

KLASA	PRZEDMIOT	ZAKRES MATERIAŁU
1Tb , 1Tg	Podstawy logistyki	<p>Przygotować notatkę własną do tematów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządzanie przez jakość – TQM.</li> <li>• 14 zasad Deminga.</li> </ul>
1Tb, 1Tg	Organizacja pracy magazynów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powtórzyć sobie materiał od tematu <i>Produkcja – wprowadzenie</i>.</li> <li>• Zrobić notatkę własną do zeszytu do tematu – System zarządzania produkcją. <i>Decyzje strategiczne i operacyjne w zarządzaniu produkcją</i> (załącznik poniżej).</li> </ul>
1Tb	Procesy magazynowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przypomnieć sobie metody rozmieszczania zapasów w magazynie.</li> <li>• Wyjaśnić w zeszycie na czym polega <i>metoda ABC</i> oraz <i>metoda XYZ</i> – ale nie jednym zdaniem! ;)</li> </ul>

## 1.4. System zarządzania produkcją

Charakter i stopień szczegółowości decyzji podejmowanych w procesie zarządzania jest zróżnicowany w zależności od poziomu (szczebla) zarządzania. W obszarze produkcji wyróżnia się pod tym względem dwa poziomy (rys. 1-6):

- poziom decyzji strategicznych (długookresowych, długofalowych),
- poziom decyzji operacyjnych (średnio- i krótkookresowych).



Rys. 1-6. Hierarchia decyzji w zarządzaniu produkcją

W działalności gospodarczej rozróżnienie to wynika z odmiennego charakteru decyzji strategicznych i operacyjnych w zarządzaniu produkcją.

### Decyzje strategiczne i operacyjne

**Decyzje strategiczne** zarządzania produkcją (przypadające naczelnemu kierownictwu przedsiębiorstwa) mają charakter natury projektowej, przygotowującej system produkcyjny do działania na poziomie operacyjnym. Skoncentrowane są na osiągnięciu skuteczności rynkowej przedsiębiorstwa w długofalowym (kilkuletnim) horyzoncie czasu, zapewniającej konkurencyjność przedsiębiorstwa i długookresowe jego funkcjonowanie<sup>6</sup>. Decyzje strategiczne podejmowane są na etapie ustalania celów i kształtowania strategii produkcji, a ich wynikiem – odpowiednie rozwiązania w przygotowaniu produkcji (projektowaniu struktury produkcji i organizacji systemu produkcyjnego).

Zakres strategicznego zarządzania produkcją obejmuje sześć obszarów decyzji długoterminowych dających odpowiedź na pytania: *co wytwarzać, ile, jak, gdzie i przez kogo?*

1. Wybór i projektowanie produktu – domen działalności (*co wytwarzać?, kupować czy produkować?*)
2. Wybór i projektowanie procesu produkcyjnego (*jak wytwarzać?*)
3. Planowanie zdolności produkcyjnej (*ile wytwarzać?*)
4. Wybór lokalizacji (*gdzie wytwarzać?*) – aspekt zewnętrzny
5. Projektowanie rozmieszczenia (*gdzie wytwarzać?*) – aspekt wewnętrzny
6. Projektowanie pracy (*jak organizować i mierzyć pracę?*)

Jak można zauważyć, przedstawiony zakres decyzji strategicznych zawiera obszary skoncentrowane na rozwiązaniach projektowe dotyczące przyszłych produktów (domen działalności) przedsiębiorstwa jak również obszary, w których kształtowane są rozwiązania projektowe dotyczące struktury (organizacji) systemu produkcyjnego. W osiągnięciu długookresowego sukcesu firmy i jej skuteczności rynkowej podstawowe znaczenie ma pierwszy obszar decyzyjny. Zadaniem pozostałych, mających do niego charakter wtórny, jest przygotowanie systemu produkcyjnego do wytworzenia w przyszłości zamierzonego profilu działalności przedsiębiorstwa.

Nie wszystkie obszary będą również brały udział w kształtowaniu decyzji strategicznych zarządzania produkcją. Zależne to będzie przede wszystkim od tego, czy dotyczyć to będzie przedsiębiorstwa nowego czy już istniejącego, jak również wyrobów (domen działalności) już w przedsiębiorstwie produkowanych, modernizowanych bądź całkiem nowych.

**Decyzje operacyjne** zarządzania produkcją, przypadające średniemu i niższemu kierownictwu produkcji, mają charakter natury wykonawczej (produkcyjnej). Podejmowane są w trakcie funkcjonowania systemu produkcyjnego i skoncentrowane na osiągnięciu efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa w średnim i krótkookresowym horyzoncie czasu<sup>7</sup>.

Zadaniem decyzji operacyjnych jest kształtowanie planów produkcji oraz jej uruchamianie i efektywne wykorzystanie zasobów produkcyjnych celem wytworzenia produktów zaspokajających potrzeby rynku. Charakter tych decyzji wpływa na ich przewagę w bieżącym funkcjonowaniu systemu produkcyjnego.

Jak widać z przedstawionej krótkiej charakterystyki poziomów zarządzania produkcją obydwa poziomy decyzyjne są w przedsiębiorstwie istotne i ściśle ze sobą integrowane. Skuteczne rynkowo kierownictwo produkcji musi opracować w tym zakresie właściwą strategię i przygotować system do działania, a następnie efektywnie na bieżąco zarządzać przepływem produkcji aby ją realizować.