

Εμμανουήλ Δ. Αδαμίδης

Στρατηγική Διοίκηση της Παραγωγής

Περιεχόμενα

Πρόλογος	9
Κεφάλαιο 1: Στρατηγική – δυναμική προσέγγιση	13
1.1 Εταιρική ανταγωνιστική στρατηγική και στρατηγική παραγωγής	13
1.2 Η έννοια και οι όψεις της στρατηγικής των επιχειρήσεων	15
1.3 Η δυναμική οπτική της στρατηγικής	18
1.4 Διαμόρφωση στρατηγικής εκ των έξω προς τα έσω	19
1.5 Διαμόρφωση στρατηγικής εκ των έσω προς τα έξω	24
1.6 Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	27
1.7 Οργάνωση, διαμόρφωση στρατηγικής σκέψης, και λήψη αποφάσεων	27
Αναφορές — Βιβλιογραφία	36
Κεφάλαιο 2: Στρατηγική παραγωγής – το γενικό πλαίσιο	37
2.1 Το σύστημα παραγωγής και ο στρατηγικός ρόλος του	37
2.2 Διοικητικές λειτουργίες στο σύστημα παραγωγής	40
2.3 Ορισμοί και εξέλιξη της στρατηγικής παραγωγής	44
2.4 Η δομή και η υποδομή του συστήματος παραγωγής	48
2.5 Περισσότερα για το στρατηγικό ρόλο της παραγωγής	49
2.6 Στρατηγική παραγωγής και βέλτιστες πρακτικές	49
2.7 Οι στόχοι της στρατηγικής παραγωγής	50
2.8 Η ποιότητα ως στρατηγικός στόχος της παραγωγής	52
2.9 Η ταχύτητα ως στρατηγικός στόχος της παραγωγής	53
2.10 Η αξιοπιστία στην παράδοση ως στρατηγικός στόχος της παραγωγής	54
2.11 Η ευελιξία ως στρατηγικός στόχος της παραγωγής	54
2.12 Το κόστος ως στρατηγικός στόχος της παραγωγής	55
2.13 Συμβιβασμοί και συναλλαγές μεταξύ των στρατηγικών στόχων της παραγωγής	56

2.14	Οι συμβιβασμοί μεταξύ των στρατηγικών στόχων και η διαχείρισή τους	58
2.15	Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής παραγωγής.....	59
2.16	Αναλυτικές προσεγγίσεις στη διαμόρφωση στρατηγικής παραγωγής..	62
2.17	Μη αναλυτικές καθοδηγητικές προσεγγίσεις στη στρατηγική διοίκηση της παραγωγής	68
	Αναφορές — Βιβλιογραφία	69

Κεφάλαιο 3: Ανάπτυξη και εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά και ο ρόλος των διαδικασιών παραγωγής..... 71

3.1	Καινοτομία, τεχνολογία, και νέα προϊόντα	71
3.2	Η τεχνολογική καινοτομία σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο	73
3.3	Η τεχνολογική καινοτομία στο επίπεδο της επιχείρησης	74
3.4	Επιστημονική έρευνα, τεχνολογία, και ανάπτυξη νέων προϊόντων	76
3.5	Η διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων	78
3.6	Το μάρκετινγκ στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων.....	81
3.7	Η συνολική διαδικασία εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά.....	84
3.8	Ικανότητες ανάπτυξης προϊόντων και διαδικασιών.....	87
3.9	Η δυναμική των αγορών και η δυναμική της εισαγωγής νέων προϊόντων	89
3.10	Το σύστημα ανάπτυξη προϊόντος — ανάπτυξη διαδικασίας — παραγωγή — αγορά.....	90
	Αναφορές — Βιβλιογραφία	95

Κεφάλαιο 4: Στρατηγική διοίκηση παραγωγικής δυναμικότητας 97

4.1	Γενικά	97
4.2	Έννοιες και μετρήσεις που σχετίζονται με τη δυναμικότητα	99
4.3	Παράγοντες που επηρεάζουν τη δυναμικότητα.....	101
4.4	Μέγεθος μονάδων παραγωγής.....	103
4.5	Η έννοια και η χρήση των «μαξιλαριών δυναμικότητας»	103
4.6	Χρονισμός αλλαγών δυναμικότητας	105
4.7	Επίπεδο δυναμικότητας και οικονομία κλίμακας.....	107
4.8	Η απόφαση για την εγκατάσταση δυναμικότητας	110
4.9	Στρατηγική διοίκηση δυναμικότητας και ανταγωνισμός	113
4.10	Επιλογή θέσης εγκατάστασης της δυναμικότητας	120
4.11	Επιλογή θέσης στην ελληνική επικράτεια	124
4.12	Επιλογή θέσης — διεθνοποίηση.....	126
	Αναφορές — Βιβλιογραφία	127

Κεφάλαιο 5: Σχεδιασμός και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας 129

5.1	Γενικές έννοιες	129
5.2	Αποφάσεις στην εφοδιαστική.....	131
5.3	Όψεις της εφοδιαστικής.....	132
5.4	Η στρατηγική της εφοδιαστικής και η στρατηγική της επιχείρησης..	136

5.5	Στρατηγικό «ταίριασμα»	139
5.6	Σχέσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα	142
5.7	Διαχείριση προμηθειών	146
5.8	Η δυναμική της εφοδιαστικής αλυσίδας.....	148
5.9	Λιτή εφοδιαστική	164
	Αναφορές — Βιβλιογραφία	167

Κεφάλαιο 6: Η διαχείριση της τεχνολογίας διαδικασιών παραγωγής..... 169

6.1	Γενικά	169
6.2	Η καμπύλη εμπειρίας.....	171
6.3	Η μήτρα προϊόντος-διαδικασίας	173
6.4	Χαρακτηρισμός προϊόντος	176
6.5	Τεχνολογική πρωτοπορία και καινοτομία	178
6.6	Άμεση και έμμεση τεχνολογία παραγωγής	178
6.7	Προηγμένη Τεχνολογία Παραγωγής (ΠΤΠ).....	179
6.8	Έμμεσες τεχνολογίες διαδικασιών παραγωγής	180
6.9	Αποφάσεις, ανάπτυξη ικανοτήτων, και έμμεσες τεχνολογίες παραγωγής	182
6.10	Τεχνολογία διαδικασιών και στρατηγική παραγωγής	183
6.11	Αξιολόγηση τεχνολογίας διαδικασιών παραγωγής	187
6.12	Εγκατάσταση τεχνολογίας διαδικασιών — αξιολόγηση κινδύνων	191
6.13	Τεχνολογία παραγωγής και προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.	191
	Αναφορές — Βιβλιογραφία	195

