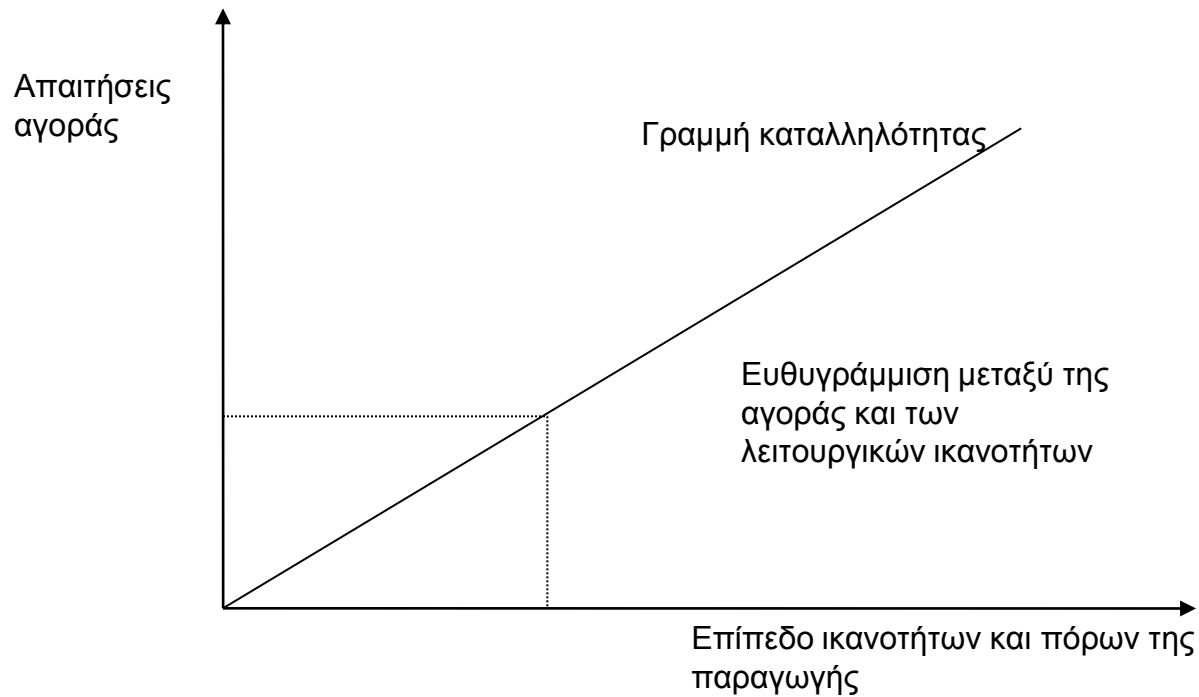


Η διαδικασία της στρατηγικής παραγωγής – πως προκύπτει η στρατηγική παραγωγής

Εμμανουήλ Δ. Αδαμίδης
Πανεπιστήμιο Πατρών

Η έννοια της συντηρούμενης ευθυγράμμισης



Η έννοια της συντηρούμενης ευθυγράμμισης

- **Κάθετος άξονας**

- Δύναμη μάρκας, φήμη
