

Inhalt

Inhalt	1
1. Introduction to Operations	2
1.1 Operations and Processes	2
1.3 IKEA Case – Warum ist IKEA so erfolgreich?	3
1.3 Lern- und Erfahrungskurve	4
1.4 Wie erlangen Unternehmen Wettbewerbsvorteile? (Wertschöpfungsprozesse)	4
1.4 Beispiel Fast Food Chain	5
1.5 Analyse auf 3 Ebenen	5
1.6 Output von Unternehmen	7
1.7 Ausprägungen von Operationsprozessen	7
1.7 4 V's eines Prozesses	8

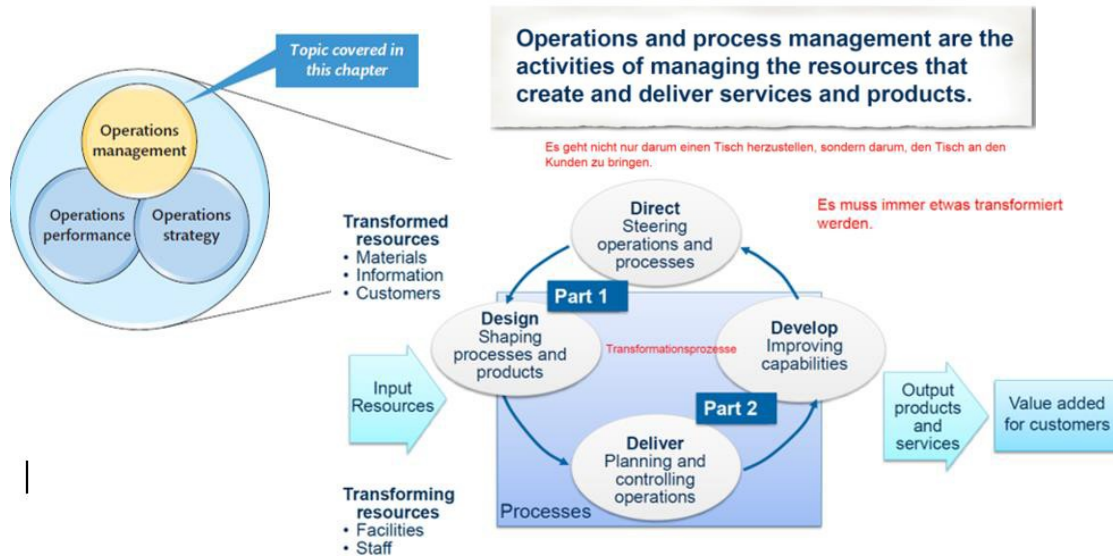
1. Introduction to Operations

1.1 Operations and Processes

In der ersten Vorlesung wird die Idee der Operationsfunktion in verschiedenen Bereichen betrachtet:

- Einführung
- Kernaktivitäten
- Charakteristik von Operations- und Prozessmanagement

Operations nimmt eine strategisch wichtige Rolle ein. Beim Operations Management geht es darum, wie Organisationen ihre Prozesse gestalten, Dienstleistungen und Produkte liefern. Operative Prozesse unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen.



1.2 Operations Management?

Es umfasst die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle der Wertschöpfungs- und Leistungserstellungsprozesse (Produktion). Unter Produktion versteht man den gelenkten Einsatz von Ressourcen, um Gütern und Dienstleistungen herzustellen. Die Operationsfunktion ist der Teil der Organisation, der verantwortlich ist für diese Aktivität. Jede Organisation hat eine operative Funktion, weil sie Dienstleistungen und/oder Produkte schafft. Operations Manager sind die Personen, die eine besondere Verantwortung für die Verwaltung in einem Bereich tragen. Die Bezeichnung variiert aber: Verwaltungsleiter in einem Krankenhaus, Filialleiter eines Supermarktes oder auch Betriebsleiter ist ein Synonym.



All Operations: Input-Transformation-Output Processes

Wir brauchen transformierende Ressourcen. Informationen, Material, das man verarbeitet.

Transformed Resources

- Information
- Customers
- Materials

Es gibt Prozesse, dort braucht es den Kunden nicht.



Transforming Resources

- Facilities
- Staff

Source: Slack et al. (2016)

Ziel: Verschwendung zu minimieren/eliminieren.
Dienstleistungsbetriebe haben mehr Verschwendung als Industriebetriebe.

