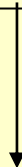


# **Διοίκηση Λειτουργιών** **(Operations Management)**

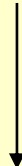
**– 1<sup>ο</sup> μάθημα –**  
***Εισαγωγή***

# Ομάδα Σχετικών Μαθημάτων

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ** (5<sup>ο</sup> εξάμηνο)



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ  
(LOGISTICS)** (7<sup>ο</sup> εξάμηνο)



**ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ**  
(8<sup>ο</sup> εξάμηνο - επιλογής)

# Ορισμός Διοίκησης Λειτουργιών

- ◆ **Διοίκηση Λειτουργιών** είναι το σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που εμπλέκονται με τη διαχείριση των **πόρων** για την **παραγωγή** και **διανομή προϊόντων** και **υπηρεσιών**.
- ◆ Υλοποιεί την **στρατηγική της επιχείρησης**.
- ◆ Γνωστή και με τις ονομασίες:
  - ◆ **Διοίκηση Παραγωγής, Επιχειρησιακή Διοίκηση, Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών**

# Τί προβλήματα αντιμετωπίζει η Διοίκηση Λειτουργιών;

# 10 κρίσιμες στρατηγικές

1. Σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών
2. Διοίκηση ποιότητας
3. Σχεδιασμός διαδικασιών και δυναμικότητας
4. Επιλογή θέσης εγκατάστασης
5. Χωροταξικός σχεδιασμός

# 10 κρίσιμες στρατηγικές

6. Διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού
7. Διαχείριση αποθεμάτων
8. Συγκεντρωτικός προγραμματισμός
9. Χρονικός προγραμματισμός
10. Συντήρηση

# Θέματα διαλέξεων

- **Βδομάδα 1** Εισαγωγή στο μάθημα, βασικοί ορισμοί, ιστορική ανασκόπηση
- **Βδομάδα 2** Επιχειρησιακές Λειτουργίες και Παραγωγικότητα
- **Βδομάδα 3** Σχεδιασμός προϊόντων & υπηρεσιών - 1
- **Βδομάδα 4** Σχεδιασμός προϊόντων & υπηρεσιών - 2
- **Βδομάδα 5** Διοίκηση έργων - 1
- **Βδομάδα 6** Διοίκηση έργων - 2

# Θέματα διαλέξεων – (συνέχεια...)

- **Βδομάδα 7** Διοίκηση έργων - 3
- **Βδομάδα 8** Διοίκηση έργων - 4
- **Βδομάδα 9** Σχεδιασμός παραγωγικών διαδικασιών
- **Βδομάδα 10** Στρατηγικές επιλογής θέσης εγκατάστασης
- **Βδομάδα 11** Στρατηγικές χωροταξικού σχεδιασμού – 1
- **Βδομάδα 12** Στρατηγικές χωροταξικού σχεδιασμού – 2  
(Εξισορρόπηση γραμμών παραγωγής συναρμολόγησης)
- **Βδομάδα 13** Επανάληψη



# Προτεινόμενο βιβλίο

- **Χρονικός Προγραμματισμός στη Βιομηχανία και τις Υπηρεσίες**, Ανδρέα Νεάρχου, Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd, 2017.