- Βαθμός διαφοροποίησης
- Έκταση λογικών προσδοκιών αγοράς

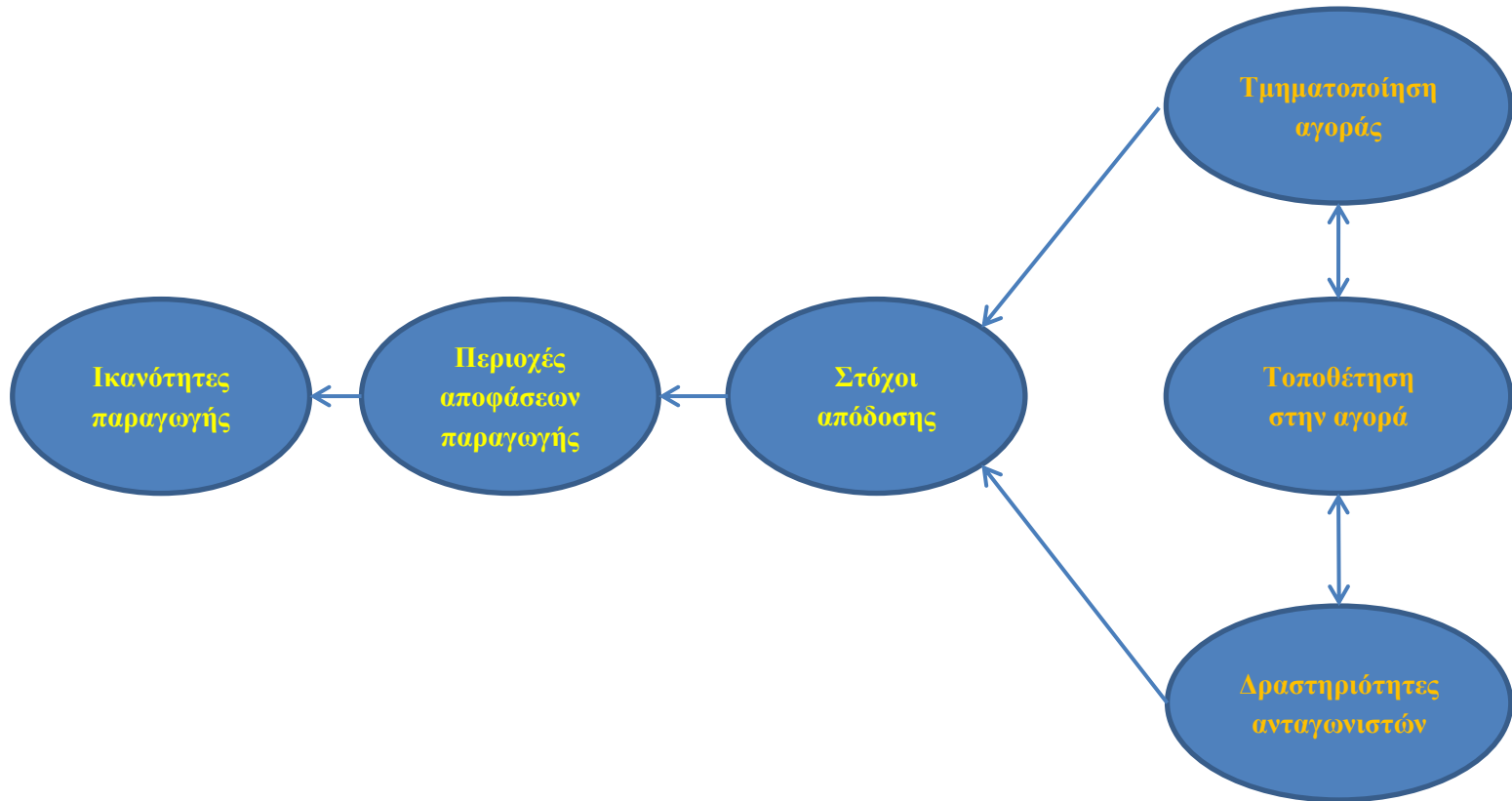
- **Οριζόντιος άξονας**

- Επιδόσεις λειτουργίας παραγωγής σε σχέση με τους στόχους απόδοσης
- Αποδοτικότητα χρήσης πόρων
- Ικανότητα πόρων να υποστηρίξουν τις διαδικασίες

