

# **Управление операциями**

Доктор Малеша Маллавараччи

# Цели лекции

- Понимание управления операциями и глобальных цепочек поставок
- Определение задач и стратегий, а также того, как операции могут обеспечить конкурентные преимущества
- Изучение разработки и реализации стратегии в рамках управления операциями

# Управление операциями

- Операционный менеджмент — это «деятельность по управлению ресурсами, предназначенными для производства и доставки продуктов и услуг» (Slack, et al., 2014).
- Управление операциями — это администрирование деловой практики для достижения максимально возможного уровня эффективности в организации.
- Управление операциями связано с максимально эффективным преобразованием материалов и труда в товары и услуги.
- Важнейшая функция управления операциями связана с управлением запасами в цепочке поставок.

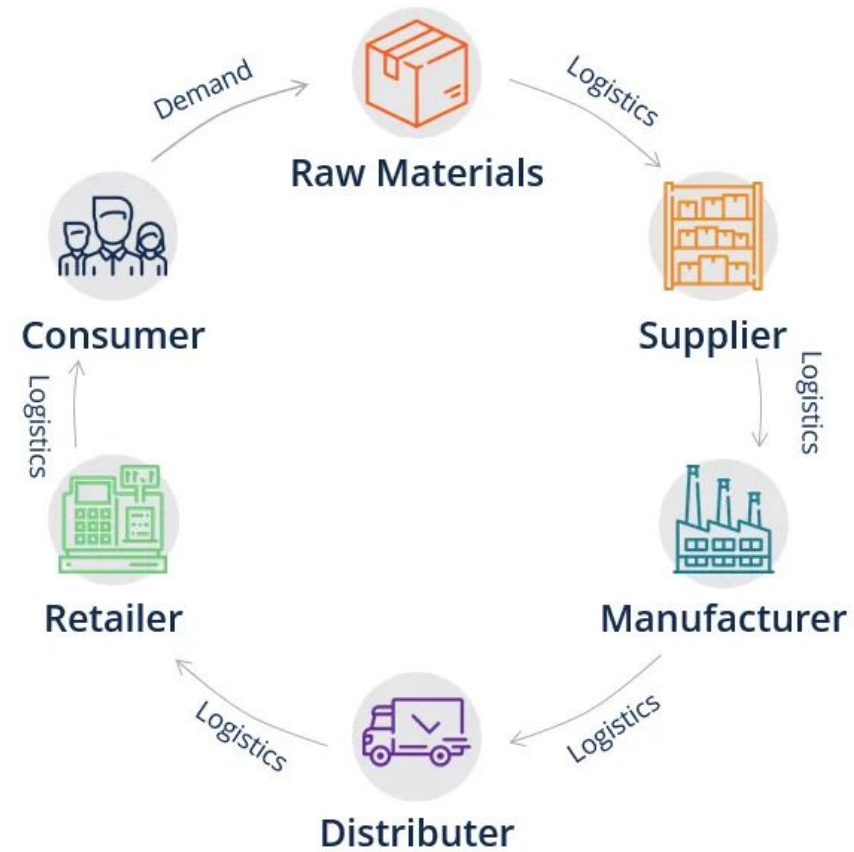
# Каналы поставок

Цепочка поставок — это «сеть объектов и видов деятельности, которая выполняет функции разработки продукта, закупки материалов у поставщиков, перемещения материалов между объектами, производства продуктов, распределения готовой продукции клиентам и послепродажной поддержки». для поддержки» ( Маберт и Венкатараман, 1998).

# Каналы поставок

- Цепочка поставок — это сеть между компанией и ее поставщиками для производства и распространения определенного продукта или услуги.
- К субъектам цепочки поставок относятся производители, поставщики, склады, транспортные компании, распределительные центры и розничные торговцы.
- Функции в цепочке поставок включают разработку продукта, маркетинг, операции, распределение, финансы и обслуживание клиентов.
- Управление цепочками поставок приводит к снижению затрат и ускорению производственного цикла.

# Каналы поставок



Управление цепочками поставок и управление бизнес-логистикой

# Цепочка поставок против логистики

Цепочки поставок несут ответственность за общий поиск, обработку и доставку товаров конечному потребителю, в то время как логистика специально сосредоточена на перемещении и хранении товаров между различными организациями цепочки поставок.



# Логистика

Логистика относится конкретно к той части цепочки поставок, которая занимается планированием и контролем движения и хранения товаров и услуг от места их происхождения до места назначения.

Управление логистикой начинается с сырья и заканчивается доставкой конечного продукта.