Αεροδρόμια



εργοστάσια



Όλα είναι  
*Λειτουργίες*

Νοσοκομεία



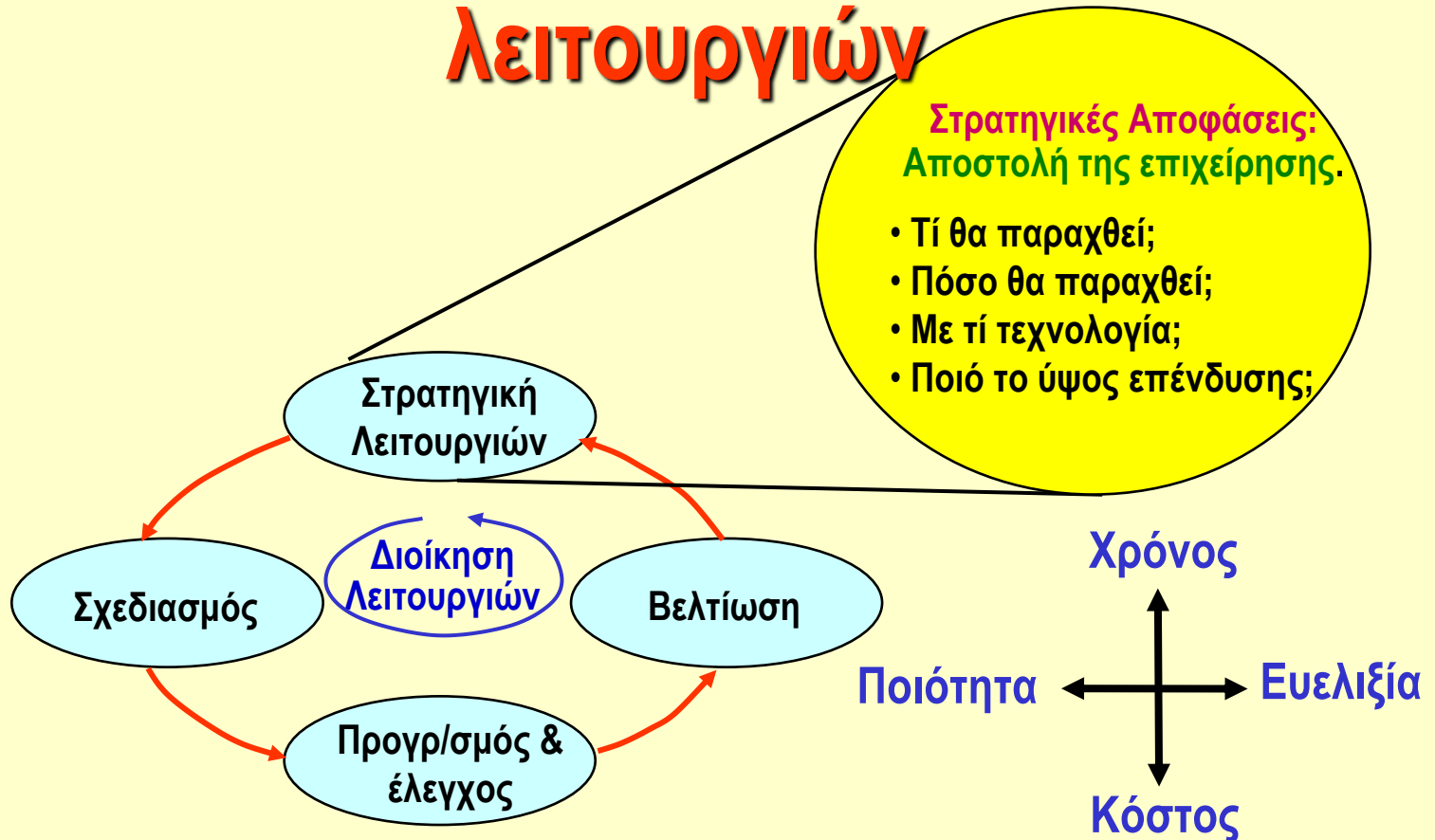
Εστιατόρια



# Το γενικό μοντέλο της διοίκησης λειτουργιών

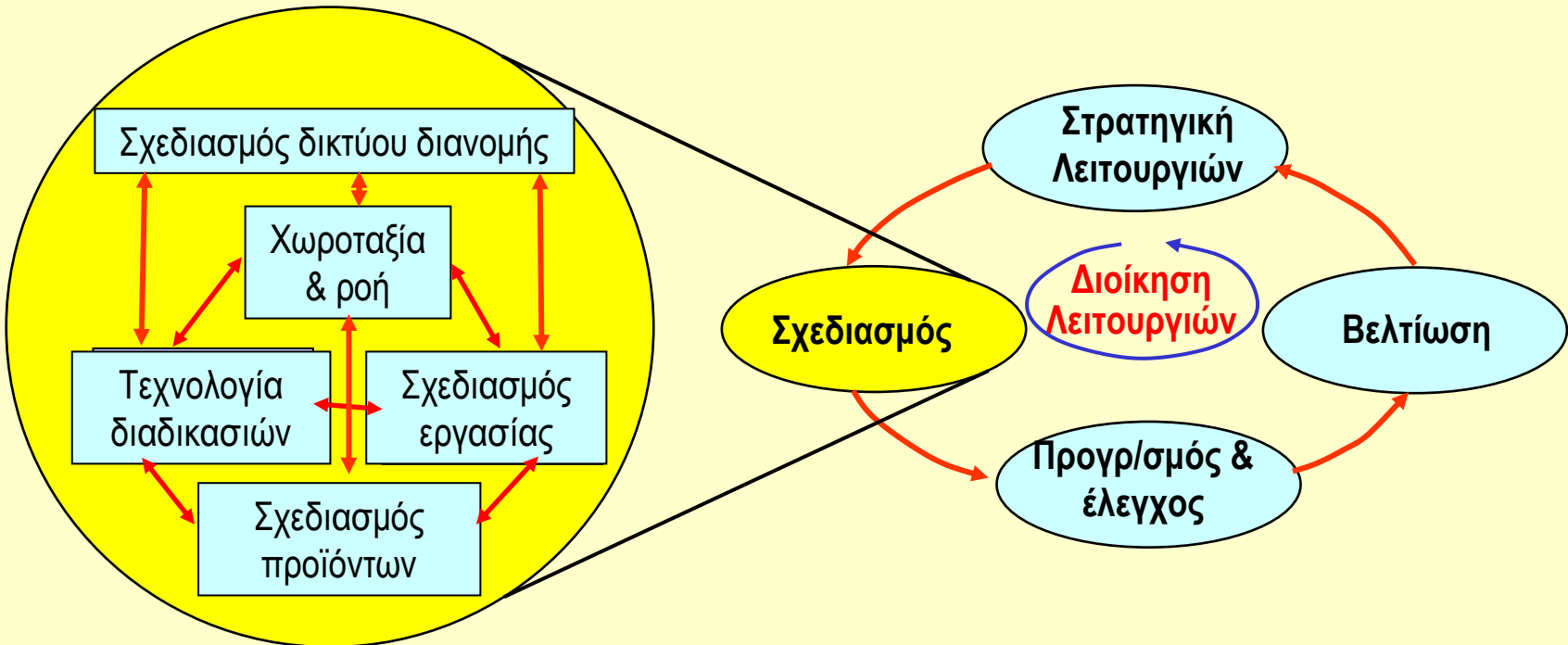


# Το γενικό μοντέλο της διοίκησης λειτουργιών



**Η Διοίκηση Λειτουργιών υλοποιεί την Στρατηγική της Επιχείρησης**

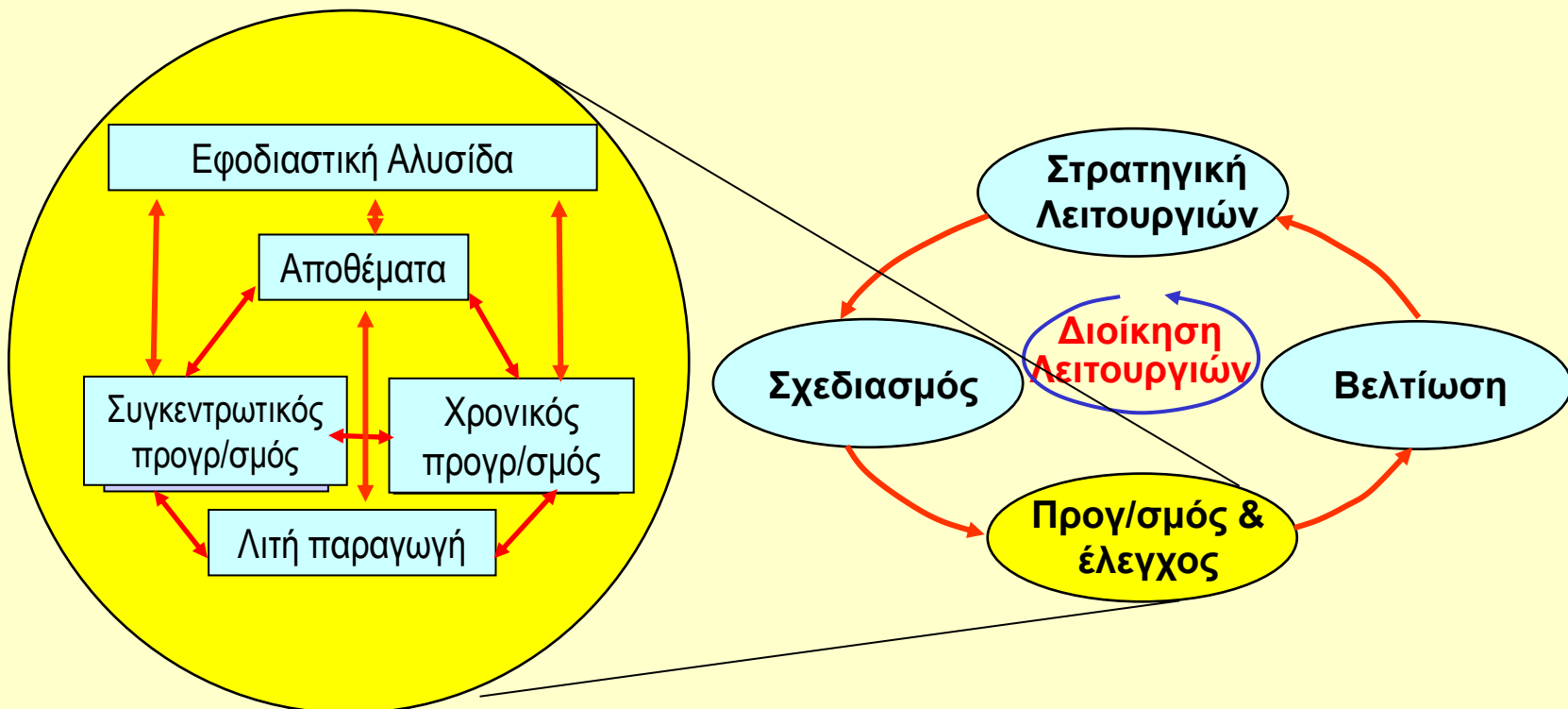
# Το γενικό μοντέλο της διοίκησης λειτουργιών



# Το γενικό μοντέλο της διοίκησης λειτουργιών



# Το γενικό μοντέλο της διοίκησης λειτουργιών

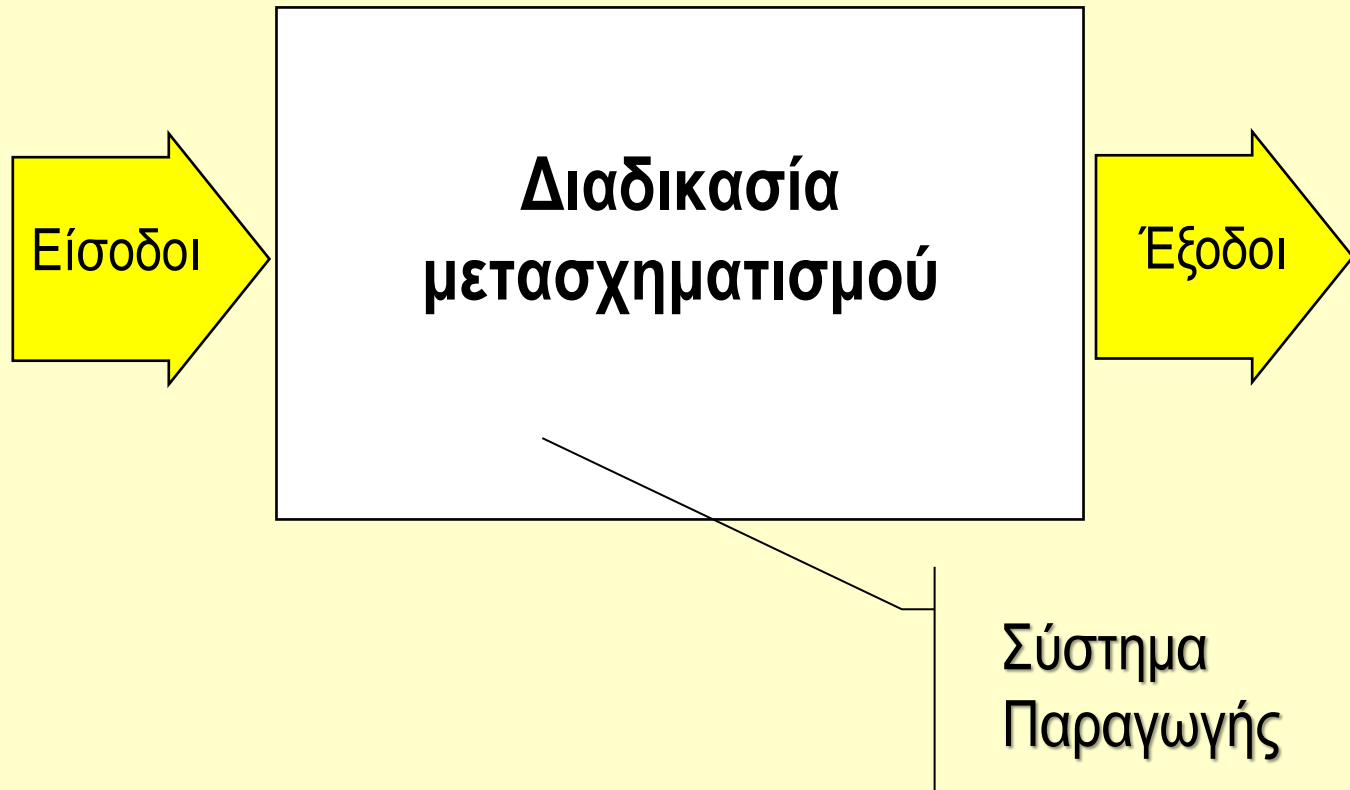


# Οι Λειτουργίες ως Παραγωγικό Σύστημα

## Διαδικασίες και Λειτουργίες



# Όλες οι λειτουργίες είναι διαδικασίες μετασχηματισμού



# Διαδικασίες και Λειτουργίες

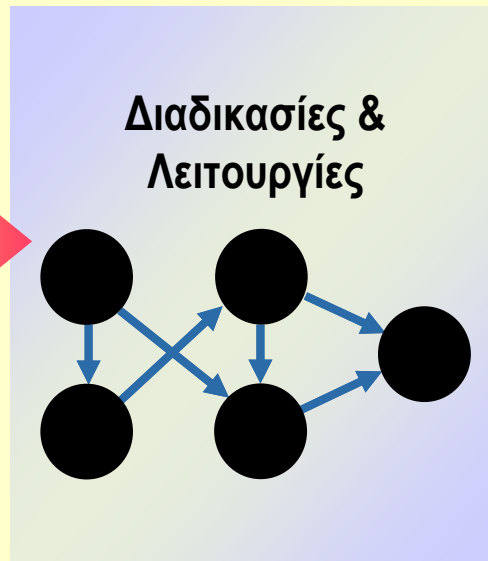
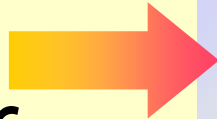
## ΕΙΣΡΟΕΣ

- Εργαζόμενοι
- Εξοπλισμός
- Εγκαταστάσεις
- Υλικά
- Γη
- Ενέργεια
- Κεφάλαιο
- Πληροφορίες