Κεφάλαιο 7: Η οργάνωση της διοίκησης παραγωγής και της εργασίας 197

7.1	Γενικά	197
7.2	Οργάνωση εργασίας και οργάνωση επιχειρήσεων	197
7.3	Οργανωσιακή δομή και οργανωσιακός σχεδιασμός — Το μοντέλο της συνταύτισης	200
7.4	Ενδεχομενική προσέγγιση — Το πλαίσιο του Μίντζμπεργκ.....	202
7.5	Τυπικές μορφές (αρχέτυπα) οργανωσιακής δομής.....	204
7.6	Επιλογή προτύπου οργανωσιακής δομής	208
7.7	Οργανωσιακός σχεδιασμός στο επίπεδο της επιχείρησης	210
7.8	Αρθρωτές οργανωσιακές δομές.....	211
7.9	Λειτουργικός οργανωσιακός σχεδιασμός.....	212
7.10	Η οργάνωση της επιχείρησης και η λειτουργία της παραγωγής.....	215
	Αναφορές — Βιβλιογραφία	216

Κεφάλαιο 8: Μέτρηση και διαχείριση της επίδοσης..... 217

8.1	Γενικά	217
8.2	Σχετικές έννοιες και ορισμοί	217
8.3	Η μέτρηση της επίδοσης του συστήματος παραγωγής.....	218
8.4	Ο ρόλος του κόστους στη μέτρηση της επίδοσης και η αποτυχία των παραδοσιακών τρόπων κοστολόγησης.....	219

8.5	Ορισμός του συστήματος (βιομηχανικής) κοστολόγησης.....	222
8.6	Κλασικά (λογιστικά) συστήματα βιομηχανικής κοστολόγησης.....	223
8.7	Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων: Ένα σύγχρονο σύστημα κοστολόγησης.....	225
8.8	Συστήματα μέτρησης της επίδοσης	238
8.9	Διαδικασία ανάπτυξης συστήματος μέτρησης της επίδοσης.....	243
	Αναφορές — Βιβλιογραφία	247

Κεφάλαιο 9: Η στρατηγική διοίκηση της παραγωγής στην πράξη 249

9.1	Γενικά	249
9.2	Ορθολογικές και μη προσεγγίσεις στη διαμόρφωση στρατηγικής	249
9.3	Η στρατηγική διοίκηση της παραγωγής ως μαθησιακή διαδικασία ...	250
9.4	Η στρατηγική διοίκηση της παραγωγής ως πρακτική	265
	Αναφορές — Βιβλιογραφία	271

2

Στρατηγική παραγωγής – το γενικό πλαίσιο

2.1 Το σύστημα παραγωγής και ο στρατηγικός ρόλος του

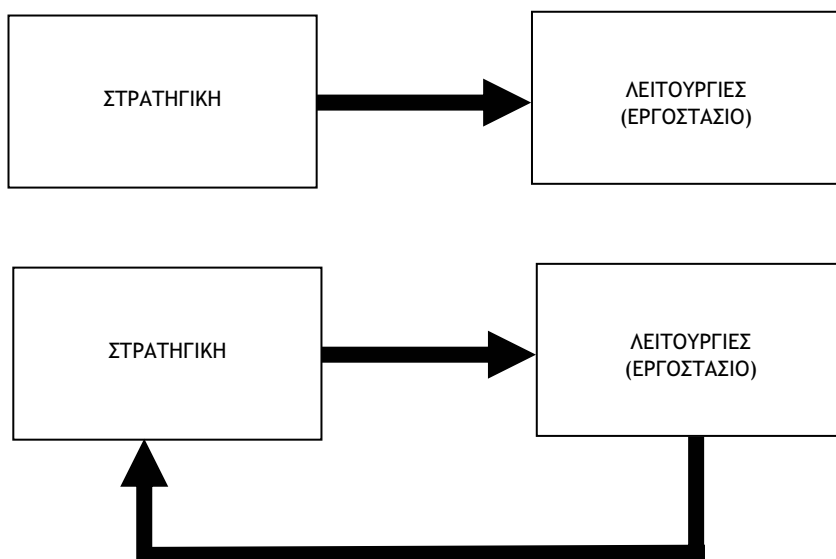
Γενικά, η διοίκηση της παραγωγής ως ιδιαίτερο αντικείμενο της διοίκησης επιχειρήσεων αφορά τη διοίκηση επιχειρηματικών μονάδων που έχουν άμεση παραγωγική δραστηριότητα. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στις διαδικασίες *οργάνωσης* και *ελέγχου* της *εργασίας* και στην *επιλογή* και *διαχείριση* της *τεχνολογίας* για την παραγωγή προϊόντων (σε εργοστάσια) και υπηρεσιών (κυρίως σε μονάδες εξυπηρέτησης). Μολονότι η λογική και η πλειοψηφία των μεθόδων και των τεχνικών της μπορούν να εφαρμοστούν και εφαρμόζονται όμοια σε μονάδες παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, η έμφαση στο βιβλίο αυτό είναι προς τη μεριά της παραγωγής προϊόντων. Πρέπει να τονιστεί ότι ο ορισμός του *προϊόντος* περιλαμβάνει οτιδήποτε δίνει μια επιχείρηση στους πελάτες της, συμπεριλαμβανομένων και σχετικών με τα προϊόντα υπηρεσιών, ο δε ορισμός των *λειτουργιών* περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που συμμετέχουν στην παραγωγή τους.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό οι διοικητικές δραστηριότητες μιας βιομηχανικής εγκατάστασης ως καθήκοντα ενός διευθυντή εργοστασίου ή/και διευθυντή παραγωγής θα μπορούν να ομαδοποιηθούν στα:

- *καθημερινά καθήκοντα ρουτίνας* που σχετίζονται ως επί το πλείστον με τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και τον έλεγχο των παραγωγικών δραστηριοτήτων (*εκτελεστικός ρόλος*), δηλαδή με τη διασφάλιση της λειτουργίας του εργοστασίου σύμφωνα με τις επιταγές της ανώτατης διοίκησης στα πλαίσια της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης (*έλεγχος ροής εργασίας*),
- *καθήκοντα* που σχετίζονται άμεσα με την υποστήριξη των αγορών (*οργάνωση εργασίας* και *διαχείριση τεχνολογίας*) που εξυπηρετεί η επιχείρηση (*στρατηγικός ρόλος*), δηλαδή συμμετοχή στη διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η σημασία αυτού του διττού ρόλου αναδεικνύεται όλο και περισσότερο με την πάροδο του χρόνου. Η άποψη που θεωρούσε το εργοστάσιο — γενικά τις μονάδες παραγωγής — μόνο ως τους μυς της επιχείρησης — το μυαλό υπήρχε μόνο στις διοικητικές και άμεσα στρατηγικές λειτουργίες — φαίνεται να αποτελεί πλέον παρελθόν. Σύμφωνα με την «παραδοσιακή» άποψη, το εργοστάσιο ήταν απλά μια παθητική οντότητα που ενεργούσε μόνο κάτω από τις εντολές της ανώτερης διοίκησης, έχοντας ως κύριο καθήκον την όσο το δυνατόν πιστότερη υπακοή σε αυτές. Σήμερα όμως στις επιχειρήσεις υψηλής επίδοσης η παραγωγική μονάδα θεωρείται στρατηγικός πόρος που λειτουργεί ως εισροή στη διαδικασία χάραξης της στρατηγικής της επιχείρησης (Σχήμα 2.1). Δεν αποτελεί απλώς μια παθητική οντότητα η συμπεριφορά της οποίας εξαρτάται από τα αποτελέσματα της διαδικασίας χάραξης ανταγωνιστικής στρατηγικής. Και μάλιστα αν οι περισσότερες σημαντικές αποφάσεις της οργάνωσης και διοίκησης εργοστασίων ανήκουν πλέον στο στρατηγικό επίπεδο, σίγουρα το επηρεάζουν άμεσα.

