

Содержание:

image not found or type unknown



МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Миссия – главная цель организации, а именно то, ради чего она была учреждена и чему подчинено все ее функционирование.

Миссия выражает долгосрочную ориентацию организации. Посредством ее декомпозиции определяется набор целей по уровням управления, необходимый для осуществления деятельности организации. Миссия должна заложить определенную концепцию развития системы и установить область заинтересованности организации. Экономический успех или выживание – это результат определения миссии для удовлетворения нужд потребителя. Развитие хорошей стратегии будет проще, если миссия организации определена точно.

Примеры миссии.

Миссия организации сферы услуг.

Производство и оказание услуг должно способствовать росту и прибыльности мирового бизнеса в области коммуникаций, чтобы превосходить ожидания потребителей.

Миссия корпорации Apple Computer. Фирма, как корпоративный гражданин, стремится быть экономическим, интеллектуальным и социальным активом в тех сообществах, в которых она работает. Но в первую очередь сотрудники фирмы надеются сделать этот мир местом, более удобным для жизни. Фирма создает изделия, которые расширяют возможности людей, освобождают их от тяжелой и нудной работы и помогают добиться большего, чем они могли бы сделать в одиночку.

Миссия компании Sun Banks (США) заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.

ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ И ПРИОРИТЕТЫ

Операционная стратегия – это признание важнейшей роли операций в успехе организации и вовлечение ответственных за их осуществление менеджеров в процесс стратегического планирования. Повышенная эффективность операций может стать опорой существующей стратегии фирмы, а также источником новых стратегических направлений, недоступных для конкурентов. Когда в основе операционной эффективности организации лежат способности работников, культура и рабочие процессы, победить ее трудно.

Менеджерам для создания эффективной операционной системы необходимо фокусироваться на четырех основных результатах:

- Достижение высокой отзывчивости на потребности покупателей. Операционная система должна быть создана таким образом, чтобы организация могла удовлетворять потребности покупателей, т.е. давать покупателям то, что они хотят, тогда, когда они это хотят, и по приемлемой для них цене. Компании, более отзывчивые на нужды покупателей и предоставляющие высокую ценность, оказываются более конкурентоспособными. Enterprise стала крупнейшей и наиболее прибыльной компанией по прокату автомобилей в США во многом благодаря своему вниманию к клиентам, особенно тем, которые лишились машин в результате автомобильной аварии. Идея доставлять таким клиентам автомобиль к порогу дома оказалась поистине гениальной.
- Внедрение инноваций, обеспечивающих высокую скорость и гибкость. Инновации обеспечивают создание новых, более совершенных товаров и услуг, а также улучшение способов их производства и доставки покупателям. Сегодня инновации имеют наивысший приоритет для большинства организаций, включая и такие компании, как John Deere, которые уже давно работают на рынке. Deere выпускает тракторы с компьютерными системами, позволяющими фермерам анализировать наличие удобрений, состав почвы и урожайность каждого обрабатываемого

участка земли, а также производит оборудование для лесозаготовителей, позволяющее операторам валочных машин выбирать и спиливать деревья таким образом, чтобы обеспечивать скорейшее восстановление леса. Успешные инновации, позволяющие быстро выводить на рынок новые или улучшенные продукты, помогают компании дифференцировать себя от конкурентов и привлекать больше покупателей.

- Достижение более высокого качества. Качество в данном случае означает производство товаров или услуг, которые отличаются высокой надежностью или обладают желательными для покупателей характеристиками. Предложение высококачественных продуктов обеспечивает создание репутации бренда, что обычно позволяет компании устанавливать более высокие цены на свою продукцию. Например, характеризующийся высокими объемами продаж и низкими издержками бренд “Hyundai” компании Hyundai Motor Company поднялся по данным исследования, проведенного в 2006 T.J.D. Power & Associates, с одиннадцатого места на третье, уступив только брендам таких компаний, как Porsche и Toyota. Репутация Hyundai как производителя качественной продукции стремительно укрепляется, что позволяет компании повышать цены и получать более высокую прибыль. Сегодня для повышения качества своих товаров, услуг и процессов компании используют различные методы, включая кружки качества, программу “шесть сигма” и бенчмаркинг

