

**Ο στρατηγικός
ρόλος και οι στόχοι
της λειτουργίας
παραγωγής**



Source: Honda Motor Company

Ποιος είναι ο ρόλος της λειτουργίας παραγωγής;

Η λειτουργία παραγωγής υλοποιεί

Η λειτουργία παραγωγής υποστηρίζει

Η λειτουργία παραγωγής καθοδηγεί



Ο στρατηγικός ρόλος της λειτουργίας παραγωγής

Τα τρία κύρια χαρακτηριστικά της λειτουργίας παραγωγής

Υλοποίηση

Η συμβολή της λειτουργίας παραγωγής

Παρέχει αξιοπιστία

Καθιστά λειτουργική τη στρατηγική

*Παρέχει επεξηγήσεις σε πρακτικά
θέματα*

Υποστήριξη

Παρέχει κανονικότητα

*Συμβάλλει στην κατανόηση της
στρατηγικής*

Συμβάλλει σε αποφάσεις

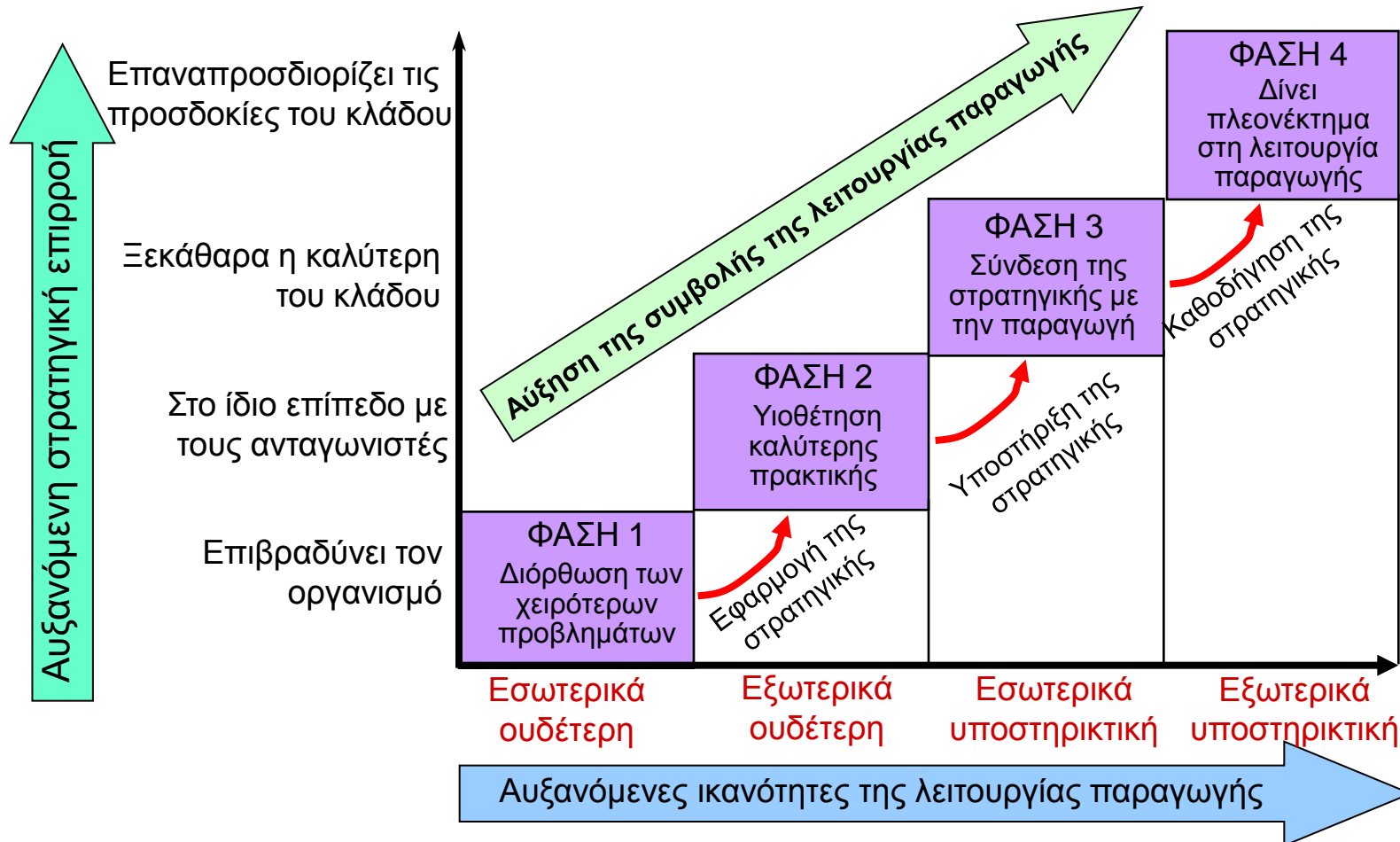
Καθοδήγηση

Παρέχει καινοτομία

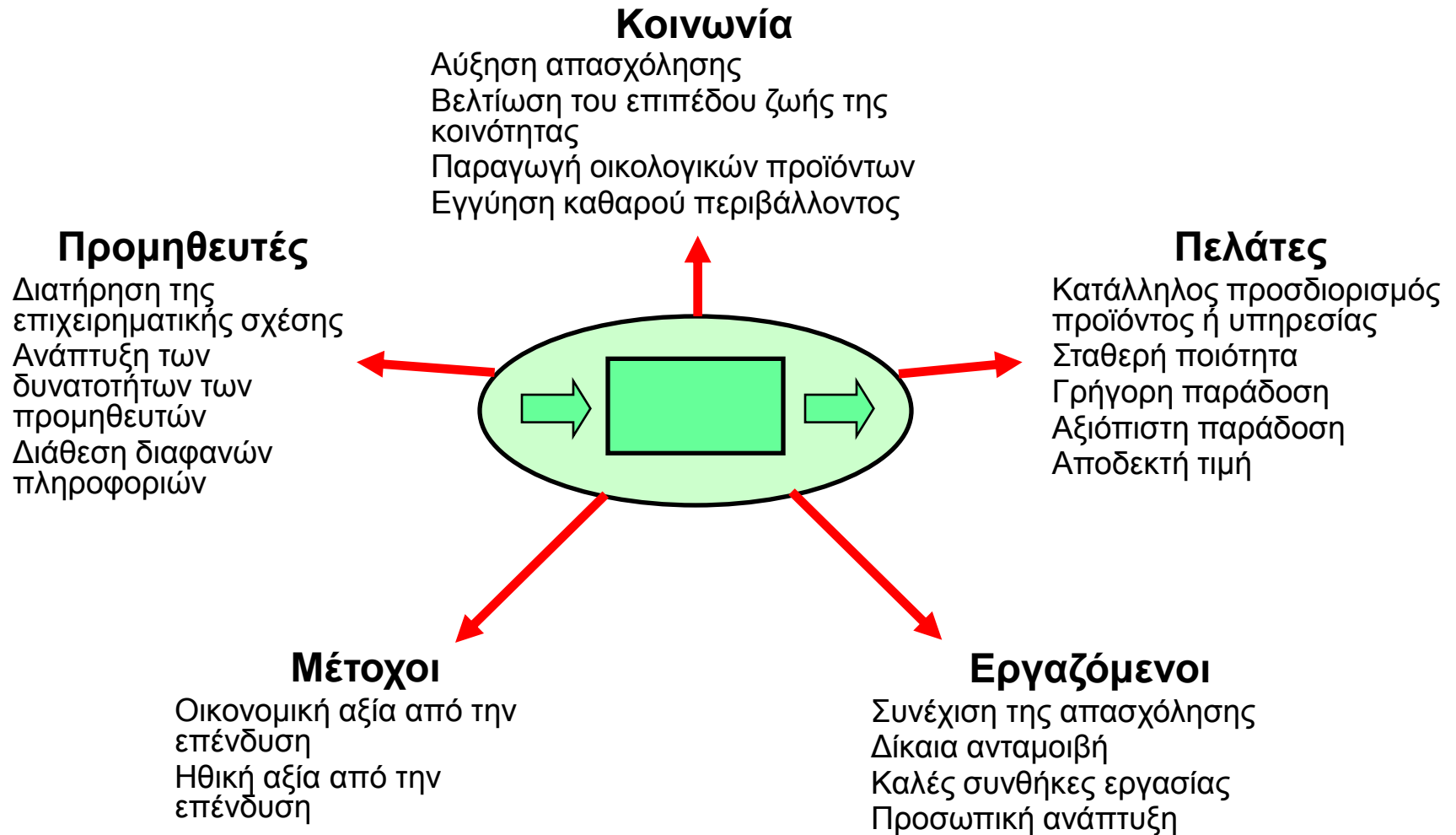
Παρέχει τη βάση της στρατηγικής

Αναπτύσσει μακρόπνοες ικανότητες

Το πρότυπο των τεσσάρων φάσεων της συμβολής της λειτουργίας παραγωγής



Η σχέση των ευρύτερων στρατηγικών στόχων μιας λειτουργίας παραγωγής με τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων



Η λειτουργία παραγωγής μπορεί να παράσχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της επίδοσής της στους πέντε ανταγωνιστικούς στόχους