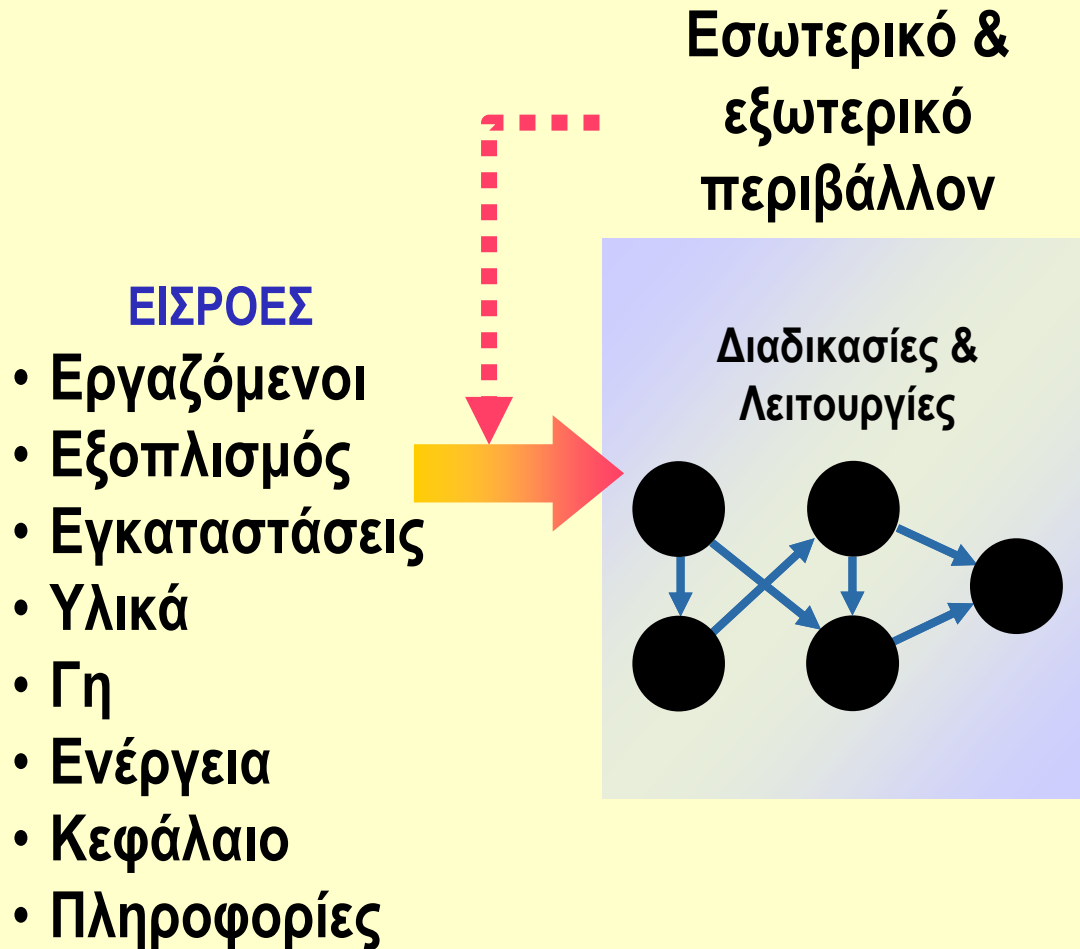
# Διαδικασίες και Λειτουργίες

## ΕΙΣΡΟΕΣ

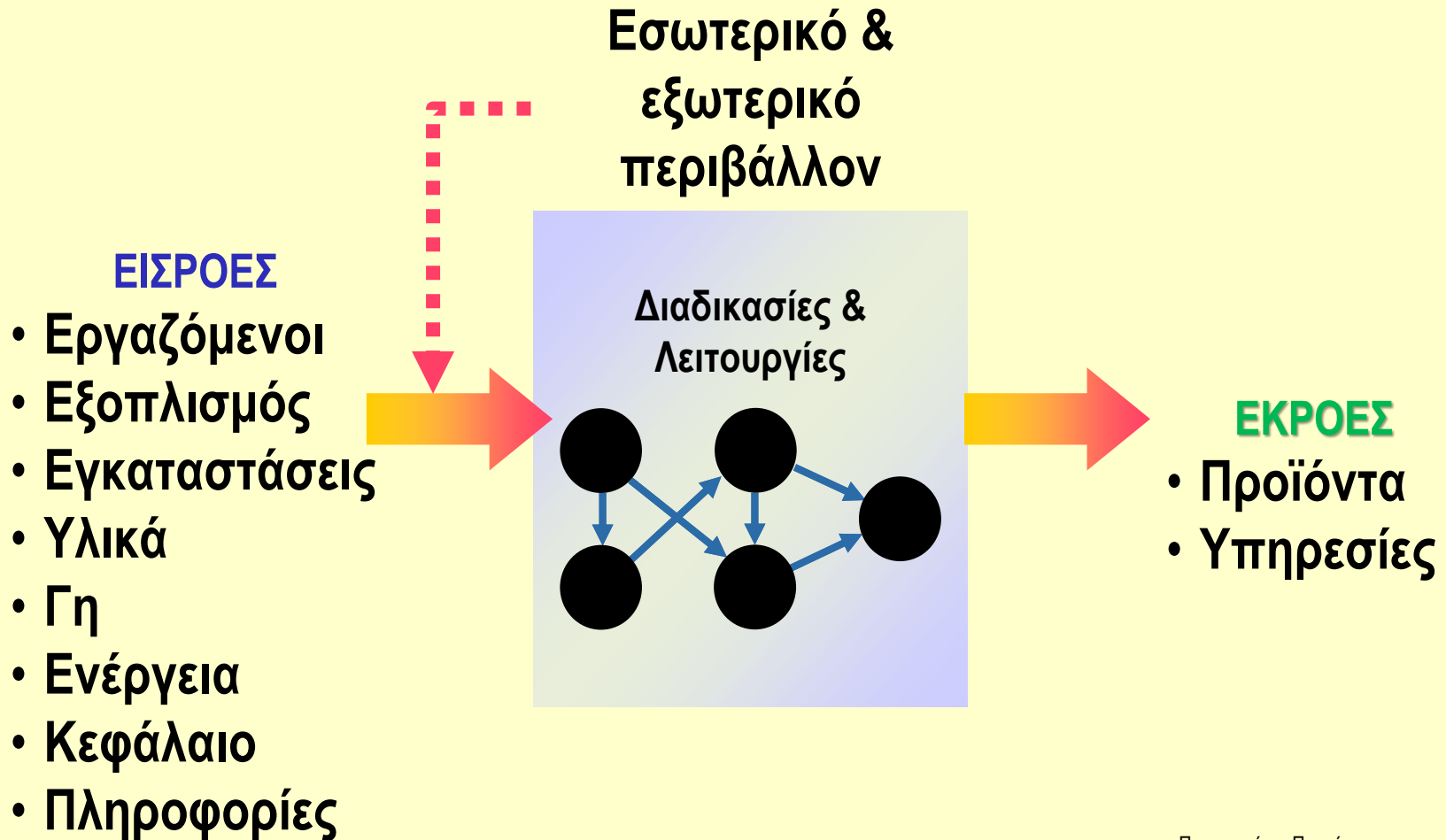
- Εργαζόμενοι
- Εξοπλισμός
- Εγκαταστάσεις
- Υλικά
- Γη
- Ενέργεια
- Κεφάλαιο
- Πληροφορίες