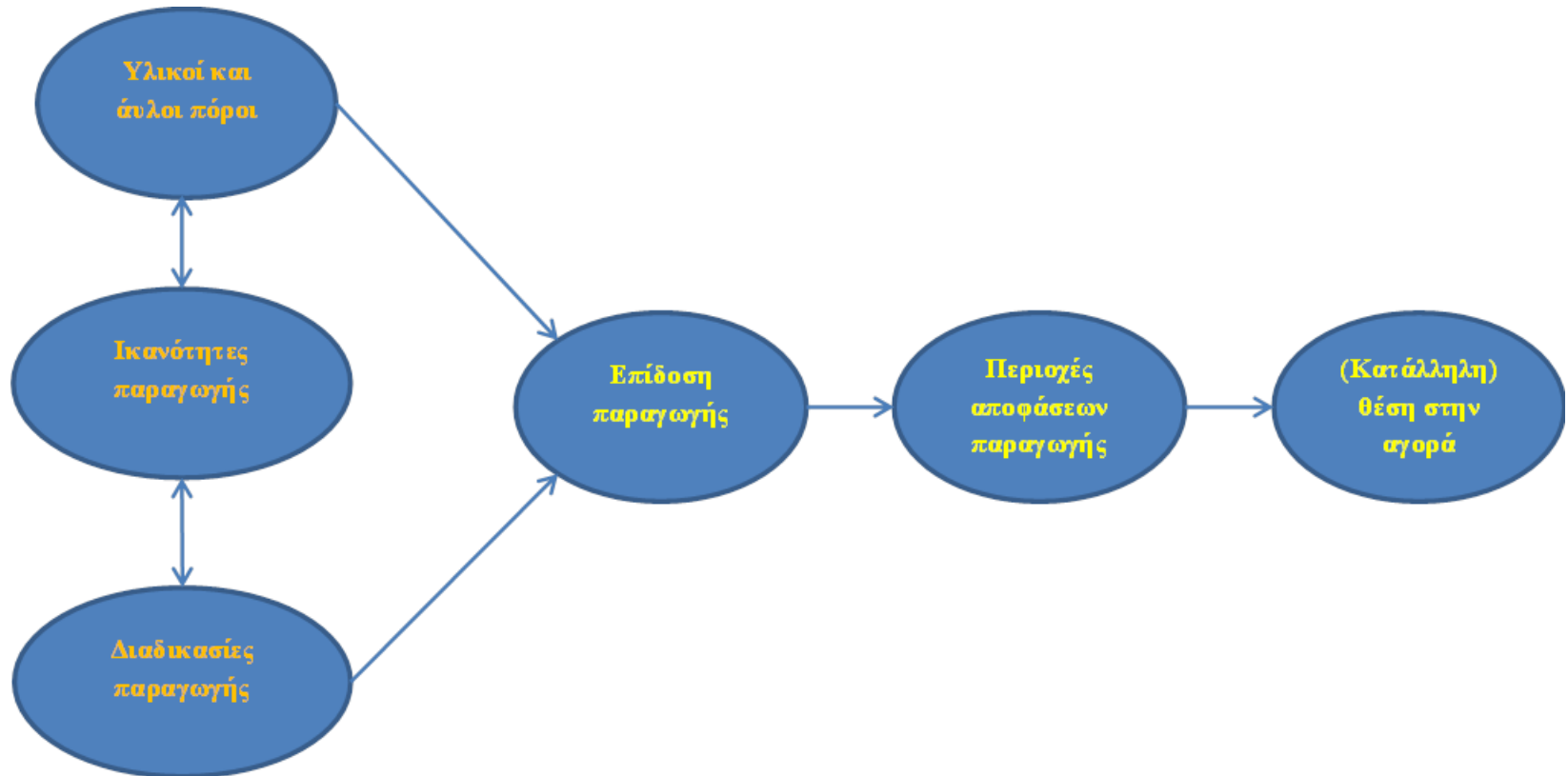
Ευθυγράμμιση πόρων παραγωγής με την αγορά, ή το αντίθετο;

- Η ευθυγράμμιση είναι ταυτόχρονα έννοια στατική και δυναμική
- Η ευθυγράμμιση πετυχαίνεται σε διαφορετικά επίπεδα
- Υπάρχει «στενή» και «χαλαρή» ευθυγράμμιση

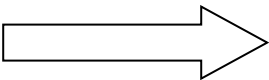
Ευθυγράμμιση πόρων παραγωγής με την αγορά, ή το αντίθετο;



Ευθυγράμμιση πόρων παραγωγής με την αγορά, ή το αντίθετο;



