

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση



# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 1. Εισαγωγικά: Έννοια και λειτουργία της διοίκησης παραγωγής

**A.** Διοίκηση παραγωγής είναι ο επιστημονικός κλάδος που πραγματεύεται το σχεδιασμό και τη λειτουργία συστημάτων παραγωγής.

Με άλλα λόγια, η διοίκηση παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών είναι η δραστηριότητα διαχείρισης των πόρων που σχετίζονται με την παραγωγή και παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**B.** Αντικείμενο της διοίκησης των πωλήσεων είναι η ανάπτυξη εκείνων των δραστηριοτήτων που έχουν ως στόχο να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές ν' αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

Γ. Με τον τρόπο αυτό η αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετατρέπεται σε χρήμα. Αυτό εισρέει στην επιχείρηση, βελτιώνοντας την οικονομική της θέση και τελικά επαναχρησιμοποιείται απ' αυτήν σε διάφορες δραστηριότητες.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**Δ.** Το προϊόν φτάνει στους καταναλωτές με άμεσο ή έμμεσο τρόπο.

Έτσι:

- άμεση πώληση είναι εκείνη, σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής προμηθεύεται το προϊόν απευθείας από τον παραγωγό.
- έμμεση πώληση είναι εκείνη που πραγματοποιείται με τη βοήθεια ενδιάμεσων, όπως οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι, οι παραγγελιοδόχοι.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**Ε.** Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει τμήμα πωλήσεων. Η διοίκηση του τμήματος πωλήσεων μεταξύ των άλλων προγραμματίζει και οργανώνει τις πωλήσεις και συντονίζει τις ενέργειες των πωλητών.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**ΣΤ.** Το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης δημιουργείται, λειτουργεί και αναπτύσσεται σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.

Λ.χ., συνεργασία αναπτύσσεται με τα τμήματα:

- Παραγωγής για θέματα ποιότητας και ποσότητας προϊόντων,
- Αποθήκευσης για θέματα επάρκειας προϊόντων και υλικών συσκευασίας,
- Χρηματοοικονομικών, για την παρακολούθηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.
- Προσωπικού, για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ.



# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**Z.** Η διοίκηση παραγωγής περιλαμβάνει:

1. Γενικές αρχές δηλαδή το σύνολο των στόχων και κανόνων για τον ορθό σχεδιασμό και την ομαλή λειτουργία των συστημάτων παραγωγής. Εφαρμόζονται σε μεγάλο εύρος.
2. Τεχνικές αρχές δηλαδή εξειδικευμένοι αλγόριθμοι (μαθηματικοί και λογικοί) που χρησιμοποιούνται για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων σχεδιασμού και λειτουργίας των συστημάτων παραγωγής. Έχουν εφαρμογή μόνο όταν ικανοποιούνται όλες οι συνθήκες / υποθέσεις για τις οποίες αναπτύχθηκαν.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**Η.** Τα συστήματα παραγωγής αποτελούνται από:

1. Φυσικό σύστημα που δημιουργεί αγαθά ή υπηρεσίες προς ικανοποίηση αναγκών που έχουν ζήτηση και περιλαμβάνει:

α. Εισροές στη μορφή παραγωγικών συντελεστών (εργασία, υλικά ενέργεια, κεφάλαιο).

β. Εκροές στη μορφή αγαθών (προϊόντα και υπηρεσίες)

γ. Παραγωγική διαδικασία δηλαδή τους μηχανισμούς μετασχηματισμού των συντελεστών παραγωγής σε αγαθά (εξοπλισμός και εγκαταστάσεις)

2. Σύστημα διοίκησης παραγωγής που είναι το σύνολο των διαδικασιών για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν το σχεδιασμό και τη λειτουργία του φυσικού συστήματος.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**Θ.** Κεντρικός στόχος του συστημάτων παραγωγής είναι να προσθέσουν αξία στους συντελεστές παραγωγής μέσω του μετασχηματισμού τους σε αγαθά.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

I. Σε οποιοδήποτε οργανισμό είτε πρόκειται για επιχείρηση που πουλά προϊόντα ή υπηρεσίες είτε πρόκειται για μη κερδοσκοπική οργάνωση, η διοικητική διαδικασία πωλήσεων εστιάζεται σε 3 κυρίως στάδια:

- Στον **προγραμματισμό**, που περιλαμβάνει τη θέσπιση αντικειμενικών στόχων, το σχεδιασμό τρόπων για την επίτευξή τους και τον προσδιορισμό απαιτούμενου αριθμού πωλητών.
- Στην **υλοποίηση του προγράμματος**, που περιλαμβάνει την οργάνωση και τη στελέχωση της επιχείρησης, καθώς και την πραγματοποίηση των διάφορων λειτουργιών, σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό.
- Στην **αξιολόγηση του προγράμματος**, που εξετάζει κατά πόσο το τελικό αποτέλεσμα είναι σε συμφωνία με τον αρχικό προγραμματισμό (ανάλυση πωλήσεων, ανάλυση κόστους, αξιολόγηση επιδόσεων πωλητών). Η αξιολόγηση συντελεί στη θέσπιση των μελλοντικών αντικειμενικών στόχων και στο μελλοντικό στρατηγικό σχεδιασμό

