

Planul operational

In mod traditional, ne gandim la functia de productie ca la un ansamblu de oameni si masinarii care genereaza produse. Totusi, pe masura ce o economie evolueaza si se modernizeaza, o parte tot mai mare a sa este implicata in furnizarea de servicii. Planul operational include procesele de productie din cadrul unei companii productive, metodele de furnizare de servicii de catre companii prestatoare de servicii sau procedurile de obtinere de bunuri in cazul unei companii de distributie, in cele ce urmeaza vom da unele explicatii asupra elementelor care ar trebui incluse in planul operational pentru diferite tipuri de afaceri:

Scopul - de a descrie procesele de generare a produselor sau serviciilor

o Descrierile trebuie facute in limbaj comun, nu tehnic.

o Daca procesele de productie urmeaza a fi elaborate, in ele trebuie incluse elementul timp si analizele de sensibilitate.

Sectiunea de operatiuni/productie a planului de afaceri ar trebui sa includa urmatoarele informatii:

Pentru o companie productiva:

o descrierea detaliata a proceselor de productie;

o compararea metodelor de productie adoptate cu altele posibile;

o motivele alegerii metodelor de productie;

o ce proceduri vor asigura reevaluarea continua a proceselor de productie;

o situatia curenta a cercetarii si dezvoltarii;

o alternative pentru designul produselor, aplicabile metodelor de productie;

o subcontractori implicati in productie;

o planuri pentru protectia mediului si aprobari in domeniu;

o discutiile din cadrul procesului de planificare in legatura cu componentele care sa fie produse si cele care urmeaza sa fie obtinute de la furnizori externi;

o planul de management al calitatii pentru procesele de productie;

o cum va fi controlat nivelul calitatii;

o cum va fi imbunatatit nivelul calitatii;

o planuri pentru managementul costurilor in procesele de productie;

o descrierea programelor de motivare a muncitorilor si managerilor din productie;

o procesele de management al stocurilor;

o procedurile planificate pentru asigurarea surselor alternative de aprovizionare.

Pentru o companie prestatoare de servicii:

o o comparatie a tuturor metodelor de prestare a serviciilor din domeniu cu cele a/ese,

o motivele alegerii metodelor de prestare de servicii;

o ce proceduri vor asigura reevaluarea continua a proceselor de prestare de servicii;

o situatia curenta a cercetarii si dezvoltarii;

o servicii alternative, aplicabile metodelor de prestare de servicii;

o subcontractori implicati in prestarea de servicii;

o planurile pentru protectia mediului si aprobari in domeniu;

o planul de management al calitatii pentru procesele de prestare de servicii;

o cum va fi controlat nivelul calitatii;

o cum va fi imbunatatit nivelul calitatii;

o planurile pentru managementul costurilor in procesele de prestare de servicii;

o descrierea programelor de motivare a lucratorilor si managerilor din prestare de servicii;

o procedurile planificate pentru asigurarea surselor alternative de aprovizionare.

Pentru o institutie de invatamint:

o descrierea detaliata a functiunilor administrative de sprijin al eforturilor educationale:

- descrierea activitatilor;
- lista personalului necesar;
- descrierea spatiilor si dotarilor necesare;

o descrierea detaliata a procedurilor folosite in elaborarea cursurilor si prestarea diferitelor forme de servicii educationale:

- cine va elabora cursurile?
- ce metode vor fi folosite?
- ce echipament este necesar?

o metode alternative de elaborare si derulare a cursurilor:

- ce metode au fost respinse pentru nepotrivire cu necesitatile educationale identificate de companie?
- ce metode au fost respinse din lipsa de resurse?
- ce resurse sunt necesare pentru o mai buna elaborare si derulare a cursurilor?

o motivele alegerii tipurilor de servicii educationale oferite, costurile si avantajele lor relative;

o tipuri de servicii educationale considerate ca aditionale;

o planul de management al calitatii pentru procesele educationale:

- cum va fi controlat nivelul calitatii?
- cum va fi imbunatatit nivelul calitatii?

o planuri pentru managementul costurilor in procesele educationale;

o proceduri planificate pentru asigurarea surselor alternative de aprovizionare cu resurse necesare pentru producerea materialelor de curs;

o proceduri care sa reevalueze continuu tipurile de educatie care trebuie prestate.

Pentru toate tipurile de afaceri

Structura organizatorica: functional/geografic/clienti:

o Descrierea structurii organizatorice a afacerii:

- organizati compania dupa grupe de clienti, daca nu exista o nevoie evidenta de a organiza altfel;
- mentineti structura cit mai simpla, pentru a minimiza costurile;
- construiti organizatia de la nivelul executantilor in sus, catre cel al managerilor;
- mentineti structura plata pentru a minimiza costurile si a usura comunicarea;
- includeti organigrame sumare in aceasta sectiune si faceti referire la organigrame detaliate, prezentate in anexe.

o Discutati motivele alegerii acestei structuri fata de altele.

o Prezentati planuri de revizuire a structurii companiei, cel putin la fiecare doi ani.