Η ΜΗΤΡΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Εκμετάλλευση πόρων					Ανταγωνιστικότητα 
Ποιότητα					
Ταχύτητα		Στρατηγική παραγωγής			
Αξιοπιστία					
Ευελιξία					
Κόστος					
	Δυναμικότητα	Εφοδιαστική	Τεχνολογία διαδικασιών	Οργάνωση & ανάπτυξη	

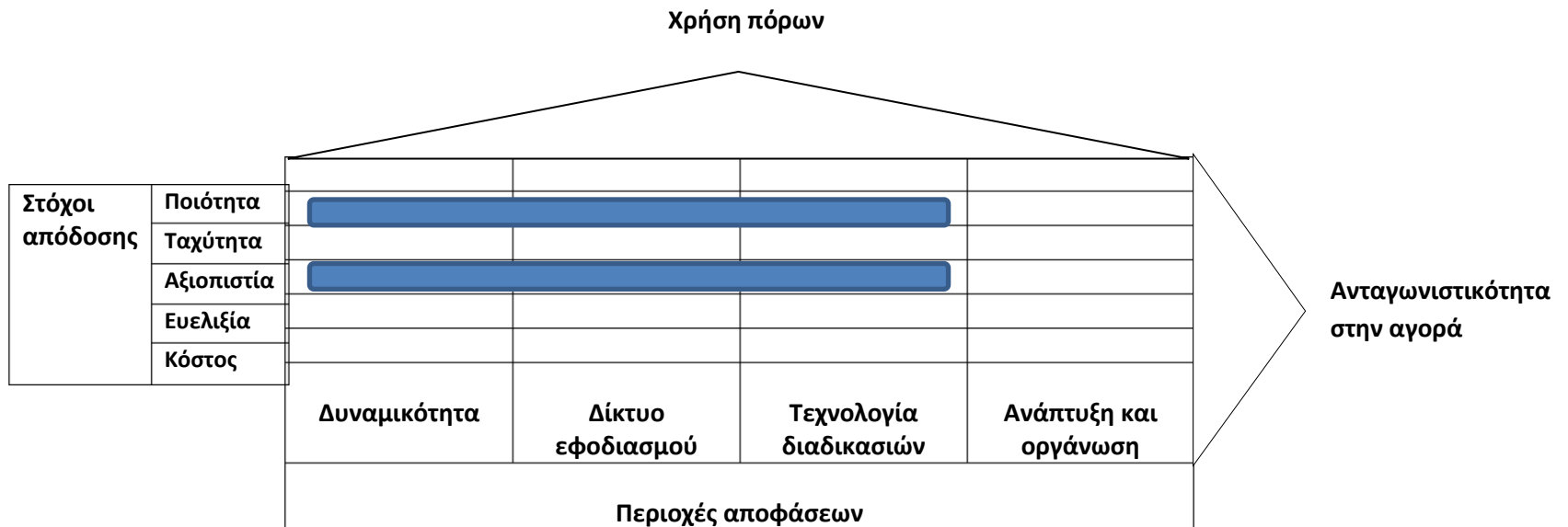
Μελέτη περίπτωσης Clean and Green Recycling Services



CAG Recycling Services (1)

- Συλλογή χαρτιού από επιχειρήσεις για ανακύκλωση
- Marketing: ποιότητα και αξιοπιστία (στόχοι απόδοσης)
- Πόροι (περιοχές αποφάσεων):
 - κάδοι και φορτηγά (δυναμικότητα και τεχνολογία διαδικασίας)
 - συμβόλαια με χαρτοποιίες (εφοδιαστική)