- Достижение более высокой эффективности. Эффективность организации влияет на количество ресурсов, необходимых для достижения организационных целей. Применительно к операционной системе эффективность определяет количество вводимых ресурсов, требуемых для изготовления заданного объема продукции (рис.1). Организация, использующая меньшее количество вводимых ресурсов на единицу готовой продукции, является более эффективной, т.е. она имеет меньшие издержки и может, предложив покупателям свою продукцию по более конкурентной цене, все равно получить прибыль. Enterprise повысила свою эффективность с помощью инновационной компьютерной системы ARMS. Эта система, связывающая между собой все пункты проката машин, а саму компанию с крупнейшими автостраховщиками, позволяет сократить число телефонных звонков в расчете на один договор аренды, что экономит компании время и деньги.

Разработка производственного процесса заключается:

а) в выборе технологии;

б) в составлении плана–графика процесса (плана работы);

в) в определении товарно-материальных запасов;

г) в выборе способа размещения процесса.

Решения, связанные с инфраструктурой, касаются:

- системы планирования и управления;
- способов обеспечения качества и контроля качества;
- структуры оплаты труда;
- организации операционной функции компании.

Операционную стратегию следует рассматривать как часть общего процесса планирования, обеспечивающую соответствие между операционными задачами и задачами управления организацией. Путь к успеху любой операционной стратегии состоит в том, чтобы максимально точно определить все возможные варианты операционных приоритетов. К основным приоритетам относят: издержки (или затраты) производства, качество и надежность продукции, срок выполнения заказа, надежность поставок, способность фирмы реагировать на изменение спроса, гибкость и скорость освоения новых товаров, а также специфические для каждого товара критерии (рис.1).



Рис. 1

Рассмотрим особенности каждого приоритета в разработке операционной стратегии.

1. Издержки производства (Cost of production).

В любой отрасли промышленности, как правило, существует сегмент рынка товаров повседневного спроса. На таком рынке спрос на однотипную продукцию зависит от цены. Так как издержки на выпускаемую продукцию являются основной составляющей цены, то от того, насколько они будут низкими, будет зависеть конкурентоспособность продукции.

Низкие издержки – это необходимое, но не достаточное условие, чтобы успешно конкурировать.

2. Качество и надежность продукции.

Существуют две отдельные категории качества: качество продукции (Product Quality) и качество процессов (Process Quality). Уровень качества каждого вида продукции изменяется в зависимости от сегмента рынка, на который предполагается поставлять продукцию. Чтобы обеспечить надлежащий уровень качества, необходимо во главу угла деятельности поставить требования потребителя. Качество процесса также имеет чрезвычайно важное значение, поскольку от него зависит и качество продукции.

3. Срок выполнения заказа (Delivery Speeds).

На некоторых сегментах рынка основным условием для достижения конкурентного преимущества является способность компании выпускать продукцию или обеспечивать услуги быстрее, чем конкуренты.

4. Надежность поставок (Delivery Reliability).

Данный операционный приоритет выражает способность фирмы поставлять продукцию точно в указанный срок. С этим приоритетом связана проблема сокращения товарно-материальных запасов.

5. Гибкость (Flexibility) и скорость введения нового производства (New Production Introduction).

Гибкость как средство реагирования на высокую степень неопределенности в развивающихся отраслях является неотъемлемым условием долгосрочного выживания и процветания компании.

6. Способность реагировать на изменение спроса.

Способность компании в течение длительного периода быстро и адекватно реагировать на динамику рыночного спроса становится существенным элементом ее операционной стратегии.

7. Прочие критерии, зависящие от вида продукции.

