

CASE STUDY: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ - ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ACTION PLAN

Η Εταιρεία Παραγωγής Καλωδίων ΧΨΖ παρουσιάζει προβλήματα στην παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων, που χρειάζονται επανεπεξεργασία, ενώ παρατηρούνται συχνές βλάβες μηχανημάτων.

Επίσης παρατηρούνται αρκετές περιπτώσεις παραδόσεων με λάθη (σε είδη ή/και ποσότητες) με συνέπεια οι πελάτες να είναι δυσαρεστημένοι και να δημιουργούνται αυξημένες επιστροφές. Παράλληλα, υπήρξαν περιπτώσεις που πελάτες ζήτησαν αποζημιώσεις λόγω αστοχιών στα υλικά που προμηθεύτηκαν από την εταιρεία.

Έχουν αναπτυχθεί επίσης παράπονα πελατών για καθυστερημένες παραδόσεις και για περιπτώσεις ελλείψεων προϊόντων. Αυτό, παρά το γεγονός ότι ο όγκος των αποθεμάτων της Εταιρείας έχει αυξηθεί χωρίς να αυξηθούν οι πωλήσεις.

Επίσης οι πελάτες διατυπώνουν το παράπονο, ότι όταν ζητούν ειδικά προϊόντα (ανάπτυξη νέων προϊόντων), ο χρόνος παράδοσής τους είναι εξαιρετικά μεγάλος σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Λόγω των παραπάνω προβλημάτων η αξιολόγηση της Εταιρείας από τους πελάτες δεν ήταν ικανοποιητική και η Διοίκηση αποφάσισε να καθορίσει σχετικούς δείκτες μέτρησης βελτίωσης της αποδοτικότητας του Συστήματος, όσον αφορά τα προαναφερθέντα προβλήματα.

Ζητείται:

1. Να προσδιορισθούν οι λόγοι του τρέχοντος χαμηλού επιπέδου εξυπηρέτησης του Πελάτη.
2. Να αναγνωριστούν και να αναλυθούν οι αιτίες εμφάνισης των προβλημάτων.
3. Να σχεδιαστούν διορθωτικές ενέργειες.
4. Να καθορισθούν οι σχετικοί δείκτες ποιότητας - αποδοτικότητας
5. Να ετοιμαστεί ένα action plan για τον στόχο της Βελτίωσης Επιπέδου Εξυπηρέτησης Πελάτη.

Ορισμός επιπέδου εξυπηρέτησης του Πελάτη: (C.S.L.=Customer Service Level.)

$$C.S.L = \frac{\text{Παραδοθείσα Εγκαίρως Ποσότητα εντός Προδιαγραφών.}}{\text{Ζητηθείσα Ποσότητα}}$$

ΛΟΓΟΙ ΧΑΜΗΛΟΥ CUSTOMER SERVICE LEVEL

1. Μεγάλος χρόνος μεταφοράς από αποθήκη, λόγω βλαβών φορτηγών
2. Μεγάλος χρόνος μεταφοράς από αποθήκη, συγκοινωνιακού προβλήματος
3. Έλλειψη μέσων αποθήκης
4. Πολλές βλάβες μέσων αποθήκης
5. Μεγάλο ποσοστό ληγμένων προϊόντων
6. Έλλειψη προσωπικού αποθήκης
7. Ακατάλληλο προσωπικό αποθήκης
8. Πολλά προϊόντα σκάρτα στην αποθήκη
9. Μη ύπαρξη διαδικασιών στην αποθήκη
10. Μη τήρηση διαδικασιών παραγωγής
11. Έλλειψη α' υλών
12. Μεγάλο ποσοστό ακατάλληλων α' υλών
13. Μη έγκαιρη παράδοση παραγγελιών από πωλήσεις.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΙΤΙΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ - ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Α/ Α	ΠΡΟΒΛΗΜΑ	ΑΙΤΙΕΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ	ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
	Παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων	Ελλιπής ποιοτικός έλεγχος	Εκπαίδευση προσωπικού, ενίσχυση προσωπικού χημείου
Μεγάλοι όγκοι παραγωγής		Outsourcing μέρους παραγωγής, καλύτερος προγραμματισμός παραγωγής	
Λάθος ρυθμίσεις μηχανημάτων		Μέτρηση ρυθμίσεων και επαναρύθμιση	
Ανεπαρκές πλάνο ελέγχων ποιότητας		Επαναδιαμόρφωση πλάνου	
	Συχνές βλάβες μηχανημάτων	Ελλιπής συντήρηση	Επανασχεδιασμός προγράμματος, Εκπαίδευση – πρόσληψη προσωπικού, outsourcing
Ανεπαρκής προμηθευτής		Επαναξιολόγηση προμηθευτή	