1.3 IKEA Case – Warum ist IKEA so erfolgreich?

Operations Management (Betriebsführung) ist ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg von IKEA. IKEA zeigt, wie wichtig Operations Management für eine Organisation ist. Natürlich versteht IKEA seine Kunden und seinen Markt. Aber genauso wichtig für IKEA ist die Verwaltung vom Betriebsnetzwerks.



Dieses Netzwerk besteht aus Betrieben, die verantwortlich sind für die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb der Produkte. Keine Organisation kann auf lange Sicht überleben, wenn sie die Kunden nicht effektiv beliefert – und das ist das Wesentliche, worum es bei der Betriebsführung geht. Einige Aktivitäten, wo die Betriebsleiter von IKEA involviert sind:

- Prozessdesign: Gestaltung Ladenlayout für reibungslosen Ablauf
- Produktdesign: Design von stilvollen Produkten, die flacht verpackt werden können
- Jobdesign: Jeder Mitarbeiter kann zum Erfolg beisteuern
- Supply Chain Management: Warenlieferung an Filialen
- Supply Network Design: Lokalisierung von Geschäften weltweit
- Fehlervermeidung: Sauberkeit und Sicherheit der Lagerflächen
- Qualitätsmanagement: Verbesserung Servicequalität
- Operations Improvement: Verbesserung und Überprüfung der betrieblichen Abläufe

→ Diese Aktivitäten sind nur ein Teil vom Gesamtprogramms von IKEA.

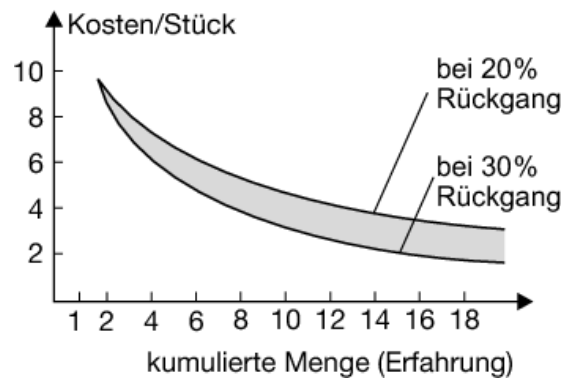
Die letzte Meile liegt immer beim Kunden. Der Kunde liefert es sich in der Regel nach Hause und montiert die Möbel selbstständig. IKEA verfolgt eine Kostenführerschaft und verkauft günstige Produkte. Alle Möbelhäuser sind gleich aufgebaut und verführen den Kunden dazu mehr zu kaufen, als ursprünglich geplant. Ein weiterer Erfolgsfaktor sind die standardisierten Produkte und Montage-Anleitungen. Die Anleitungen bestehen nur aus Piktogrammen und müssen nicht für jedes Land neu übersetzt werden.

IKEA genießt den First mover advantage. Konkurrenz kann dieses Unternehmen nicht in diesem Masse kopieren aufgrund vom starken Markennamen und economies of scales.

1.3 Lern- und Erfahrungskurve

Die Erfahrungskurve ist ein betriebswirtschaftliches Konzept, das besagt, dass die realen (inflationbereinigt) Stückkosten konstant sinken, wenn sie die kumulierte Produktionsmenge erhöht.

Typischerweise sinken die Kosten um 20 – 30% bei einer Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge, entspricht einer Lernrate von 70 – 80%.



1.4 Wie erlangen Unternehmen Wettbewerbsvorteile? (Wertschöpfungsprozesse)



3 Wertschöpfungsprozesse:

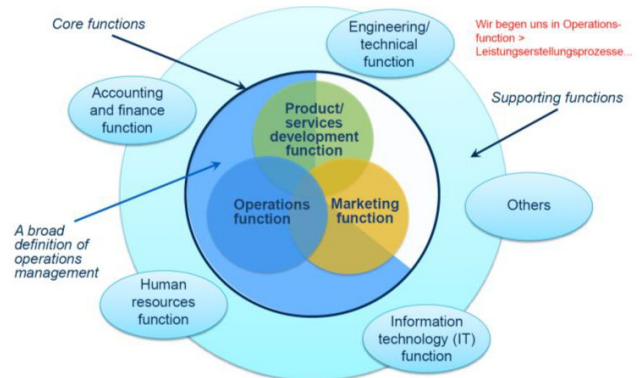
- | | | |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing (Bedürfnisse identifizieren)
Wie positionieren sich diese im Markt? 2. Entwicklung von Produkten und DL
Technologische Spezifikation von Produkten und DL? 3. Operations
Wie werden Produkte und DL erzeugt? | } | <p>Innovationsprozesse</p> <p>Nachfrageprozesse</p> <p>Angebotsprozesse</p> |
|--|---|---|