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 2. Είδη επιχειρηματικών αποφάσεων

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις διακρίνονται σε:

- αποφάσεις στρατηγικής και
- αποφάσεις τακτικής

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## I. Οι αποφάσεις στρατηγικής

Οι αποφάσεις στρατηγικής λαμβάνονται με μικρή συχνότητα και συνήθως:

α. Δεσμεύουν σημαντικά κεφάλαια - πόρους

β. Έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην πορεία ανάπτυξης όλης της επιχείρησης.

γ. Δεν είναι εύκολα ανατρέψιμες.

*Παραδείγματα* τέτοιων αποφάσεων είναι: η είσοδος σε νέα αγορά και μια συγκεκριμένη πλατφόρμα ανάπτυξης συστημάτων πληροφορικής.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

Οι αποφάσεις με στρατηγική σημασία στη διοίκηση της παραγωγής είναι οι εξής:

1. Η πρόβλεψη μακροπρόθεσμης και μεσοπρόθεσμης ζήτησης για τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.
2. Ο σχεδιασμός παραγωγικής δυναμικότητας (μέγεθος εγκατάστασης που προσδιορίζει το μέγιστο ρυθμό παραγωγής σε κάθε χρονική περίοδο)
3. Ο σχεδιασμός προϊόντων, υπηρεσιών ή συνδυασμού πακέτου. Οι αποφάσεις επικοινωνούνται με τον προσδιορισμό των γενικών και τεχνικών προδιαγραφών.
4. Ο σχεδιασμός της παραγωγικής διαδικασίας (πώς παράγουμε) και της χωροταξικής διάταξης των τμημάτων ή σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## II. Οι αποφάσεις τακτικής

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

- α. Επηρεάζουν μικρό τμήμα της επιχείρησης
- β. Μπορούν σχετικά εύκολα ν' αλλάξουν χωρίς επιπτώσεις.

*Παραδείγματα* τακτικών αποφάσεων είναι: η πολιτική πληρωμής προμηθευτών και η πολιτική αποθεματοποίησης προϊόντων.



# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

Αποφάσεις τακτικής σημασίας είναι οι εξής:

1. Η πρόβλεψη της βραχυπρόθεσμης ζήτησης ώστε να προσδιοριστεί το μέγεθος των διακυμάνσεων που προσδιορίζει την αβεβαιότητα στο περιβάλλον.
2. Ο γενικός προγραμματισμός παραγωγής (2-24 μήνες). Στόχος η ικανοποίηση της ζήτησης σε κάθε περίοδο.
3. Η διαχείριση των αποθεμάτων (μέγεθος / χρόνος παραγγελίας ή εσωτερική παραγωγή).

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

4. Η διασφάλιση της ποιότητας δηλαδή έλεγχος χαρακτηριστικών για να διαπιστώνεται η συμμόρφωση με τις τεχνικές προδιαγραφές.

5. Ο χρονικός προγραμματισμός της παραγωγής.

6. Η πολιτική συντήρησης του εξοπλισμού με στόχο την αδιατάρακτη λειτουργία των βασικών διαδικασιών της παραγωγής. Αυξάνει την αξιοπιστία του συστήματος και ελαχιστοποιεί το κόστος από νεκρούς χρόνους.

Προϋπόθεση για τη λήψη πολλών τακτικών αποφάσεων είναι η αξιόπιστη ποσοτική πρόβλεψη της ζήτησης των προϊόντων.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 3. Έννοια και λειτουργία της επιχειρηματικής στρατηγικής

Επιχειρηματική στρατηγική είναι το σύνολο των στόχων και αρχών που καθορίζουν το πλαίσιο ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

Υλοποιεί την επιχειρηματική φιλοσοφία και αποτελεί το σημείο αναφοράς όλων των επιχειρηματικών αποφάσεων.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

Προσδιορίζει:

1. Το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που θ' απασχολήσει την επιχείρηση και αφορά:
  - τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
  - το τμήμα της αγοράς
  - την τεχνολογία που χρησιμοποιείται.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

2. Τον τρόπο εξασφάλισης / απασχόλησης / κατανομής των απαιτούμενων πόρων δηλαδή ανθρώπινο δυναμικό και οικονομικοί πόροι.