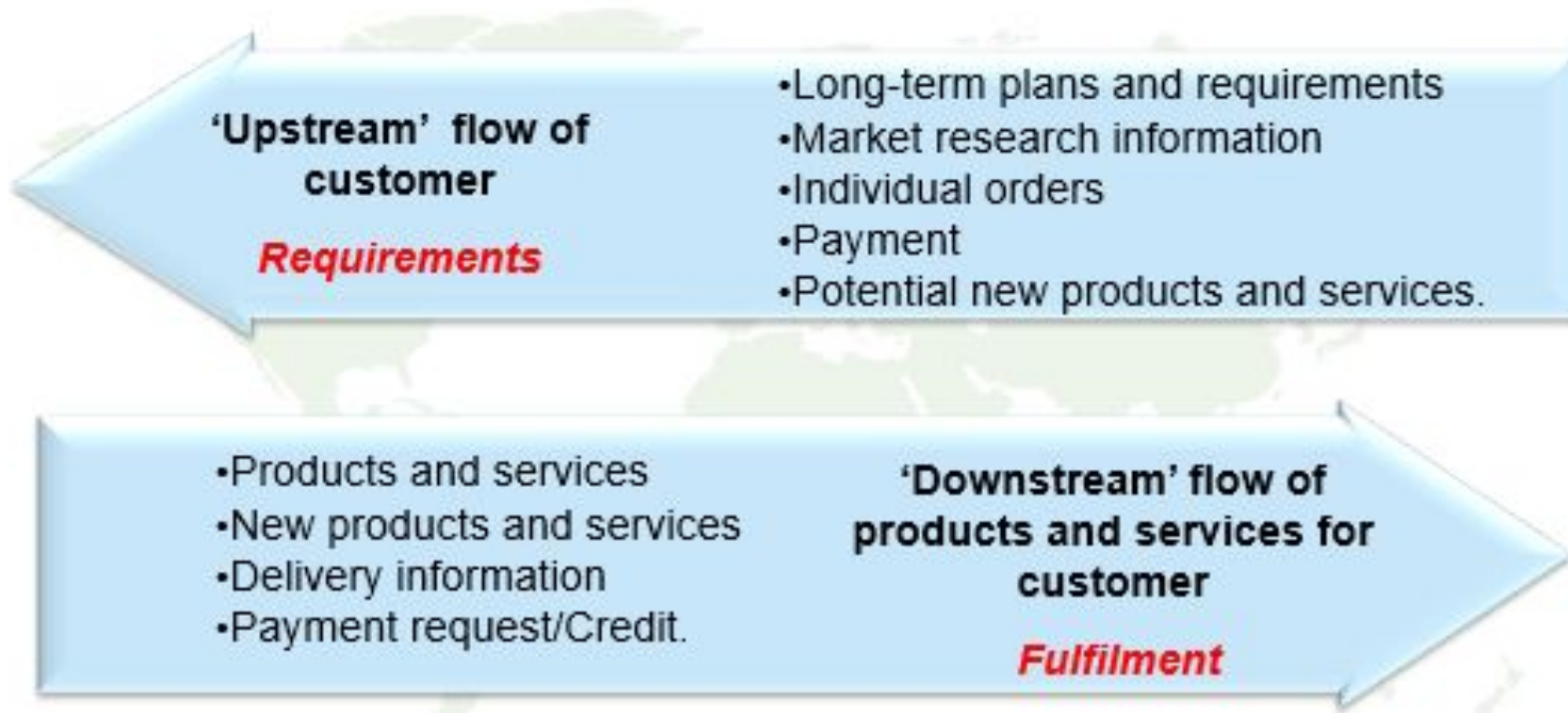
Успешное управление логистикой гарантирует отсутствие задержек в доставке в любой точке цепочки и доставку продуктов и услуг в хорошем состоянии.

# Потоки в цепочках поставок

Три основных потока в цепочках поставок:

- Поток материала (продукта)
- Поток информации
- Финансовый поток

# Потоки в цепочках поставок



# Поток материала (продукта)

Это поток физического продукта от поставщика до покупателя.

Этот поток обычно однонаправленный , то есть он течет только в одном направлении от поставщика к потребителю.

Однако в некоторых случаях, когда покупатель возвращает товар, поток иногда идет в другом направлении.

Типичный поток материалов обычно начинается с поставок сырья производителям на склады и распределения к конечному потребителю.

# Поток информации

Этот поток является двунаправленным, то есть он идет в обоих направлениях в цепочке поставок.

# Финансовый поток

Финансовый поток предполагает движение денег от покупателя к поставщику.

Обычно, когда покупатель получает товар и оплачивает его, деньги возвращаются поставщику.

Иногда финансы текут в другом направлении (от поставщика к покупателю) в виде дебета.

# Стратегия в управлении операциями

Стратегия – это действия, предпринимаемые менеджерами для достижения одной или нескольких целей организации.

Стратегию также можно определить как «Общее направление, заданное компании и ее различным компонентам для достижения желаемого состояния в будущем.

Стратегия является результатом детального процесса стратегического планирования.

# Стратегия в управлении операциями

- Постановка широких целей, которые направляют предприятие к достижению его общей цели.
- Планирование пути (в общих чертах, а не в конкретных терминах), который приведет к достижению этих целей.
- Подчеркивание долгосрочных, а не краткосрочных целей.
- Иметь дело с общей картиной, а не подчеркивать отдельные действия.
- Быть отстраненным от беспорядка и отвлекающих факторов повседневной деятельности.



# Оперативные стратегии

Операционная бизнес-стратегия — это процесс принятия решений, который формирует долгосрочные планы организации по достижению целей, изложенных в ее миссии.

Он включает в себя конкретные действия, которые руководство хочет предпринять для достижения определенного аспекта деятельности компании.

Операционные стратегии связывают программы, политики, руководящие принципы и рабочую силу фирмы таким образом, что позволяет каждому филиалу поддерживать другие в достижении общей цели.