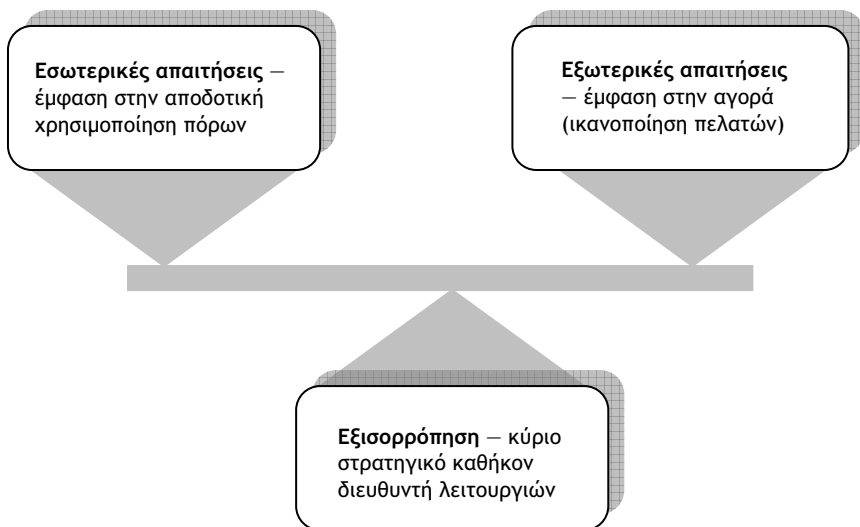
Οι γενικές στρατηγικές αποφάσεις της ανταγωνιστικής στρατηγικής — δηλαδή η επιλογή ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης, ή εστίασης — αν αναχθούν στο επίπεδο και μεταφραστούν στο λεξιλόγιο της διοίκησης της παραγωγής, αφορούν τρεις βασικές δραστηριότητες: τη διαχείριση της γκάμας των προϊόντων, τη διαχείριση των αποθεμάτων και τη διοίκηση της ποιότητας. Στην αναλυτική-επαγωγική προσέγγιση, κυριαρχεί η ιδέα ότι υπάρχουν προκαθορισμένες σχέσεις μεταξύ των τριών αυτών παραγόντων και της απόδοσης της μονάδας. Οι σχέσεις αυτές κατά κάποιο τρόπο καθορίζουν, ή ακόμα και περιορίζουν, τις διοικητικές επιλογές. Ο περιορισμός της γκάμας των υπό παραγωγή προϊόντων ελαττώνει το κόστος παραγωγής και αυξάνει τα κέρδη της επιχείρησης. Η μικρή και σταθερή γκάμα προϊόντων εγγυάται σταθερή ποιότητα. Επιπλέον



Σχήμα 2.1 Η «παραδοσιακή» (επάνω) και η σύγχρονη άποψη για τις σχέσεις στρατηγικής και διοίκησης της παραγωγής

ον, μεγάλες παρτίδες στην παραγωγή (λιγότερα προϊόντα) εγγυώνται οικονομίες κλίμακας, λιγότερες προετοιμασίες (set-ups) και προσαρμογές στο μηχανολογικό εξοπλισμό, αλλά έχουν ως αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα αποθεμάτων. Διάφορες μαθηματικές τεχνικές από την Επιχειρησιακή Έρευνα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εύρεση του βέλτιστου επιπέδου αποθεμάτων ή του βέλτιστου μεγέθους παρτίδας. Σύμφωνα με την ίδια λογική, θεωρείται ως δεδομένη μια γραμμική σχέση μεταξύ της ποιότητας στην παραγωγή και του κόστους παραγωγής.

Όλα αυτά βέβαια σε λειτουργικό επίπεδο, όπου έχουν ήδη ληφθεί σε κάποιο βαθμό οι σημαντικές αποφάσεις που θέτουν τα όρια και τις δυνατότητες του συστήματος παραγωγής με τη συμμετοχή ή όχι της διοίκησης της παραγωγικής μονάδας. Στο επίπεδο της καθημερινής ρουτίνας, οι σχέσεις μεταξύ των παραμέτρων απόδοσης ισχύουν και λίγα πράγματα μπορούν να γίνουν για την ανατροπή ή την βελτίωσή τους. Συνεπώς τα καθηκοντα ρουτίνας συνεχώς υποβαθμίζονται, πολλά δε από αυτά εκτελούνται πλέον αυτόματα από συστήματα πληροφορικής (συστήματα ERP, CIM, κ.λπ.). Από την άλλη, η υποστήριξη που παρέχει η τεχνολογία πληροφορικής επαναπροσδιορίζει και το πεδίο των αποφάσεων που αφορούν άμεσα την παραγωγή. Το ζητούμενο δεν είναι πλέον η δεξιότητα στη χρήση των εργαλείων για την εύρεση της καλύτερης ρύθμισης, αλλά το πώς μπορεί να χρησιμοποιείται η τεχνολογία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να δίνει απαντήσεις όταν και όπου αυτές χρειάζονται. Επιπλέον, η σύγχρονη τεχνολογία πληροφορικής προσφέρει τη βάση για την ολοκλήρωση (integration) των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και τη διαρκή επικοινωνία μεταξύ των παραγωγικών και των άλλων δραστηριοτήτων της (πωλήσεις, χρηματοοικονομικά, διοίκηση προσωπικού, κ.λπ.) με την παραγωγή. Επομένως, αυτό που προέχει είναι να συνδεθεί η γενική ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης ή της επιχειρηματικής μονάδας με τις καθαρά λειτουργικές έννοιες και παραμέτρους, και να βρεθούν τρόποι για να καθοριστούν



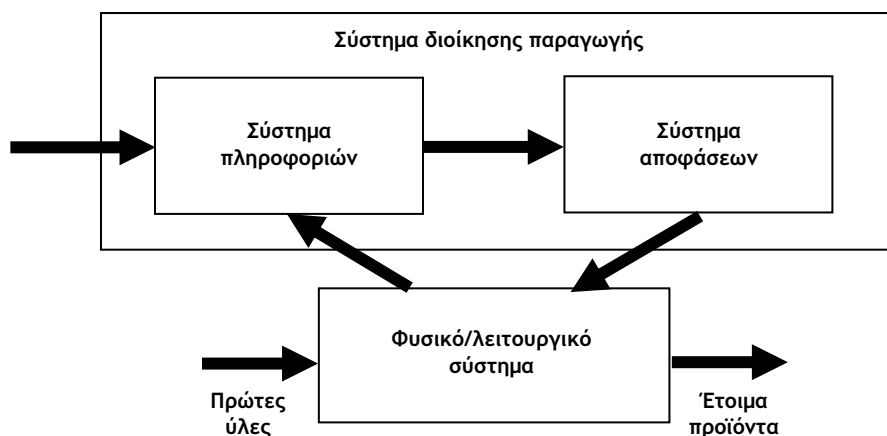
Σχήμα 2.2 Ο εξισορροπητικός ρόλος της στρατηγικής παραγωγής

τα όρια και οι δυνατότητες του συστήματος παραγωγής. Αυτό είναι σημαντικό ώστε να ρυθμιστούν τα ήδη υπάρχοντα στοιχεία του συστήματος, αλλά και για την αποδοτική ενσωμάτωση των νέων επενδύσεων στις λειτουργίες της επιχείρησης.