Τι σημαίνουν οι όροι ποιότητα, ταχύτητα, αξιοπιστία, ευελιξία και κόστος στο πλαίσιο της λειτουργίας παραγωγής;

Τι σας δίνει τη δυνατότητα να κάνετε τα πράγματα φθηνά (πλεονέκτημα κόστους);

Τι σας δίνει τη δυνατότητα να αλλάξετε αυτό που κάνετε (πλεονέκτημα ευελιξίας);

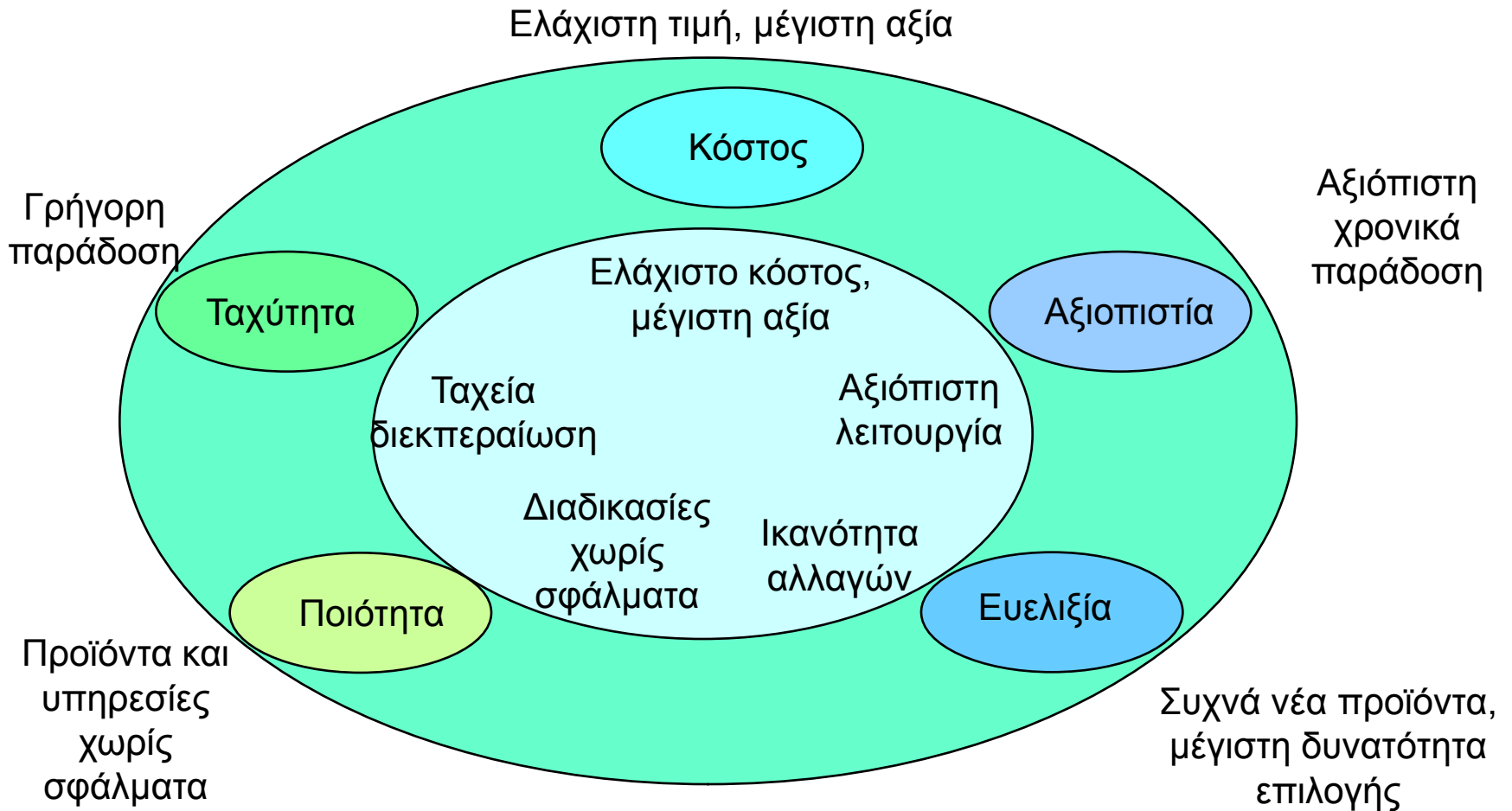
Τι σας δίνει τη δυνατότητα να κάνετε τα πράγματα γρήγορα (πλεονέκτημα ταχύτητας);

Τι σας δίνει τη δυνατότητα να κάνετε τα πράγματα στο σωστό χρόνο (πλεονέκτημα αξιοπιστίας);

Τι σας δίνει τη δυνατότητα να κάνετε τα πράγματα σωστά (πλεονέκτημα ποιότητας);



Τα οφέλη της αριστείας



Τι σημαίνει Ποιότητα σε...

... ένα νοσοκομείο;



- Οι ασθενείς απολαμβάνουν την πλέον κατάλληλη θεραπεία
- Η θεραπεία παρέχεται με το σωστό τρόπο
- Οι ασθενείς ερωτώνται και ενημερώνονται
- Το προσωπικό είναι ευγενικό, φιλικό και πρόθυμο

Τι σημαίνει Ποιότητα σε...

... σε ένα εργοστάσιο παραγωγής αυτοκινήτων;



- Η συναρμολόγηση γίνεται σύμφωνα με τις προδιαγραφές
- Τα προϊόντα είναι αξιόπιστα
- Όλα τα εξαρτήματα κατασκευάζονται σύμφωνα με τις προδιαγραφές
- Το προϊόν είναι ελκυστικό και άψογο

Τι σημαίνει Ποιότητα σε...