# Оперативные стратегии

Эффективная бизнес-стратегия создает шаги, которые связывают бизнес-планы с ресурсами, мощностями, временем, местоположением и конкуренцией.

Операционные стратегии укрепляют общую стратегию компании и могут помочь добиться рыночного преимущества над конкурентами.

Это также может улучшить компетенции и инфраструктуру организации, позволяя ей лучше обслуживать клиентов и сохранять или даже расширять свое конкурентное преимущество перед другими на рынке.

# Пять сил, влияющих на стратегию

Пять сил Портера — это система анализа конкурентной среды компании.

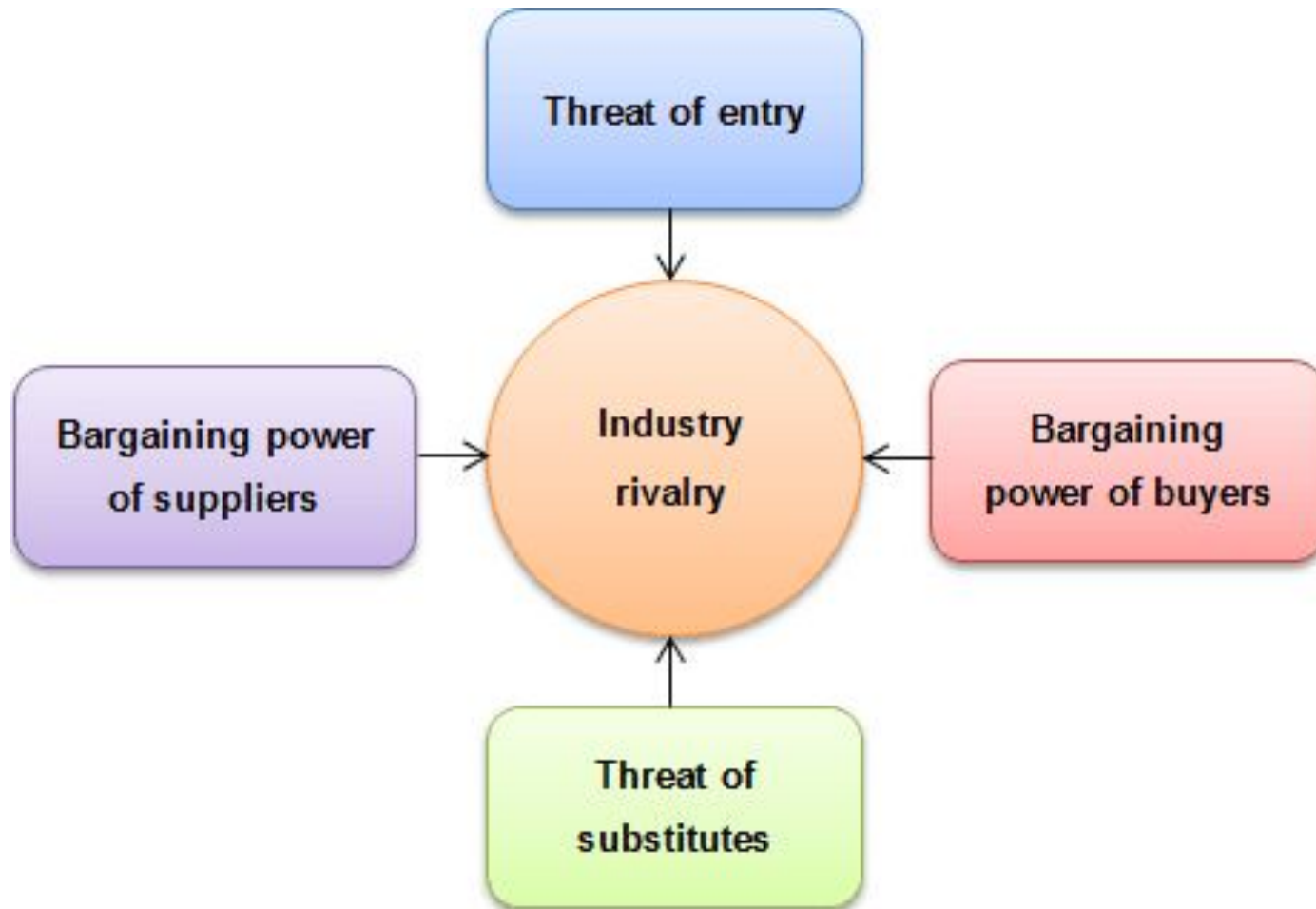
Количество и сила конкурентных конкурентов компании, потенциальных новых участников рынка, поставщиков, клиентов и продуктов-заменителей влияют на прибыльность компании.

Анализ пяти сил можно использовать для разработки бизнес-стратегии, направленной на повышение конкурентного преимущества.

# пять сил Портера

1. Конкуренция в отрасли
2. Потенциал новых участников отрасли
3. Сила поставщиков
4. Сила клиентов
5. Угроза товаров-заменителей

# пять сил Портера



# Конкуренция в отрасли

Относится к количеству конкурентов и их способности подорвать компанию.

Чем больше количество конкурентов, а также количество эквивалентных продуктов и услуг, которые они предлагают, тем меньше сила компании.