Η μεγάλη πρόκληση για τη στρατηγική διοίκηση της παραγωγής είναι η εξισορρόπηση των εξωτερικών απαιτήσεων της αγοράς με τις εσωτερικές δυνατότητες του συστήματος παραγωγής (Σχήμα 2.2). Για πολλούς αυτό ισοδυναμεί με την ευθυγράμμιση της στρατηγικής της παραγωγής με εκείνη του μάρκετινγκ. Μολονότι πάντα υπάρχει η απαίτηση για βραχυπρόθεσμη ευθυγράμμιση, η πράξη πολλές φορές δείχνει ότι οι δύο στρατηγικές εμπλέκονται σε μια μακροπρόθεσμη διαδικασία συνεξέλιξης, όπου οι δυνατότητες του ενός τμήματος καθορίζουν την ανάπτυξη δυνατοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν το άλλο (Adamides και Voutsina, 2006). Αυτή η διαδικασία εμμέσως επιδεικνύει και την αναδυόμενη (emergent) συνισταμένη της στρατηγικής παραγωγής και μαζί με όλα τα παραπάνω σηματοδοτεί την ανάγκη για μια πιο ολιστική, στρατηγική και εννοιολογική προσέγγιση της παραγωγικής λειτουργίας που ξεπερνά την απλή παράθεση τυποποιημένων λειτουργικών προβλημάτων και τυποποιημένων εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την επίλυσή τους.

2.2 Διοικητικές λειτουργίες στο σύστημα παραγωγής

Χονδρικά μπορεί να πει κανείς ότι ένα εργοστάσιο, μια παραγωγική μονάδα γενικότερα, ή ακόμα και ένα δίκτυο μονάδων, αποτελείται από δύο επί μέρους συστήματα (υποσυστήματα) που συνδέονται μεταξύ τους και βρίσκονται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση: το *φυσικό ή λειτουργικό σύστημα παραγωγής* και το *σύστημα διοίκησης της παραγωγής*. Το πρώτο αποτελείται από τις *φυσικές οντότητες* (πρώτες ύλες, ενδιάμεσα, έτοιμα, υλικά συσκευασίας, κ.λπ.) που ρέουν ή διακινούνται από κατεργασία σε κατεργασία, τους *πόρους* (μηχανές, ανθρώπινο δυναμικό, κ.λπ.) και τις *δραστηριότητες* που απαιτούνται για την παραγωγή των προϊόντων (δηλαδή για τη μετατροπή των χαρακτηριστικών των οντοτήτων). Από την άλλη, το σύστημα διοίκησης της παραγωγής αποτελείται από δύο επί μέρους υποσυστήματα: το σύστημα των *αποφάσεων* και το σύστημα *διαχείρισης των πληροφοριών* που απαιτούνται για τη λήψη των αποφάσεων. Το σύστημα διοίκησης «οδηγεί» το φυσικό σύστημα όχι μόνο στην καθημερινή κανονική λειτουργία του, αλλά κατά τη διάρκεια όλων των φάσεων της ζωής του. Από τον αρχικό σχεδιασμό και την εγκατάστασή του μέχρι την απόσυρσή του. Στο Σχήμα 2.3 παρουσιάζεται η διάταξη των τριών υποσυστημάτων που απαρτίζουν ένα σύστημα παραγωγής. Χονδρικά, όπως επισημάνθηκε και παραπάνω, η οργάνωση των δύο υποσυστημάτων αντιστοιχεί στην οργάνωση της εργασίας και τη διαχείριση της τεχνολογίας. Όπως θα δούμε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια σε επόμενες ενότητες, η οριοθέτηση των δυνατοτήτων και της δομής των συστημάτων αυτών σύμφωνα με τη γενική ανταγωνιστική στρατηγική αποτελεί το κύριο αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης της παραγωγής.



Σχήμα 2.3 Τα μέρη του συστήματος παραγωγής

Από μια διαφορετική οπτική, ένα εργοστάσιο μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από τρία αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα. Στο κατώτερο επίπεδο μπορεί να δει κάποιος το εργοστάσιο ως ένα σύνολο από κτίρια και μηχανήματα, που μαζί με τους εργαζόμενους απαρτίζουν τις διαδικασίες μεταποίησης των πρώτων υλών και των πληροφοριών σε τελικά προϊόντα που έχουν κάποια αξία για τον πελάτη (φυσικό σύστημα). Στο επόμενο επίπεδο το εργοστάσιο μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο αποφάσεων που συντονίζουν τη ροή των υλικών, των πληροφοριών αλλά και της γνώσης που είναι διάσπαρτη στα μυαλά των εργαζόμενων κάθε επιπέδου. Στο τρίτο και ανώτερο επίπεδο το εργοστάσιο μπορεί να θεωρηθεί ως ένας κοινωνικός σχηματισμός που παίρνει αποφάσεις με διάφορους βαθμούς συλλογικότητας και που φυσικά είναι επιθυμητό να λειτουργεί αρμονικά. Σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση, οι οργανωσιακές και διοικητικές δομές καθορίζουν τη μορφή και τη συμπεριφορά της οργάνωσης-κοινότητας, το πλαίσιο των ίδιων των αποφάσεων, και των φυσικών διαδικασιών παραγωγής. Τις αποφάσεις αυτές αρχικά μπορούμε να τις διακρίνουμε σε αποφάσεις:

- *σχεδιασμού*, που αφορούν την οργάνωση του συστήματος παραγωγής (φυσικό/λειτουργικό σύστημα, σύστημα διοίκησης, και σύστημα πληροφοριών), δηλαδή πού θα γίνει το εργοστάσιο, τι προϊόντα θα παράγει, ποια θα είναι η δυναμικότητά του, τι είδους διαδικασίες παραγωγής θα υιοθετήσει, πώς θα στελεχωθεί, τι σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγής θα εφαρμοστεί, τι σύστημα διασφάλισης ποιότητας θα εγκατασταθεί, κ.λπ.
- *προγραμματισμού* της λειτουργίας της μονάδας για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, δηλαδή ποιο προϊόν από τη γκάμα των προϊόντων θα παραχθεί και σε τι ποσότητες σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, τι ποσότητες πρέπει να παραγελθούν από τους προμηθευτές, κ.λπ.
- *ελέγχου*, που είναι βραχυπρόθεσμες αποφάσεις και έχουν ως στόχο τη συμμόρφωση του λειτουργικού συστήματος παραγωγής στο πρόγραμμα που έχει ήδη καταρτιστεί (δηλαδή, πώς θα εκτελεστεί το πρόγραμμα).