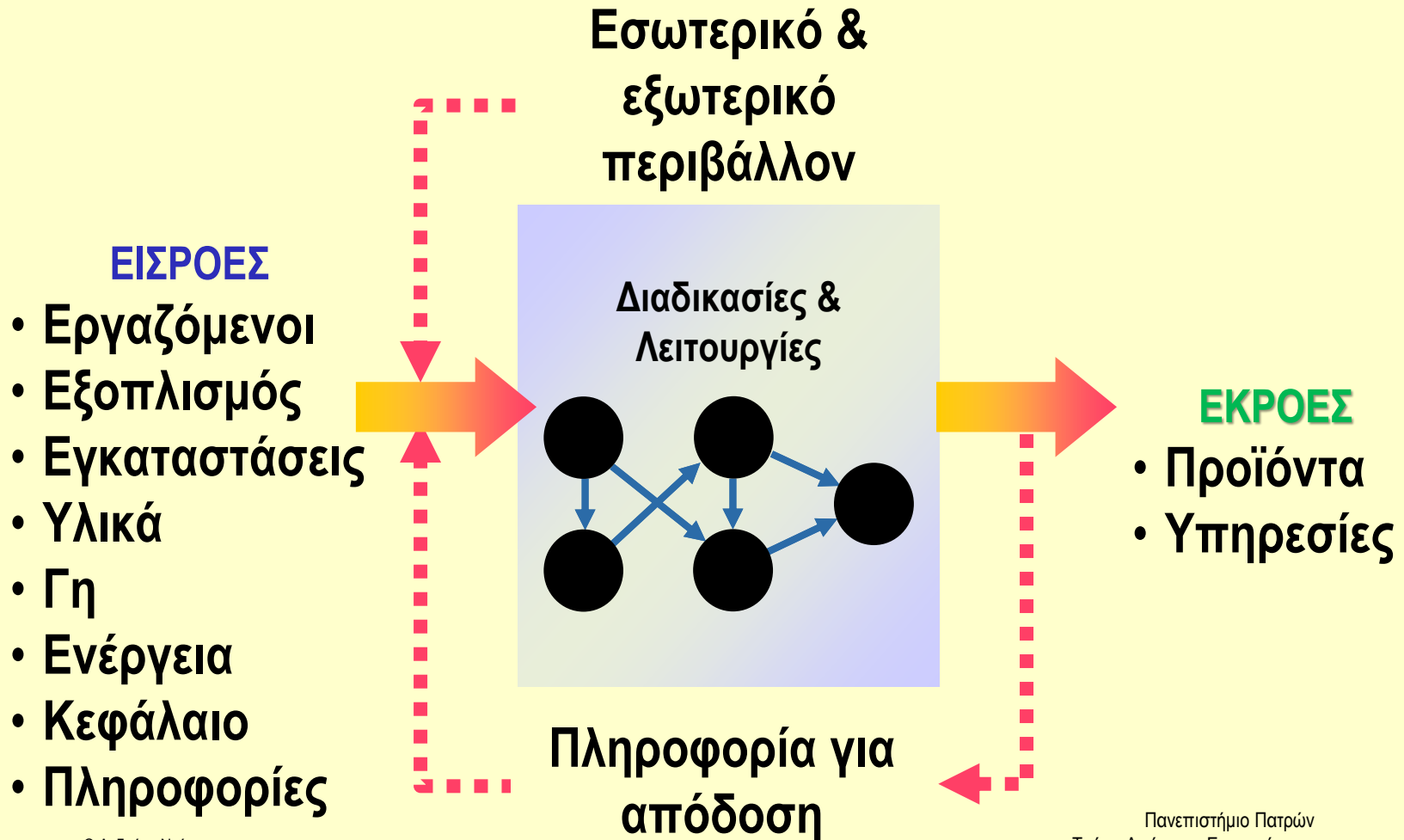
# Διαδικασίες και Λειτουργίες



# Διαδικασίες και Λειτουργίες

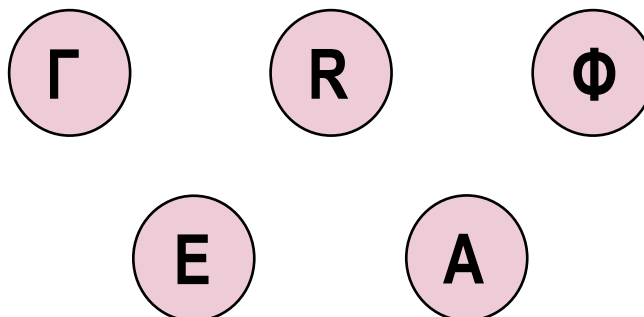


# Διαδικασίες και Λειτουργίες



# ***Διαδικασίες σε νοσοκομείο***

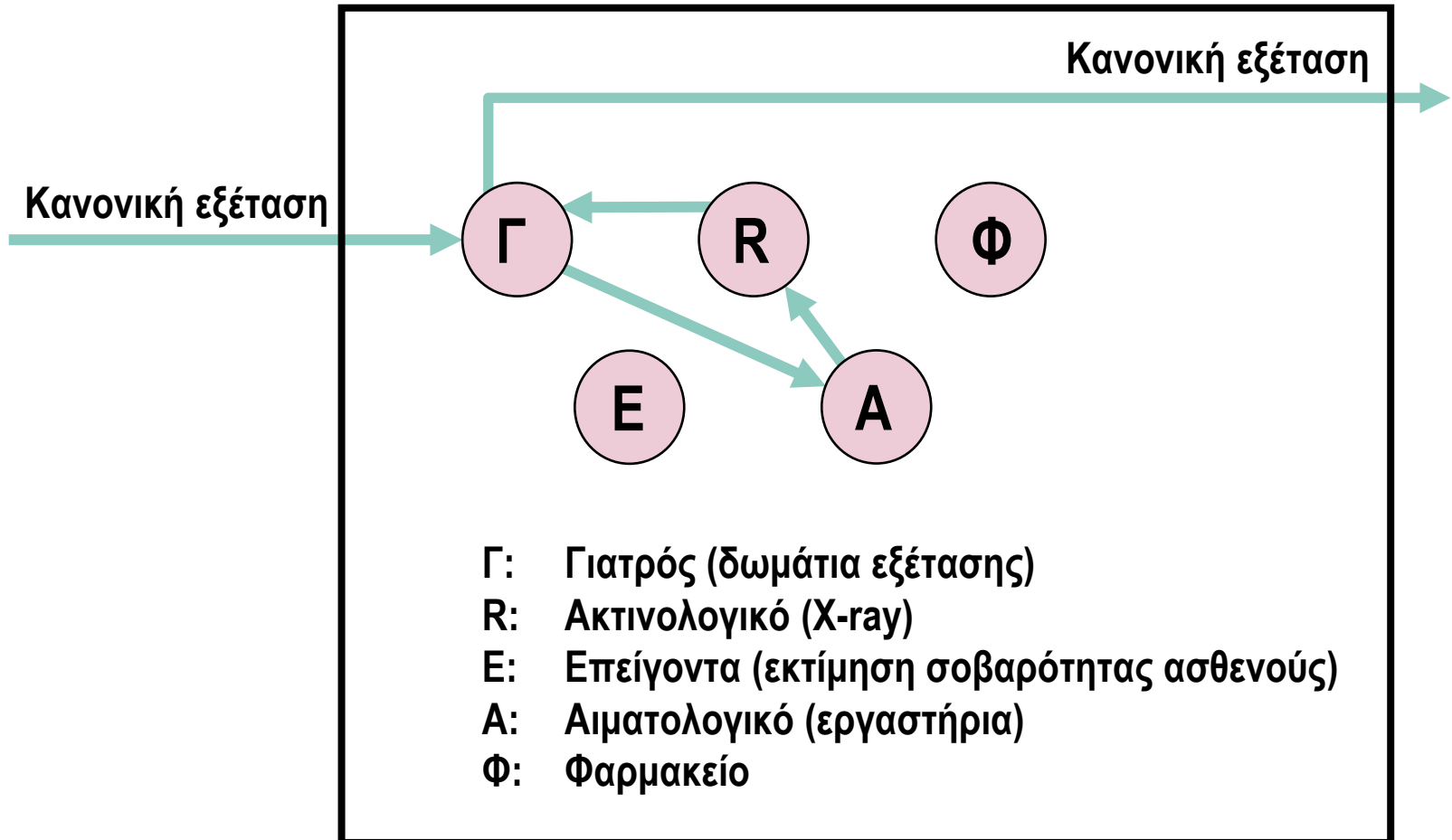
# Διαδικασίες σε νοσοκομείο



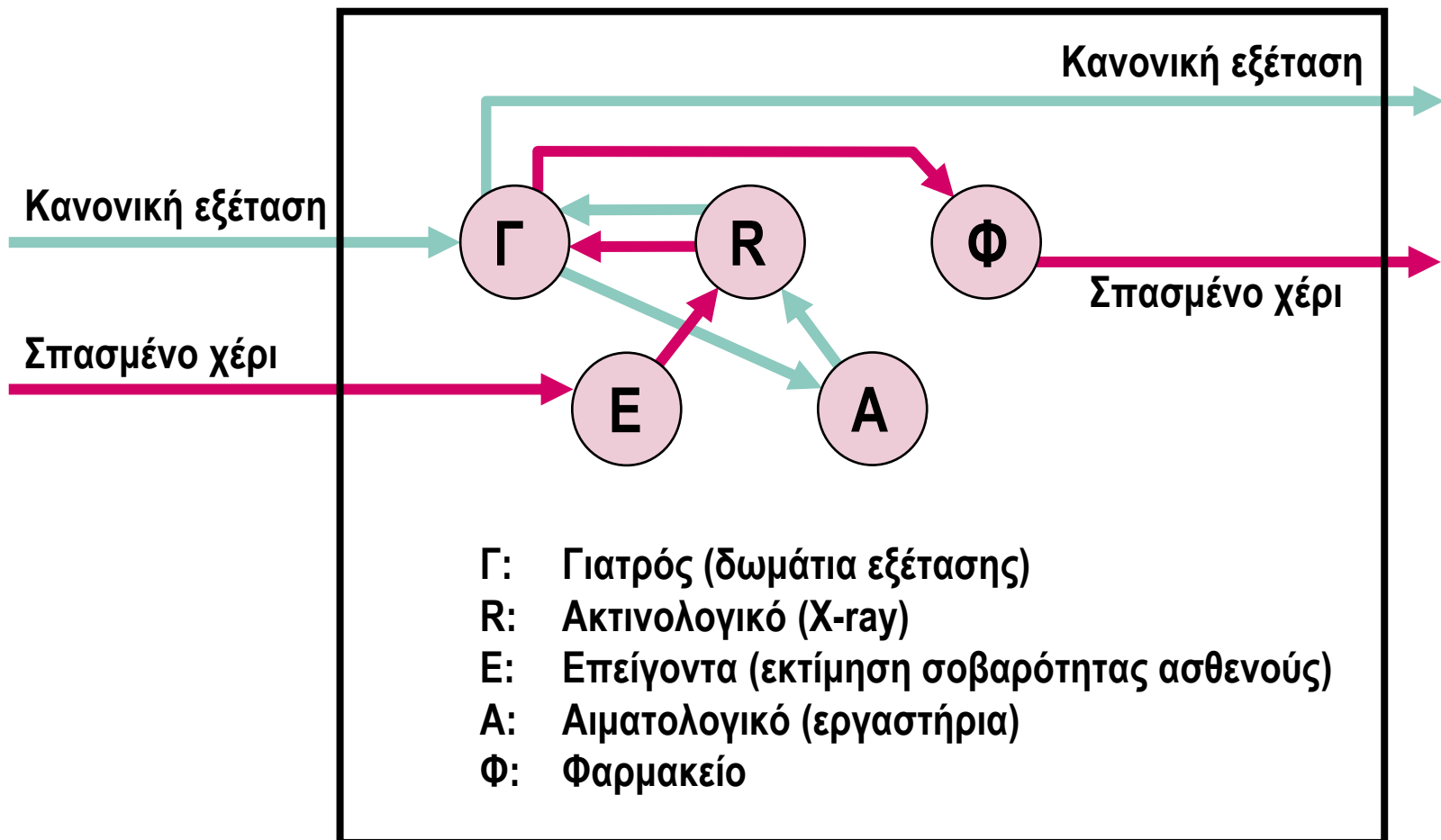
- Γ: Γιατρός (δωμάτια εξέτασης)
- R: Ακτινολογικό (X-ray)
- E: Επείγοντα (εκτίμηση σοβαρότητας ασθενούς)
- A: Αιματολογικό (εργαστήρια)
- Φ: Φαρμακείο