Поставщики и покупатели ищут конкурентов компании, если они могут предложить более выгодную сделку или более низкие цены.

И наоборот, когда конкуренция низка, компания имеет больше возможностей устанавливать более высокие цены и устанавливать условия сделок для достижения более высоких продаж и прибыли.

# Потенциал новых участников отрасли

Относится к силе новых участников на своем рынке.

Чем меньше времени и денег требуется конкуренту, чтобы выйти на рынок компании и стать эффективным конкурентом, тем сильнее могут быть ослаблены позиции устоявшейся компании.

Отрасль с сильными барьерами для входа идеально подходит для существующих компаний в этой отрасли, поскольку компания сможет устанавливать более высокие цены и договариваться о лучших условиях.

# Сила поставщиков

Указывает, насколько легко поставщики могут повысить стоимость ресурсов.

На него влияет количество поставщиков основных ресурсов товара или услуги, насколько уникальны эти ресурсы и сколько будет стоить компании переход к другому поставщику.

Чем меньше поставщиков в отрасли, тем выше издержки переключения между конкурирующими поставщиками, тем больше компания будет зависеть от поставщика.

В результате у поставщика больше власти, он может повысить затраты и добиться других преимуществ в торговле.



# Сила клиентов

Способность клиентов снижать цены

Зависит от того, сколько покупателей или клиентов имеет компания, насколько важен каждый клиент и сколько будет стоить компании поиск новых клиентов или рынков для своей продукции.

Меньшая и более мощная клиентская база означает, что каждый клиент имеет больше возможностей для переговоров о более низких ценах и более выгодных предложениях.

# Угроза заменителей

Замещающие товары или услуги, которые можно использовать вместо продуктов или услуг компании, представляют собой угрозу.

Когда нет близких заменителей, у компании будет больше возможностей для повышения цен и заключения выгодных условий.

# Операционная стратегия – ключевые вопросы

- Является ли он всеобъемлющим?
- Согласен ли он?
- Соответствует ли это стратегическим целям?
- Выявляет ли он критические проблемы?

# Конкурентное преимущество

Конкурентное преимущество — это то, что делает продукты или услуги организации более желанными для клиентов, чем продукты или услуги любого другого конкурента.

Конкурентные преимущества можно разделить на сравнительные преимущества и отличительные преимущества.

Сравнительное преимущество — это способность компании производить что-то более эффективно, чем у конкурента, что приводит к большей норме прибыли.

Дифференциальное преимущество — это когда продукция компании рассматривается как уникальная и более качественная по сравнению с продукцией конкурента.

# Достижение конкурентного преимущества за счет операций

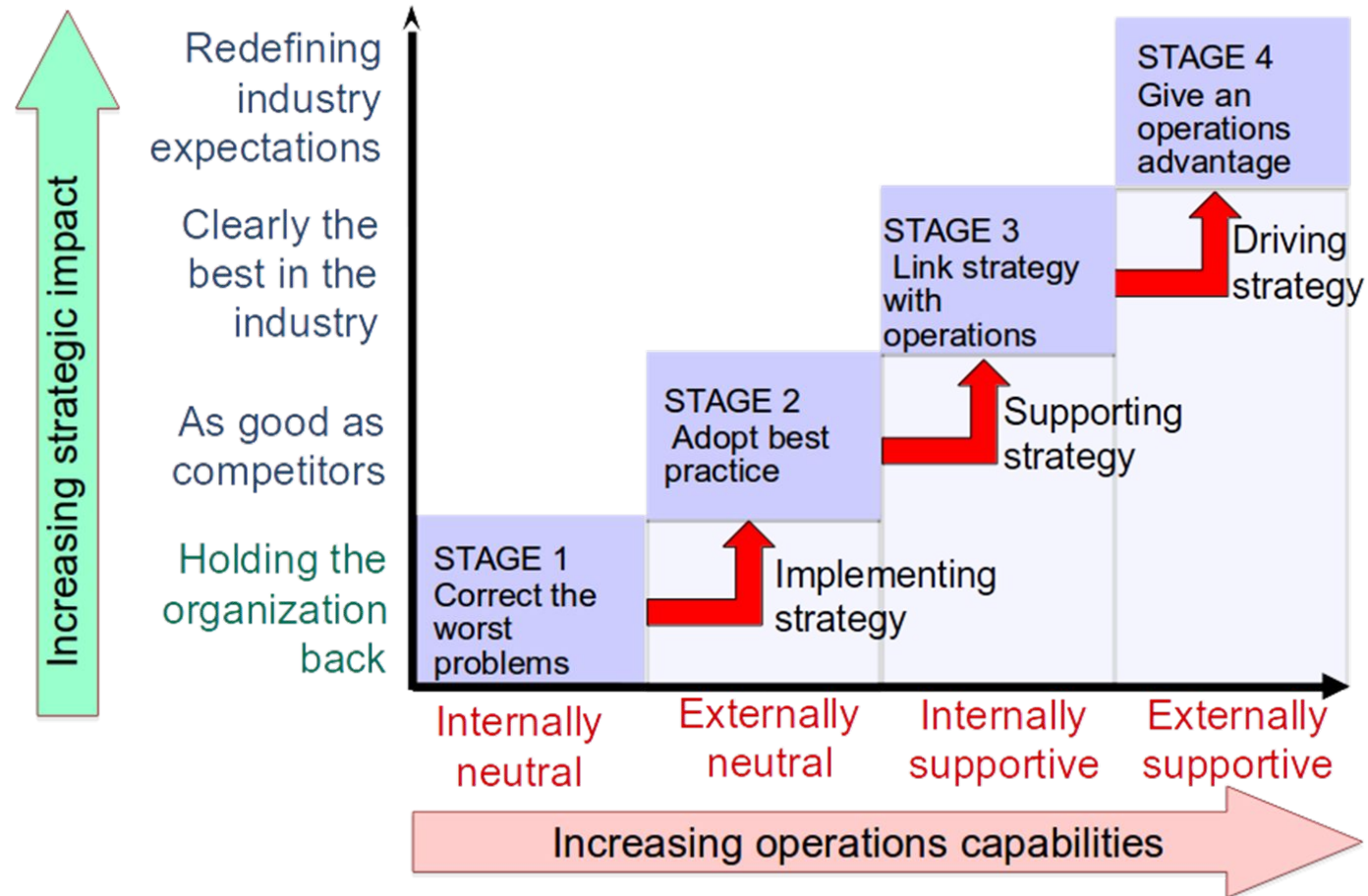
Конкурентное преимущество требует создания системы, обладающей уникальным преимуществом перед конкурентами.