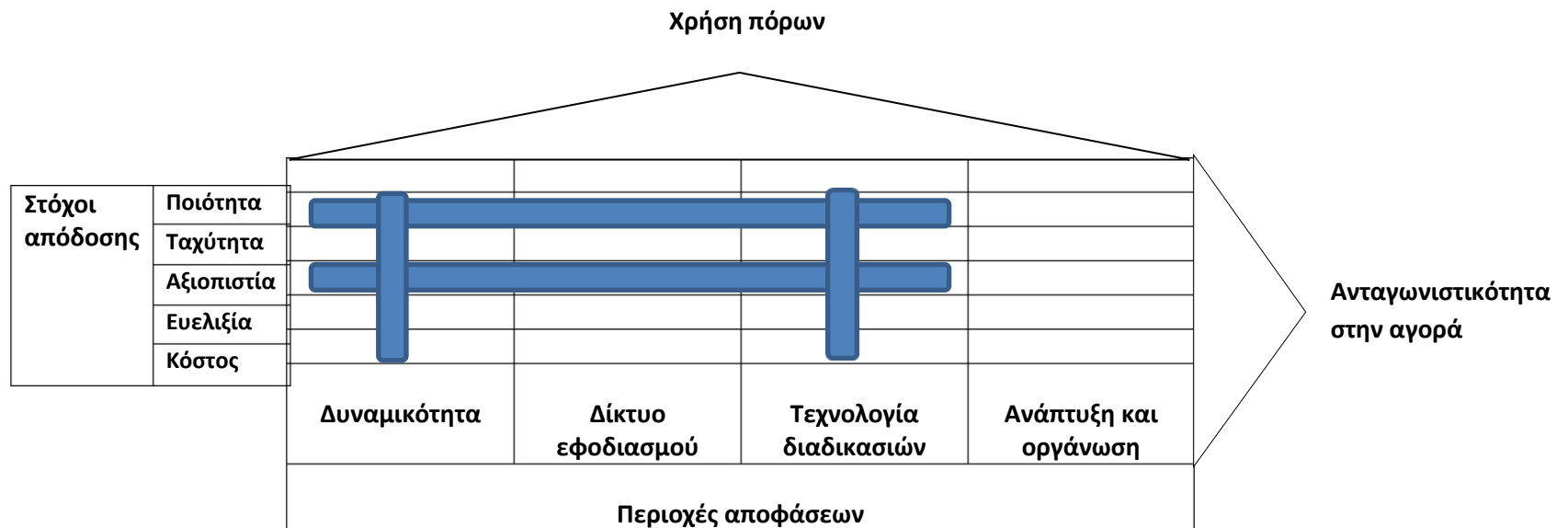
CAG Recycling Services (1)



CAG Recycling Services (2)

- Αυστηρότερη περιβαλλοντική νομοθεσία
- Συμμετοχή σε κοινοπραξία για τη διαχείριση αποβλήτων δημοσίων υπηρεσιών
- Περισσότερα είδη χαρτιού και εντονότερος ανταγωνισμός
- Απαιτήσεις για ευελιξία, ταχύτητα και χαμηλό κόστος