Α/ Α	ΠΡΟΒΛΗΜΑ	ΑΙΤΙΕΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ	ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
		Μικρός χρόνος συντήρησης λόγω αυξημένης παραγωγής	Επανασχεδιασμός πλάνου παραγωγής – καθορισμός αναγκών με βάση το budget πωλήσεων – outsourcing μέρους παραγωγής
	Καθυστέρηση παραδόσεων	Ελλείψεις προϊόντων	Forecast (λογισμικό)
		Λάθη σε προγραμματισμό παραδόσεων	Διαδικασία προγραμματισμού
		Μη σωστή συνεργασία μεταξύ πωλήσεων και προμηθειών	Ενημέρωση πωλήσεων για πιθανές ελλείψεις προϊόντων. Εγκατάσταση online συστήματος ενημέρωσης πωλητών για τρέχον stock αποθήκης.
	Ελλείψεις προϊόντων	Καθυστερήσεις παραλαβών από προμηθευτές	Συμφωνίες – έγερση claims για μη έγκαιρες παραδόσεις.
		Λάθη σε ποσότητες παραγγελιών σε προμηθευτές	Εγκατάσταση συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων (inventory management system)

Α/ Α	ΠΡΟΒΛΗΜΑ	ΑΙΤΙΕΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ	ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
		Μη σωστή εκτίμηση πωλήσεων	Κυλιόμενο forecast με χρήση στατιστικών μεθόδων και ιστορικών στοιχείων Κατάρτιση budget πωλήσεων και σύνδεση με παραγγελίες προμηθειών (MRP)
	Μεγάλος χρόνος παράδοσης νέων προϊόντων	Καθυστερήσεις στο σχεδιασμό	Εκπαίδευση προσωπικού – πρόσληψη έμπειρου προσωπικού – σχεδιασμός διαδικασίας νέου προϊόντος
		Ανεπαρκές knowhow	Εκπαίδευση προσωπικού – πρόσληψη έμπειρου προσωπικού – outsourcing
		Ανεπαρκής επικύρωση – επαλήθευση	Σχεδιασμός διαδικασίας νέου προϊόντος

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΙΤΙΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ -ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Α/ Α	ΠΡΟΒΛΗΜΑ	ΑΙΤΙΕΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ	ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
	Λάθη σε παραδόσεις	Δεν υπάρχει συστηματικός τρόπος παραγγελιοληψίας (με contract review)	Διαδικασία παραγγελιοληψίας. Εκπαίδευση προσωπικού customer service.
		Λάθη σε picking	Αυτοματοποίηση διαδικασίας picking. Χρήση μεθόδων RFID Εκπαίδευση προσωπικού αποθήκης
		Ανεπαρκείς έλεγχοι κατά την αποδέσμευση	Διαδικασία – εκπαίδευση
	Αστοχίες υλικών	Μη κάλυψη των προδιαγραφών στα τελικά προϊόντα	Έρευνα για βελτίωση προϊόντων Επαναπροσδιορισμός ορίων ανοχής
		Ανεπαρκής ποιοτικός έλεγχος	Επανασχεδιασμός πλάνου ποιότητας
		Ακατάλληλες συνθήκες αποθήκευσης / μεταφοράς	Βελτίωση συνθηκών αποθήκευσης Αυστηρότεροι έλεγχοι σε προμηθευτές Βελτίωση συνθηκών διακίνησης

ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Α/Α	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΔΕΙΚΤΩΝ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ ΔΕΙΚΤΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
1	Μείωση του χρόνου σταματήματος των μηχανών (βλάβες, αλλαγές, καθαρισμοί)	Δ/ντής παραγωγής	2015	κατά 10%		
2	Μείωση ποσοστού σκάρτων προϊόντων	Δ/ντής παραγωγής - Δ/ντής ποιοτικού ελέγχου.	2015	κατά 15%		
3	Μείωση χρόνου παράδοσης των τελικών προϊόντων στον πελάτη	Δ/ντής παραγωγής	2015	κατά μία μέρα		
4	Αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών (CSL)	Δ/ντής πωλήσεων	2015	κατά 3%		
5	Μείωση των αποθεμάτων	Δ/ντής παραγωγής	2015	κατά 5%		
6	Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών	Δ/ντής πωλήσεων	2015	κατά 10%		
7	Μείωση του χρόνου ανάπτυξης των νέων προϊόντων	Γενικός Δ/ντής	2015	κατά 20%		