Основная цель состоит в том, чтобы создавать потребительскую ценность и опыт эффективным и устойчивым способом.

Компания/организация может добиться конкурентного преимущества с помощью трех стратегий: дифференциация, низкозатратное лидерство и реагирование.

Операционные менеджеры используют некоторую комбинацию этих трех стратегий для достижения конкурентного преимущества.

# Четырехступенчатая модель вклада операций



# Четырехступенчатая модель Хейса и Уилрайта

На самых низких уровнях возможностей (Этап 1) операция рассматривается как сдерживающая развитие организации.

Это связано с тем, что операция регулярно неэффективна по сравнению с требованиями рынка и/или регулярно совершает ошибки, которые могут предоставить клиенту низкокачественный продукт или услугу с огромными потерями репутации и переделками.

# Четырехступенчатая модель Хейса и Уилрайта

На этапе 2: они стремятся перенять передовой опыт в своей отрасли и обычно не уступают своим конкурентам в обслуживании своего рынка.

Эти операции достаточно хороши, чтобы помочь в реализации стратегии организации, но сами операции не дают никаких конкурентных преимуществ.



# Четырехступенчатая модель Хейса и Уилрайта

На этапе 3 операция предлагает лучшие возможности в отрасли, поэтому конкурентная стратегия может быть связана с операциями.

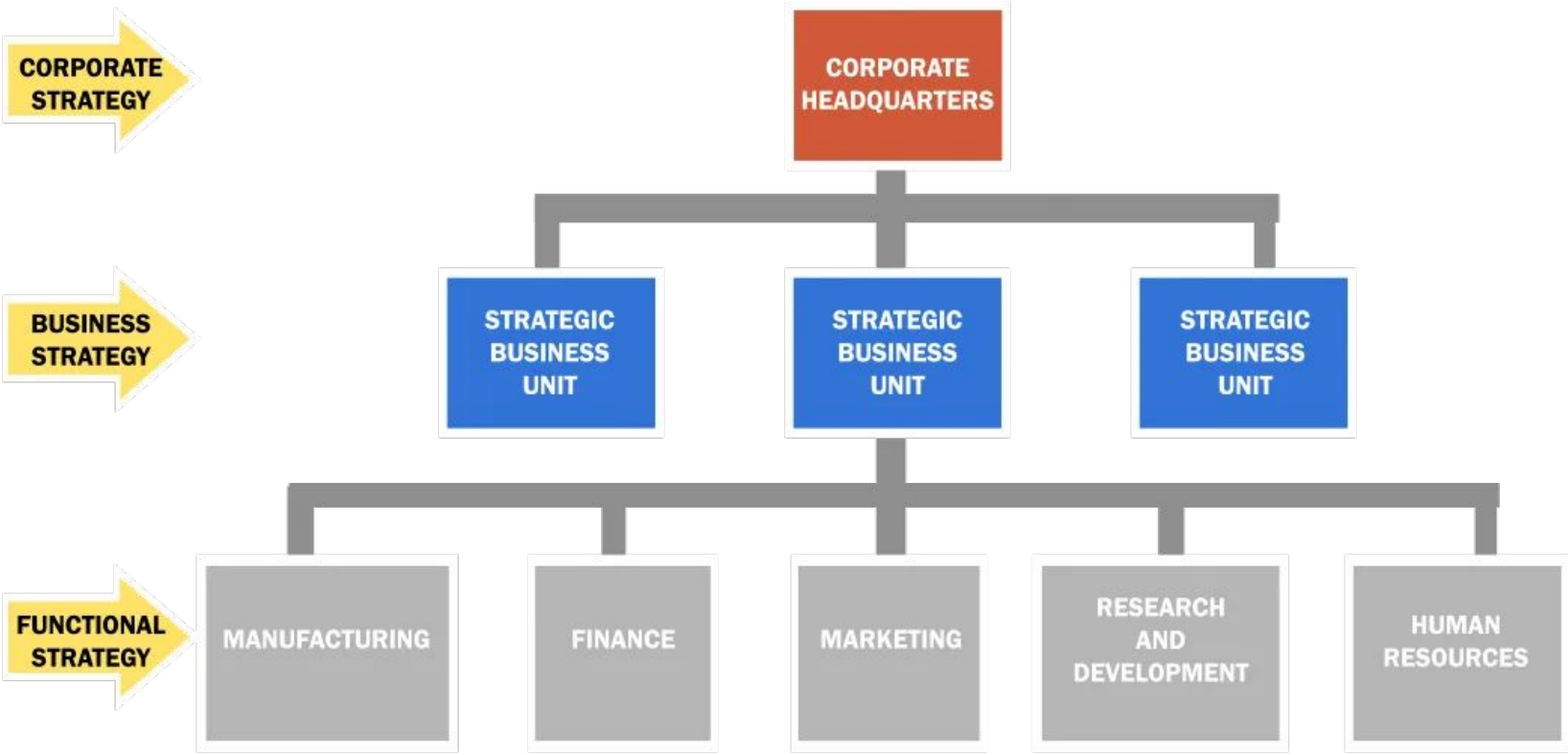
Организация может использовать операционные возможности, чтобы предлагать лучшие цены, дифференцированные продукты, более быстрые поставки или большую гибкость, чтобы максимизировать прибыль и увеличить долю рынка.