У компании нередко возникает необходимость дополнить приоритеты к конкретным видам продукции или отдельным ситуациям. Например, техническая поддержка, ускорение выпуска нового товара, послепродажная поддержка поставщика и др.

РАБОЧИЕ РАМКИ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

Операционная стратегия не может реализоваться изолированно. Она должна быть связана с потребителями (по вертикали) и с остальными функциональными подсистемами системы управления (по горизонтали).

На рис. 2 отражена логика взаимосвязей между запросами потребителей, их приоритетами относительно технических характеристик и требованиями к производственным операциям, а также операционными и другими ресурсными возможностями предприятия, предназначенными для удовлетворения этих требований. Представленная структура стратегии на рис. 2 отражает видение менеджерами высшего звена стратегии компании, из которой в общих чертах определяется целевой рынок компании, ключевое производство, а также

операционные возможности.

Запросы потребителей относительно новой или выпускаемой продукции приводят к формированию приоритетов, которые затем становятся обязательными для операций.

Эти приоритеты опираются на возможности предприятия по ресурсному обеспечению операций и по освоению новых технологий управления производством.

На рис.2 показано, что операции не смогут удовлетворить покупательские потребности без проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, без связи со сбытом, а также без прямой или косвенной поддержки финансового, кадрового и информационного менеджмента.

К новым технологиям управления производством относятся – CIM (Интегрированное компьютерное производство), JIT («Точно в срок»), TQM (Тотальный менеджмент качества).

Поставщики рассматриваются как потенциальные ресурсы предприятия. При определении производственных возможностей фирме приходится принимать сложное решение: производить или покупать детали и комплектующие.

Сегодня производители ставят подобные вопросы практически относительно любого элемента производства: следует ли заниматься этим делом или заключить контракт с подрядчиком, который выполняет эту работу качественнее и быстрее. Чтобы отобразить этот факт, поставщики включены в схему операционных возможностей предприятия. Возможности поставщиков будут определяться и таким фактором, как прохождение сертификационного тестирования. В противном случае, предприятие от них может отказаться.