... σε μια εταιρία
λεωφορείων;



- Τα λεωφορεία είναι καθαρά και περιποιημένα
- Τα λεωφορεία είναι αθόρυβα και δεν εκπέμπουν καυσαέρια
- Το πρόγραμμα δρομολογίων είναι ακριβές και εξυπηρετικό
- Το προσωπικό είναι ευγενικό, φιλικό και πρόθυμο

Τι σημαίνει Ποιότητα σε...

... σε ένα σουπερμάρκετ;



- Το κατάστημα είναι καθαρό και περιποιημένο
- Η διακόσμηση είναι κατάλληλη και ελκυστική
- Τα προϊόντα είναι σε καλή κατάσταση
- Το προσωπικό είναι ευγενικό, φιλικό και πρόθυμο

Ποιότητα

Η «ποιότητα» έχει διαφορετικές σημασίες. Οι δύο πιο κοινές είναι

Η ποιότητα ως **προδιαγραφή**
ενός προϊόντος ή υπηρεσίας

*π.χ. η Lower Hurst Farm παράγει
«βιολογικό» κρέας από ζώα που
εκτρέφονται αποκλειστικά στη
φάρμα της*



Η ποιότητα ως **συμμόρφωση**
(σε προδιαγραφές) σύμφωνα
με τις οποίες παράγεται το
προϊόν ή η υπηρεσία

*π.χ. εστιατόρια γρήγορου φαγητού όπως
τα McDonald's μπορούν να αγοράζουν
φθηνότερο κρέας, η συμμόρφωσή τους
όμως με τις προδιαγραφές πρέπει να
είναι πολύ υψηλή*



Ποιότητα

Ανεξάρτητα από την ποιότητα προδιαγραφών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, **η συνεπής παραγωγή του σύμφωνα με τις προδιαγραφές** ωφελεί κάθε λειτουργία παραγωγής

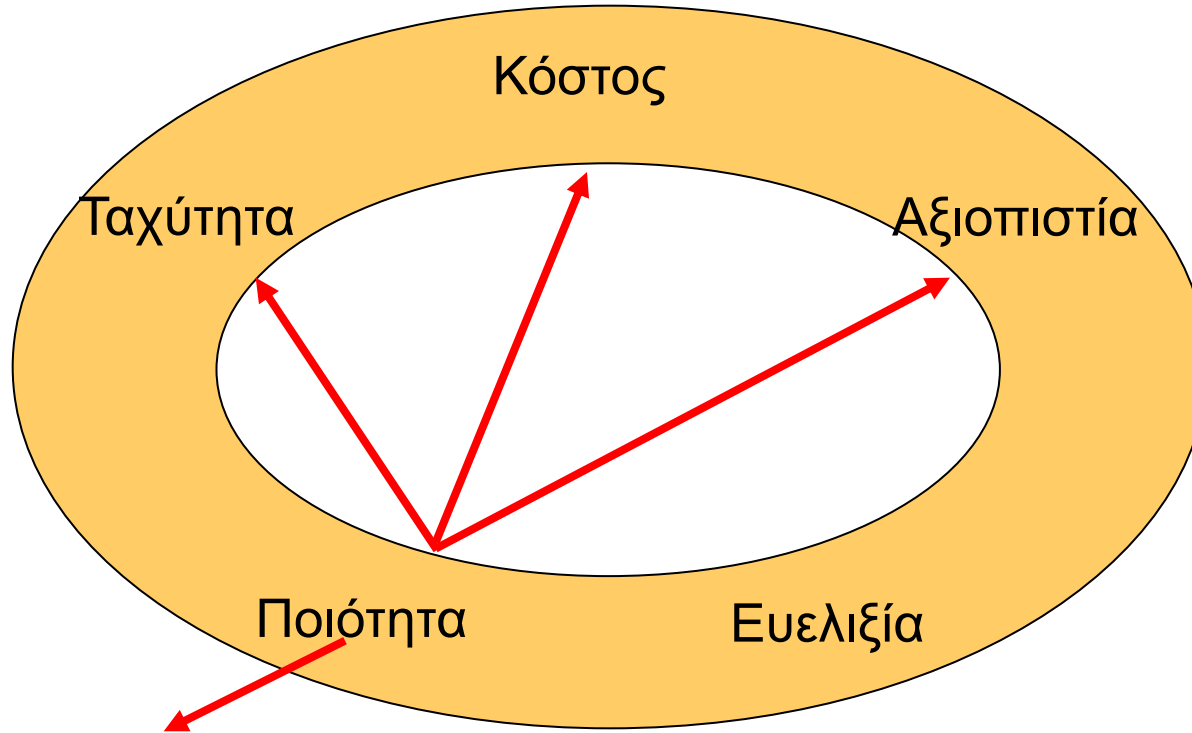
Εξωτερικά – βελτιώνει το προϊόν ή την υπηρεσία στην αγορά, ή τουλάχιστον αποφεύγονται τα παράπονα πελατών

Εσωτερικά – προσδίδει άλλα οφέλη στη λειτουργία παραγωγής:

- Προλαμβάνει την ελάττωση της ταχύτητας διεκπεραίωσης λόγω σφαλμάτων
- Προλαμβάνει την εσωτερική αναξιοπιστία και τη χαμηλή αξιοπιστία στην παράδοση λόγω σφαλμάτων
- Προλαμβάνει το χαμένο χρόνο και προσπάθεια λόγω σφαλμάτων, και έτσι ελαττώνεται το κόστος

Ποιότητα

Εξωτερικά και
εσωτερικά οφέλη



Προϊόντα και υπηρεσίες
σύμφωνα με τις
προδιαγραφές

Τι σημαίνει Ταχύτητα σε...

... ένα νοσοκομείο;



- Ο χρόνος μεταξύ του αιτήματος για περίθαλψη και της λήψης αυτής να διατηρείται στο ελάχιστο
- Ο χρόνος για την έκδοση των αποτελεσμάτων εξετάσεων, ακτινογραφιών, κλπ. να διατηρείται στο ελάχιστο

Τι σημαίνει Ταχύτητα σε...

... ένα εργοστάσιο παραγωγής αυτοκινήτων;



- Ελαχιστοποίηση του χρόνου παράδοσης ενός αυτοκινήτου με τις προδιαγραφές που παραγγέλθηκε
- Ελαχιστοποίηση του χρόνου αποστολής και παράδοσης ανταλλακτικών στα συνεργεία

Τι σημαίνει Ταχύτητα σε...

... μια εταιρία
λεωφορείων;



- Ο χρόνος μεταξύ της έναρξης της διαδικασίας μετάβασης ενός πελάτη (βγαίνει από το σπίτι του) και της στιγμής που φτάνει στον προορισμό του/της διατηρείται στο ελάχιστο

Τι σημαίνει Ταχύτητα σε...