3. Τους σκοπούς της επιχειρηματικής δραστηριότητας δηλαδή τον τρόπο και τον βαθμό ικανοποίησης των ενδιαφερομένων μερών (πελάτες, εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές και κοινωνικό σύνολο).

Απαιτείται:

α. Καθορισμός αποστολής και στόχων της επιχείρησης.

β. Γνώση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 4. Διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής παραγωγής: Προσδιορισμός αποστολής παραγωγής

Η αποστολή της παραγωγής καθορίζεται από τους σκοπούς που πρέπει να επιδιώξει ώστε να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η επιχειρηματική στρατηγική.

Τα κριτήρια με στρατηγική σημασία για την αξιολόγηση της λειτουργίας παραγωγής είναι:

α. Το κόστος παραγωγής που επηρεάζει την τιμή του προϊόντος.

β. Η ποιότητα των προϊόντων και της παραγωγικής διαδικασίας.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

- γ. Η ευελιξία προσαρμογής της παραγωγικής διαδικασίας.
- δ. Ο χρόνος παράδοσης παραγγελιών (χρόνος ικανοποίησης της ζήτησης).
- ε. Η ταχύτητα εισαγωγής στην αγορά νέων προϊόντων.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

Επιλέγοντας κάποια κριτήρια ως κεντρικά, η στρατηγική παραγωγής διαμορφώνεται με στόχο την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος και ολοκληρώνεται με τον προσδιορισμό στόχων για την απόδοση των προγραμμάτων δράσης που καλύπτουν ικανό χρονικά ορίζοντα στο μέλλον.



# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## I. Η στρατηγική χαμηλού κόστους

Η στρατηγική χαμηλού κόστους στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους μέσω της συμπίεσης του κόστους παραγωγής.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

Ενδείκνυται:

- για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε καθιερωμένες αγορές (καθιερωμένο προϊόν, τυποποίηση του είδους, μεγάλος όγκος παραγωγής)
- για προϊόντα με μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή πώλησης.
- για μικρή ποικιλία τελικών προϊόντων.

Το σύστημα λειτουργεί με στόχο την εκμετάλλευση οικονομικής κλίμακας στην όλη αλυσίδα της αξίας.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## II. Η στρατηγική με διαφοροποίηση

Στρατηγική με διαφοροποίηση στοχεύει στην αύξηση της τιμής του προϊόντος μέσω της αύξησης της αξίας σε ορισμένα χαρακτηριστικά που ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει.

Ενδείκνυται:

- Για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε νέες αγορές χωρίς τυποποίηση (μικρός όγκος πωλήσεων), όταν οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- Για προϊόντα που αλλάζουν συχνά οι προδιαγραφές τους λόγω καινοτομιών.
- Για μεγάλη ποικιλία τελικών προϊόντων (tv, video κ.λπ.).

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## III. Η στρατηγική πολλαπλής παραγωγής

Το σύστημα είναι οργανωμένο με στόχο τη δυνατότητα παραγωγής πολλών προϊόντων και εξαρτημάτων.

Τα χαρακτηριστικά του συστήματος είναι:

- Μικρομεσαίες εγκαταστάσεις.
- Εξοπλισμός γενικής χρήσης και μικρής αυτοματοποίησης.
- Προσωπικό παραγωγής υψηλής εξειδίκευσης.
- Παραγωγή μικρών και μεγάλων παρτίδων.
- Έμφαση στην ευελιξία του συστήματος (σύγχρονα συστήματα ευέλικτης παραγωγής)
- Τάση προς αποκαθετοποίηση.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 1. Το εσωτερικό περιβάλλον

*Εσωτερικό περιβάλλον* είναι το σύνολο των εσωτερικών χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης που επηρεάζουν τη δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επηρεάζει τις δυνατότητες (και τις εφικτές κατευθύνσεις) για τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής προσδιορίζοντας:

- α. Οργανωτική υποδομή.
- β. Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία / τεχνογνωσία.
- γ. Ποικιλία / τύπους προϊόντων.
- δ. Υπάρχουσα δυναμικότητα παραγωγής.
- ε. Δυνατότητες δικτύου διανομής.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

*στ. Ποιότητα υπηρεσιών ΜΚΤ.*

*ζ. Ικανότητες στελεχιακού δυναμικού.*

*η. Ικανότητα πρόσβασης σε επιχειρηματικό κεφάλαιο.*

*Αποτελεί το εσωτερικό σημείο εκκίνησης μιας επιχείρησης για τη διαμόρφωση και υλοποίηση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής.*

*Οποιαδήποτε επιχειρηματική στρατηγική δεν στηρίζεται σε αντικειμενική διάγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι καταδικασμένη ν' αποτύχει.*

*Η ανάλυση και αποτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να είναι τόσο ποιοτική όσο και ποσοτική και να λαμβάνει υπόψη τα στοιχεία του ανταγωνισμού.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## *2. Το εξωτερικό περιβάλλον*