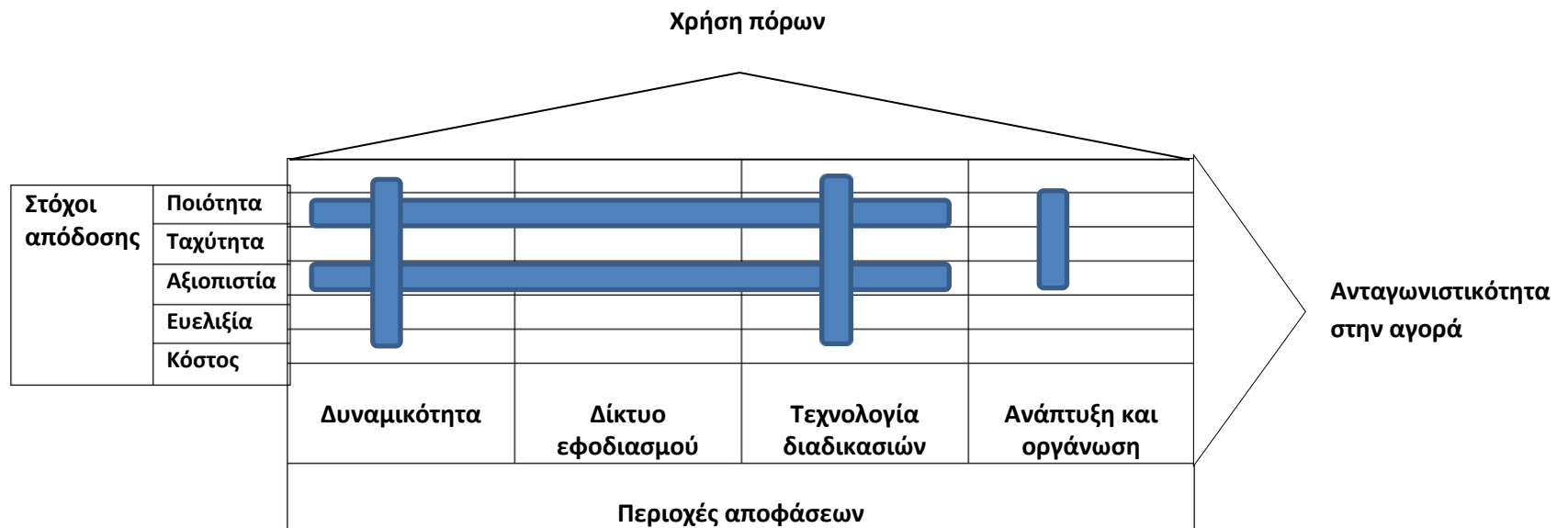
CAG Recycling Services (2)



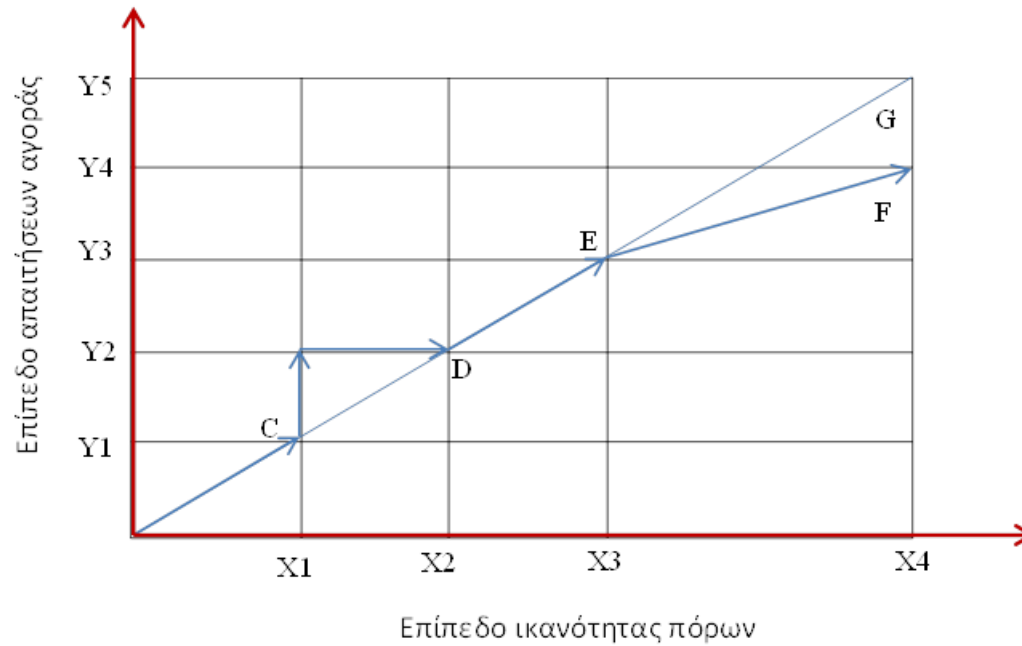
CAG Recycling Services (3)

- Προβλέψεις για αυστηρότερη περιβαλλοντική νομοθεσία και αύξηση ζήτησης ολοκληρωμένων υπηρεσιών (complete recycling services)
- Αύξηση μεγεθών
- Ανάγκη χρησιμοποίησης έκτακτου προσωπικού (ανάπτυξη και οργάνωση)

