



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Π.Μ.Σ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

**MBA in Sustainability**

**Διοίκηση Παραγωγής &  
Βιώσιμη Αλυσίδα Εφοδιασμού**

**Επ. Καθ. Πάνος Χουντάλας**



# ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

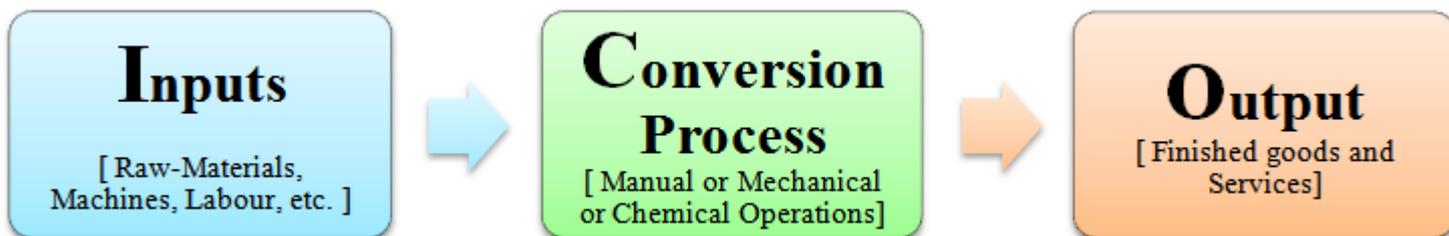


## ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Υποσύνολο μιας επιχείρησης που αποτελείται από:

1. Φυσικό Σύστημα: δημιουργεί αγαθά και περιλαμβάνει:

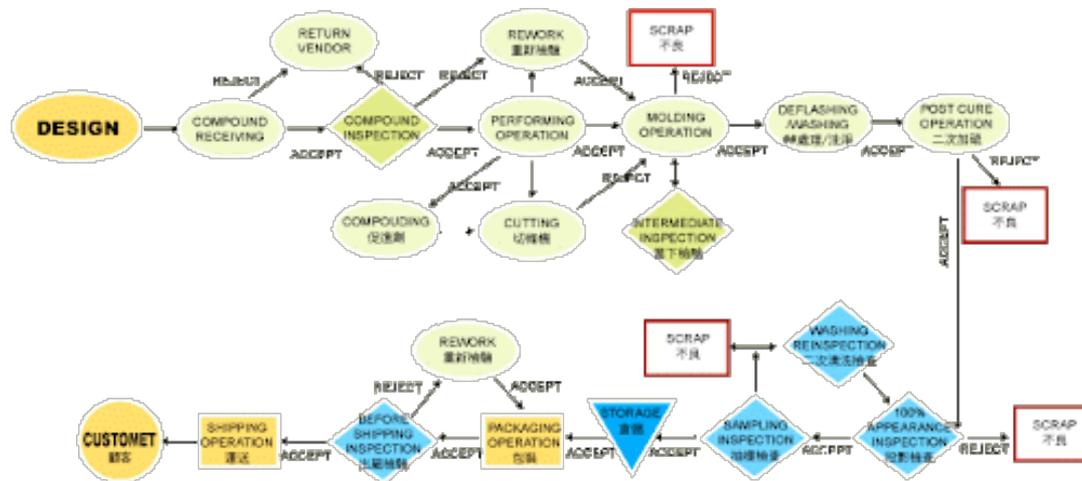
- Εισροές: στην μορφή παραγωγικών συντελεστών (εργασία, υλικά, ενέργεια, κεφάλαιο).
- Εκροές: στην μορφή αγαθών (προϊόντα και υπηρεσίες).
- Διεργασία Παραγωγής: μηχανισμός μετασχηματισμού των συντελεστών παραγωγής σε αγαθά (εξοπλισμός και εγκαταστάσεις).



## ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Υποσύνολο μιας επιχείρησης που αποτελείται από:

2. Σύστημα Διοίκησης Παραγωγής: Σύνολο διαδικασιών για την λήψη αποφάσεων που αφορούν τον σχεδιασμό και την λειτουργία του φυσικού συστήματος.