*Εξωτερικό περιβάλλον είναι το άμεσο (λειτουργικό) και ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

*Αποτελείται από:*

## ***i. Οικονομικό περιβάλλον***

*Το οικονομικό περιβάλλον προσδιορίζει την ύπαρξη επιχειρηματικών ευκαιριών και επηρεάζει:*

*A. Το ύψος της ζήτησης.*

*B. Το κόστος των συντελεστών παραγωγής μέσω των δεικτών όπως:*

*Ρυθμός μεταβολής ΑΕΠ / Ρυθμός Πληθωρισμού /  
Επίπεδο απασχόλησης (ανεργία) / Υποδομή  
(επικοινωνίες, μεταφορές, εκπαίδευση) / Οικονομική  
πολιτική.*



# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## *ii. Κοινωνικό περιβάλλον*

*Προσδιορίζει το σύστημα αξιών και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τις σχέσεις μεταξύ των κοινωνικών εταίρων. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον καθορισμό των κατάλληλων συστημάτων διοίκησης.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## *iii. Φυσικό περιβάλλον*

*Αποτελεί σταθερά που δεν μπορεί ν' αγνοηθεί στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής αφού η προστασία του αποτελεί πλέον πανανθρώπινη αξία.*

*Το φυσικό περιβάλλον επηρεάζει αποφάσεις που σχετίζονται:*

*A. Τη σχεδίαση προϊόντων.*

*B. Η επιλογή τόπου εγκατάστασης.*

*C. Η επιλογή υλικών και παραγωγικής διαδικασίας.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## ***v. Θεσμικό πλαίσιο***

*Το σύνολο της εθνικής και διεθνούς νομοθεσίας που επηρεάζει τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Συνήθως αφορούν στο σύνολο των εταιρικών λειτουργιών.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## **6. Η ζήτηση**

### **I. Πρόβλεψη ζήτησης**

**A.** Η ύπαρξη εκτιμήσεων της μελλοντικής ζήτησης είναι αναγκαία προϋπόθεση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

***B.** Ο χρονικός ορίζοντας μιας πρόβλεψης εξαρτάται από τον τύπο της επιχειρηματικής απόφασης για την οποία θα χρησιμοποιηθεί:*

- Μακροπρόθεσμη πρόβλεψη: (5-10 χρόνια) για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.*
- Μεσοπρόθεσμη πρόβλεψη: (12-24 μήνες) για τη λήψη τακτικών αποφάσεων.*
- Βραχυπρόθεσμη πρόβλεψη: (1-5 εβδομάδες) για τη λήψη επιχειρηματικών - λειτουργικών αποφάσεων.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

*Γ. Ανεξάρτητα από τον τύπο πρόβλεψης, ο χρονικός ορίζοντας μιας πρόβλεψης πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να επιτρέπει τη χρήση των στοιχείων της πρόβλεψης*

*Δ. Τα χαρακτηριστικά ζήτησης*

**Ποσότητα ζήτησης:** Καθορίζει το συνολικό μέγεθος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

**Ποιότητα ζήτησης:** Καθορίζει τις απαιτήσεις της αγοράς σχετικά με τις προδιαγραφές του προϊόντος.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**Χρονική τάση ζήτησης:** Καθορίζει το ρυθμό μεταβολής της αγοράς μέσα στο χρόνο. Συνδέεται άμεσα με τον κύκλο ζωής του προϊόντος.

**Γεωγραφική κατανομή ζήτησης:** Καθορίζει τον τόπο εκδήλωσης της ζήτησης.

Τα χαρακτηριστικά της ζήτησης που πρέπει κάθε φορά να εκτιμηθούν και εξαρτώνται από το σκοπό της πρόβλεψης είναι:

- **Στρατηγικές αποφάσεις.** Συνήθως απαιτούν πρόβλεψη για όλα τα χαρακτηριστικά.
- **Τακτικές / επιχειρηματικές αποφάσεις.** Αρκούν η ποσότητα και η χρονική τάση της ζήτησης.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## II. Μορφές ζήτησης

**A. Εξωτερική ζήτηση** είναι η ζήτηση του προϊόντος - υπηρεσίας που κατά κύριο λόγο διαμορφώνεται από την αγορά. Υπόκειται σε διακυμάνσεις. Συνήθως, είναι μη ελεγχόμενες όπως είναι η κατάσταση της οικονομίας και πολιτικές ή άλλες εξελίξεις.

Εξαρτάται άμεσα από την αγορά και για να προσδιοριστεί χρειάζεται η λήψη κατάλληλου συστήματος προβλέψεων ή με βάση τις υπάρχουσες παραγγελίες.



# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

***B. Εσωτερική ζήτηση*** αναφέρεται σε όλα τα συστατικά του προϊόντος (πρώτες ύλες, εξαρτήματα, είδη συσκευασίας κ.λπ.) και σε όλα τα μέσα παραγωγής που απαιτούνται για την κατασκευή του.

Εκφράζεται σε μονάδες αντίστοιχες μ' αυτές των παραγωγικών συντελεστών.

Είναι παράγωγη της εξωτερικής ζήτησης.

Αν υπάρχουν αξιόπιστες προβλέψεις για την εξωτερική ζήτηση, τότε η ποσοτική και η χρονική κατανομή της εσωτερικής ζήτησης μπορεί να υπολογισθεί.

Τυχόν αδυναμία στον έγκαιρο προσδιορισμό της εσωτερικής ζήτησης, έχει ως συνέπεια την αδυναμία ικανοποίησης της εξωτερικής ζήτησης που είναι και η πιο σημαντική για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

*Γ. Στο χώρο των συστημάτων προγραμματισμού παραγωγής, το πρώτο σύστημα που έκανε επιτυχή χρήση της διαφοράς εσωτερικής / εξωτερικής ζήτησης ήταν το σύστημα MRP (Management Requirements Planning.)*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

*Δ. Για τη διαμόρφωση προβλέψεων απαιτείται η ύπαρξη μιας διαδικασίας / συστήματος προβλέψεων ζήτησης και για τον σχεδιασμό του συστήματος απαιτείται να καθορισθούν:*

- 1. Οι διαθέσιμες πληροφορίες μέσα και έξω από την επιχείρηση.*
- 2. Οι απαιτούμενες πληροφορίες για την περιγραφή μιας πρόβλεψης.*
- 3. Τα κριτήρια αξιολόγησης.*
- 4. Οι μέθοδοι για την προετοιμασία της πρόβλεψης.*
- 5. Οι περιορισμοί και οι συνθήκες που επηρεάζουν τον τρόπο διαμόρφωσης μιας πρόβλεψης.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

*Ε. Η καταλληλότητα ενός συστήματος προβλέψεων μπορεί ν' αξιολογηθεί σύμφωνα με τ' ακόλουθα κριτήρια:*

- 1. Ακρίβεια προβλέψεων σε αρκετές διαδοχικές περιόδους.*
- 2. Ευαισθησία και ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.*
- 3. Δυνατότητα έγκαιρης προετοιμασίας πρόβλεψης.*
- 4. Αντικειμενική ερμηνεία διαθέσιμων πληροφοριών.*
- 5. Σχέση κόστους / οφέλους από τη χρήση των προβλέψεων.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## III. Μέθοδοι προβλέψεων ζήτησης

Η επιλογή της μεθόδου πρόβλεψης που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από τις δυνατότητες της επιχείρησης και τη φύση του προβλήματος.

**1. Εμπειρικές / υποκειμενικές μέθοδοι:** Αναπτύσσονται κατά περίπτωση (*ad hoc*), χρησιμοποιώντας την υπάρχουσα εμπειρία στην επιχείρηση. Συνήθως, βασίζονται σε ποιοτική ερμηνεία των δεδομένων του παρελθόντος που επιτρέπει την εξαγωγή ποσοτικών εκτιμήσεων για το μέλλον.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**2. Μαθηματικές μέθοδοι:** Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πολλές μαθηματικές μέθοδοι χρησιμοποιώντας δεδομένα από διάφορους μαθηματικούς κλάδους όπως ανάλυση

i. νευρωνικών δικτύων και

ii. χρονοσειρών.

Η έμφαση των μαθηματικών μεθόδων δεν αφορά στην ερμηνεία των στοιχείων του παρελθόντος αλλά στη δομημένη χρήση των στοιχείων αυτών για την κατασκευή ενός μοντέλου που επιτρέπει τη δημιουργία ποσοτικών - μελλοντικών προβλέψεων.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## **7. Ανάλυση και σχεδιασμός παραγωγικής δυναμικότητας**

### **I. Έννοια της παραγωγικής δυναμικότητας**

*Παραγωγική δυναμικότητα είναι ο μέγιστος ρυθμός παραγωγής μιας παραγωγικής διαδικασίας.*

*Οι αποφάσεις για την παραγωγική δυναμικότητα συνδέονται άμεσα με τις αναμενόμενες μεταβολές στη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## II. Είδη σχεδιασμού

*Τα είδη του σχεδιασμού είναι:*

- 1. Νέων εγκαταστάσεων κατάλληλο μέγεθος εγκατάστασης για χρονικό ορίζοντα 5-10 ετών.*
- 2. Μεσοπρόθεσμης παραγωγικής δυναμικότητας για κάλυψη αναγκών 12-24 μηνών εξαιτίας διακυμάνσεων στη ζήτηση. Γίνονται με χρησιμοποίηση αποθεμάτων, μεταβολές στο προσωπικό και υπερωριακή απασχόληση ή υπεργολαβίες.*
- 3. Βραχυχρόνιας παραγωγικής δυναμικότητας / λεπτομερείς ρυθμίσεις για βραχυχρόνιες ανάγκες σε παραγωγική δυναμικότητα.*



# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

*Ανάλυση για τη διαμόρφωση στρατηγικής για νέες εγκαταστάσεις*

*Πρέπει να στηρίζει την ανάπτυξη και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι αποφάσεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από συνέπεια ως προς τα επιθυμητά αποτελέσματα και από συμβατότητα ως προς τις άλλες αποφάσεις.*

*Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων:*

- i. Αναμενόμενη ζήτηση.*
- ii. Επιχειρηματική στρατηγική.*
- iii. Τεχνολογικές εξελίξεις.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

*Στρατηγικές επιλογές για την Ανάπτυξη της Παραγωγικής Δυναμικότητας (Πόσο; και Πότε;)*

*Η ποσότητα εξαρτάται από:*

*α. το κόστος για τη διατήρηση ή όχι της εφεδρικής ή πλεονασματικής δυναμικότητας και*

*β. επιθυμητή ή όχι υπεροχή σε εγκατεστημένη δυναμικότητα έναντι των ανταγωνιστών.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

*Οι εναλλακτικές είναι οι εξής:*

**Επιλογή 1η:** Διατήρηση πλεονάσματος δυναμικότητας.

*Η δυναμικότητα ξεπερνά τη μέση ζήτηση και δικαιολογείται αν:*

*α. Το κόστος ανάπτυξης νέας δυναμικότητας είναι μικρότερο από το κόστος έλλειψης δυναμικότητας και*

*β. Η στρατηγική επιδίωξη της επιχείρησης είναι να προκαταλάβει τους ανταγωνιστές δυσκολεύοντας την είσοδό τους σε μια αναπτυσσόμενη αγορά.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

***Επιλογή 2η:** Εξισορρόπηση δυναμικότητας και ζήτησης. Η διαθέσιμη δυναμικότητα απλώς επαρκεί για την ικανοποίηση της μέσης ζήτησης. Επιδιώκεται όταν το κόστος ανάπτυξης είναι περίπου ίδιο με το κόστος έλλειψης.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**Επιλογή 3η:** Διατήρηση έλλειψης δυναμικότητας. Όταν η παρουσία πλεονάσματος δημιουργεί μεγαλύτερο κόστος απ' ότι η έλλειψη. Η διοίκηση επιλέγει την καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση της υπάρχουσας δυναμικότητας που είναι μικρότερη από την μέση ζήτηση. Χρησιμοποιείται συνήθως για νέες αγορές με κινδύνους.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

*Διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής για την παραγωγική δυναμικότητα.*

- 1. Πρόβλεψη μακροχρόνιας ζήτησης.*
- 2. Επιλογή κατάλληλου μέτρου δυναμικότητας.*
- 3. Προσδιορισμός αναγκών σε δυναμικότητα.*
- 4. Διαμόρφωση εναλλακτικών προτάσεων.*
- 5. Αξιολόγηση εναλλακτικών προτάσεων.*
- 6. Επιλογή καλύτερης λύσης - Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## *III. Σχεδιασμός προϊόντων*

### *1. Κύκλος ζωής προϊόντων και υπηρεσιών*

**Νηπιακή φάση** (σημαντικοί κίνδυνοι και υψηλό ποσοστό θνησιμότητας).

**Ταχεία ανάπτυξη** (υψηλός ρυθμός αύξησης της ζήτησης, υπάρχει αυξημένη τάση για τυποποίηση των προδιαγραφών, η βάση του ανταγωνισμού στη φάση αυτή είναι η διαθεσιμότητα του προϊόντος).

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**Φάση ωριμότητας** (το ύψος της ζήτησης έχει σταθεροποιηθεί, επηρεάζεται από μεταβολές στο μέγεθος της αγοράς, Ο ανταγωνισμός γίνεται οξύτερος με κριτήρια την τιμή του προϊόντος και την αξιοπιστία της έγκαιρης ικανοποίησης των παραγγελιών).



# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**Φάση παρακμής** (η ετήσια συνολική ζήτηση μειώνεται σταδιακά μέχρι τη διακοπή της παραγωγής, κυρίαρχο ρόλο παίζει η είσοδος κάποιου νέου προϊόντος με χαμηλότερο κόστος).