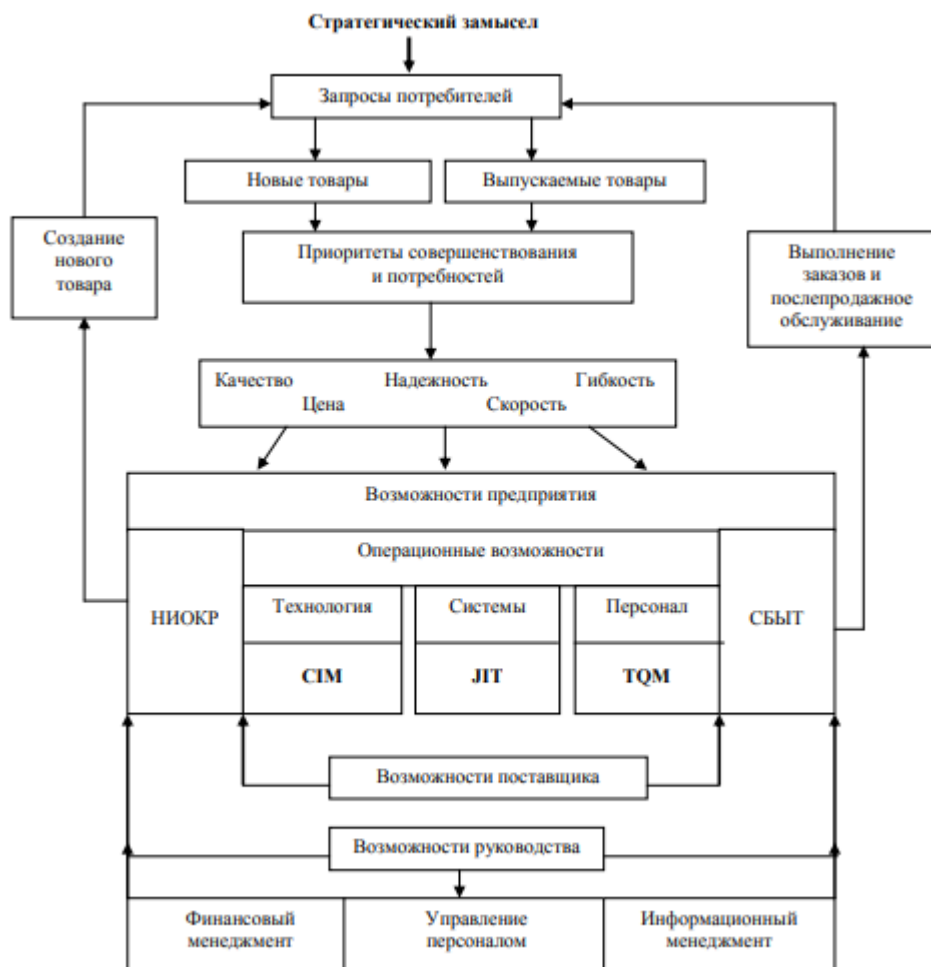


Рис. 2

ДОСТИЖЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГИИ

Стратегия – план действий организации для достижения миссии. В области операционного менеджмента J. Heizer выделил три концептуальных направления по выполнению миссии организации:

- дифференциацию;
- лидерство в издержках;
- быструю реакцию на изменения.

Дифференциация – процесс расчленения, ведущий к возникновению различий в деятельности, функциях, в продукции и т.д.

Лидерство в издержках означает смещение фокуса внимания на преимущество низких издержек отражает традиционный акцент на цене как на основном средстве конкуренции среди фирм. Ценовая конкуренция практически полностью зависит от эффективности по затратам.

Быстрая реакция на изменения, или гибкость, – это способность организации быстро перестраивать технологический процесс и процесс управления без потери эффективности. Приведенные направления дают операционным менеджерам возможность развивать конкурентные преимущества.

Европейский форум по проблемам управления определил, что «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности компании в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов».

Влияние бизнес-стратегии на операционный менеджмент

Влияние бизнес-стратегии на операционный менеджмент показано в табл. 1:

Бизнес-стратегия	Функции операционного менеджмента
	Обеспечение производства товаров и услуг, отличающихся от товаров или услуг конкурентов (качество, ценность, статус, дизайн и др.).
Стратегия дифференциации	Размещение производственных мощностей в странах, имеющих высококвалифицированную рабочую силу и др.
	Обеспечение снижения затрат на выпуск товаров и оказание услуг до абсолютного минимума.

Стратегия лидерства по издержкам	Размещение производственных мощностей в странах с дешевой рабочей силой. Доставка продукции на дешевых видах транспорта. Продажа товаров в супермаркетах и др.
Стратегия фокусирования	Обеспечение производства узкого ассортимента товаров, предназначенных для отдельных рынков или групп потребителя

Табл. 1

Заключение.

Эффективный операционный менеджмент является ключевым фактором успеха любой международной компании.

Поэтому международные менеджеры должны хорошо знать природу международного операционного менеджмента, понимать процессы производственного менеджмента, сущность и задачи международных операций по оказанию услуг, а также владеть методами управления эффективностью международных предприятий.

Международный операционный менеджмент должен выстраиваться в полном соответствии с бизнес-стратегией компании (стратегиями дифференциации, общего лидерства по издержкам, фокусирования). Бизнес-стратегия влияет на все аспекты операционного менеджмента.

5.Список литературы:

1. MBA. Operation management. Year 1. Section 1. – REF: MBA, 2005 – 194 с.
2. Траут Дж., Ривкин Ст. Дифференцируйся или умирай: Выживание в эпоху убийственной конкуренции / Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 2002. –240 с.

З.Чейз Р., Эквилайн Н., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. 8-е изд. // Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 704 с

Интернет ресурсы:

<https://vikidalka.ru/3-63847.html>