1.4 Beispiel Fast Food Chain

- Operations → Burger herstellen, Kunden bedienen
- Marketing → TV-Werbungen, Promotionsmaterial
- Produktentwicklung → Design Hamburger, Design des Restaurants

Die Supportfunktionen bedienen die Kernkompetenzen:

- Human Resources
- Buchhaltung
- IT
- Technische Funktionen



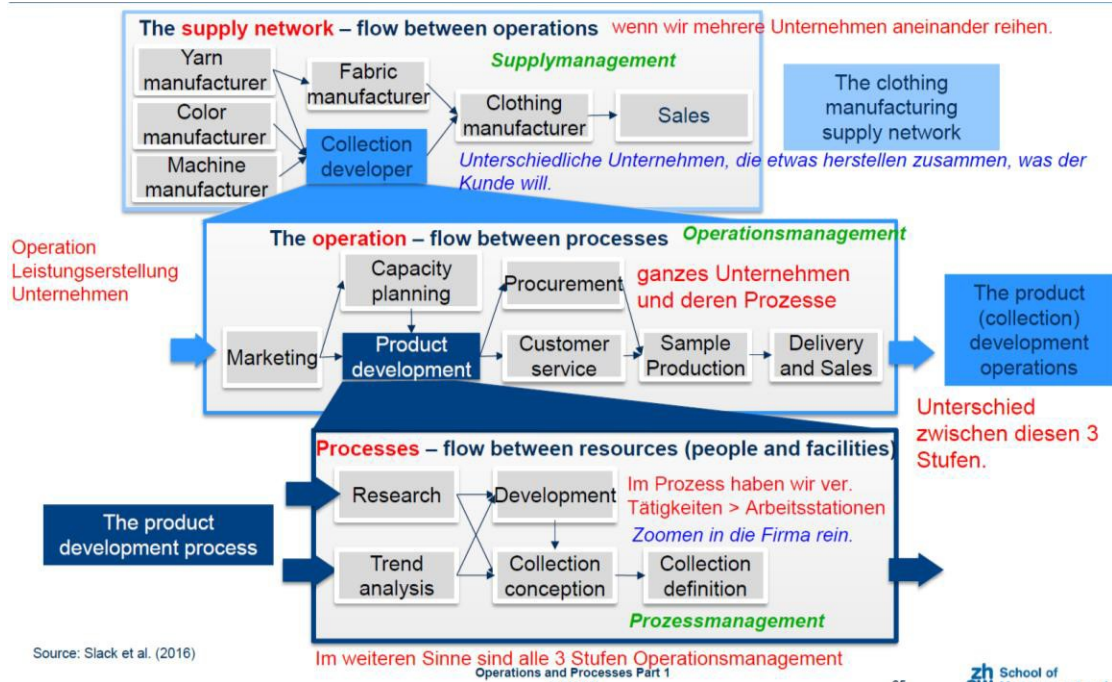
Jede Unternehmung hat verschiedene Unterstützungsfunktionen. Die drei Kernfunktionen sind aber in jedem Unternehmen anzutreffen.

In der Praxis gibt es nicht immer eine klare Trennung zwischen den drei Kernfunktionen. Die Grenzen von Operationsfunktionen sind auch nicht immer klar. In dieser Vorlesung betrachten wird als Operationsfunktionen, alle Aktivitäten, die für die tägliche Erfüllung der Kundenbedürfnisse notwendig sind. Dazu gehört die Beschaffung von Dienstleistungen und Produkten von Lieferanten und die Erbringung von Dienstleistungen.

1.5 Analyse auf 3 Ebenen

*** Operations principle**

Operations managers need to co-operate with other functions to ensure effective organizational performance.



Operations- und Prozessmanagement erfordert eine Analyse auf 3 Ebenen:

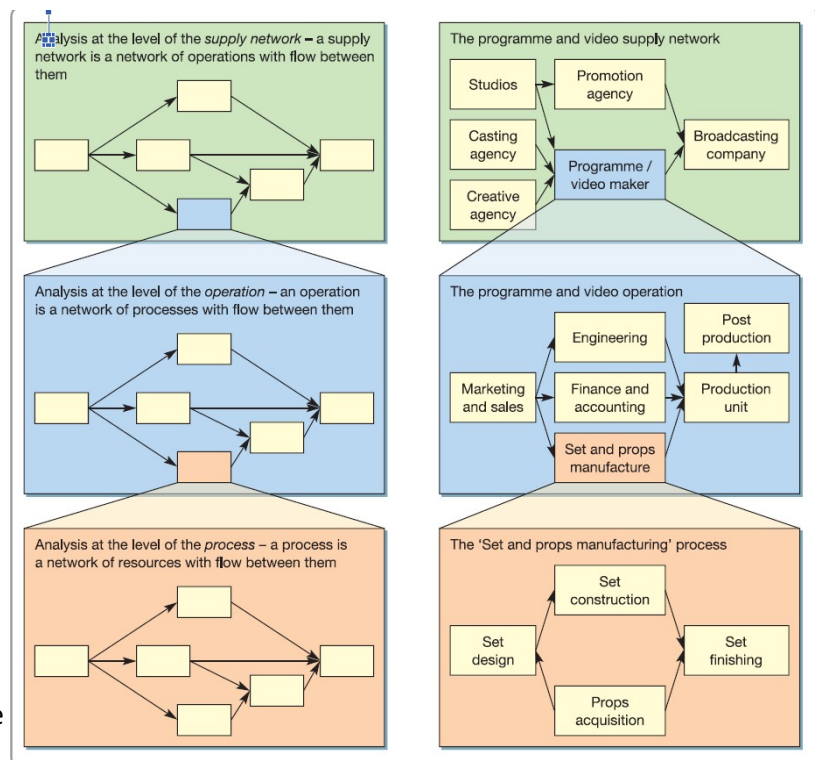
1. Versorgungsnetz (supply network)
2. Betrieb (operation)
3. Prozess (process)

Operations Management ist sowohl in grossen als auch in kleinen Unternehmen sehr wichtig. Unabhängig von ihrer Größe müssen alle Unternehmen ihre Dienstleistungen und Produkte effizient und effektiv entwickeln resp. bereitstellen.

Operations management uses resources to appropriately create outputs that fulfil defined market requirements.

Operations Management ist für alle Bereiche des Unternehmens relevant. Das Beispiel zeigt, dass nicht nur die Operationsfunktion Prozesse managt, sondern alle Funktionen Prozesse managen.