# Четырехступенчатая модель Хейса и Уилрайта

На этапе 4 операции обеспечивают такое конкурентное преимущество за счет своей производительности и возможностей, что вся организационная стратегия может быть построена вокруг операции.

В этих ситуациях рыночные ожидания в отношении того, чего можно достичь, изменяются производительностью операций.

# Уровни стратегий



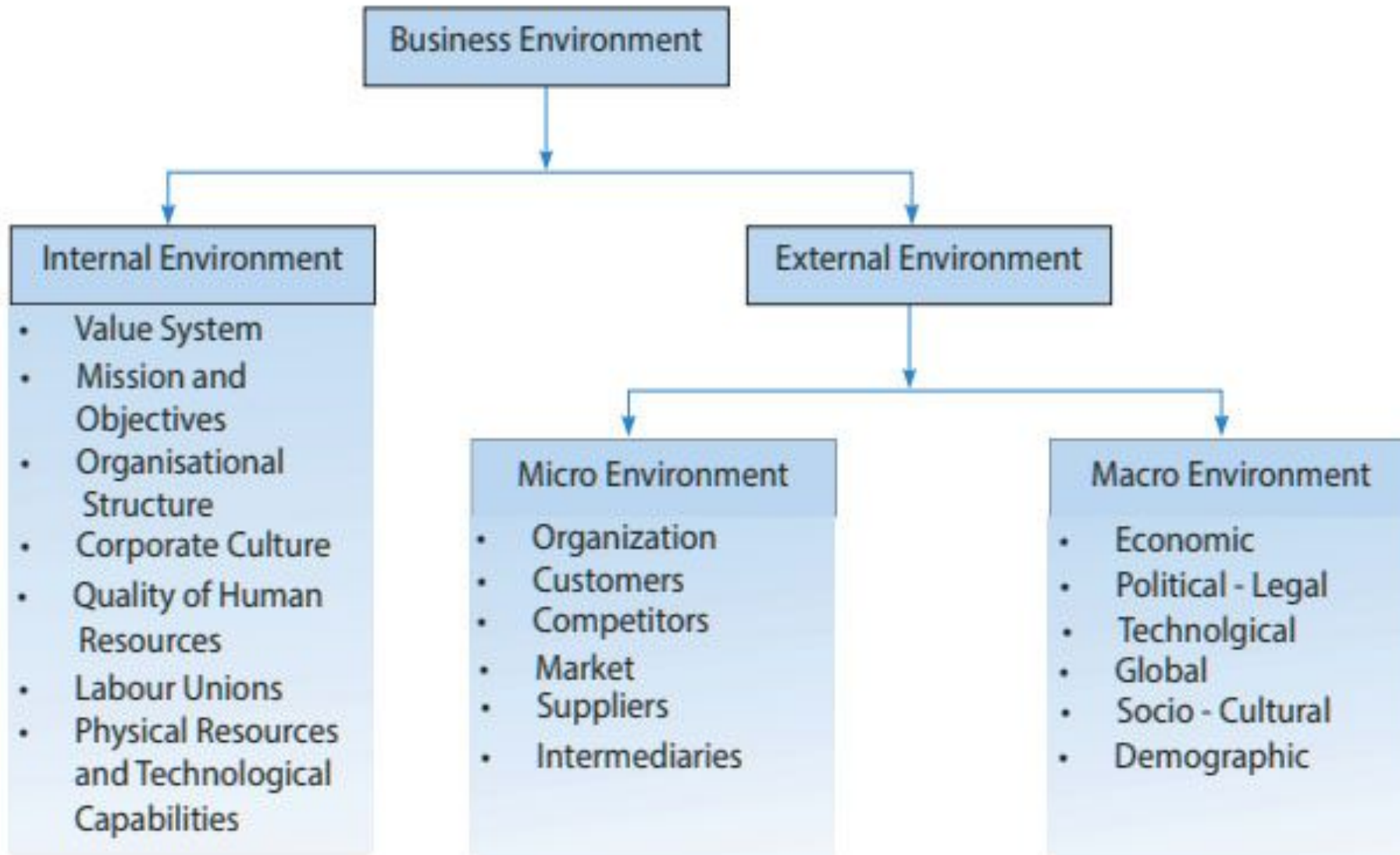
# Разработка стратегий



# Сканирование окружающей среды

Постоянное отслеживание тенденций и событий во внутренней и внешней среде организации, которые влияют на ее успех в настоящее время и в будущем.

Результаты чрезвычайно полезны при формировании стратегии.



# Важные факторы для сканирования окружающей среды

- События — это конкретные события, происходящие в различных экологических секторах бизнеса, происходящие либо во внутренней, либо во внешней среде.
- Тенденции – это общие направления действий или тенденции, по которым происходят события. Это группы похожих или связанных событий, которые имеют тенденцию двигаться в определенном направлении. Кроме того, тенденции могут быть положительными или отрицательными.