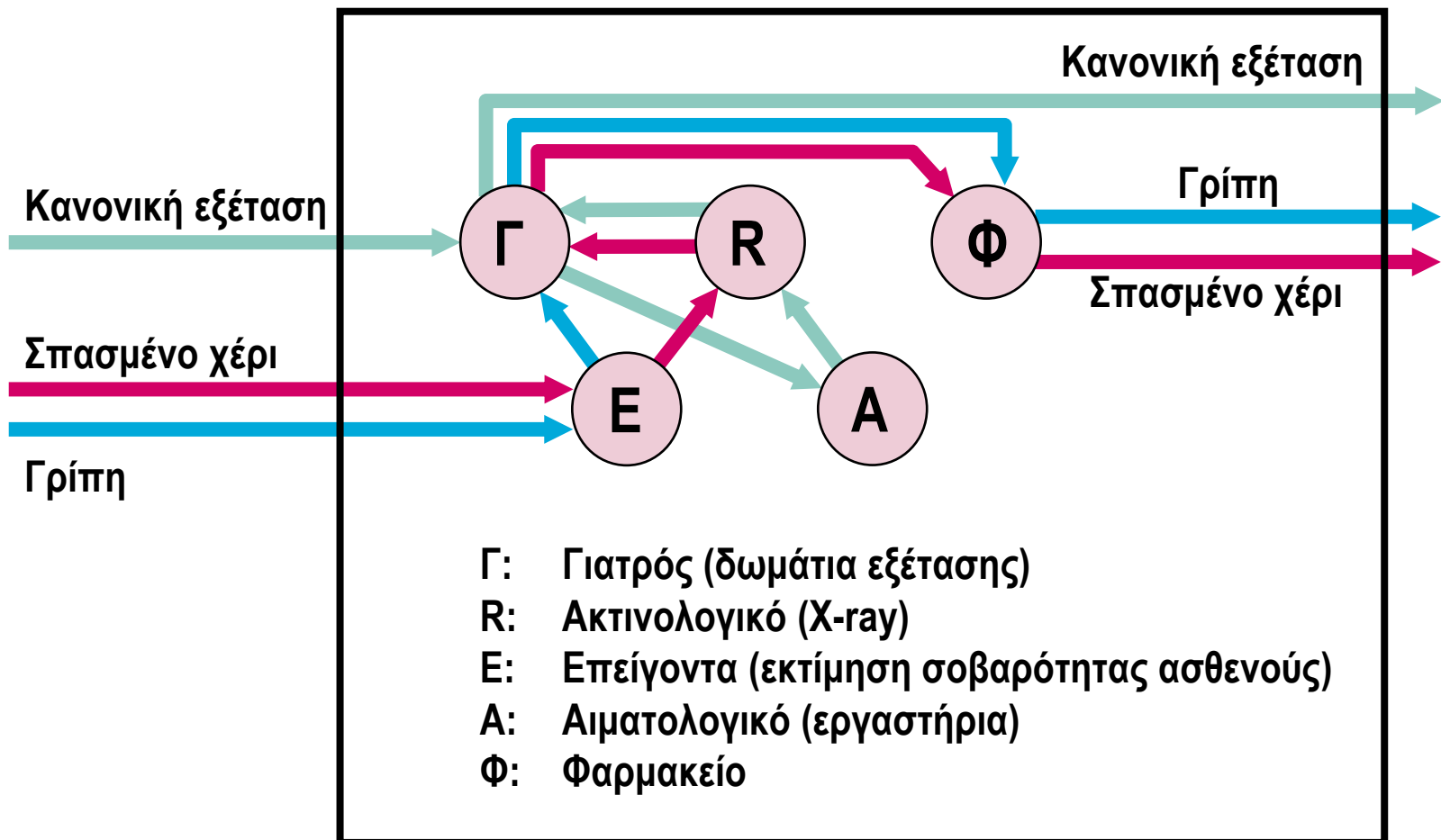
# Διαδικασίες σε νοσοκομείο



# Διαδικασίες σε νοσοκομείο

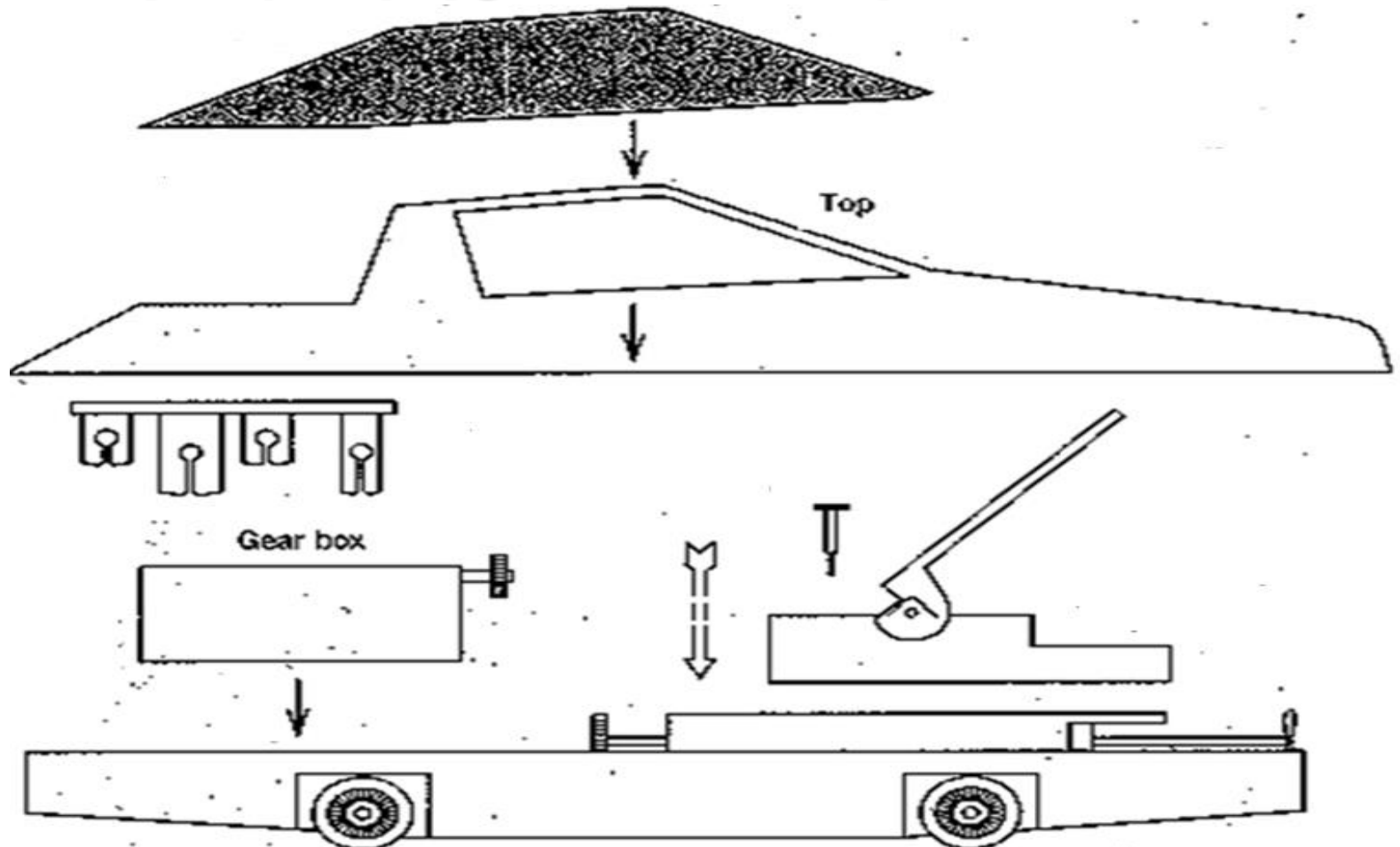


# Διαδικασίες σε νοσοκομείο

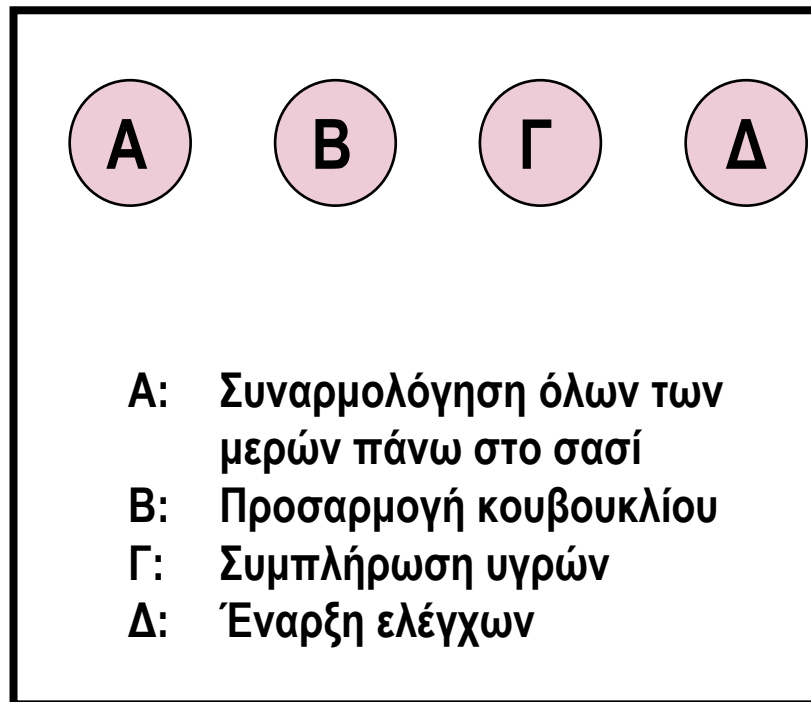


# ***Διαδικασίες γραμμής παραγωγής αυτοκινήτων***

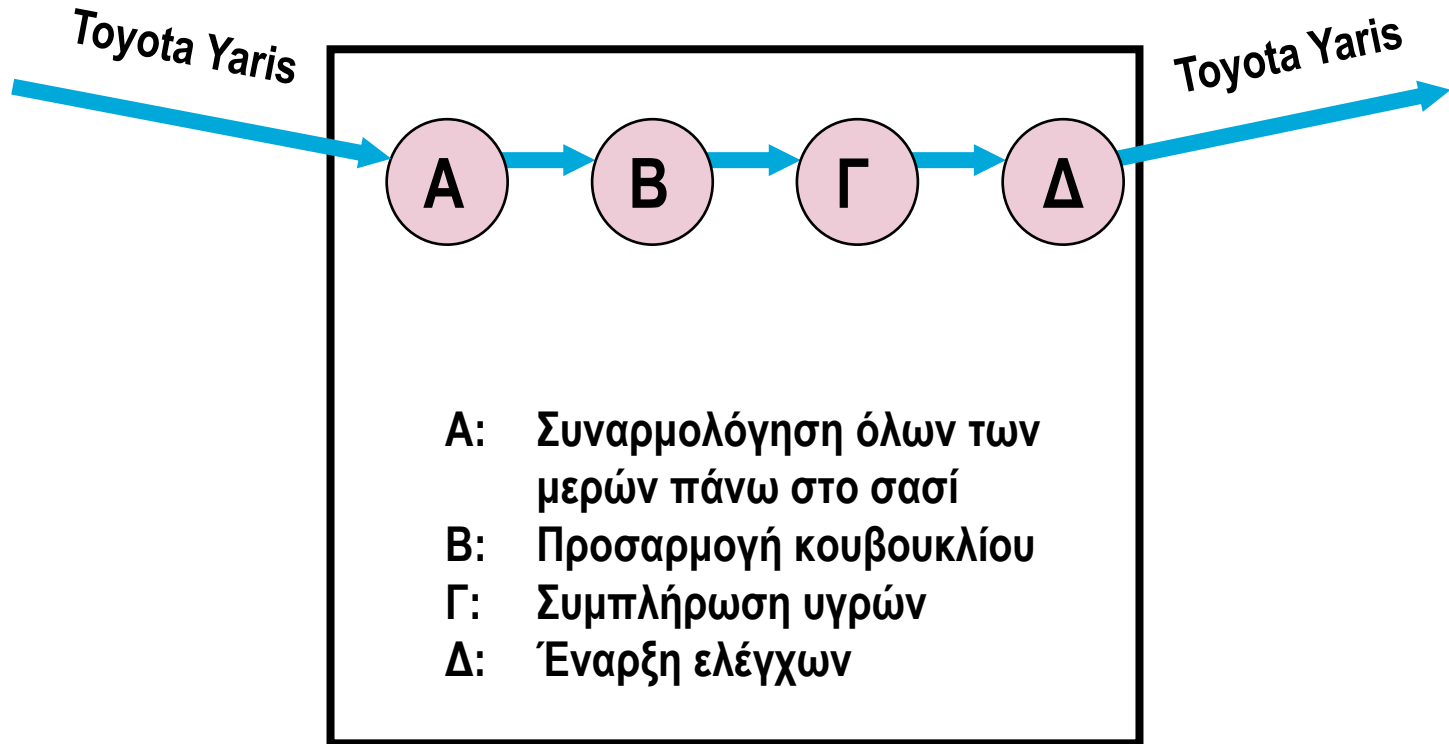
# Διαδικασίες γραμμής παραγωγής αυτοκινήτων



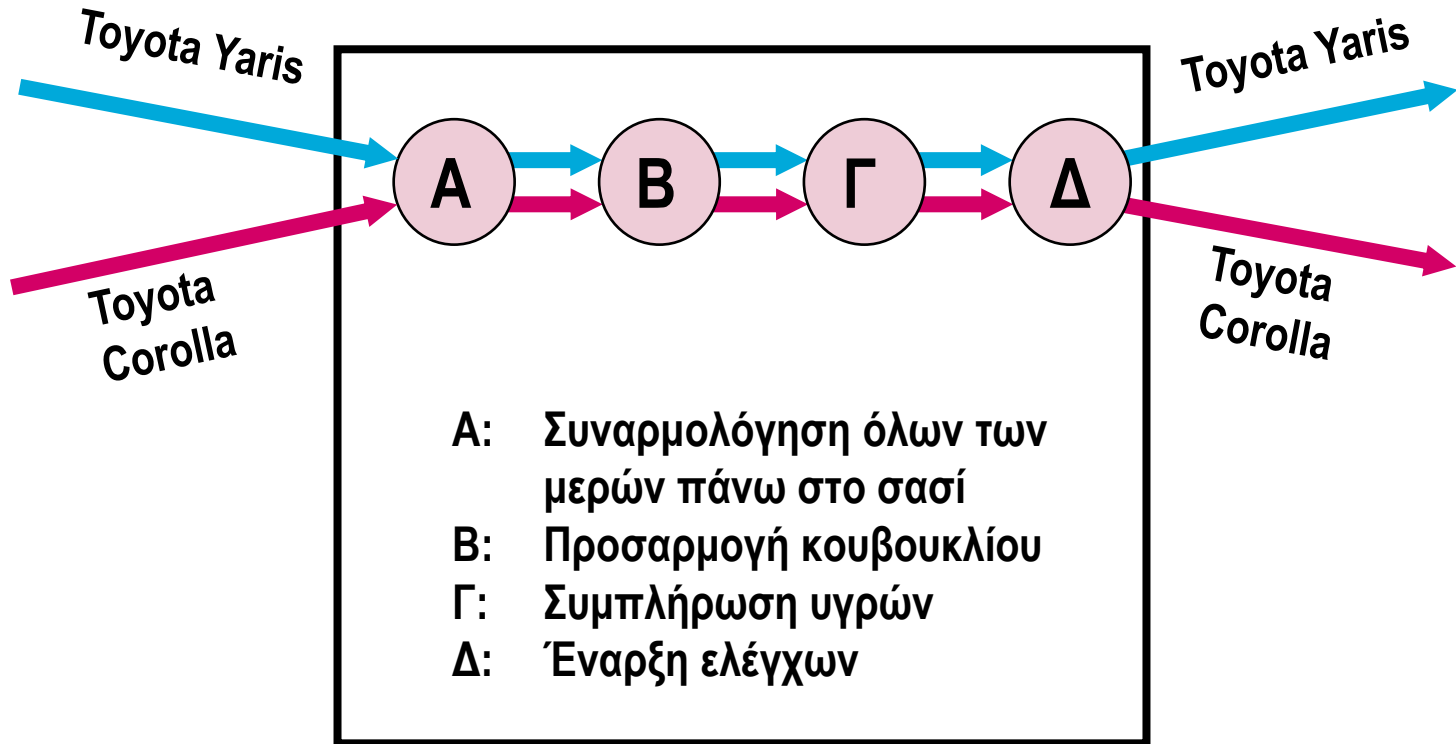
# Διαδικασίες γραμμής παραγωγής αυτοκινήτων



# Διαδικασίες γραμμής παραγωγής αυτοκινήτων



# Διαδικασίες γραμμής παραγωγής αυτοκινήτων





# Διαδικασίες διαχείρισης έργων



# Παραδείγματα παραγωγικών συστημάτων

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΕΙΣΟΔΟΣ	ΕΞΟΔΟΣ
Τράπεζα	Ταμίες, προσωπικό, Η/Υ, πελάτες, εγκαταστάσεις, ενέργεια	Δάνεια, αναλήψεις, διαφύλαξη, κ.α.