Die Marketingfunktion verfügt beispielsweise über Prozesse zur

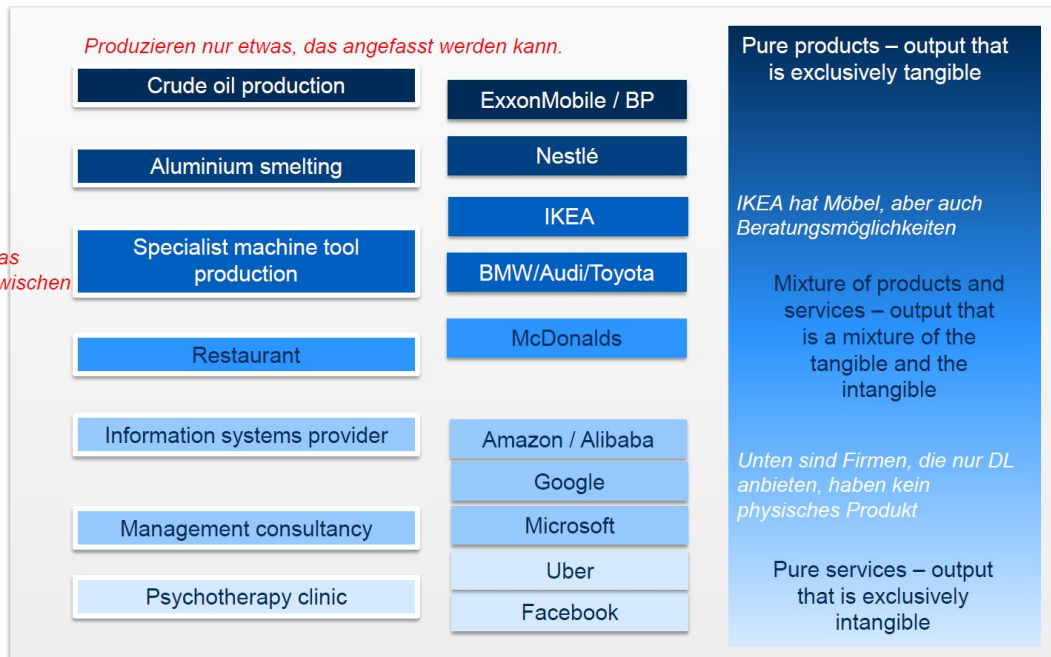


Erstellung von Bedarfsprognosen oder zur Erstellung von Marketingplänen. Diese Prozesse in den anderen Funktionen müssen ebenfalls nach ähnlichen Prinzipien verwaltet werden wie die Prozesse innerhalb der Operationsfunktion. Jede Funktion verfügt über spezifisches Knowhow. Im Marketing ist dies die Kompetenz in der Gestaltung und Gestaltung von Marketingplänen, im Finanzbereich das technische Wissen der Finanzberichterstattung. Jeder hat aber auch die Rolle des Prozessmanagements bei der Erstellung von Plänen, Richtlinien, Berichten und Diensten. Die Auswirkungen sind sehr wichtig. Weil alle Manager sollten etwas von den Prinzipien, Konzepten, Ansätzen und Techniken des Operations Management lernen können.

Das bedeutet auch, dass wir zwischen zwei Bedeutungen von "Operationen" unterscheiden müssen:

- Operations als Funktion: Der Teil der Organisation, der Dienstleistungen und Produkte für die externen Kunden der Organisation erstellt und liefert.
- Operations als Aktivität: Das Management der Prozesse innerhalb einer beliebigen Funktion der Organisation.

1.6 Output von Unternehmen



Alle Unternehmen versuchen richtig DL-Sektor > everything is a service! Digitalisierung der Welt.

→ Eine Mischung aus Gütern und Dienstleistungen.

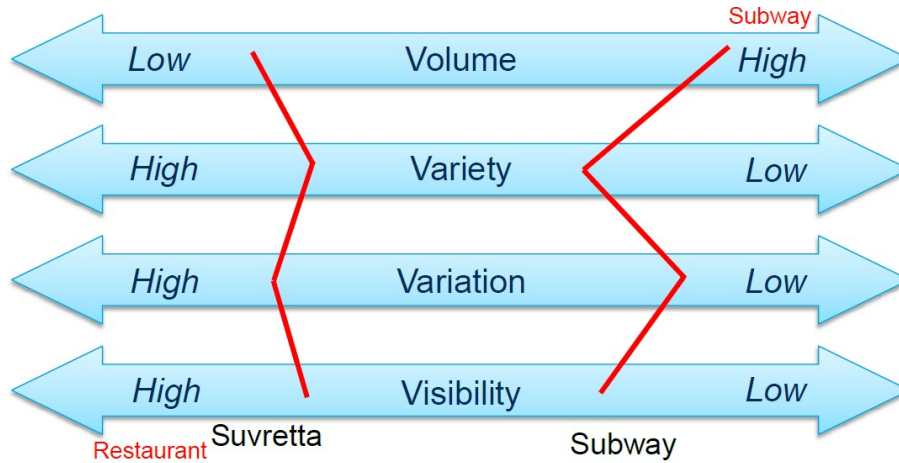
1.7 Ausprägungen von Operationsprozessen

Differenzen innerhalb des gleichen Sektors sind oftmals grösser als Differenzen zwischen verschiedenen Sektoren:



1.7 4 V's eines Prozesses

Obwohl alle Arbeitsvorgänge ähnlich sind, weil sie alle Inputs transformieren, unterscheiden sie sich in vielerlei Hinsicht. Wobei vier davon, die so genannten vier Vs, besonders wichtig sind:



- It is important to understand how different operations are positioned in terms of the 4 V's.
- Is the positioning where it is supposed to be?
- Are the strategic implications clear?

Wenig Wiederholung MA führt mehrere Tätigkeiten aus Wenig Systematisierung Hohe Einheitskosten	← Tief Volumen (Menge) Hoch →	Viel Wiederholung Spezialisierung Systematisierung Kapitalintensiv Tiefe Einheitskosten
Flexibel Komplex Trifft Kundenbedürfnis Hohe Einheitskosten	← Hoch Vielfalt (der Produkte) Tief →	Klar definiert Routine Standardisiert Gleichmässig Tiefe Einheitskosten
Wechselnde Auslastung Schätzungen Flexibilität Entsprechend Nachfrage Hohe Einheitskosten	← Hoch Variation (Nachfrage) Tief →	Stabil Routine Voraussagbar Hohe Nutzung Tiefe Einheitskosten
Geringe Warte-Toleranz Zufriedenheit durch Kundenwahrnehmung gesteuert Guter Umgang mit Kunden erforderlich Sehr unterschiedliche Kunden Hohe Einheitskosten	← Hoch Visibilität (Exponiert.) Tief →	Zeitverzug zwischen Produktion und Konsum Standardisiert Kaum Umgang mit Kunden erforderlich Zentralisiert Tiefe Einheitskosten

Beispielprofile:

