



ελληνική εταιρία διοικήσεως επιχειρήσεων

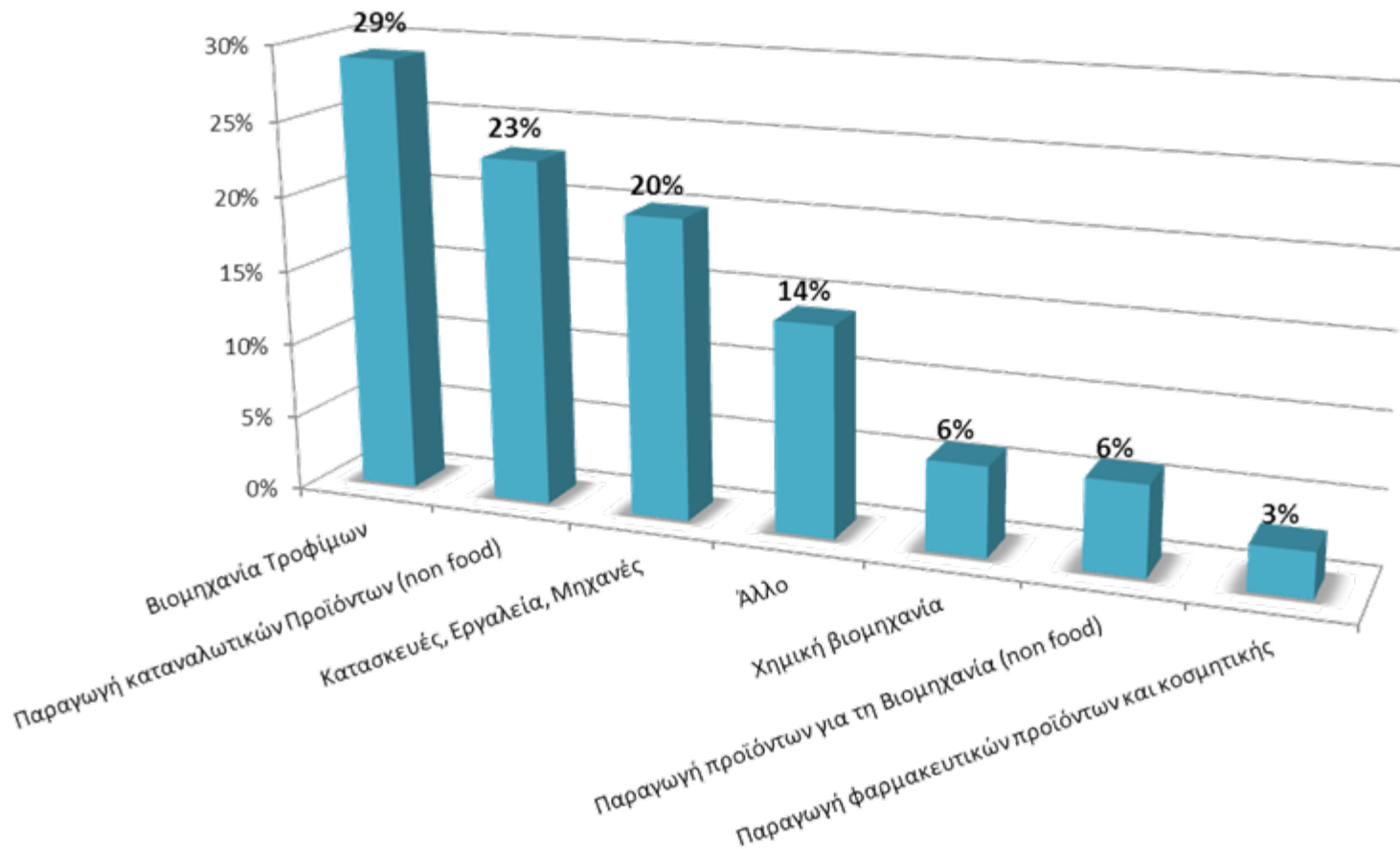


Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας του ΕΙΔΙΠ

Συνήθειες πρακτικές για την αντιμετώπιση της κρίσης στο διάστημα 2011 - 2013, από τις Ελληνικές Βιομηχανίες