Από μια διαφορετική οπτική οι ίδιες αποφάσεις μπορούν να διακριθούν σε αποφάσεις *ολοκλήρωσης* της λειτουργίας της μονάδας στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης (σε αντιστοιχία με μερικές μεγάλου εύρους αποφάσεις σχεδιασμού, δηλαδή καθορισμού ορίων και βαθμών ελευθερίας του συστήματος παραγωγής), αποφάσεις *βελτίωσης* (σε αντιστοιχία με μερικές μικρού εύρους σχεδιαστικές αποφάσεις) και αποφάσεις *συμμόρφωσης* (προγραμματισμού και ελέγχου). Στη συστημική οπτική οι αποφάσεις ολοκλήρωσης σχετίζονται με το σχεδιασμό του συνολικού συστήματος παραγωγής (στοιχεία και σχέσεις μεταξύ των στοιχείων), οι αποφάσεις βελτίωσης με τις αναβαθμίσεις και βελτιώσεις σε στοιχεία και σχέσεις με στόχο την καλύτερη απόδοση, και οι αποφάσεις συμμόρφωσης με τη ρύθμιση των λειτουργικών παραμέτρων των στοιχείων και των σχέσεων με στόχο την ευθυγράμμιση της παραγωγής με τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά της ζήτησης.

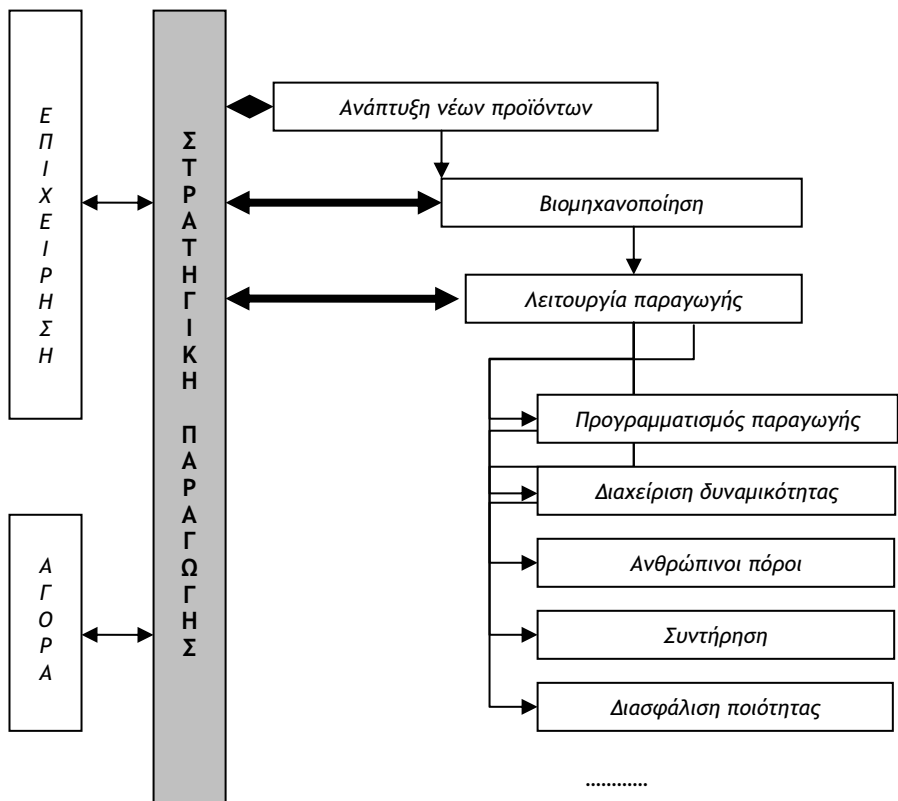
Έτσι σύμφωνα με την παραπάνω συζήτηση η διοίκηση παραγωγής μπορεί να χωριστεί σε δύο διαφορετικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε δύο διαφορετικού μεγέθους χρονικούς ορίζοντες και έχουν να κάνουν με δύο διαφορετικά επίπεδα λήψης αποφάσεων. Η δραστηριότητα του σχεδιασμού και μέρος της δραστηριότητας της βελτίωσης σχετίζονται με αποφάσεις *στρατηγικού χαρακτήρα* που παίρνονται σε αραιά χρονικά διαστήματα (π.χ. όταν η επιχείρηση εισάγει στην αγορά ένα νέο προϊόν) και έχουν μεγαλύτερη επαφή και αλληλεξάρτηση με τις άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης. Από την άλλη, κάποιο μέρος της δραστηριότητας της βελτίωσης μαζί με τις δραστηριότητες του προγραμματισμού και του ελέγχου σχετίζονται με αποφάσεις *λειτουργικού χαρακτήρα* που λαμβάνονται πιο συχνά (π.χ. όταν θέλουμε να παράγουμε ένα συγκεκριμένο όγκο παραγγελιών). Είναι ευνόητο ότι στη δεύτερη περίπτωση σε γενικές γραμμές οι οντότητες, οι πόροι, οι δραστηριότητες, αλλά και το είδος των αποφάσεων διαχείρισης και συντήρησης, καθώς και οι σχέσεις μεταξύ τους, είναι προκαθορισμένα. Δηλαδή έχουν καθοριστεί στη φάση του σχεδιασμού του συστήματος. Σήμερα όμως λόγω της απαιτούμενης ευελιξίας και της ανταπόκρισης των κατασκευαστών των μηχανών και του λοιπού παραγωγικού εξοπλισμού σ' αυτό το ζητούμενο παρατηρούμε στη φάση της διαχείρισης του συστήματος να περιλαμβάνονται ως ένα σημείο στοιχεία της φάσης του σχεδιασμού. Η αλληλοκάλυψη των διαφόρων δραστηριοτήτων των φάσεων αυτών μεγαλώνει από την ανάγκη συνεχούς βελτίωσης του συστήματος και από την ανάγκη συνεχούς εισαγωγής καινοτόμων προϊόντων, μεθόδων, και εργαλείων. Με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι σήμερα η πραγματική διοίκηση της παραγωγής είναι συνώνυμη με τον συνεχή καθορισμό της δομής και των παραμέτρων του συνολικού συστήματος παραγωγής.

Παρ' όλα αυτά σε γενικές γραμμές οι αποφάσεις και οι σχετικές με τη φάση του σχεδιασμού ενέργειες που οριοθετούν το λειτουργικό πλαίσιο δεν είναι συχνές και επικεντρώνονται στο επίπεδο της στρατηγικής της παραγωγής (επιλογή της θέσης της εγκατάστασης, ποια προϊόντα σε ποιο εργοστάσιο ή σε ποιο είδος διαδικασίας), στη χωροταξία του συστήματος παραγωγής, δηλαδή πού θα τοποθετηθούν οι διάφορες μηχανές, ποιο θα είναι το μέγεθος των ενδιάμεσων αποθηκευτικών χώρων (buffers), κ.λπ., στον τρόπο προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγής (επιλογή ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης), στο βαθμό αυτοματοποίησης των δραστηριοτήτων, και γενικά στην τεχνολογία παραγωγής. Οι αποφάσεις και οι ενέργειες που σχετίζονται με τη διαχείριση του συστήματος παραγωγής είναι συχνότερες και αφορούν το μέγεθος

της παρτίδας, την εκτέλεση των διαδικασιών προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγής και τον έλεγχο των αποθεμάτων. Οι αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό του παραγωγικού δυναμικού (capacity planning), μπορούν να ενταχθούν και στα δύο επίπεδα. Το ίδιο και οι ενέργειες που αφορούν τη βελτίωση του συστήματος, ανάλογα βέβαια με το εύρος τους. Όταν είναι μεγάλες μπορούμε να πούμε ότι σχετίζονται περισσότερο με το σχεδιασμό (ή τον ανασχεδιασμό), ενώ όταν είναι μικρές μπορούμε να πούμε ότι είναι ενέργειες επιπέδου ρουτίνας.

Ανακεφαλαιώνοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συνολική δραστηριότητα της διοίκησης της παραγωγής, που περιλαμβάνει τη διοίκηση και τη στρατηγική διοίκηση, έχει να κάνει με τέσσερα πράγματα:

1. Με το σχεδιασμό της μονάδας-συστήματος παραγωγής (με την ευρύτερη έννοια). Δηλαδή με το σχεδιασμό του φυσικού συστήματος (δομή), του συστήματος πληροφοριών και του συστήματος λήψης αποφάσεων (υποδομή), και με την ευθυγράμμισή τους με την αγορά μέσω των χαρακτηριστικών των παραγόμενων προϊόντων (πώς τοποθετούνται και πώς οριοθετούνται τα μέρη του Σχήματος 2.4).



Σχήμα 2.4 Στρατηγική και λειτουργική διοίκηση της παραγωγής

2. *Με τον προγραμματισμό της παραγωγής.* Δηλαδή με την κατάρτιση του προγράμματος της παραγωγής: τότε θα αρχίσει η λειτουργία του κάθε σταδίου της παραγωγής και τότε θα δοθούν οι εντολές στους προμηθευτές για την προμήθεια των πρώτων υλών, των υλικών συσκευασίας, κ.λπ. ώστε ο απαιτούμενος όγκος προϊόντων να είναι έτοιμος σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή (εσωτερικό μερών Σχήματος 2.4).
3. *Με τον έλεγχο της παραγωγής.* Δηλαδή, ποιες είναι οι διαδικασίες που πρέπει να λαμβάνουν χώρα για να διασφαλίζεται η επιχείρηση ότι το πρόγραμμα της παραγωγής εκτελείται χωρίς αποκλίσεις (εσωτερικό μερών Σχήματος 2.4).
4. *Με τη (συνεχή) βελτίωση του συστήματος παραγωγής.* Δηλαδή ποιες είναι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την αύξηση της επίδοσης του συστήματος παραγωγής. Όπως θα δούμε στο σχετικό κεφάλαιο, η βελτίωση προϋποθέτει την ύπαρξη ενός κατάλληλου συστήματος μέτρησης της επίδοσης (περίγραμμα και εσωτερικό μερών Σχήματος 2.4).

2.3 Ορισμοί και εξέλιξη της στρατηγικής παραγωγής

Σύμφωνα με τον Hill (2000), ο ρόλος και η σημασία της στρατηγικής παραγωγής (δηλαδή, ο λόγος ύπαρξής της) είναι διττός:

1. Να παρέχει τις κατάλληλες διαδικασίες που δίνουν στην επιχείρηση ένα διακριτό πλεονέκτημα στην αγορά. Να παρέχει δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με μοναδικές τεχνολογικές ικανότητες στην παραγωγή που είναι δύσκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Αυτό βέβαια είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί ιδιαίτερα από τις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, μιας και προϋποθέτει μια σύνθετη στρατηγική για την τεχνολογία και την καινοτομία διαδικασιών.
2. Να παρέχει συντονισμένη υποστήριξη στην επιχείρηση, ώστε να μπορεί να κατακτά αγορές με έναν καλύτερο τρόπο από αυτόν που έχουν τα αντίστοιχα τμήματα παραγωγής των ανταγωνιστών. Προς αυτή την κατεύθυνση η παραγωγή πρέπει να επιλέγει εσωτερικές και εξωτερικές (σε σχέση με πελάτες και προμηθευτές) διαδικασίες και να σχεδιάζει υποδομές (π.χ. συστήματα διοίκησης του προσωπικού) που είναι συμβατά με τον τρόπο που αποκτώνται αγορές τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.

Σύμφωνα πάντα με τον Hill, οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν περίπου την ίδια πρόσβαση στις τεχνολογίες διαδικασιών παραγωγής. Αυτό που διαφέρει είναι ο τρόπος που οι διαδικασίες (δηλαδή, η δομή του συστήματος παραγωγής) και η υποδομή αντιστοιχούνται στα κριτήρια βάσει των οποίων αποκτώνται οι αγορές.

Εναλλακτικά, ο Mills και οι συνεργάτες του (Mills et al., 2002), οι Slack και Lewis (2002), ο Hayes και οι συνεργάτες του (Hayes et al., 2005), καθώς και άλλοι συγγραφείς, ορίζουν τη στρατηγική παραγωγής ως μια σειρά από αποφάσεις που καθορίζουν τις μακροπρόθεσμες *ικανότητες* και *δυνατότητες* της λειτουργίας της παραγωγής και τη συνεισφορά της στην εταιρική ή ανταγωνιστική στρατηγική μέσω της αντιστοίχισης των απαιτήσεων της αγοράς με τους πόρους της παραγωγής. Στον ορισμό αυτό, που βασίζεται στη προσέγγιση των πόρων και των ικανοτήτων και που αφορά και επιχει-

ρήσεις οι οποίες δεν έχουν παραγωγική δραστηριότητα, θα στηριχτούμε αρκετά στη συνέχεια για τον καθορισμό και την λεπτομερή παρουσίαση ενός γενικού πλαισίου για την χάραξη της στρατηγικής παραγωγής.

Οι δύο παραπάνω ορισμοί διαφέρουν μεταξύ τους σημαντικά και σηματοδοτούν δύο φάσεις στην ιστορική διαδρομή της επικράτησης διαφορετικών προσεγγίσεων αναφορικά με τη στρατηγική διοίκηση της παραγωγής. Μετά την επικράτηση της άποψης ότι ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων ενός κλάδου (πρέπει να) επικεντρώνεται σε *κοινούς στόχους απόδοσης* για τις παραγωγικές δραστηριότητές τους (για παράδειγμα, αν σε έναν κλάδο ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στην ποιότητα, οι παραγωγικές διαδικασίες όλων των επιχειρήσεων του κλάδου πρέπει να στοχεύουν στρατηγικά προς την ποιότητα, αν επικεντρώνεται στην ευελιξία πρέπει να στοχεύουν στην ευελιξία, κ.ο.κ.) το ενδιαφέρον και η έμφαση δόθηκε στην εφαρμογή των λεγόμενων «*νέων προσεγγίσεων*» στη διοίκηση της παραγωγής και των λειτουργιών. Οι «*ακρωνυμικές*» (TQM, JIT, QFD, DFM, κ.λπ.) αυτές προσεγγίσεις χαρακτηρίζονταν από μια εργαλειακή και καθοδηγητική λογική κοινά αποδεκτών βέλτιστων πρακτικών που άμεσα ή έμμεσα εγγυόνταν, όπως και οι κοινά αποδεκτοί «*κλαδικόι*» στόχοι προηγούμενα, την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης στον κλάδο. Μολονότι οι εξελίξεις στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον ανέδειξαν τα ενδογενή προβλήματα αυτής της λογικής, ακόμα και σήμερα αρκετές επιχειρήσεις διακατέχονται από αυτήν με κίνδυνο να υποστούν τις συνέπειές της (βλ. 2.6). Οι προσεγγίσεις αυτές χρησιμοποιούν ως μονάδα ανάλυσης το εργοστάσιο, υποθέτουν σταθερά προϊόντα και διαδικασίες παραγωγής, και το κύριο ενδιαφέρον τους επικεντρώνεται στην απροσδόκητη και ελεγχόμενη ροή των υλικών και στη μείωση του μεταβλητού κόστους (Hayes, et al., 2005), ενώ δεν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τη δυναμική του οικοσυστήματος (προμηθευτές, πελάτες, «*φασονίστες*», ανταγωνιστές, κατασκευαστές συμπληρωματικών προϊόντων, κ.λπ.) στο οποίο ανήκει η παραγωγή και η επιχείρηση γενικότερα.