Εστιατόριο	Μαγείρεμα, σερβιτόροι, φαγητά, πελάτες, εγκαταστάσεις, ενέργεια	Γεύματα, διασκέδαση, ικανοποιημένοι πελάτες
Νοσοκομείο	Γιατροί, νοσοκόμες, λοιπό προσωπικό, ασθενείς, φάρμακα, γνώση, εγκαταστάσεις, ενέργεια	Υπηρεσίες υγείας, εξιτήρια ασθενών

# Παραδείγματα παραγωγικών συστημάτων - συνέχεια

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΕΙΣΟΔΟΣ	ΕΞΟΔΟΣ
Εργοστάσιο	Εξοπλισμός-μηχανές, εργατικό δυναμικό, πρώτες ύλες, αποθέματα προϊόντων, εγκαταστάσεις, ενέργεια	τελικά προϊόντα
Αερογραμμές	Αεροπλάνα, εγκαταστάσεις, πιλότοι, αεροσυνοδοί, μηχανικοί, λοιπό προσωπικό εδάφους, πελάτες, ενέργεια.	Πτήσεις από ένα μέρος σε ένα άλλο
Πανεπιστήμιο	Καθηγητές, προσωπικό, φοιτητές, γνώση, συγγράμματα, εγκαταστάσεις, ενέργεια	επιστήμονες, έρευνα, δημόσια γνώση