Ζήσης Ευαγγέλου
Μάνος Κουφόπουλος
Χριστόδουλος Παναγιωτάκης

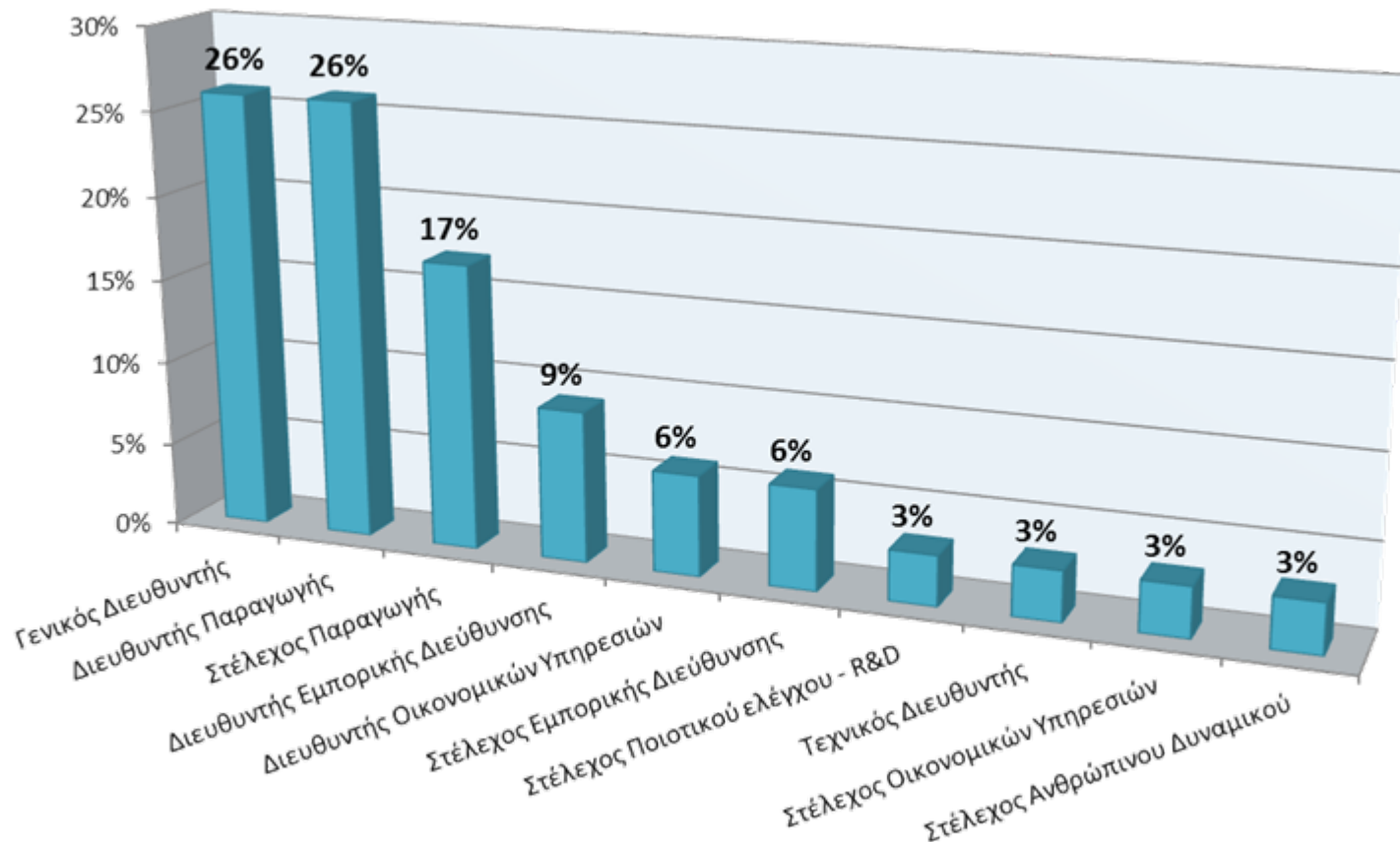
Κλάδος δραστηριότητα



Απαντήσεις

- 78 επιχειρήσεις
- Ο πιο βασικός κλάδος, η βιομηχανία τροφίμων

Θέση ή Επαγγελματική εξειδίκευση