Το νέο περιβάλλον ανταγωνισμού, η «*νέα οικονομία*» που χαρακτηρίζεται από τις παγκόσμιες αγορές προϊόντων και συντελεστών, από τη ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών και από την επικράτηση πιο «*ανοικτών*» οργανωτικών δομών (δίκτυα επιχειρήσεων, «*εικονικές*» επιχειρήσεις, συνανταγωνισμός, κ.λπ.) είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη παράλληλα με τις βέλτιστες πρακτικές της ενδεχομενικής (contingency) προσέγγισης στην στρατηγική παραγωγής και λειτουργιών. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, που αμφισβητεί τον «*ένα μοναδικό τρόπο*» και που χαρακτηρίζει τον παραπάνω ορισμό του Hill και την προτεινόμενη από αυτόν διαδικασία χάραξης στρατηγικής (βλ. 2.15.2 παρακάτω), οι επιχειρήσεις οφείλουν να ευθυγραμμίσουν το σύστημα παραγωγής τους και τον τρόπο λειτουργίας τους με βάση τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία απευθύνονται. Η συνολική λογική της ενδεχομενικής προσέγγισης αντιτιθέμενη στη λογική του «*ενός μοναδικού τρόπου*» μπορεί να συνοψιστεί στα παρακάτω τρία σημεία (Skinner, 1969):

1. Διαφορετικές επιχειρήσεις έχουν διαφορετικά δυνατά και διαφορετικά αδύνατα σημεία. Συνεπώς, επιλέγουν διαφορετικούς στόχους και μέτρα αξιολόγησης (άλλες ευελιξία σε μεγάλο βαθμό, άλλες ευελιξία σε μικρότερο βαθμό, άλλες ταχύτητα, άλλες κόστος, κ.ο.κ.).

2. Ο υφιστάμενος εξοπλισμός και η επικρατούσα λογική οργάνωσης και διοίκησης μιας συγκεκριμένης επιχείρησης προσδιορίζει (κάνει εύκολη ή δύσκολη, ανάλογα) την επίτευξη κάποιων στρατηγικών στόχων ή την υιοθέτηση κάποιων καθοδηγητικών προγραμμάτων. Λογικά, οι επιχειρήσεις επιλέγουν πεδίο ανταγωνισμού και θέτουν τους ανάλογους στόχους σύμφωνα με την ευκολία επίτευξής τους.
3. Συνεπώς, ο ρόλος της λειτουργίας της παραγωγής δεν είναι να υιοθετεί τον «ένα βέλτιστο τρόπο», ή την κοινά αποδεκτή προσέγγιση του κλάδου, αλλά να πετυχαίνει την *καταλληλότητα* (fit) του σχεδιασμού της οργάνωσης και λειτουργίας του συστήματος παραγωγής με το επιλεγμένο πεδίο-στόχο ανταγωνισμού.

Σχετική με την έννοια της καταλληλότητας είναι η *εστίαση* (focus) των χαρακτηριστικών του συστήματος παραγωγής. Για κάθε αγορά, για κάθε χαρακτηριστικό των στόχων που καθορίζονται από την ιδιαίτερη μορφή του ανταγωνισμού, υπάρχει αντίστοιχα ένα σύνολο από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συστήματος παραγωγής. Το σύστημα παραγωγής (το εργοστάσιο) πρέπει να είναι εστιασμένο λειτουργικά σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των αγορών, ακόμα και ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της φάσης του κύκλου της ζωής ενός προϊόντος.

Η άποψη αυτή οδήγησε στην ανάπτυξη και χρήση δύο πολύ γνωστών εργαλείων της στρατηγικής διοίκησης της παραγωγής: της *μήτρας προϊόντος-διαδικασίας* (product-process matrix) (Hayes et al., 2005) και του *χαρακτηρισμού προϊόντος* (product profiling) (Hill, 2000). Τα δύο αυτά εργαλεία, που θα τα δούμε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στο Κεφάλαιο 6, χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα για καθοδήγηση στον καθορισμό προτεραιοτήτων, στην επιλογή των στόχων απόδοσης με βάση τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, καθώς και στην εστίαση των διαδικασιών παραγωγής στις διάφορες φάσεις του κύκλου της ζωής τους ως τεχνολογικά αντικείμενα, από τον αρχικό γενικό σχεδιασμό και τον πληθωρισμό διαφορετικών εκδοχών, μέχρι την επικράτηση ενός σχεδίου-τύπου.

Ένα σημείο που πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα και αποτελεί χαρακτηριστικό της ενδεχομενικής προσέγγισης είναι αυτό που υπονοείται στο σημείο 2 της σύνοψης της λογικής της, δηλαδή οι συμβιβασμοί (trade offs) που γίνονται μεταξύ των στόχων της στρατηγικής διοίκησης της παραγωγής και η σημασία τους. Είναι δηλαδή αδύνατη η επίτευξη διαφορετικών στόχων ταυτόχρονα, και η μετάβαση από τον ένα στόχο στον άλλο είναι δύσκολη και απαιτεί συμβιβασμούς (βλ. 2.13).

Με την πάροδο του χρόνου και με δεδομένα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του νέου οικονομικού περιβάλλοντος (Πίνακας 2.1) οι αδυναμίες της ενδεχομενικής προσέγγισης έγιναν εμφανείς. Οι απαιτήσεις της νέας οικονομίας, αλλά και η πραγματική αδυναμία υποστήριξης της ενδεχομενικής θεωρίας στην πράξη, έστρεψαν την προσοχή των ερευνητών και των στελεχών σε πιο δυναμικές προσεγγίσεις που έχουν ως βάση τη θεωρία του ανταγωνισμού με βάση τους πόρους και τις ικανότητες (Resource Based View). Η άποψη αυτής της ανταγωνιστικής στρατηγικής έχει δώσει μια νέα ώθηση στη στρατηγική διοίκηση της παραγωγής, καθώς αυξάνει τη σημασία της παραγωγής και των λειτουργιών, μιας και οι περισσότεροι στρατηγικοί πόροι και ικανότητες βρίσκονται σε αυτές ή σχετίζονται άμεσα με αυτές.