Sistemul de comunicatii:

- o Descrieti sistemul de comunicatii planificat pentru telefon, fax, transmisie de date, in toate zonele afacerii.
- o Sistemul public de telefonie este suficient de performant pentru necesitatile companiei sau sunt necesare sisteme speciale?
- o Unele persoane vor avea nevoie de sisteme de comunicatie mobile?
- o Care sunt planurile de asigurare a comunicatiilor in caz de nefunctionare a mijloacelor de baza?

Managementul informatiilor:

Administrarea informatiilor este importanta pentru o afacere, in masura in care afacerea obtine maximum de avantaje din informatii.

Managementul informatiilor ofera managerilor unei afaceri cadrul pentru a putea analiza utilizarea tactica si strategica a informatiilor in companie.

- o Includeti descrierea circuitului informatiilor, incepind cu obtinerea datelor, procesarea informatiilor, depozitarea acestora.
- o Descrieti utilizarile strategice ale informatiilor pentru asigurarea avantajului competitiv.
- o Descrieti sistemele de management al informatiei folosite zi de zi. Includeti conceptele generale ca si sistemele specifice: state de plata, facturare, procesarea comenzilor.

Obiective si activitati pentru perioada intocmirii planului

in scopul stabilirii acestora, va puteti folosi de procesul descris in sectiunea "Scopuri strategice" pentru a descrie obiectivele specifice ale managementului operatiunilor si pentru apropierea afacerii de obiectivele sale strategice. Ce activitati sunt necesare pentru atingerea obiectivelor? Ce resurse vor fi necesare? Citi oameni sunt necesari? Care vor fi posturile? Cit vor fi platiti acesti oameni? Ce tipuri si cantitati de materiale vor fi necesare? Estimati costul resurselor necesare si concentrati-le intr-un buget de management al operatiunilor. Includeti organigrama organizatiei.

Ce computere sau alte investitii in echipament vor fi necesare? Echipamentul additional este evaluat pentru intreaga afacere. Necessitatile de investitii in echipament pentru planul de management al operatiunilor se vor lua in considerare la un loc cu cele pentru planul de relatii, planul de resurse umane si planul financiar. Urmeaza apoi fazele concrete pentru elaborarea necesarului de investitii in echipament pentru efortul de management al operatiunilor:

- o Identificarea variantelor / estimarea rezultatelor:

Se identifica toate variantele si se estimeaza toate rezultatele pentru fiecare investitie propusa.

- o Evaluarea variantelor

Fiecare varianta este evaluata din punctul de vedere al impactului asupra procesului de management al operatiunilor. Alegerea este de obicei axata pe o combinatie intre factori financiari si nefinanciari.

- o Elaborarea recomandarilor pentru buget:

Se selecteaza cele mai bune optiuni si se elaboreaza o propunere de buget. Aceasta fi evaluata impreuna cu cele ale altor departamente, pentru elaborarea bugetului consolidat al intregii afaceri.

Analiza, planificarea si controlul

Se face descrierea modului in care sistemul de planificare si control evalueaza progre sul in atingerea obiectivelor, analizeaza eficienta procesului de management operatiunilor si ofera informatii necesare pentru a planifica schimbari in viitor.

Informatii suplimentare pentru elaborarea planului de management al operatiunilor

Aspectele care urmeaza ofera informatii suplimentare pentru planul operational, privind:

- Situatii de criza a resurselor

- Managementul calitatii

Situatii de criza a resurselor

Aceste probleme sunt utile pentru planificarea operatiilor in situatii economice de tranzitie de la un sistem planificat centralizat la o piata libera.

Intr-o economie in tranzitie de la un sistem de comanda la unul bazat pe legile pietei, lipsa resurselor va fi o problema continua. Fiecare companie trebuie sa caute continuu noi surse alternative pentru aprovizionare si sa incerce sa minimalizeze dependenta fata de altii.

Firme mixte

Strategia formarii firmelor mixte se bazeaza pe doua elemente (Extras selectat din „Joint Ventures” de Jeffrey M. Hertzfeld - publicat in Harvard Business Review.)

Cresterea - Firma mixta trebuie sa fie hotarita sa se dezvolte pe termen lung in economia romineasca, sa absoarba si sa formeze furnizorii romini. Eventual, se ia in considerare faptul ca moneda nationala va deveni mai puternica si mai stabila.

Integrarea verticala - Reprezinta un lant integrat de companii, de la baza pina la virf, controlind mai mult sau mai putin furnizorii si avind acces independent la clienti.

Pentru a avea succes in perioada de inceput a tranzitiei, firma mixta trebuie sa ramina independenta fata de:

o furnizorii straini care cer valuta;

o furnizorii romini sau canalele de distributie rominesti ale caror standarde de performanta nu sunt acceptabile pentru clienti.

intr-o firma romino-americana (spre exemplu), partenerul strain ar trebui sa ofere:

o investitie de capital;

o produse recunoscute;

o experienta in conducere si in marketing;

o tehnologie moderna.

Partenerul romin va efectua:

o negocierea cu birocratia locala;

o identificarea spatiului pentru desfasurarea activitatii firmei;

o identificarea furnizorilor.

