ΔΙΑΛΕΞΗ 2: ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3)

ION A.E.

Η πρόκληση της διοίκησης μιας γραμμής παραγωγής

Η ION είναι ελληνική βιομηχανία σοκολάτας, τα οικονομικά στοιχεία του 2021 προέρχονται από το σύγγραμμα (διαφάνεια 26 της διάλεξης). Όλα τα λειτουργικά δεδομένα, τα πρόσωπα, τα προβλήματα και τα περιστατικά που ακολουθούν είναι υποθετικά και σχεδιασμένα αποκλειστικά για εκπαιδευτική χρήση. Δεν περιγράφουν πραγματικές δυσλειτουργίες της ION.

ΜΕΡΟΣ Α - 1. Το σενάριο

Είναι Δευτέρα πρωί. Μόλις αναλάβατε υπεύθυνος μιας (υποθετικής) γραμμής συσκευασίας σοκολάτας της ION. Ο διευθυντής παραγωγής σάς καλεί στο γραφείο του:

Ο διευθυντής παραγωγής
«Η γραμμή δεν αποδίδει όπως περιμέναμε. Η παραγωγή είναι κάτω από τον στόχο, οι απορρίψεις προϊόντων έχουν αυξηθεί και οι δύο βάρδιες αλληλοκατηγορούνται για τις καθυστερήσεις. Έχετε τρεις μήνες. Δεν θέλω απλώς περισσότερη παραγωγή, θέλω καλύτερη οργάνωση, χαμηλότερο κόστος και σταθερή ποιότητα.»

Έχετε 20 εργαζόμενους, δύο βάρδιες και περιορισμένο πρόσθετο προϋπολογισμό. Πρέπει να αποφασίσετε πώς θα διοικήσετε τη γραμμή - όχι μόνο πώς θα ρυθμίσετε τις μηχανές.

2. Τα δεδομένα (υποθετικά μηνιαία στοιχεία, πριν από την παρέμβαση)

Δείκτης	Στόχος	Πραγματικό
Παραγωγή (τεμάχια/μήνα)	500.000	425.000
Απορριπτόμενα τεμάχια	έως 2%	5%
Συνολικό κόστος παραγωγής (€/μήνα)	180.000	190.000
Εργαζόμενοι	20	20
Βάρδιες	2	2

Επιπλέον παρατηρήσεις:

- Οι βάρδιες δεν ανταλλάσσουν επαρκείς πληροφορίες κατά την αλλαγή βάρδιας.
- Υπάρχουν συχνές μικροδιακοπές λειτουργίας των μηχανών.
- Δεν έχει οριστεί υπεύθυνος για την καταγραφή των αιτιών των απορρίψεων.
- Διατίθενται έως 15.000 € για βελτιωτικές παρεμβάσεις στο επόμενο τρίμηνο (εφάπαξ ποσό, εκτός του μηνιαίου κόστους παραγωγής).

3. Η αποστολή σας

Ερώτηση 1 - Ανάλυση επίδοσης

Υπολογίστε τους τρεις δείκτες (α–γ) και απαντήστε στο (δ) με βάση τον ορισμό της αποτελεσματικότητας.

α) % επίτευξης στόχου παραγωγής	β) Τεμάχια ανά εργαζόμενο	γ) % υπέρβασης κόστους	δ) Είναι αποτελεσματική;

Ερώτηση 2 - Οι τέσσερις λειτουργίες του μάνατζμεντ

Προτείνετε μία συγκεκριμένη ενέργεια για καθεμία λειτουργία (μία πρόταση η καθεμία).

Λειτουργία	Η ενέργειά σας
Προγραμματισμός	
Οργάνωση	
Διεύθυνση – ηγεσία	
Έλεγχος	

Ερώτηση 3 - Λήψη διοικητικής απόφασης

Με διαθέσιμο προϋπολογισμό 15.000 €, ποιες παρεμβάσεις επιλέγετε; Αιτιολογήστε με βάση τα δεδομένα, τα αναμενόμενα οφέλη και τους κινδύνους. Καμία επιλογή δεν έχει εγγυημένο αποτέλεσμα.

	Παρέμβαση	Κόστος
Α	Πρόσθετη προληπτική συντήρηση των μηχανών	9.000 €
Β	Εκπαίδευση προσωπικού και κοινό πρωτόκολλο παράδοσης βάρδιας	6.000 €
Γ	Σύστημα καταγραφής παραγωγής και αιτιών απορρίψεων	9.000 €

ΔΙΑΛΕΞΗ 2: ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3)

Η επιλογή μας και η αιτιολόγησή της:

Ερώτηση 4 - Έλεγχος

Δελτίο αποτελεσμάτων: τρεις μήνες μετά

Δείκτης	**Αρχικά**	**Μετά από 3 μήνες**	**Στόχος**
Παραγωγή (τεμάχια/μήνα)	425.000	480.000	500.000
Απορριπτόμενα τεμάχια	5%	2,5%	έως 2%
Συνολικό κόστος παραγωγής (€/μήνα)	190.000	182.000	180.000
Εργαζόμενοι	20	20	20

Ερώτηση 4

α) Υπολογίστε το νέο ποσοστό επίτευξης του στόχου παραγωγής.

β) Υπολογίστε την ποσοστιαία αύξηση της παραγωγικότητας ανά εργαζόμενο (με τους ίδιους 20 εργαζόμενους).

γ) Επιτεύχθηκαν όλοι οι αρχικοί στόχοι;

δ) Ποια διορθωτική ενέργεια προτείνετε; (Θυμηθείτε τον βρόχο του ελέγχου: μέτρηση, σύγκριση, διάγνωση, διόρθωση.)