

Carter, P. J., Monczka, R. M. και Mosconi J., «Looking at the Future of Supply Management», *Supply Chain Management Review*, Δεκέμβριος 2005, 27-29.

Chase, R. B., Jacob, F. B. και Aquilano, N. J. (2006), *Operations Management for a Competitive Advantage*, 11η έκδοση. New York: Irwin McGraw-Hill.

Dennis, Michael J. και Kambil Ajit, «Service Management: Building Profits after the Sale», *Supply Chain Management Review*, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2003, 42-48.

Dischinger, J., Closs, D. J., McCulloch, E., Speier, C., Grenoble, W. και Marshall, D. «The Emerging Supply Chain Management Profession», *Supply Chain Management Review*, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2006, 62-68.

Friedman, T. L. (2005), *The World Is Flat*, New York: Farrar Straus and Giroux.

Fugate, B. S. και Mentzer J. T. «Dell's Supply Chain DNA», *Supply Chain Management Review*, 2004, 20-24.

Galbraith, J. K. (1958), *The Affluent Society*. Boston: Houghton Mifflin.

Klassen, R. D. και Whybark, D. C. «Environmental Management in Operations: The Selection of Environmental Technologies», *Decision Sciences*, 30, 3, 1999, 601-631.

Skinner, W. (1978), *Manufacturing in the Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons.

Skinner, W., «Manufacturing Strategy on the 'S' Curve», *Production and Operations Management*, Άνοιξη 1996, 3-14.

Wu, John C. «Anatomy of a Dot-Com», *Supply Chain Management Review*, Νοέμβριος-Δεκέμβριος, 2001, 42-51.