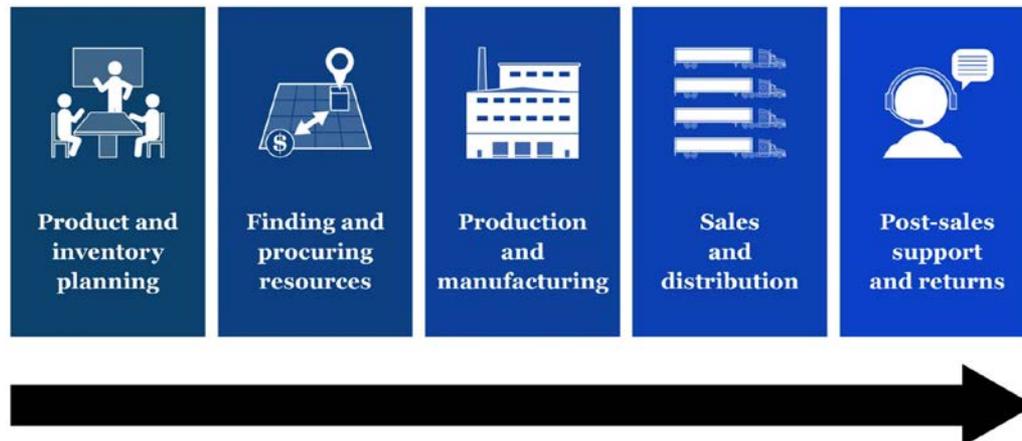


### Σημείωση:

Κεντρικός στόχος του Συστήματος Παραγωγής είναι η πρόσθεση αξίας στους συντελεστές παραγωγής, μέσω του μετασχηματισμού τους σε αγαθά.

## ΟΡΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

1. Περιορισμένο Σύστημα: Το Σύστημα Παραγωγής περιλαμβάνει αποκλειστικά τις δραστηριότητες μετασχηματισμού (μέσα σε εργοστασιακούς χώρους).
2. Διευρυμένο Σύστημα (Supply Chain - Εφοδιαστική Αλυσίδα): Το Σύστημα Παραγωγής περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την αλυσίδα εφοδιασμού από τον προμηθευτή μέχρι τον χρήστη των τελικών αγαθών. Δηλαδή:
  - Δραστηριότητες Προμηθειών.
  - Δραστηριότητες Αποθήκευσης.
  - Δραστηριότητες Μετασχηματισμού.
  - Δραστηριότητες Μεταφοράς.



## ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η σημασία της Διοίκησης Παραγωγής προσδιορίζεται από την σπουδαιότητα της λειτουργίας της Παραγωγής σε μια επιχείρηση. Ενδεικτικά, η παραγωγή (συνήθως):

- απασχολεί το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού,
- δεσμεύει το μεγαλύτερο ποσοστό παγίων στοιχείων,
- απαιτεί μεγάλα κεφάλαια λειτουργίας,
- έχει σημαντικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα
- προσδιορίζει (ή περιορίζει) σημαντικά την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, μέσω:
  - κόστους παραγωγής,
  - προσφερόμενης ποιότητας,
  - χρόνου αντίδρασης σε αλλαγές,
  - εφαρμογής βιώσιμων μεθόδων

Η νέα αντίληψη για την λειτουργία της παραγωγής θεωρεί την παραγωγή ως σημαντικό μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση, περιλαμβάνοντας τη βιωσιμότητα στην κεντρική της στρατηγική.

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Υπάρχουν δύο γενικές κατηγορίες αποφάσεων που λαμβάνονται από την διοίκηση μιας επιχείρησης:

- Αποφάσεις Στρατηγικής (Strategic decisions).
- Αποφάσεις Τακτικής (Tactical/Operational decisions).

Οι αποφάσεις στρατηγικής λαμβάνονται με μικρή συχνότητα και συνήθως:

- δεσμεύουν σημαντικά κεφάλαια/πόρους,
- έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην πορεία ανάπτυξης της όλης επιχείρησης,
- δεν είναι εύκολα ανατρέψιμες.

Οι αποφάσεις τακτικής στοχεύουν στην υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων, λαμβάνονται με μεγαλύτερη συχνότητα, και συνήθως:

- επηρεάζουν μικρό τμήμα της επιχείρησης,
- μπορούν σχετικά εύκολα να αλλάξουν χωρίς σημαντικές επιπτώσεις.

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Παραδείγματα Στρατηγικών Αποφάσεων:

- Ανάπτυξη νέων προϊόντων με έμφαση στην ανακυκλώσιμη συσκευασία και τη χρήση ανανεώσιμων πόρων.
- Επένδυση σε τεχνολογίες πράσινης ενέργειας για τη μείωση του οικολογικού αποτυπώματος των εγκαταστάσεων παραγωγής.

Παραδείγματα Τακτικών Αποφάσεων:

- Επιλογή προμηθευτών που τηρούν αυστηρά περιβαλλοντικά κριτήρια και πιστοποιήσεις.
- Υιοθέτηση πολιτικής μείωσης αποβλήτων μέσω βελτιστοποίησης των διαδικασιών αποθεματοποίησης και ενισχυμένης ανακύκλωσης.

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Επιχειρηματική Στρατηγική: Σύνολο αρχών και στόχων που καθορίζουν το πλαίσιο ανάπτυξης μίας επιχείρησης. Υλοποιεί την επιχειρηματική φιλοσοφία και αποτελεί το σημείο αναφοράς όλων των επιχειρηματικών αποφάσεων.

## ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αποστολή Επιχείρησης: Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση προσδιορίζει τον ρόλο και την συνολική προσφορά της.

Εσωτερικό Περιβάλλον: Σύνολο εσωτερικών χαρακτηριστικών μίας επιχείρησης που επηρεάζουν την δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Εξωτερικό Περιβάλλον: Το άμεσο (λειτουργικό) και το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Έχοντας καθορίσει την Αποστολή της και αναλύσει το Εσωτερικό και Εξωτερικό της περιβάλλον, μια επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει την Επιχειρηματική Στρατηγική.

## ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



### **Simon Sinek: How great leaders inspire action**

[http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)

<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4&t>

## ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



To challenge the status quo.  
To think differently.

**facebook.**

To give people the power to build  
community so that we can bring  
the world closer together.



To empower every person and organization  
on the planet to achieve more.

**TESLA**

To accelerate the world's transition  
to sustainable energy.

## ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

To create happiness for people  
of all ages, everywhere.

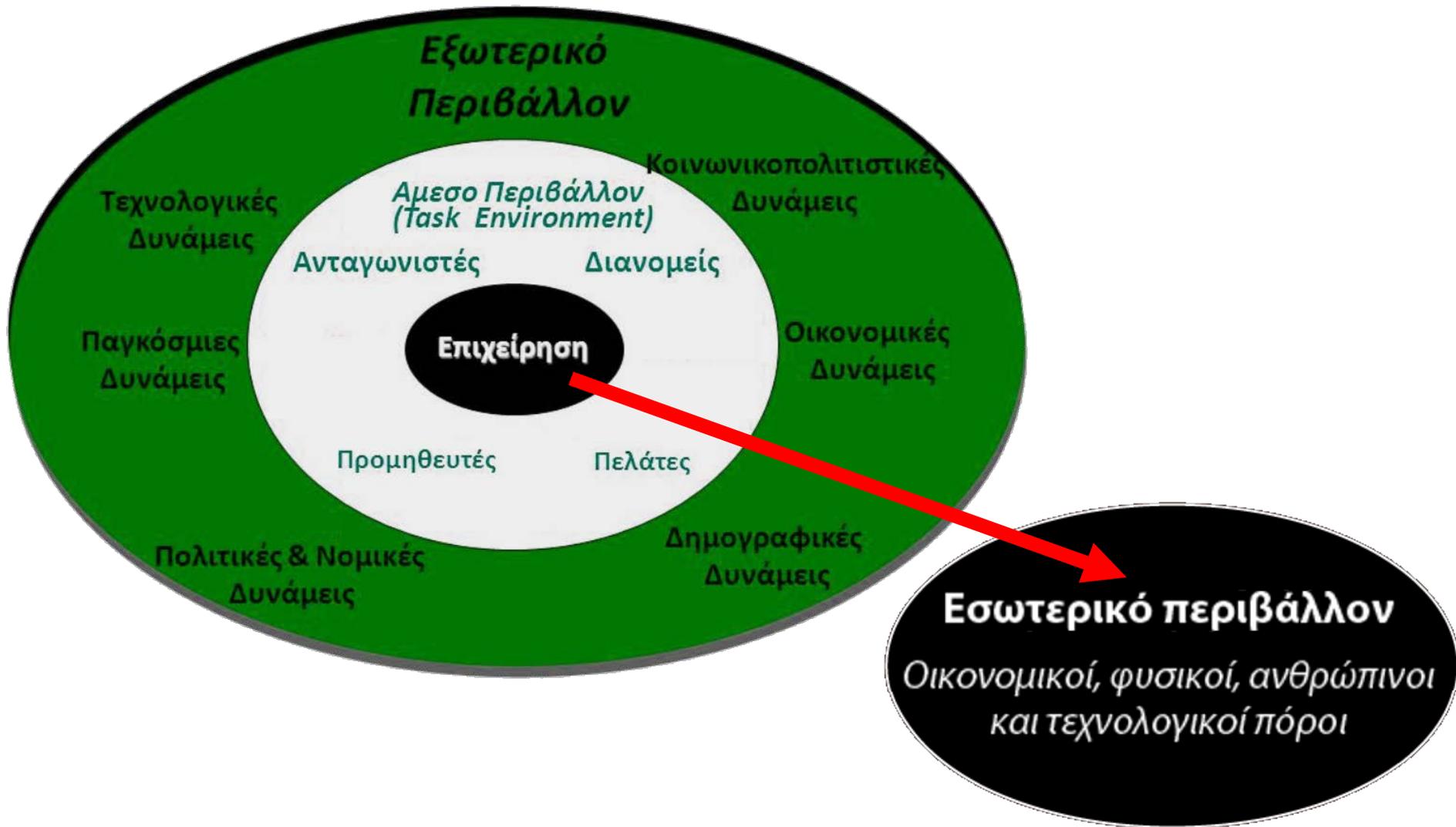
To organize the world's information and  
make it universally accessible and useful.