... ένα σουπερμάρκετ;



- Ελαχιστοποίηση του χρόνου που χρειάζεται ο πελάτης για να πάει στο κατάστημα, να κάνει τις αγορές του και να επιστρέψει στο σπίτι
- Η άμεση διαθεσιμότητα των αγορών

Ταχύτητα

Η ταχύτητα, επίσης, έχει διαφορετικές σημασίες, εξωτερικά και εσωτερικά

Εξωτερικά – σημαίνει το χρόνο μεταξύ της στιγμής που ο πελάτης ζητά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και της στιγμής που το λαμβάνει (σε ικανοποιητική κατάσταση)

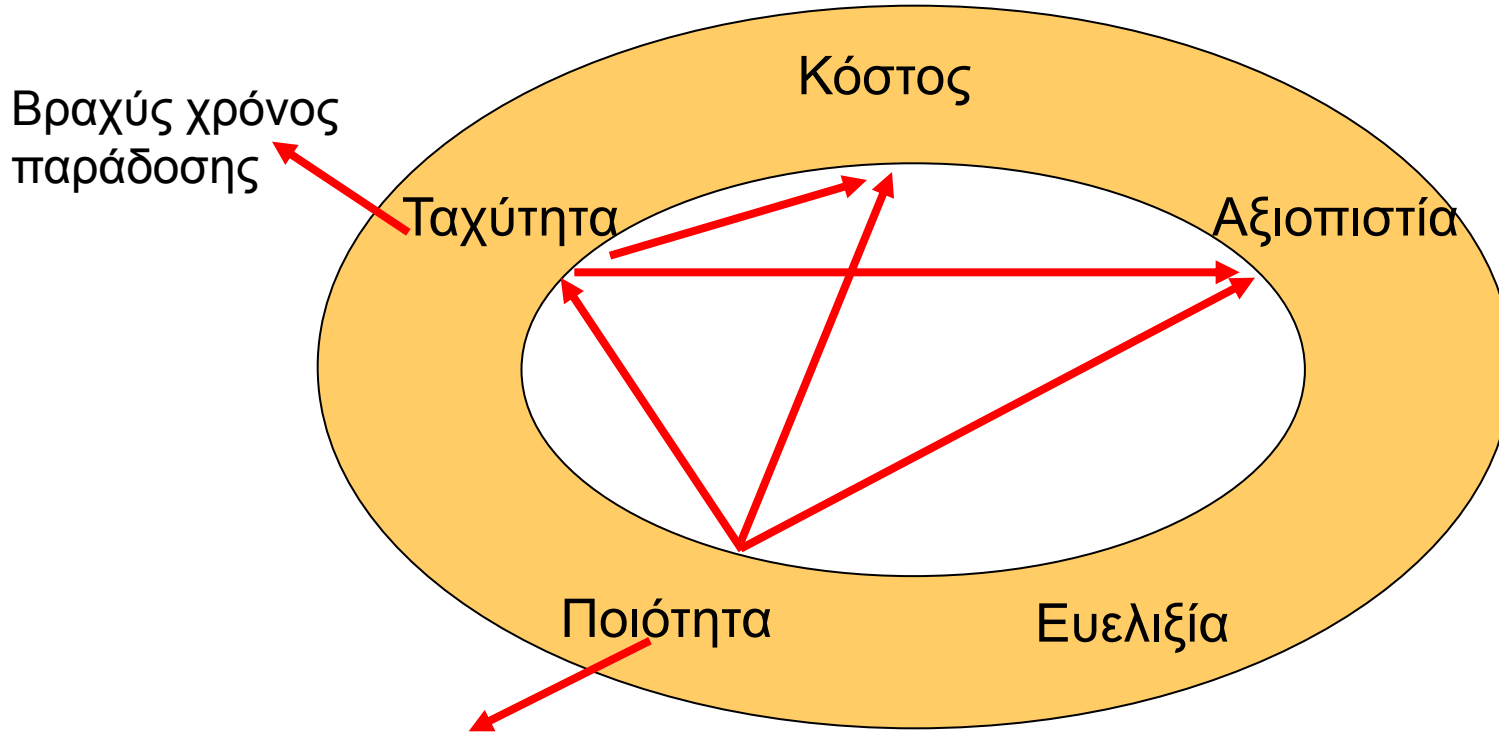
Συχνά αυξάνει την αξία που «βλέπει» ο πελάτης στο προϊόν/υπηρεσία

Εσωτερικά – προσδίδει άλλα οφέλη στη λειτουργία παραγωγής:

- Βοηθά στην επίλυση εσωτερικών προβλημάτων με τη διατήρηση της αξιοπιστίας στην παράδοση
- Μειώνει την ανάγκη διαχείρισης πόρων που μετατράπηκαν καθώς αυτοί διέρχονται μέσα από τη λειτουργία παραγωγής, ελαττώνοντας με αυτόν τον τρόπο το κόστος

Ταχύτητα

Εξωτερικά και
εσωτερικά οφέλη



Προϊόντα και
υπηρεσίες σύμφωνα
με τις προδιαγραφές

Τι σημαίνει Αξιοπιστία σε

... ένα νοσοκομείο;



- Ελαχιστοποίηση του ποσοστού των προγραμματισμένων ραντεβού που ακυρώνονται
- Τήρηση της ώρας των ραντεβού
- Τα αποτελέσματα των εξετάσεων, ακτινογραφιών, κλπ. παραδίδονται στον προσυμφωνημένο χρόνο

Τι σημαίνει Αξιοπιστία σε

... ένα εργοστάσιο
παραγωγής αυτοκινήτων;



- Έγκαιρη παράδοση οχημάτων στους αντιπροσώπους
- Έγκαιρη παράδοση των ανταλλακτικών στα συνεργεία

Τι σημαίνει Αξιοπιστία σε

... μια εταιρία
λεωφορείων;



- Τήρηση του δημοσιοποιημένου χρονοδιαγράμματος για όλες τις διαδρομές σε όλο τους το μήκος
- Σταθερή διαθεσιμότητα θέσεων στους επιβάτες

Τι σημαίνει Αξιοπιστία σε

... ένα σουπερμάρκετ;



- Προβλέψιμες ώρες λειτουργίας
- Ελαχιστοποίηση του ποσοστού των προϊόντων σε έλλειψη
- Διατήρηση του χρόνου αναμονής στα ταμεία σε λογικά επίπεδα
- Σταθερή διαθεσιμότητα θέσεων στάθμευσης

Αξιοπιστία (στην παράδοση)

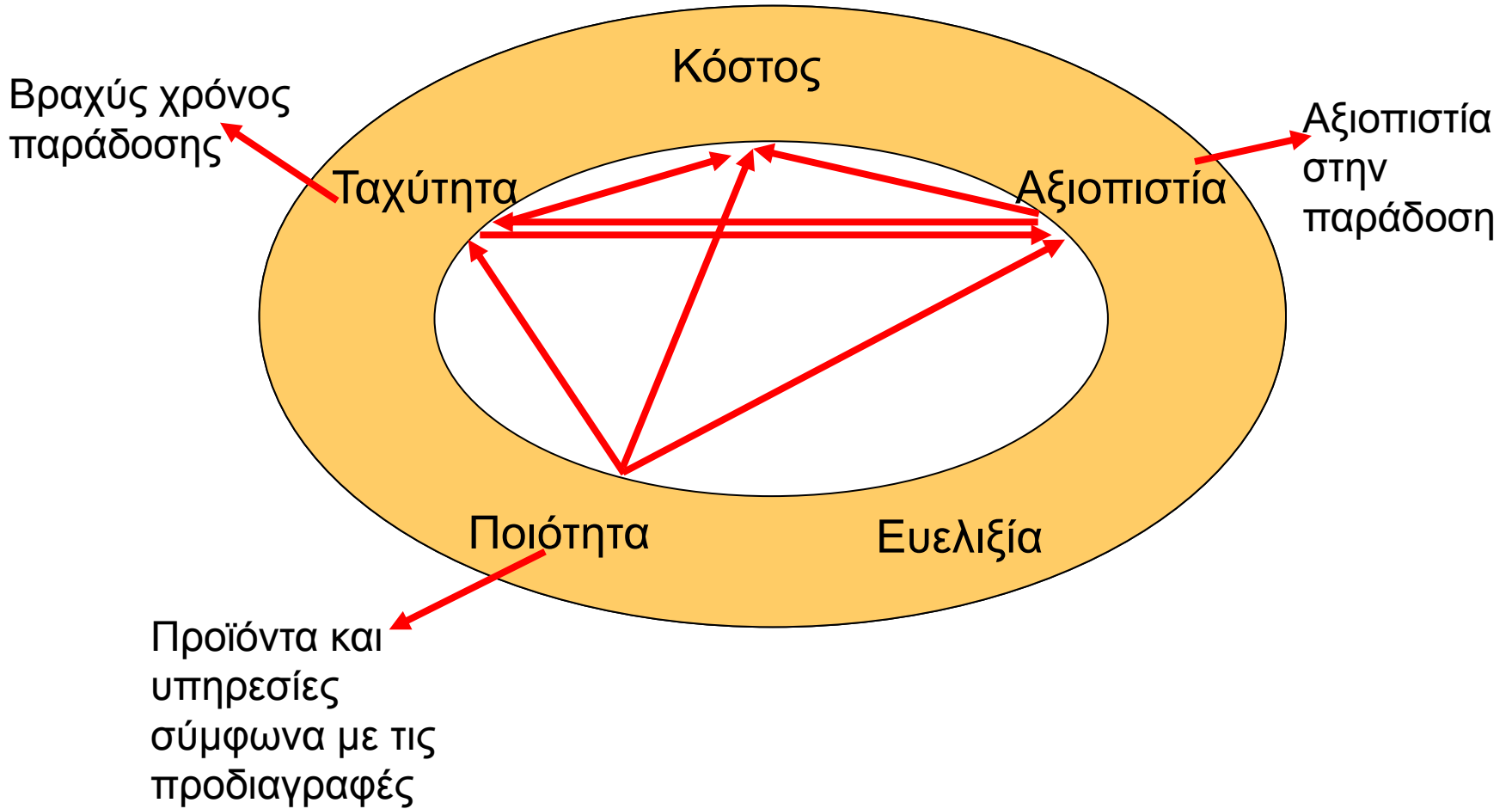
Εξωτερικά – βελτιώνει την εικόνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, ή τουλάχιστον, συντελεί στο να αποφεύγονται παράπονα πελατών

Εσωτερικά – προσδίδει άλλα οφέλη στη λειτουργία της παραγωγής:

- αποφεύγεται η ελάττωση της συνολικής ταχύτητας διεκπεραίωσης από αργές παραδόσεις (προϊόντων ή υπηρεσιών)
- αποφεύγονται η διακοπή και ο χαμένος χρόνος και προσπάθεια από την αργοπορία, και ελαττώνεται το κόστος

Αξιοπιστία

Εξωτερικά και
εσωτερικά οφέλη



Ευελιξία

Η ευελιξία έχει πολλές διαφορετικές σημασίες όμως είναι πάντα συνδεδεμένη με την *ικανότητα αλλαγής* μιας λειτουργίας παραγωγής

Αλλαγή τίνος;

Των προϊόντων και υπηρεσιών που φέρνει στην αγορά – *Ευελιξία προϊόντος/υπηρεσίας*

Του μίγματος των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει σε κάθε χρονική στιγμή – *Ευελιξία μίγματος*

Του όγκου των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει – *Ευελιξία όγκου*

Του χρόνου παράδοσης των προϊόντων και υπηρεσιών της – *Ευελιξία παράδοσης*

Τι σημαίνει Ευελιξία σε ...

... ένα νοσοκομείο;



- Εισαγωγή νέων θεραπευτικών αγωγών
- Διαθεσιμότητα μιας ευρείας γκάμας θεραπειών
- Ικανότητα προσαρμογής στον αριθμό των ασθενών που εξυπηρετεί
- Ικανότητα να μεταβάλλει το πρόγραμμα των ραντεβού

Τι σημαίνει Ευελιξία σε...

... ένα εργοστάσιο
παραγωγής αυτοκινήτων;



- Εισαγωγή/παραγωγή νέων μοντέλων
- Μεγάλο εύρος διαφοροποίησης στα αυτοκίνητα
- Ικανότητα προσαρμογής του αριθμού των οχημάτων που παράγονται
- Ικανότητα επαναπρογραμματισμού των προτεραιοτήτων της παραγωγής

Τι σημαίνει Ευελιξία σε...

... μια εταιρία
λεωφορείων;



- Εισαγωγή νέων γραμμών και εκδρομών
- Εξυπηρέτηση μεγάλου αριθμού περιοχών
- Ικανότητα αλλαγής της συχνότητας εξυπηρέτησης
- Ικανότητα επαναπρογραμματισμού των δρομολογίων

Τι σημαίνει Ευελιξία σε...

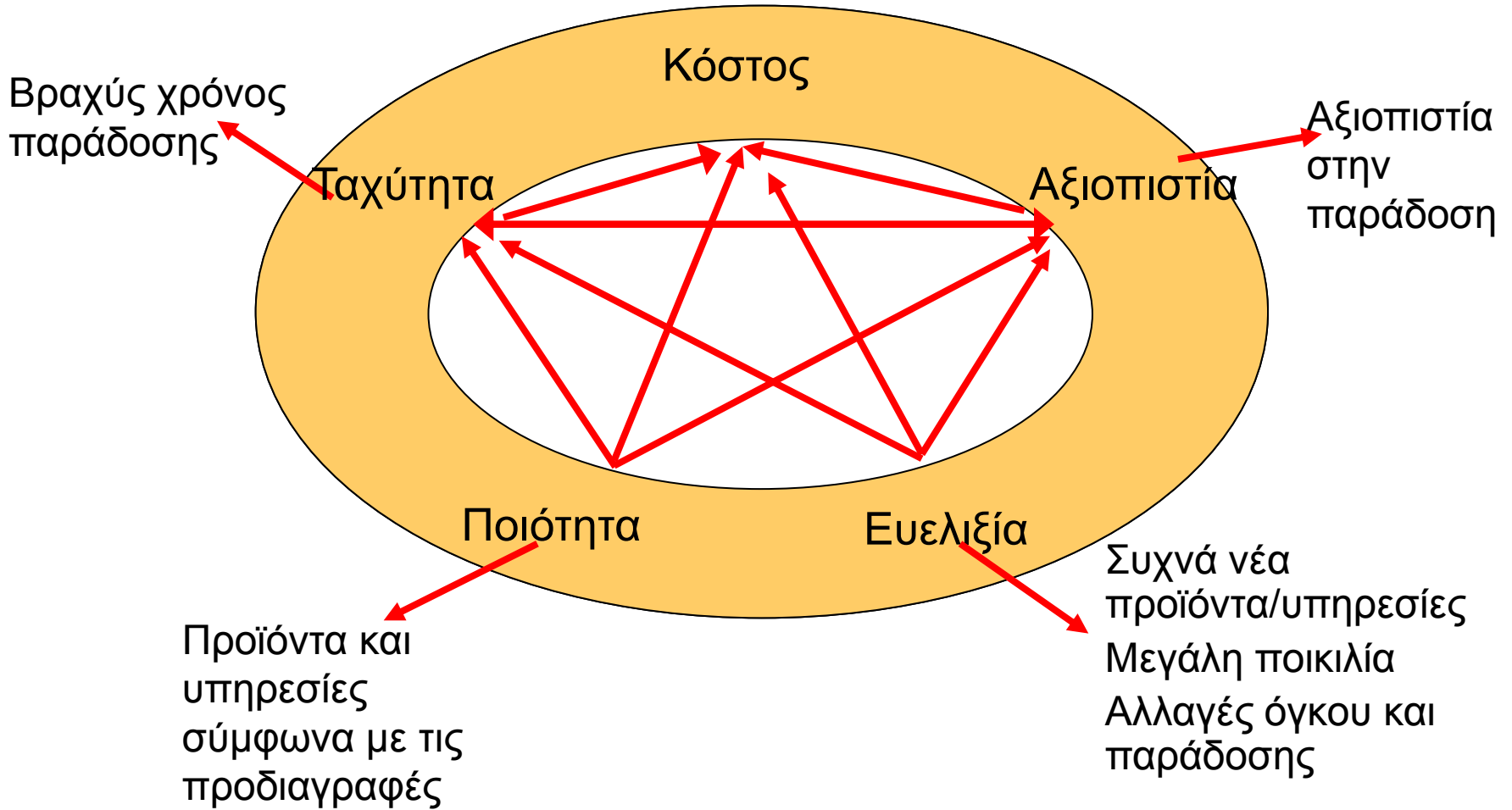
... ένα σουπερμάρκετ;



- Εισαγωγή νέων γραμμών προϊόντων
- Μεγάλη ποικιλία προϊόντων στα ράφια
- Ικανότητα μεταβολής του αριθμού των πελατών που εξυπηρετούνται
- Ικανότητα απόκτησης προϊόντων σε έλλειψη

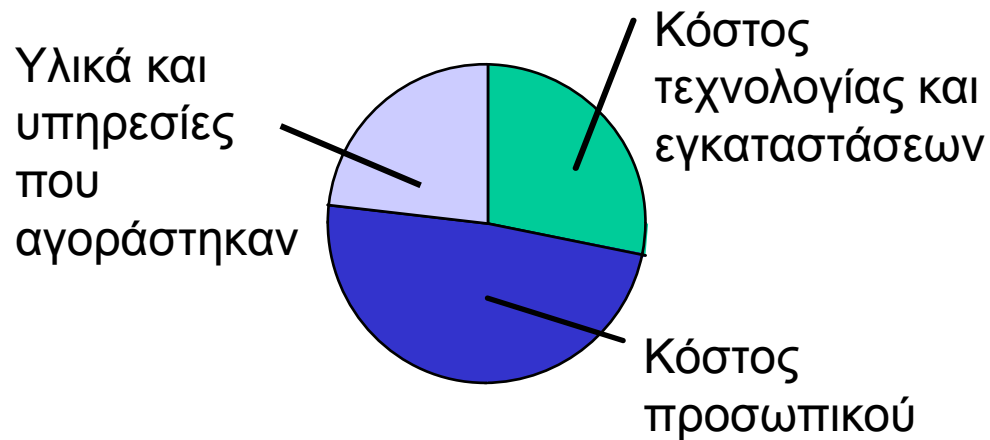
Ευελιξία

Εξωτερικά και
εσωτερικά οφέλη



Τι σημαίνει Κόστος σε ...

... ένα νοσοκομείο;



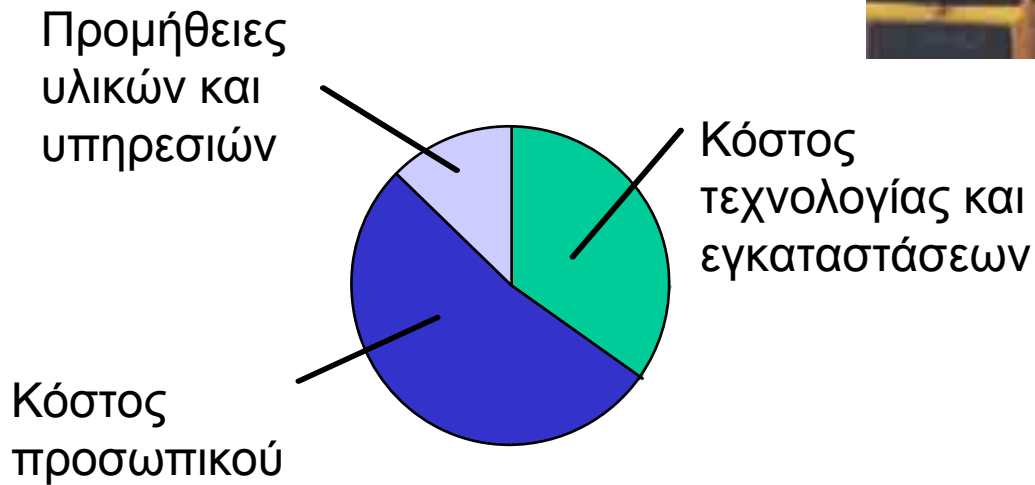
Τι σημαίνει Κόστος σε ...

... ένα εργοστάσιο
παραγωγής αυτοκινήτων;



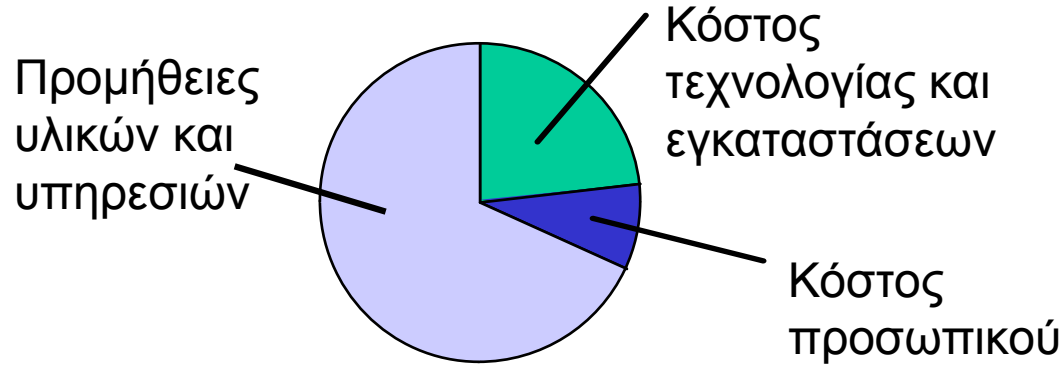
Τι σημαίνει Κόστος σε ...

... μια εταιρία
λεωφορείων;



Τι σημαίνει Κόστος σε ...

... ένα σουπερμάρκετ;



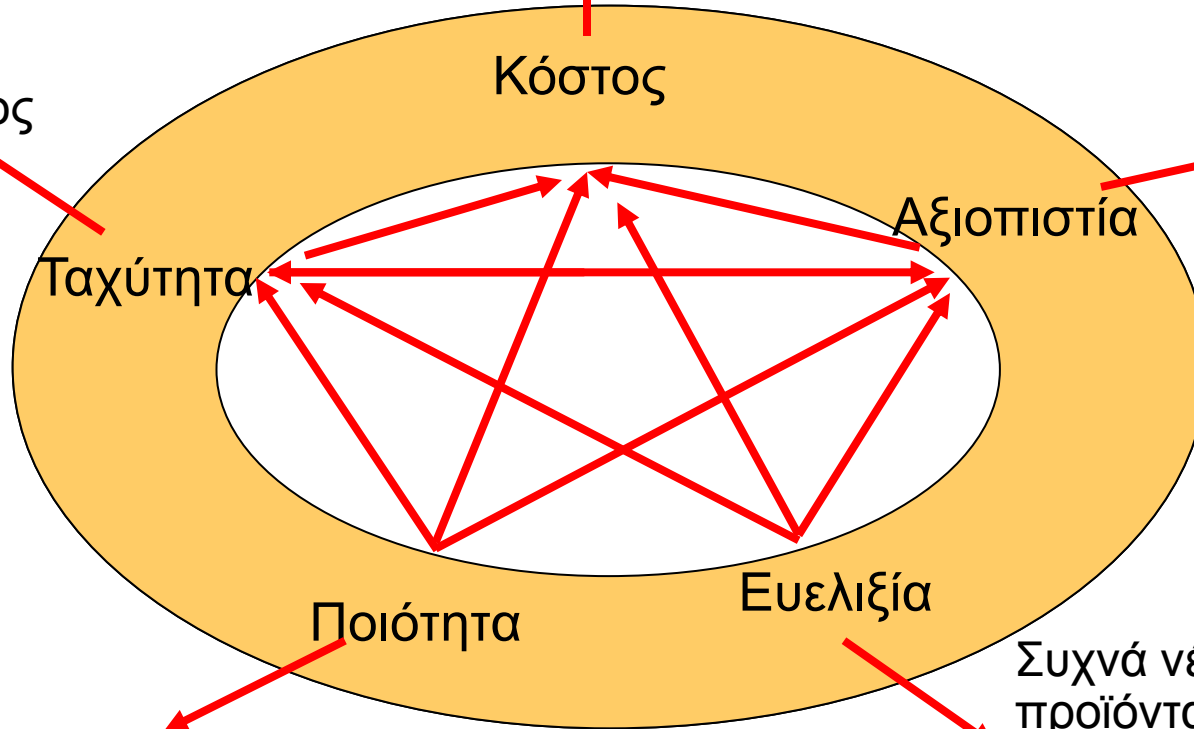
Κόστος

Εξωτερικά και
εσωτερικά οφέλη

Χαμηλή τιμή, υψηλό
περιθώριο, ή και τα δύο

Βραχύς χρόνος
παράδοσης

Αξιοπιστία
στην
παράδοση



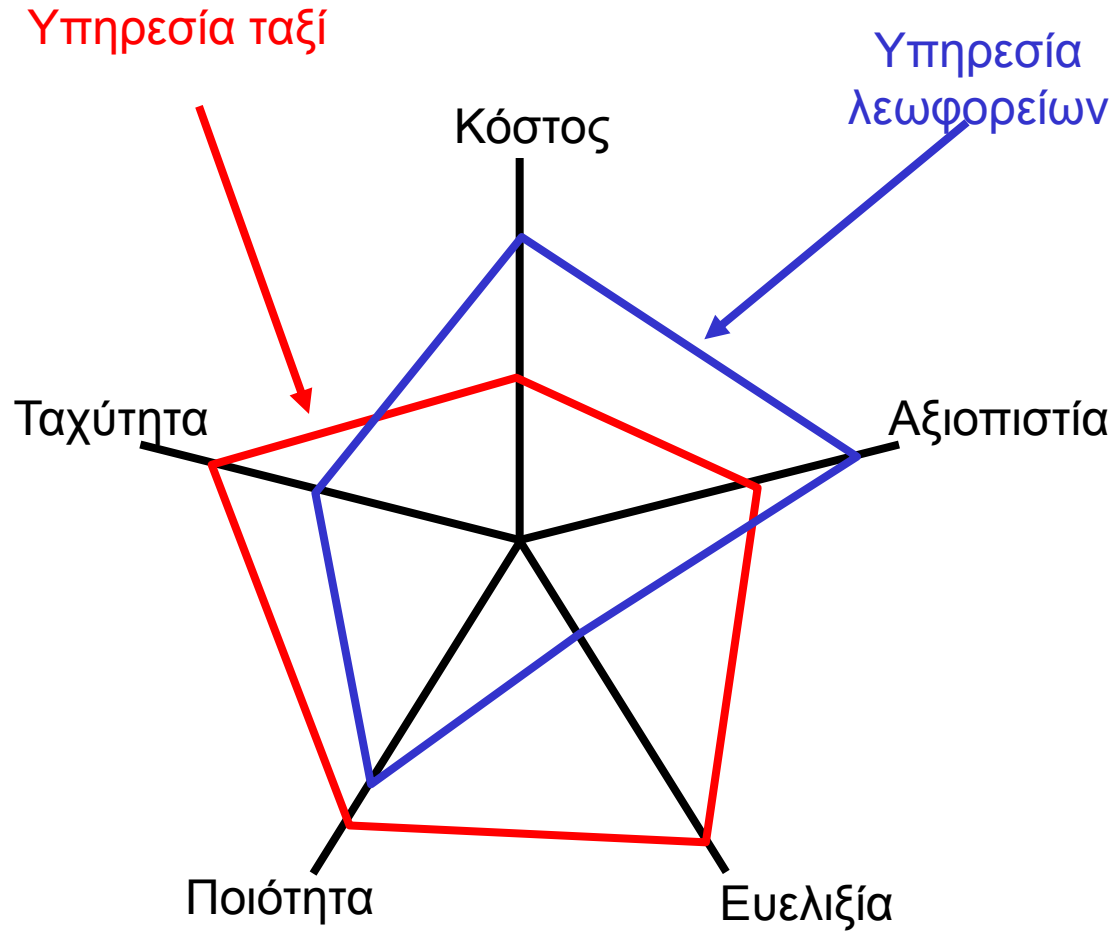
Προϊόντα και
υπηρεσίες
σύμφωνα με τις
προδιαγραφές

Συχνά νέα
προϊόντα/υπηρεσίες
Μεγάλη ποικιλία
Αλλαγές όγκου και
παράδοσης

Πολικά διαγράμματα

- Πολικοί συμβολισμοί (πολικά διαγράμματα) χρησιμοποιούνται για να δείξουν τη σχετική σημασία κάθε στόχου απόδοσης για μια λειτουργία παραγωγής ή μια διαδικασία
- Επιπλέον, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δείξουν τη διαφορά μεταξύ διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται από μια λειτουργία παραγωγής ή μια διαδικασία

