



# Επιχειρηματική και λειτουργική αριστεία: μια απάντηση στην κρίση

ΤΟΥ ΔΗΜΗΤΡΗ ΦΙΛΙΠΠΟΥ (\*)

**Κ**ατ' αρχάς πρέπει να απαντήσουμε στο (εύλογο) ερώτημα: Είναι τώρα εποχές για «αριστείες»; Λοιπόν, με το χέρι στην καρδιά, ΝΑΙ! Και μάλιστα σε εποχή κρίσης είναι ακριβώς που χρειαζόμαστε την αριστεία. Είναι η απάντηση και η δημιουργική διέξοδος του υγιούς επιχειρείν στην κρίση. Αλλά πολύ περισσότερο είναι κυριολεκτικά όρος επιβίωσης.

## **Τι ορίζουμε όμως ως επιχειρηματική και λειτουργική αριστεία;**

Είναι η παραγωγή/διανομή προϊόντων και υπηρεσιών σε συνθήκες απόλυτης ασφάλειας για τους ανθρώπους, τον εξοπλισμό και το περιβάλλον, με ποιότητα παγκοσμίου κλάσεως, σε ανταγωνιστικό κόστος, με αειφόρο τρόπο και με ακεραιότητα, διαφάνεια και δημιουργία ευημερίας έναντι όλων των εμπλεκόμενων (μετόχων, πελατών, προμηθευτών, εργαζομένων, κυβερνητικών αρχών και ευρύτερου κοινωνικού συνόλου).

Δύσκολο; Ίσως, αλλά μονόδρομος. Ρομαντικό; Κάθε άλλο. Απολύτως πρακτικό και εφαρμόσιμο. Απλώς είναι θέμα επιλογής σχετικά με το πού θέλουμε να κατευθύνουμε την ενέργειά μας: στην υλοποίηση των επιταγών της αριστείας ή στην επιδίωξη βραχυπρόθεσμων οφελών με απουσία κανόνων και διαχείριση της γνωστής μίζερης «ελληνικής πραγματικότητας»;

Με άλλα λόγια, η υιοθέτηση ή μη των κανόνων της επιχειρηματικής και λειτουργικής αριστείας προϋποθέτει την απάντηση στο ακόλουθο φιλοσοφικό ερώτημα: Επιδιώκουμε το «επιχειρείν» (business) ή την «αρπαχτή»; Αν φιλοσοφικά είμαστε έτοιμοι για business έναντι της «αρπαχτής», τότε είμαστε και πρακτικά έτοιμοι για την αριστεία.

## **Ποιο είναι λοιπόν το περίγραμμα της επιχειρηματικής και λειτουργικής αριστείας;**

1. Οραματική ηγεσία και στιβαρή διοίκηση (Visional leadership & robust management).
2. Ξεκάθαρη στρατηγική (Clear strategy): Δομημένη σύνδεση της τρέχουσας κατάστασης με το όραμα.
3. Θεσμοθέτηση κρίσιμων δεικτών επίδοσης (Key performance indicators – KPIs), με τη χρήση των οποίων μετρούμε, αξιολογούμε και βελτιώνουμε όλο το φάσμα της επιχειρηματικής και λειτουργικής αριστείας.
4. Ευταξία και καθαριότητα (Housekeeping): «Για κάθε τι μια θέση και το κάθε τι στη θέση του».
5. Αξιόπιστος εξοπλισμός (Equipment reliability): Η

απόλυτη προϋπόθεση για την έγκαιρη ικανοποίηση της ζήτησης με προϊόντα εντός προδιαγραφών και προϋπολογισμένου κόστους.

6. Λιτή λειτουργία (Lean operation, Lean manufacturing) («Κάνε περισσότερα με λιγότερα»): Χαμηλότερα αποθέματα, λιγότερη ενέργεια, λιγότερη αλλά ποιοτική εργασία κτλ.
7. Κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης (Continuous process improvement) με τη χρήση συγκεκριμένων και έγκυρων εργαλείων, όπως μεταξύ άλλων:
  - SMED (Single Minute Exchange of Dies): Αλλαγή προϊόντος σε μονοψήφιο αριθμό λεπτών. Είναι μια συγκεκριμένη τεχνική για την ορθή εκμετάλλευση του βιομηχανικού χρόνου, η οποία χρησιμοποιείται διεθνώς για την αριστοποίηση των αλλαγών προϊόντος (και όχι μόνο).
  - Six Sigma: Είναι μια έγκυρη τεχνική στατιστικού ελέγχου των παραγωγικών διεργασιών, με στόχο την παραγωγή προϊόντων εντός προδιαγραφών σε ποσοστό ως και 99,73%.
  - RCFA (Root Cause Failure Analysis): Είναι ένα έγκυρο εργαλείο το οποίο βασίζεται στη λογική της ανάλυσης των αιτιών κάθε αστοχίας και στη λήψη μέτρων ώστε αυτή να μην ξανασυμβεί.
8. Και φυσικά συνεχής καινοτομική δραστηριότητα με την έννοια της παραγωγής καινούργιας αξίας για τον πελάτη, για την οποία αυτός είναι διατεθειμένος να πληρώσει.

Από όλα λοιπόν τα ανωτέρω, τα οποία συνοπτικά περιγράψαμε, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η επιχειρηματική και λειτουργική αριστεία είναι η εφαρμογή της κοινής λογικής στο επιχειρείν, απλώς με τρόπο ο οποίος αξιοποιεί την ως τώρα συσσωρευμένη εμπειρία της διεθνούς βιομηχανικής κοινότητας.

## **Τα αποτελέσματά της είναι:**

- Η αναβάθμιση της λειτουργίας μας σε επίπεδα παγκοσμίου κλάσεως, όπως αυτά οριοθετούνται από τις τιμές των κρίσιμων δεικτών επίδοσης.
- Η παραγωγή προϊόντων ή/και υπηρεσιών με ποιότητα παγκοσμίου κλάσεως.
- Η μείωση του κόστους λειτουργίας ώστε να είμαστε ανταγωνιστικοί.
- Εν τέλει η εξαγωγική μας δραστηριότητα, η οποία είναι αυτονόητος όρος επιβίωσης τόσο για τις εταιρείες όσο και συνολικά για την εθνική οικονομία.

\* Ο κ. Δημήτρης Φιλίππου είναι διπλωματούχος ηλεκτρολόγος μηχανικός, industry coach, certified trainer, certified six sigma instructor.