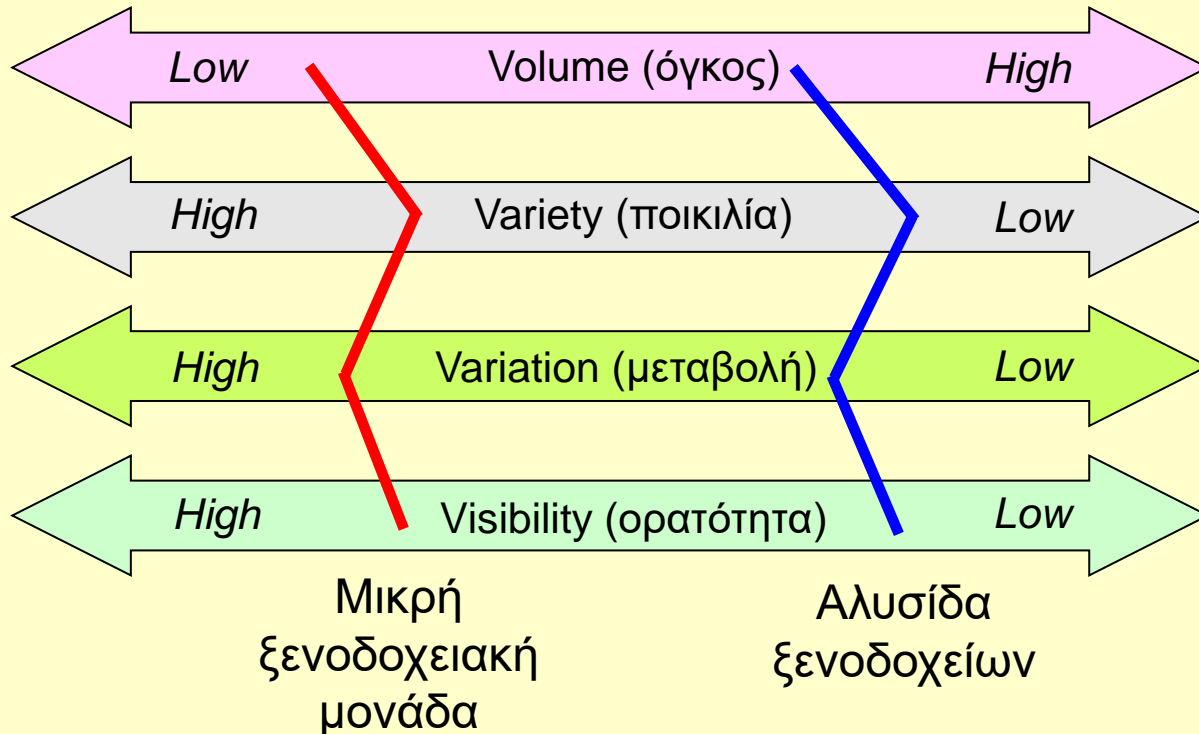
# Παραδείγματα παραγωγικών συστημάτων - συνέχεια

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΕΙΣΟΔΟΣ	ΕΞΟΔΟΣ
Αγροτική μονάδα	Χρήσης γης, σπόροι, φυτά, λιπάσματα, γεωργικά μηχανήματα	Λαχανικά, γάλα, μαλλί, κρέας, λουλούδια
Μονάδα λιανικού εμπορίου	Έτοιμα φυσικά αγαθά, χρήση εγκαταστάσεων, μεταφορικών μέσων, αποθήκες, αποθέματα	Ικανοποίηση καταναλωτών μέσω της δυνατότητας άμεσης εξυπηρέτησης τους

# Βασικά χαρακτηριστικά λειτουργιών σε ένα σύστημα παραγωγής

- ◆ Ο **όγκος** (ποσότητα) (**Volume**) των εκροών
- ◆ Η **ποικιλία** (**Variety**) των εκροών
- ◆ Η **μεταβολή** (**Variation**) στη ζήτηση των εκροών
- ◆ Ο **βαθμός ορατότητας** (**Visibility**) των πελατών σε σχέση με τις διαδικασίες μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές
- ◆ Η **επαναληπτικότητα** μιας διαδικασίας
- ◆ Η **συστηματοποίηση**. Ο βαθμός στον οποίο καθορίζονται και περιγράφονται (τυποποιούνται) με σαφήνεια οι βασικές διαδικασίες.

# Το προφίλ δύο συστημάτων παραγωγής σε σχέση με τα 4 V's



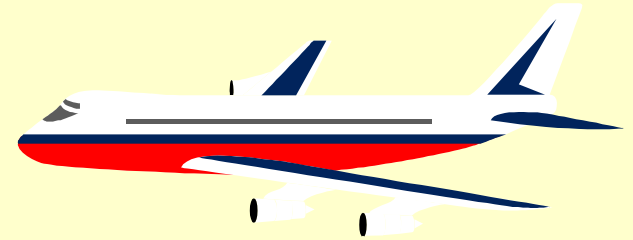
# Γιατί διδασκόμαστε το μάθημα της Διοίκησης Λειτουργιών;

# Είναι μια από τις 3 βασικές διοικητικές δραστηριότητες κάθε επιχείρησης

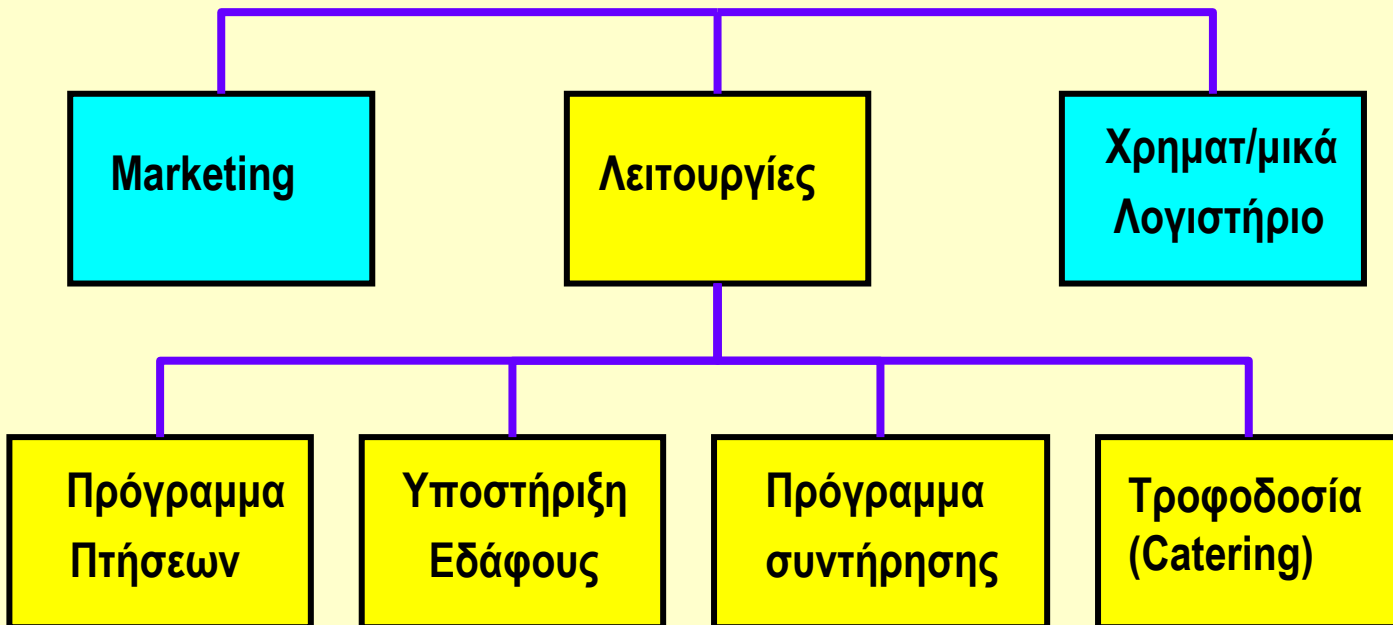
- ◆ **Marketing** – δημιουργεί ζήτηση
- ◆ **Χρηματοοικονομικά/Λογιστήριο** – παρακολουθεί την απόδοση (έσοδα/έξοδα) της επιχείρησης, πληρώνει λογαριασμούς, ελέγχει τις εισπράξεις.
- ◆ **Λειτουργίες**– δημιουργούν & διανέμουν το προϊόν



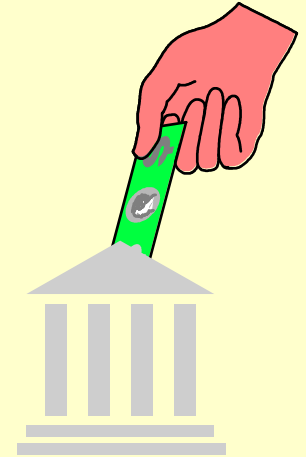
# Αερογραμμές - Λειτουργίες



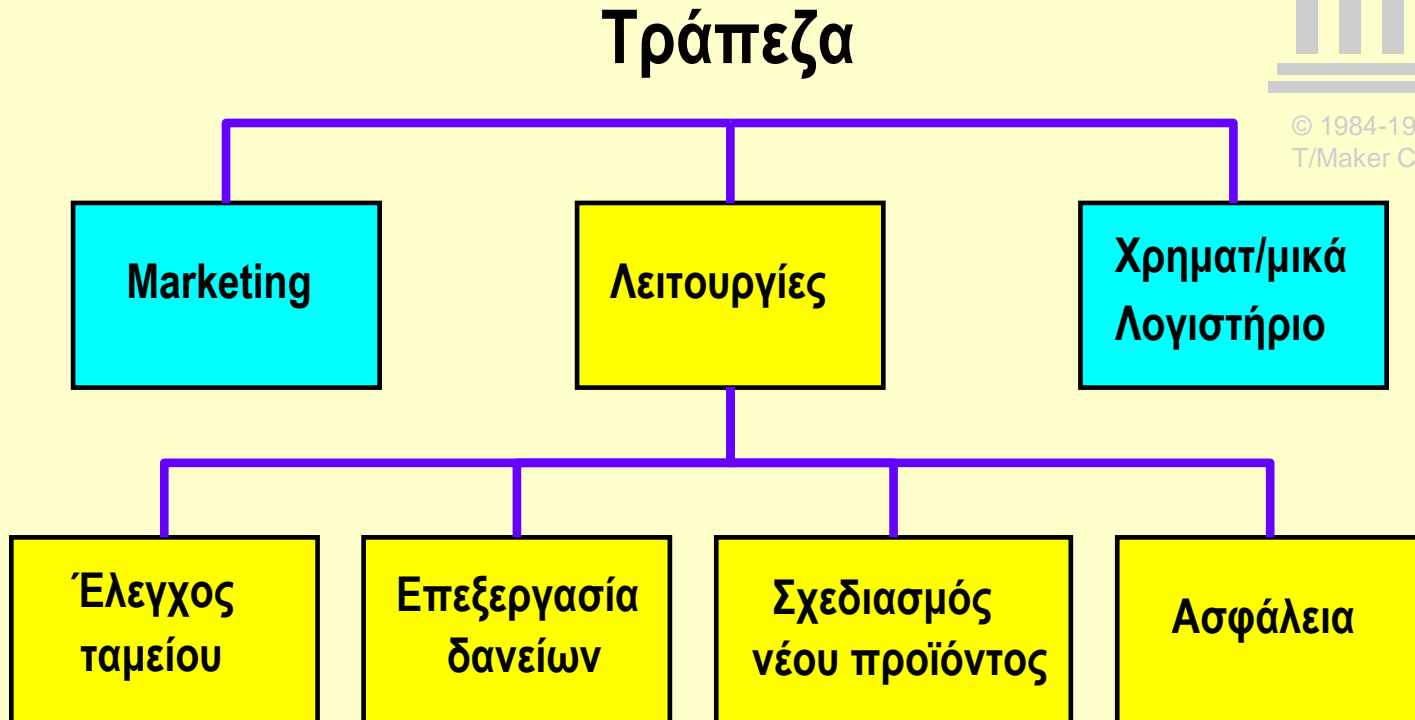
## Αερογραμμές



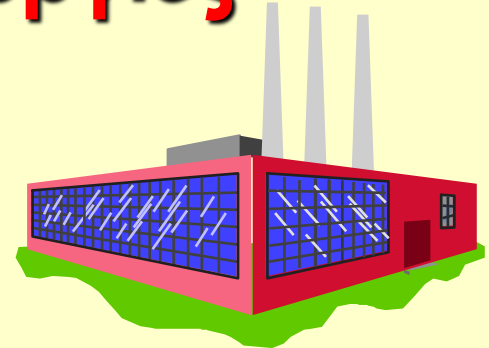
# Τράπεζες - Λειτουργίες



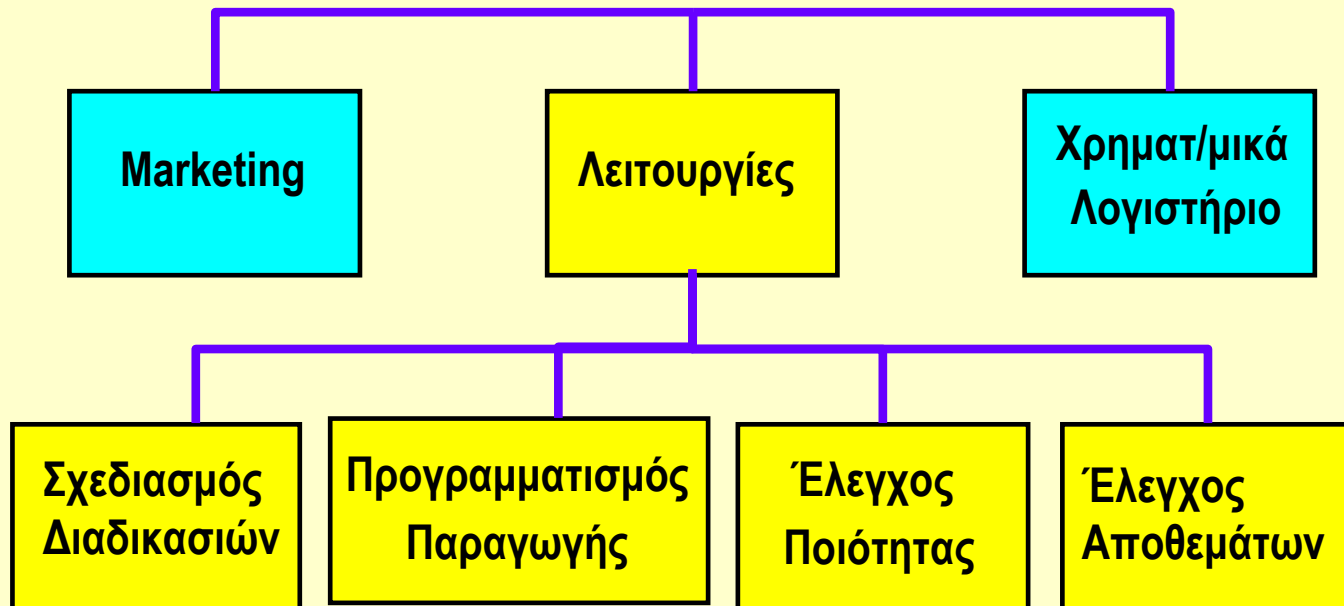
© 1984-1994  
T/Maker Co.



# Βιομηχανία - Λειτουργίες



## Εργοστάσιο



# Η ΔΛ κοστίζει: Υποθετικό παράδειγμα

## ◆ 3 προτάσεις για αύξηση των κερδών (σε €)

	Σημερινή Κατάσταση
Αξία Πωλήσεων	100.000
Κόστος Πωληθέντων	-80.000
Λειτουργικά Έξοδα	-6.000
Κέρδη προ Φόρων	14.000
Φόροι x 25%	3.500
Κέρδη	10.500

# Η ΔΛ κοστίζει: Υποθετικό παράδειγμα

## ◆ 3 προτάσεις για αύξηση των κερδών (σε €)

	Σημερινή Κατάσταση	Επιλογή Μάρκετινγκ  Αύξηση Πωλήσεων κατά 50%
Αξία Πωλήσεων	100.000	150.000
Κόστος Πωληθέντων	-80.000	-120.000
Λειτουργικά Έξοδα	-6.000	-6.000
Κέρδη προ Φόρων	14.000	24.000
Φόροι x 25%	3.500	6.000
Κέρδη	10.500	<b>18.000</b>

# Η ΔΛ κοστίζει: Υποθετικό παράδειγμα

## ◆ 3 προτάσεις για αύξηση των κερδών (σε €)

	Σημερινή Κατάσταση	Επιλογή Μάρκετινγκ Αύξηση Πωλήσεων κατά 50%	Επιλογή Χρηματ. Τμήματος Μείωση λειτουργικών εξόδων κατά 50%
Αξία Πωλήσεων	100.000	150.000	100.000
Κόστος Πωληθέντων	-80.000	-120.000	-80.000
Λειτουργικά Έξοδα	-6.000	-6.000	-3.000
Κέρδη προ Φόρων	14.000	24.000	17.000
Φόροι x 25%	3.500	6.000	4.250
<b>Κέρδη</b>	<b>10.500</b>	<b>18.000</b>	<b>12.750</b>

# Η ΔΛ κοστίζει: Υποθετικό παράδειγμα

## ◆ 3 προτάσεις για αύξηση των κερδών (σε €)

	Σημερινή Κατάσταση	Επιλογή Μάρκετινγκ Αύξηση Πωλήσεων κατά 50%	Επιλογή Χρηματ. Τμήματος Μείωση λειτουργικών εξόδων κατά 50%	Επιλογή ΟΜ Μείωση Κόστους Παραγωγής κατά 20%
Αξία Πωλήσεων	100.000	150.000	100.000	100.000
Κόστος Πωληθέντων	-80.000	-120.000	-80.000	-64.000
Λειτουργικά Έξοδα	-6.000	-6.000	-3.000	-6.000
Κέρδη προ Φόρων	14.000	24.000	17.000	30.000
Φόροι x 25%	3.500	6.000	4.250	7.500
<b>Κέρδη</b>	<b>10.500</b>	<b>18.000</b>	<b>12.750</b>	<b>22.500</b>

# Λειτουργίες και Επίπεδα Αποφάσεων



# Λειτουργίες και επίπεδα αποφάσεων

Τρία θεμελιώδη επίπεδα αποφάσεων:

**Στρατηγικό**

**Τακτικό**

**Λειτουργικό**

- Θέματα σχεδιασμού παραγωγικών συστημάτων
- έχουν **μακροπρόθεσμες επιπτώσεις** στο σύστημα και στο περιβάλλον του (**> 5 χρόνια**)
- απαιτούν τη διάθεση σημαντικών πόρων

# Λειτουργίες και επίπεδα αποφάσεων

Τρία θεμελιώδη επίπεδα αποφάσεων:

Στρατηγικό

**Τακτικό**

Λειτουργικό

- Θέματα οργάνωσης και λειτουργίας των παραγωγικών συστημάτων
- έχουν **μεσοπρόθεσμες επιπτώσεις** στο σύστημα (**1–5 χρόνια**)

# Λειτουργίες και επίπεδα αποφάσεων

Τρία θεμελιώδη επίπεδα αποφάσεων:

Στρατηγικό

Τακτικό

**Λειτουργικό**

- Θέματα που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του συστήματος παραγωγής.
- έχουν **βραχυχρόνιες επιπτώσεις** στο σύστημα
- συχνά είναι καθημερινής λειτουργίας