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

*Η ανάγκη για καινοτομίες επιβάλλεται από 2 αλληλένδετα φαινόμενα στη δυναμική του ανταγωνισμού:*

- 1. Η ύπαρξη ενός ορίου πέρα από το οποίο η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία ή η παραγωγική διαδικασία θεωρείται απαρχαιωμένη.*
- 2. Μικροί νέοι ανταγωνιστές με νέες ιδέες ανοίγουν νέους ορίζοντες στον κλάδο.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## *2. Διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών*

***Προϊόν** είναι το αντικείμενο που έχει ένα σύνολο φυσικών, χημικών ή άλλων χαρακτηριστικών, που συνοδεύονται σε μία εύκολα αναγνωρίσιμη ενότητα.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

**Υπηρεσία** είναι η παροχή ορισμένης εξυπηρέτησης, διευκόλυνσης ή φροντίδας για την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών.

1. Αστάθμητες από τις αισθήσεις πριν αγοραστούν.
2. Αδιαχώριστες από το πρόσωπο αυτού που τις προσφέρει, αφού καταναλώνονται στη διάρκεια της παροχής τους.
3. Δεν προσφέρονται εύκολα για τυποποίηση ακόμα και από το ίδιο σύστημα παραγωγής.
4. Είναι φθαρτές και δεν μπορούν να αποθηκευτούν.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 3. Διαδικασία σχεδίασης νέων προϊόντων

1. Ανάπτυξη ιδεών για νέα προϊόντα είναι αποτέλεσμα: Ζήτησης της αγοράς, πίεσης νέων τεχνολογιών και ανταγωνιστών, διαλειτουργικής συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση
2. Επιλογή επικρατέστερων προτάσεων για νέα προϊόντα.
3. Μελέτη σκοπιμότητας (οικονομικής, τεχνικής, επάρκειας από πλευράς προμηθευτών, καταλληλότητα προσωπικού, δυνατότητα χρηματοδότησης)

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

- 4. Προκαταρκτική σχεδίαση προϊόντος και διαδικασίας.*
- 5. Κατασκευή πρωτοτύπου.*
- 6. Δοκιμή στην αγορά.*
- 7. Σχεδίαση προϊόντος και παραγωγικής διαδικασίας στην οριστική τους μορφή.*
- 8. Παραγωγή και διάθεση προϊόντος σε κανονική κλίμακα.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 4. Σημασία και έννοια της ποιότητας

1. Η αύξηση και διατήρηση του μεριδίου αγοράς απορρέει κυρίως από τη σχετική ποιότητα του προϊόντος.
2. Μεταβολές στη σχετική ποιότητα έχουν μεγαλύτερη επίπτωση στο μερίδιο αγοράς απ' ό τι μεταβολές στην τιμή.
3. Επιχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα κρίνονται ότι από πλευράς ποιότητας ανήκουν στο υψηλότερο 33% της αγοράς εμφανίζουν μεγαλύτερα κέρδη από τις υπόλοιπες.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 5. Ανάγκη διαφοροποίησης προϊόντων

Μέθοδος του "διαγράμματος δένδρου", όπου έχουμε σχεδιασμό των κύριων χαρακτηριστικών.

Η σπονδυλωτή σχεδίαση ενός προϊόντος επιδιώκει τη δημιουργία μεγάλης ποικιλίας τελικών προϊόντων.

Η δυνατότητα ελέγχου των βασικών σπονδύλων εξυπηρετεί 2 σκοπούς:

α. διευκόλυνση της λειτουργίας του ΜΚΤ και

β. διευκόλυνση της λειτουργίας της παραγωγής στη διατήρηση του κόστους παραγωγής σε λογικά επίπεδα.

Στόχος πρέπει να είναι η σχεδίαση "οικογενειών προϊόντων" με βασικά εξαρτήματα σε διαφορετικούς συνδυασμούς.



# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

8. Σχεδίαση παραγωγικής διαδικασίας και χωροταξικής διάταξης

Τα κριτήρια ταξινόμησης είναι:

α. Το κύριο είδος που παράγεται δηλαδή προϊόν ή υπηρεσία.

β. Το είδος της ροής του προϊόντος μέσα στο σύστημα.

a. Παραγωγική διαδικασία ... για έργα.

i. ... με μεταβλητές ροές.

ii. ... με προκαθορισμένες ροές.

iii. ... με συνεχή ροή.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## *I. Χωροταξική διάταξη*

*Ο καλός χωροταξικός σχεδιασμός επιτρέπει:*

- 1. Μείωση των μετακινήσεων των υλικών και άρα μείωση των καθυστερήσεων.*
- 2. Βέλτιστη χρήση ανθρώπινου δυναμικού και διαθέσιμου χώρου.*
- 3. Απλοποίηση των ροών των υλικών στην παραγωγή.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## **II. Λειτουργική χωροταξική διάταξη**

*Ο εξοπλισμός διευθετείται έτσι ώστε οι μηχανές με ομοειδή λειτουργία να συγκεντρώνονται σε κοινό χώρο αποτελώντας κοινό τμήμα.*