To fulfill dreams of personal,  
All-american freedom.

To refresh the world and inspire  
moments of optimism and happiness.

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



## ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

	Βοηθούν την επίτευξη των στόχων	Εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων
Εσωτερικοί παράγοντες	<b>S</b> Δυνατά Σημεία	<b>W</b> Αδύνατα Σημεία
Εξωτερικοί παράγοντες	<b>O</b> Ευκαιρίες	<b>T</b> Απειλές

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η Στρατηγική Παραγωγής εξειδικεύει την Επιχειρηματική Στρατηγική στον τομέα της Παραγωγής.

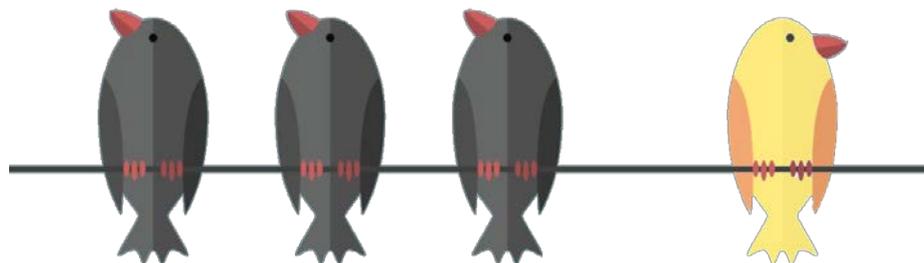
### 1. Χαμηλό κόστος:

Στοχεύει στη διατήρηση χαμηλής τιμής, μέσω της συμπίεσης του κόστους παραγωγής.



### 2. Διαφοροποίηση:

Στοχεύει στην αύξηση της τιμής μέσω της αύξησης της αξίας σε ορισμένα χαρακτηριστικά που ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει.



## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η Ryanair χρησιμοποιεί τακτικές για να μειώσει το κόστος λειτουργίας της, όπως η χρήση φθηνότερων αεροδρομίων, η μεγιστοποίηση της χρήσης των αεροσκαφών της, η μείωση των δαπανών σε συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως είναι η τροφοδοσία και τα δωρεάν αναψυκτικά κ.λπ. Αυτό της επιτρέπει να προσφέρει πτήσεις σε πολύ χαμηλές τιμές.



## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Τα προϊόντα της Apple, όπως το iPhone, το iPad και το MacBook, έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά σχεδιασμού, ευχρηστίας και λειτουργικότητας που τα κάνουν να ξεχωρίζουν στην αγορά. Παρόλο που τα προϊόντα της Apple είναι συνήθως πιο ακριβά σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών της, οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερο για αυτά λόγω της αντιληπτής αξίας που προσφέρουν.



## ΕΞΕΛΙΞΗ ΡΟΛΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (Μοντέλο Wheelwright & Hayes)

1. Εσωτερική Ουδετερότητα: Η παραγωγή αποτελεί αναγκαίο κακό που πρέπει να προκαλεί την ελάχιστη ζημιά.
  - Επιδίωξη ευελιξίας σε αλλαγές.
  - Αυστηρός έλεγχος χρήσης παραγωγικών συντελεστών.
  - Γενική χρήση εξωτερικών συνεργατών.
2. Εξωτερική Ουδετερότητα: Το επίπεδο ανάπτυξης της παραγωγής πρέπει να συμβαδίζει με τον ανταγωνισμό.
  - Συμμόρφωση με πρακτικές κλάδου.
  - Έμφαση σε επενδύσεις εξοπλισμού.
  - Χρήση εξωτερικών εμπειρογνομώνων.

## ΕΞΕΛΙΞΗ ΡΟΛΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (Μοντέλο Wheelwright & Hayes)

3. Εσωτερική Πηγή Στήριξης: Η παραγωγή πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες υλοποίησης της επιχειρηματικής στρατηγικής.
  - Εξειδίκευση της Ε.Σ. στις ανάγκες παραγωγής.
  - Τακτική προσαρμογή στις σύγχρονες εξελίξεις.
  - Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.
  
4. Εξωτερική Πηγή Στήριξης: Η παραγωγή πρέπει να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.
  - Ισότιμη συμμετοχή της παραγωγής στην διαμόρφωση της Ε.Σ.
  - Χάραξη μακροχρόνιας Σ.Π.
  - Εσωτερική ανάπτυξη μεθόδων οργάνωσης παραγωγής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.