CAG Recycling Services (3)



CAG Recycling Services



Η διαδικασία της στρατηγικής παραγωγής

- Ανάλυση
 - αναγκών αγοράς
 - Ικανοτήτων πόρων παραγωγής
- Διαμόρφωση στρατηγικής

Ανάλυση SWOT της λειτουργίας παραγωγής

Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
Οικονομίες κλίμακας	Μη οικονομικός όγκος παραγωγής
Ικανότητα προσαρμογής δυναμικότητας	Υπο-εκμετάλλευση δυναμικότητας
«Απόθεμα» δυναμικότητας	Ανεπαρκής δυναμικότητα
Κατάλληλοι τόποι εγκατάστασης	Ακατάλληλοι τόποι εγκατάστασης
Μακροχρόνιες σχέσεις με προμηθευτές	Βραχυχρόνιες σχέσεις με προμηθευτές
Γνώση της αγοράς προμηθειών	Αδυναμία στην αγορά προμηθειών
Έλεγχος της εφοδιαστικής	
Υψηλή τεχνολογία διαδικασιών	Ξεπερασμένη τεχνολογία διαδικασιών
Δυνατότητα ανάπτυξης τεχνολογίας διαδικασιών in-house	Αδυναμία βελτίωσης αγορασμένης τεχνολογίας
Ευέλικτη οργανωσιακή δομή	Άκαμπτη οργανωσιακή δομή και διαδικασία λήψης αποφάσεων
In-house γνώση διοίκησης παραγωγής	Όχι in-house γνώση διοίκησης παραγωγής
Κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης	Στατικά επίπεδα απόδοσης
Ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων	Αδυναμία ανάπτυξης νέων προϊόντων

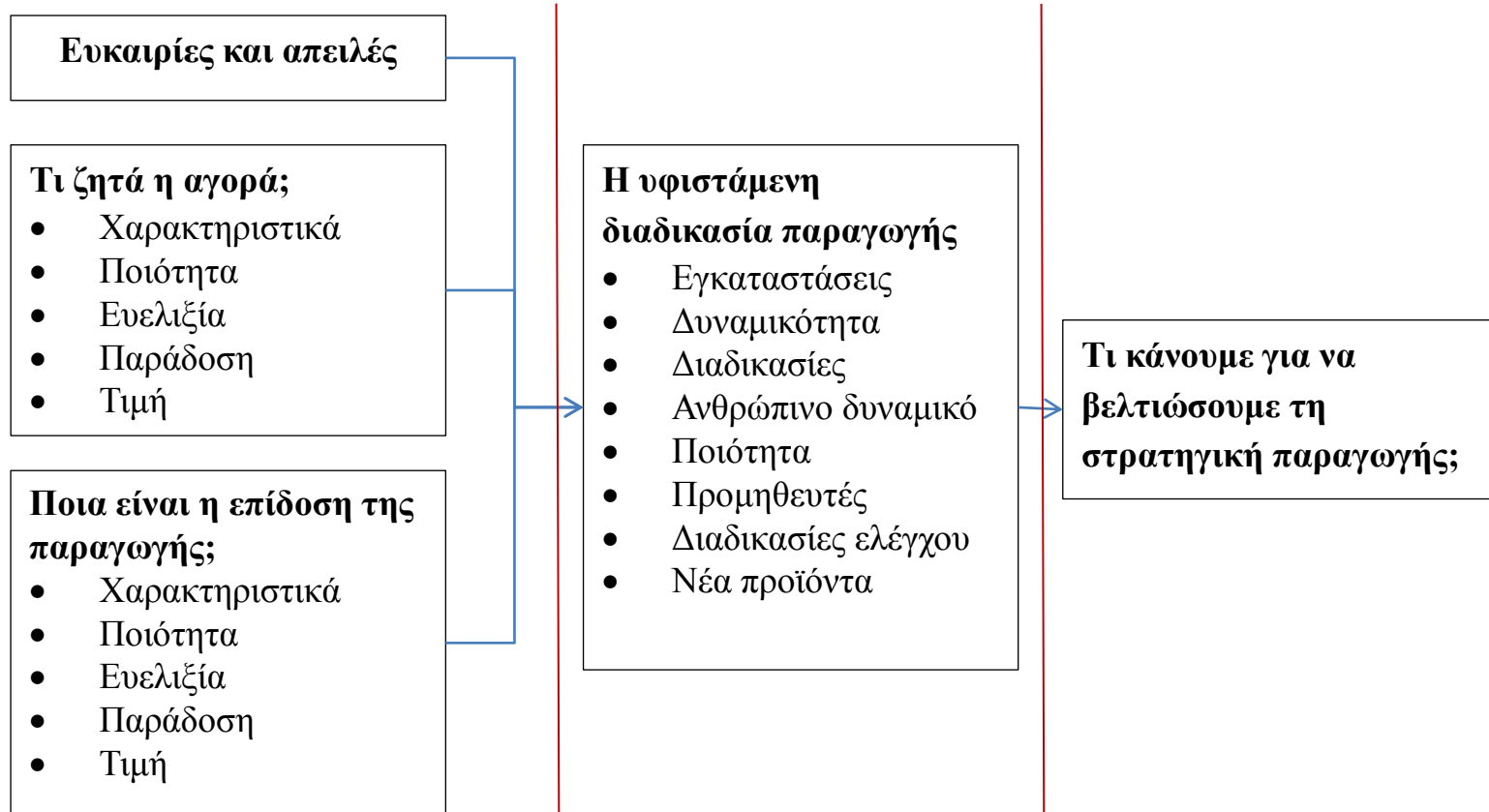
Το πλαίσιο του Hill

ΒΗΜΑ 1	ΒΗΜΑ 2	ΒΗΜΑ 3	ΒΗΜΑ 4	ΒΗΜΑ 5
Εταιρικοί στόχοι	Στρατηγική Μάρκετινγκ	Πως επιλέγονται τα προϊόντα/ υπηρεσίες από τους πελάτες	Στρατηγική παραγωγής	
			Επιλογή διαδικασίας	Υποδομή
Ανάπτυξη Κερδοφορία ROI Οικονομικοί δείκτες	Αγορές και τμήματα Γκάμα Μίγμα Όγκος Τυποποίηση ή διαφοροποίηση Καινοτομία Ηγεσία αγοράς	Τιμή Ποιότητα Ταχύτητα παράδοσης Αξιοπιστία στην παράδοση Γκάμα προϊόντων/υπηρεσιών Μάρκα Τεχνική υποστήριξη	Τεχνολογία διαδικασίας Ασυμβατότητες στη διαδικασία Σημασία αποθεμάτων Δυναμικότητα: μέγεθος, χρονισμός, τοποθεσία	Υποστήριξη λειτουργίας Συστήματα προγραμματισμού & ελέγχου Σχεδιασμός εργασίας Συστήματα αμοιβών Οργανωσιακή δομή

Η διαδικασία Platts-Gregory

- **Φάση 1:** Κατανόηση της θέσης στην αγορά, εντοπισμός των παραγόντων που «απαιτούνται» από την αγορά και σύγκριση με την υφιστάμενη επίδοση της επιχείρησης
- **Φάση 2:** Εντοπισμός των ικανοτήτων της παραγωγής και σύνδεσή στους με τις απαιτήσεις της Φάσης 1
- **Φάση 3:** Ανάπτυξη στρατηγικής παραγωγής (δημιουργικότητα)

Η διαδικασία Platts-Gregory



Η διαδικασία της στρατηγικής παραγωγής

- Άλλες (πιο πρακτικές) προσεγγίσεις:
 - Πρωτοβουλίες
 - Bottom-up operations-led initiatives
 - Υποκατάστατα της στρατηγικής παραγωγής (?)
 - Total Quality Management (TQM)
 - Λιτή παραγωγή
 - Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering)
 - Enterprise Resource Planning (ERP)
 - Έξι Σίγμα (6 Sigma)