*Τα ημιέτοιμα προϊόντα μετακινούνται από τμήμα σε τμήμα μέχρι την ολοκλήρωση των απαιτούμενων διεργασιών.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## *1. Πλεονεκτήματα*

- 1. Δυνατότητα παραγωγής πολλών τύπων προϊόντων.*
- 2. Ευελιξία παραγωγικής διαδικασίας (αποσύνδεση επιμέρους σταδίων)*
- 3. Ευκολία επίβλεψης λειτουργίας τμημάτων.*
- 4. Εναλλαξιμότητα εξοπλισμού.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 2. Μειονεκτήματα

1. Αυξημένοι νεκροί χρόνοι και χρόνοι παραγωγής (ανάγκη για εσωτερικές διακινήσεις)
2. Δυσκολία τυποποίησης της ροής (διαφορετικές ροές ανά προϊόν)
3. Δυσκολία προγραμματισμού, συντονισμού και ελέγχου της παραγωγής.
4. Ανάγκη για αυξημένη εξειδίκευση του προσωπικού.
5. Διατήρηση αποθεμάτων υλικών και ημικατεργασμένων σε πολλά σημεία.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

*Η ανάγκη για παρακολούθηση κάθε τμήματος ξεχωριστά έχει ως συνέπεια:*

- α. Επιβάρυνση του κόστους παραγωγής.*
- β. Αδυναμία αποτελεσματικού ελέγχου της ποιότητας.*
- γ. Επιμήκυνση του χρόνου εκτέλεσης και παράδοσης των παραγγελιών.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## *III. Χωροταξική διάταξη κατά προϊόν*

*Δημιουργεί μια ενιαία γραμμή παραγωγής, διατάσσοντας εξοπλισμό και θέσεις εργασίας με βάση προκαθορισμένη αλληλουχία κατεργασιών.*

*Χρησιμοποιείται για:*

- Μαζική Παραγωγή,*
- Παραγωγή Συνεχούς Ροής,*
- Τμήματα της παραγωγής Παρτίδων.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 1. Πλεονεκτήματα

1. Ομαλή ροή υλικών (γρήγορη και στρωτή)
2. Δυνατότητα χρήσης εξειδικευμένου εξοπλισμού για τυποποίηση.
3. Δυνατότητα χρήσης προσωπικού χαμηλής εξειδίκευσης.
4. Δυνατότητα επίτευξης χαμηλού κόστους ανά μονάδα παραγωγής.



# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 2. Μειονεκτήματα

1. Μικρή προσαρμοστικότητα σε αλλαγή προδιαγραφών του προϊόντος.
2. Μεγάλη αλληλεπίδραση των διαδοχικών σταδίων παραγωγής.
3. Ανάγκη διατήρησης αποθεμάτων σε πρώτες ύλες και τελικά προϊόντα για επίτευξη υψηλού ποσοστού απασχόλησης.
4. Περιορισμένες δυνατότητες υποκίνησης των εργαζομένων εξαιτίας της μεγάλης τυποποίησης των εργασιών.
5. Μεγάλο ύψος επένδυσης.

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 9. Βελτίωση ροής με ομαδοποίηση προϊόντων

*Η βελτίωση ροής με ομαδοποίηση προϊόντων γίνεται με ταξινόμηση των προϊόντων σε οικογένειες και προσφέρει:*

*α. Εύκολες στην παρακολούθηση παραγωγικές διαδικασίες.*

*β. Εύκολη ροή με μείωση των μετακινήσεων.*

*γ. Ευκολία στον προγραμματισμό και στο συντονισμό της παραγωγής.*

*δ. Μείωση αποθεμάτων μεταξύ διαδοχικών θέσεων.*

*ε. Ευκολία επικοινωνίας και οπτικής επαφής εργαζομένων.*

# Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Εταιρική Διακυβέρνηση

## 10. Αποθέματα

Απόθεμα είναι ο αδρανής οικονομικός πόρος που χρησιμοποιείται για κάλυψη της μελλοντικής ζήτησης.

Λόγοι για τη διατήρηση αποθεμάτων είναι:

α. Απόθεμα για συνεχή ροή (όσο η παραγγελία βρίσκεται προς εκπλήρωση)

β. Αποθέματα οικονομικής ποσότητας παραγγελίας (ανανέωση)

γ. Αποθέματα ασφαλείας.

δ. Αποθέματα διάζευξης ή ανεξαρτητοποίησης διαδοχικών σταδίων (με παρεμβολή ημικατεργασμένων μονάδων ανάμεσα στα στάδια)

ε. Εποχικά αποθέματα (διατηρούνται με σκοπό την εξομάλυνση του ρυθμού παραγωγής για καλύτερη εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας)

στ. Αποθέματα για διάφορους λόγους.

# QUESTIONS