- Проблемы. В связи с событиями и тенденциями могут возникнуть некоторые проблемы. Это Проблемы.
- Ожидания. У некоторых заинтересованных групп есть требования, основанные на их озабоченности проблемами. Эти требования являются ожиданиями.

# Сканирование окружающей среды

- Внутренняя среда предлагает сильные и слабые стороны для бизнеса, в то время как внешняя среда приносит возможности и угрозы.
- Четыре влияющих фактора окружающей среды, известных как SWOT.



# SWOT

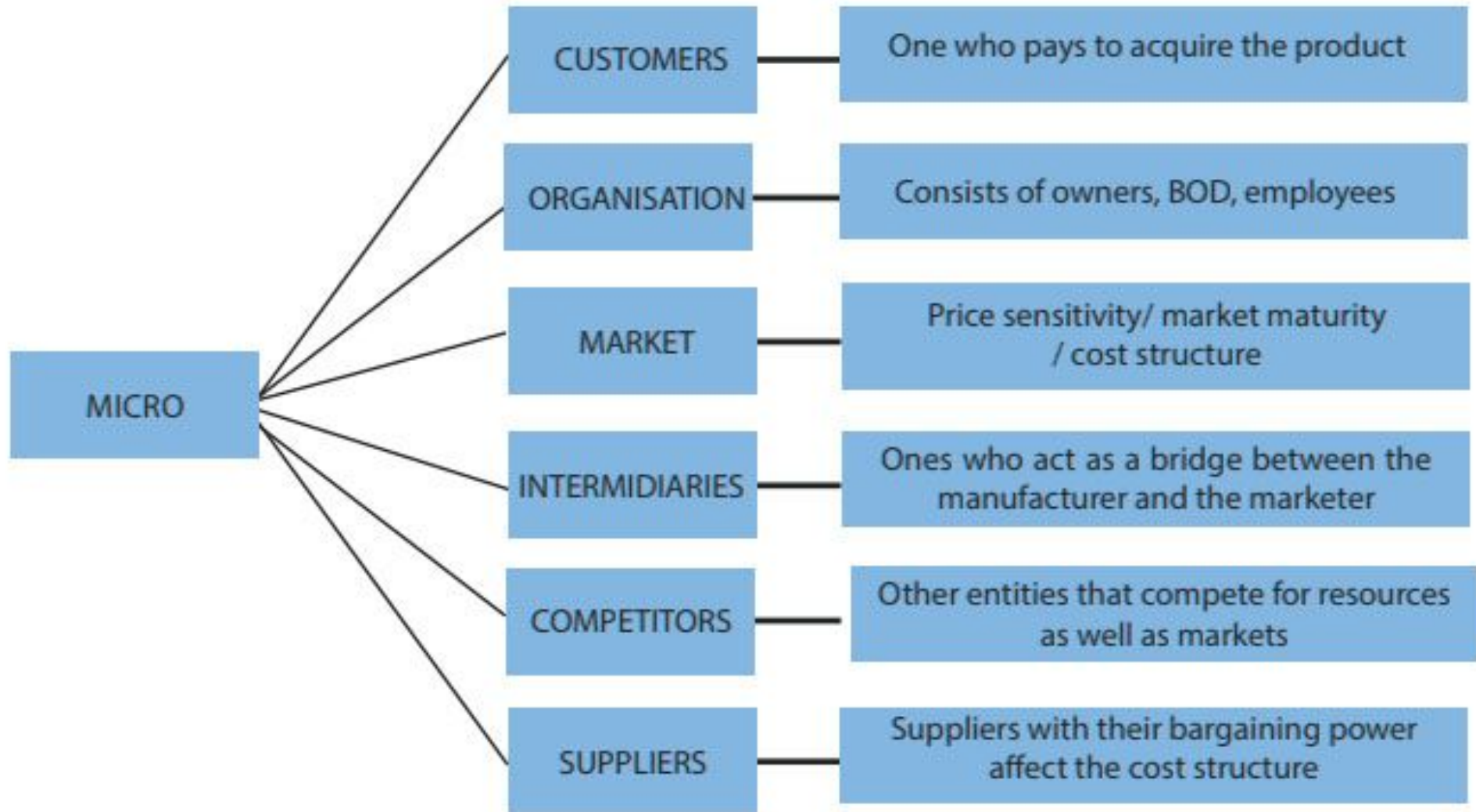
- Сила – неотъемлемая способность организации, которая помогает ей получить стратегическое преимущество над конкурентами.
- Слабость — неотъемлемое ограничение или ограничение, которое создает стратегический недостаток для бизнеса.
- Возможность – благоприятные условия в среде организации, позволяющие ей укрепить свои позиции.
- Угроза – неблагоприятное состояние внешней среды организации, причиняющее ущерб организации.