Actiunile si exemplul unor firme mixte vor conduce la aparitia unui nou grup de manageri, specialisti in tehnologii, manageri de marketing, analisti financiari, ingineri de management al calitatii, strategii pentru afaceri, care vor conduce, in secolul urmator, Moldova.

Integrarea verticala mentionata mai sus poate fi realizata si de o firma romineasca, pe cont propriu, prin aranjamente contractuale sau prin fuziuni.

Managementul calitatii

in prezent, importanta managementului calitatii este in continua crestere, in special pe pietele in care se manifesta concurenta internationala. Clientii cer o calitate ridicata si se

vor îndrepta către aceia care o oferă. S-a spus de multe ori că concentrarea activității pentru a obține o calitate ridicată duce la creșterea costurilor unui produs. Aceasta nu este neapărat adevărat și, de fapt, de multe ori, costurile scad imediat ce se realizează o îmbunătățire a calității. Reducerile ca volum ale deșeurilor, ale livrărilor nereușite, ale erorilor de facturare, ale reclamațiilor de la clienți etc. contribuie spectaculos la creșterea eficienței din punctul de vedere al costurilor proceselor de producție și distribuție. Managementul calității totale (TQM) este un sistem menit să răspundă cerințelor clienților - și să le depășească - prin îmbunătățiri continue la nivelul întregii companii, pe baza unui ciclu de tip Plan - Procesare - Studiu - Acțiune.

Planul va cuprinde:

- o Obiectivele și întrebările specifice la care trebuie să găsească răspunsuri ciclul următor de activități de management al calității
- o Previziunile pentru rezultatele ciclului
- o Planul de testare sau schimbare.

Studiul va cuprinde:

- o Analiza datelor
- o Consolidarea cunoștințelor curente cu rezultatele analizei
- o Modificarea cunoștințelor curente.

Acțiunea se referă la:

- o Evaluarea nivelului cunoștințelor de către o echipă competentă.
- o Dacă nu se decide acțiunea, atunci urmează încă unul sau mai multe cicluri sau se oprește activitatea.
- o Dacă se decide acțiunea, se operează schimbări la scară mică.
- o Se derulează apoi încă un ciclu pentru a se verifica rezultatele schimbării.

Calitatea trebuie privită prin ochii clientului. Adăugarea la un produs a unor caracteristici care nu sunt utile sau importante pentru client nu reprezintă o îmbunătățire a calității, ci doar o creștere nejustificată a costului.

Controlul statistic al calității reprezintă un sistem în cadrul căruia se analizează fiecare parte a procesului de producție pentru determinarea probabilității de producere a bunurilor, la un nivel acceptabil de calitate, în acest caz, se controlează în mod continuu mostre de produs, iar rezultatele inspecțiilor se consemnează în datele statistice.

Maytag

Corporatia Maytag, un producator american de echipamente de uz casnic, a folosit cu succes calitatea, cu mult timp în urmă, ca pe o strategie competitivă. Calitatea înaltă reprezintă scopul final pentru Maytag nu numai în producție, dar și în serviciile prestate pentru dealeri, distribuitori sau consumatori. Firmele care concurează cu Maytag se luptă cu reputația calității produselor Maytag, fapt care i-a permis acestei companii să ceară prețuri ridicate și să depășească prin performanțe mari competitori.

Un recent raport anual al companiei Maytag evidențiază următoarele obiective de management:

- o Creșterea atenției privind calitatea produsului și a serviciilor către dealeri, distribuitori și consumatori.
- o Menținerea în continuare a integrității mărcii.
- o Reducerea în continuare a costurilor, prin explorarea posibilităților de interschimbabilitate de componente între cele două companii ale Maytag.
- o Continuarea programelor de investiție a capitalului în modernizare, creșterea efi

cientei productiei si imbunatatirea calitatii.

Unele din caile prin care Maytag implementeaza strategiile sale de calitate se refera la:

- o Integrarea procesului de fabricatie; Maytag isi produce propriile furtunuri, cabluri electrice, suruburi, elemente emailate.

- o Conducerea corporatiei subliniaza calitatea, ca scop al firmei Maytag. Angajatii, furnizorii si toti cei legati de procesele de fabricatie trebuie sa inteleaga ca treaba trebuie facuta bine, si asta "zi de zi".

- o Calitate inseamna la Maytag lucru in echipa. De aceea, angajatii sunt instruiti in multe domenii. Tuturor supraveghetorilor de productie li se ofera posibilitatea de a participa la un curs video de 13 sesiuni privind controlul statistic al calitatii.

- o Folosirea in toate fabricile a sistemelor automatizate si robotizate.

- o Toate produsele, si nu doar mostrele, trec prin teste de calitate functionala. Testele se fac in conditii cit mai realist posibile.

- o Efectele preocuparii permanente a companiei Maytag pentru calitate sunt evaluate in perceptia clientilor, care constata ca echipamentele corporatiei sunt in mod clar superioare celor ale concurentei. Clientii sunt dispusi sa plateasca un pret mai mare pentru echipamentele Maytag.