Πολικά διαγράμματα για μια υπηρεσία ταξί σε σχέση με μια υπηρεσία λεωφορείων



Πολικά διαγράμματα για μια προτεινόμενη μέθοδο βελτίωσης της αστυνόμευσης

Απαιτούμενη απόδοση

Παροχή αισθήματος ασφάλειας

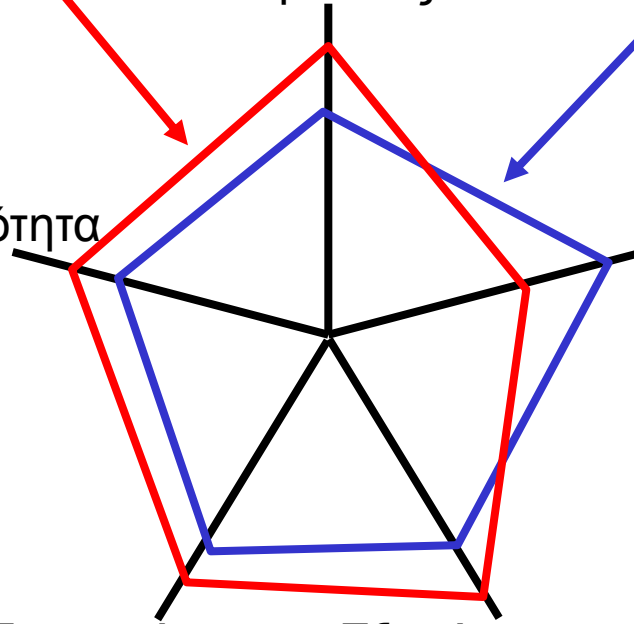
Πραγματική απόδοση

Αποδοτικότητα

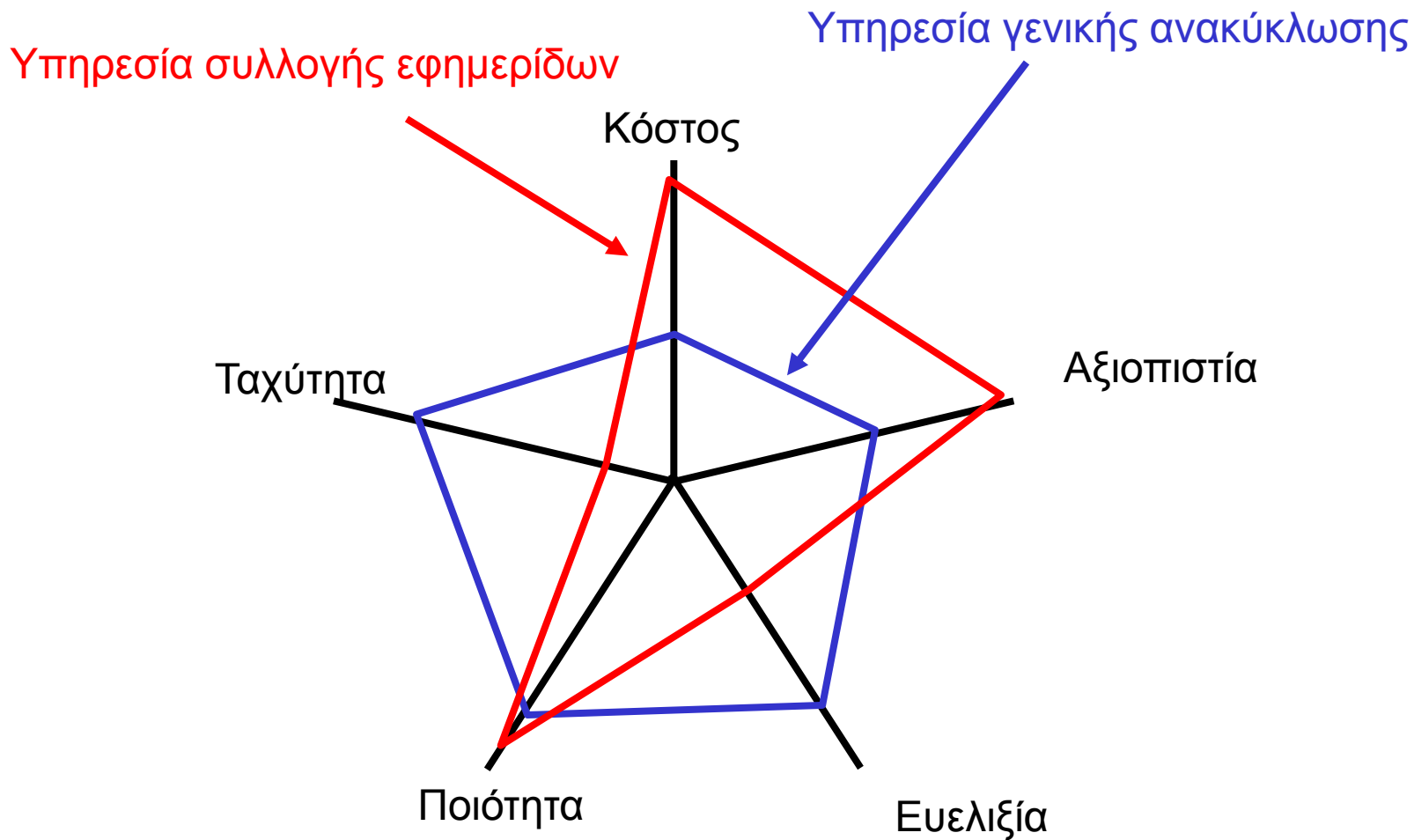
Μείωση εγκληματικότητας

Συνεργασία με ποινική δικαιοσύνη

Εξιχνίαση εγκλημάτων



Πολικά διαγράμματα για υπηρεσία συλλογής εφημερίδων και γενική υπηρεσία ανακύκλωσης



Έλεγχος όρων κλειδιών

Το μοντέλο των τεσσάρων φάσεων της συμβολής της λειτουργίας παραγωγής

Ένα μοντέλο που επινοήθηκε από τους Hayes και Wheelwright, το οποίο κατηγοριοποιεί το βαθμό με τον οποίο η διοίκηση παραγωγής επιδρά θετικά στη συνολική στρατηγική.

Ποιότητα

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις όσον αφορά τον ορισμό της. Εμείς την ορίζουμε ως τη διαρκή συμμόρφωση στις προσδοκίες των πελατών.

Ταχύτητα

Ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ των παραγγελιών των πελατών και της παραλαβής των προϊόντων ή υπηρεσιών από αυτούς.

Έλεγχος όρων κλειδιών

Αξιοπιστία (παράδοσης)

Η παράδοση, ή η διάθεση, προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες μέσα στα χρονικά όρια που έχουν συμφωνηθεί.

Ευελιξία

Ο βαθμός με τον οποίο μια διαδικασία της λειτουργίας παραγωγής μπορεί να αλλάξει αυτό που κάνει, τον τρόπο με τον οποίο το κάνει, ή πότε το κάνει.

Ευελιξία προϊόντος/υπηρεσίας

Η ικανότητα της λειτουργίας παραγωγής να παρουσιάζει νέα ή τροποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Έλεγχος όρων κλειδιών

Ευελιξία μίγματος

Η ικανότητα της λειτουργίας παραγωγής να παράγει μια ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών.

Ευελιξία όγκου

Η ικανότητα της λειτουργίας της παραγωγής να αλλάζει το επίπεδο εκροών της ή τη δραστηριότητά της για να παράγει διαφορετικές ποσότητες ή όγκο προϊόντων και υπηρεσιών.

Ευελιξία παράδοσης

Η ικανότητα της λειτουργίας της παραγωγής να αλλάζει το χρόνο παράδοσης και διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών της.

Έλεγχος όρων κλειδιών

Μαζική εξατομίκευση

Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών σε μεγάλες ποσότητες με ταυτόχρονη προσαρμογή των προδιαγραφών τους στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών ή τύπων πελατών.

Ευκινησία

Η ικανότητα της λειτουργίας παραγωγής να ανταποκρίνεται γρήγορα και με χαμηλό κόστος στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Παραγωγικότητα

Ο λόγος της συνολικής παραγωγής μιας λειτουργίας ως προς τις εισροές που απαιτούνται για την παραγωγή της. Δηλαδή, οι εκροές της λειτουργίας παραγωγής διαιρούμενες με τις εισροές της.