# Микросреда

Микроокружение относится к непосредственной периферии организации и оказывает непосредственное влияние на организацию на регулярной основе.

Следовательно, он также известен как среда задач.

# Микросреда



# Анализ PESTLE или PESTEL

PESTEL — это аббревиатура, а буквы обозначают Политический, Экономический, Социальный, Технологический, Экологический и Юридический.

Также этот фреймворк помогает отслеживать все изменения, происходящие в макроокружении.

# Миссия

Заявление о миссии: основа для стратегического планирования стартапов.

В заявлении о миссии излагается основная мотивация стартапа заниматься бизнесом.

Заявление о миссии — это не стратегическая цель, а основа, на которой разрабатываются стратегические цели и стратегический план.

**Миссия: Google — «организовать мировую информацию и сделать ее общедоступной и полезной».**

# Основные компетенции

- Ключевые компетенции — это определяющие характеристики, которые выделяют бизнес среди конкурентов.
- Выявление и использование основных компетенций важно для нового бизнеса, делающего свой след, или для существующей компании, пытающейся оставаться конкурентоспособной.
- Люди компании, физические активы, патенты, ценность бренда и капитал — все это способствует развитию основных компетенций компании.
- Примеры компаний, обладающих ключевыми компетенциями, которые позволяют им оставаться

# Основные компетенции

- В McDonald's есть стандартизация. Каждый день здесь подают девять миллионов фунтов картофеля фри, и каждый из них имеет одинаковый вкус и текстуру.
- У Apple есть стиль. Красота его устройств и их интерфейсов дает им преимущество перед многочисленными конкурентами.
- У Walmart есть покупательная способность. Огромный размер его операций по закупкам дает ему возможность покупать дешево и продавать дешевле розничных конкурентов.

# Конкурентные преимущества

Основные компетенции ведут к конкурентным преимуществам.

Конкурентное преимущество — это то, что делает продукты или услуги организации более желанными для клиентов, чем продукты или услуги любого другого конкурента.

Конкурентные преимущества можно разделить на сравнительные преимущества и отличительные преимущества.

Сравнительное преимущество — это способность компании производить что-то более эффективно, чем у конкурента, что приводит к большей норме прибыли.

Дифференциальное преимущество — это когда продукция



# Конкурентные преимущества

		Competitive advantage	
		Lower costs	Differentiation
Competitive scope	Broad target	Cost leadership	Differentiation
	Narrow target	Cost focus	Differentiation focus

# Конкурентные приоритеты

Размеры, которыми должна обладать производственная система фирмы, чтобы удовлетворять потребности рынков, на которых фирма хочет конкурировать.

Конкурентные приоритеты — это то, как функция управления операциями фокусируется на таких характеристиках, как стоимость, качество, гибкость и скорость.

Клиенты фирмы будут определять, какие из конкурентных приоритетов будут подчеркнуты.

# Операционный менеджмент в здравоохранении

Управление операциями имеет важное значение для предоставления медицинских услуг, быстро меняющейся области.

Цель операционных менеджеров в здравоохранении — оптимизировать затраты и получить финансирование для поддержания надлежащего уровня и качества предлагаемых услуг.

# Учимся у других отраслей

Retail	Building layout and configuration, customer flows, use of forecasts and planning, electronic commerce
Airlines	Scheduling, logistics, strategic pricing (yield management)
Chemicals	Efficiencies, economies of scale, extensive use of linear programming and quantitative modeling
Electronics	Technology innovation, product life-cycle management, pricing strategy
Telecommunications	Command and control center

# Роли и тенденции в здравоохранении ОМ

Primary Role of Operations Managers	Evolving Trends
1. Reduce costs	Standardization Optimization Resource tracking systems
2. Reduce variability and improve logistical flow	Integrated service delivery Analytics Supply chain management
3. Improve productivity	Information technology; mobile devices; asset and patient tracking systems ROI
4. Provide higher quality services	Evidence-based health care Six Sigma
5. Improve business processes	Outsourcing Globalization

## Discussion Questions

1. Why do we need operations management for health care?
2. How does health care represent a system?
3. What are the key goals of operations managers?
4. Does operations management impact a hospital's competitive advantage?
5. What are three of the key trends affecting hospital operations?
6. Who is considered the "father" of scientific management?
7. How are decisions made in organizations?
8. What are the basic steps of a rational management decision-making process?
9. What are the common sources of cost increases in health care?

Спасибо