Οι *ικανότητες* (ο όρος *ικανότητες* σε ευρεία θεώρηση έμμεσα συμπεριλαμβάνει και τους *πόρους*, βλ. 1.5) που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση την παραγωγή μπορούν σύμφωνα με τους Hayes et al. (1996, 2005) να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες:

1. *ικανότητες διαδικασιών* — αυτές που σχετίζονται με τη μετατροπή της πρώτης ύλης ή της πληροφορίας, και συμβάλλουν στη μείωση του κόστους και στην αύξηση της ποιότητας,
2. *συστημικές ικανότητες ή ικανότητες συντονισμού* — αυτές που αφορούν το συντονισμό των δραστηριοτήτων για την επίτευξη μεγαλύτερης ταχύτητας και καλύτερης ανταπόκρισης (μικρότερος χρόνος υστέρησης, παραγωγή κατά παραγγελία, γρήγορη ανάπτυξη και εισαγωγή προϊόντων στην αγορά, αξιοπιστία στην παράδοση),
3. *οργανωσιακές ικανότητες* — αφορούν την ικανότητα ανάπτυξης ή/και υιοθέτησης νέων τεχνολογιών που σχετίζονται με προϊόντα και διαδικασίες, την ταχεία ανάπτυξη και πλήρη λειτουργία νέων μονάδων παραγωγής, και τη γρήγορη ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι ικανότητες αυτές είναι σύνθετες, αφορούν το σύνολο της επιχείρησης, είναι δύσκολο να αντιγραφούν, και κατά συνέπεια είναι αυτές που κυρίως αποτελούν την πηγή του προερχόμενου από τη παραγωγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πίνακας 2.1 Η διοίκηση της παραγωγής στην «παλιά» και «νέα» οικονομία (προσαρμογή από Hayes et al., 2005)

Θέμα	«Παλιά» οικονομία	«Νέα» οικονομία
Μονάδα ανάλυσης	Λειτουργική μονάδα	Δίκτυο ημιαυτόνομων επιχειρήσεων
Στόχος	Πώληση προϊόντων/υπηρεσιών	Ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων με πελάτες, προμηθευτές και παραγωγούς συμπληρωματικών
Περιοχή διοίκησης παραγωγής/λειτουργιών	Προϊόντα και διαδικασίες	Συστήματα συμπληρωματικών προϊόντων
Κύρια δραστηριότητα διοίκησης παραγωγής	Έλεγχος ροής υλικών & πληροφοριών	Διαχείριση της δυναμικής ευέλικτων προϊόντων μέσω «ρευστών» διαδικασιών και δικτύων
Εργαλεία διοίκησης παραγωγής	Ανάλυση ροής, χρονοπρογραμματισμός, αποθέματα, κλπ.	Διοίκηση έργου, διαπραγματεύσεις, επίτευξη συμφωνίας, σχεδιασμός κινήτρων, κλπ.
Κύριοι δείκτες απόδοσης	Μείωση κόστους μονάδας και αύξηση «ποιότητας» (μείωση σκάρτων)	Ελάχιστο κόστος εξαρχής, αποδεκτή ποιότητα (ως συνολικότερη έννοια) από το πρώτο κομμάτι
Ανταγωνιστικό πρόταγμα	Επίτευξη υπεροχής σε κάποια συγκεκριμένη διάσταση	Προϊόντα-πρότυπα αγοράς — άλλες επιχειρήσεις απλώς είναι αναγκασμένες να τα υποστηρίξουν
Βελτίωση απόδοσης	Συνεχής βελτίωση — Kaizen	Μάθηση από διαφορετικά έργα βελτίωσης
Ανταγωνισμός	Υπεροχή με βάση τη διαφοροποίηση	Υπεροχή με βάση τη συνεργασία για την επιβολή προτύπων στην αγορά

Στρατηγική Διοίκηση της Παραγωγής

Η στρατηγική διοίκηση της παραγωγής αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες των επιχειρήσεων και των οργανισμών υψηλών επιδόσεων που δραστηριοποιούνται στους τομείς της μεταποίησης και των υπηρεσιών. Τοποθετείται μεταξύ της στρατηγικής διοίκησης σε επίπεδο συνολικής επιχείρησης και της «καθημερινής» διαχείρισης των επιχειρησιακών πόρων.

Το βιβλίο παρουσιάζει το πεδίο της στρατηγικής διοίκησης της παραγωγής κάτω από μια συνολική οπτική που καλύπτει και τις δύο συνιστώσες του: το *περιεχόμενο*, δηλαδή τις έννοιες που το ορίζουν, τις περιοχές των επιχειρηματικών αποφάσεων που σχετίζονται με αυτό, και τον τρόπο με τον οποίο αυτές αλληλοσυνδέονται και επηρεάζουν την επίδοση της παραγωγής και της επιχείρησης γενικότερα, και τη *διαδικασία*, δηλαδή το πώς διαμορφώνεται ή πώς πρέπει να διαμορφώνεται η στρατηγική της παραγωγής με δεδομένη την οπτική που υιοθετεί η επιχείρηση και το τμήμα παραγωγής σε ό,τι αφορά αυτή τη διαδικασία.

Τα δύο ξεχωριστά χαρακτηριστικά του βιβλίου είναι η υιοθέτηση μιας δυναμικής προσέγγισης μέσω της χρήσης μοντέλων συστημικής δυναμικής (*system dynamics*) — κάτι που βοηθά τον αναγνώστη να κατανοήσει τις δυναμικές σχέσεις που διέπουν τις διάφορες έννοιες οι οποίες εντάσσονται στην ευρύτερη περιοχή της στρατηγικής παραγωγής — και η μεγάλη αυτονομία των εννέα κεφαλαίων του βιβλίου, η οποία καθιστά τη μελέτη και τη διδασκαλία του περιεχομένου του αρκετά ευέλικτη σε ό,τι αφορά τόσο το εύρος όσο και τη σειρά.

Ο συγγραφέας

Ο **Εμμανουήλ Αδαρίδης** είναι Αναπληρωτής Καθηγητής στον Τομέα Διοίκησης και Οργάνωσης του Τμήματος Μηχανολόγων και Αεροναυπηγών Μηχανικών του Πανεπιστημίου Πατρών. Έχει διδάξει σε διάφορα πανεπιστήμια και έχει διατελέσει στέλεχος και σύμβουλος επιχειρήσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Τα επιστημονικά του ενδιαφέροντα επικεντρώνονται στα πεδία της Στρατηγικής Διοίκησης της Παραγωγής και της Διοίκησης Τεχνολογίας, και το ερευνητικό του έργο επικεντρώνεται στην ανάπτυξη συστημικών μεθόδων και εργαλείων για την υποστήριξη της διοικητικής δραστηριότητας στους παραπάνω τομείς.



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Δομικού 4, Σοφίες Λαύσης, 10440 Αθήνα, Τηλ. 210-5221535

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
www.klidarithmos.gr

ISBN 978-960-461-218-5



9 789604 612185