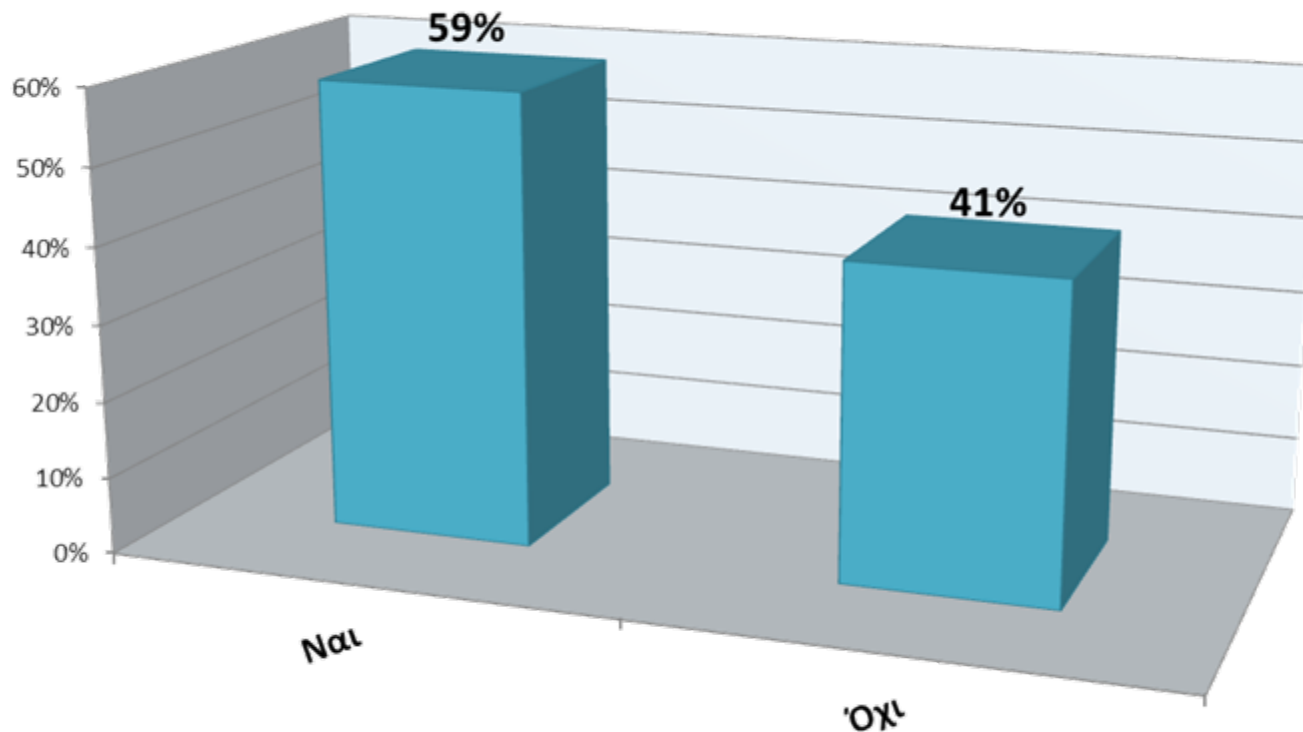


Απάντησαν

- Κυρίως Γενικοί Διευθυντές και
- Διευθυντές Παραγωγής

2011 - 2013 η σταθεροποίηση

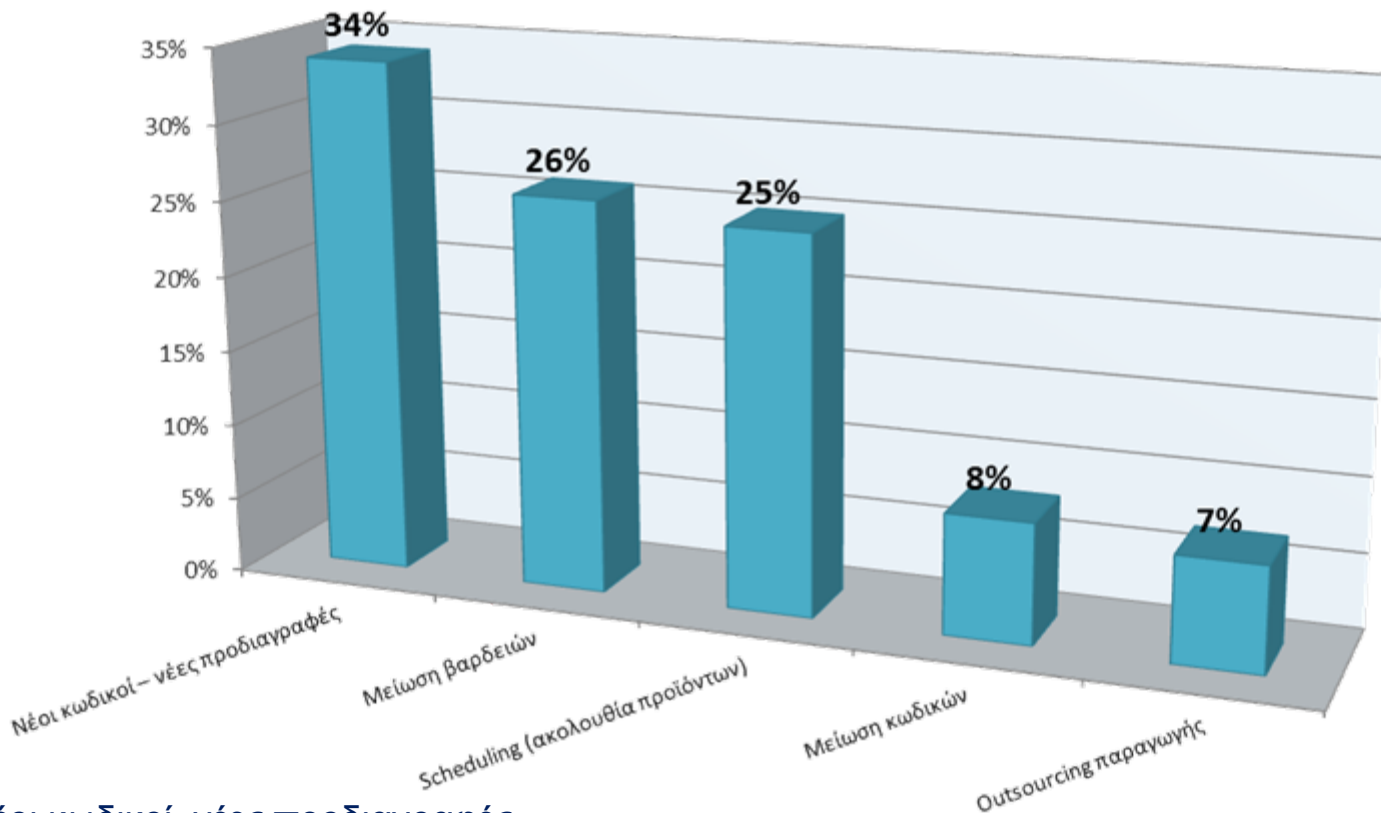
3. Έχει μειωθεί ο όγκος παραγωγής σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη τριετία ?



Άρχισε να σταθεροποιείται η αγορά σε μια νέα ισορροπία

Νέα προϊόντα μια επιθετική τακτική

4. Ποιές μεταβολές επήλθαν στον προγραμματισμό παραγωγής ?



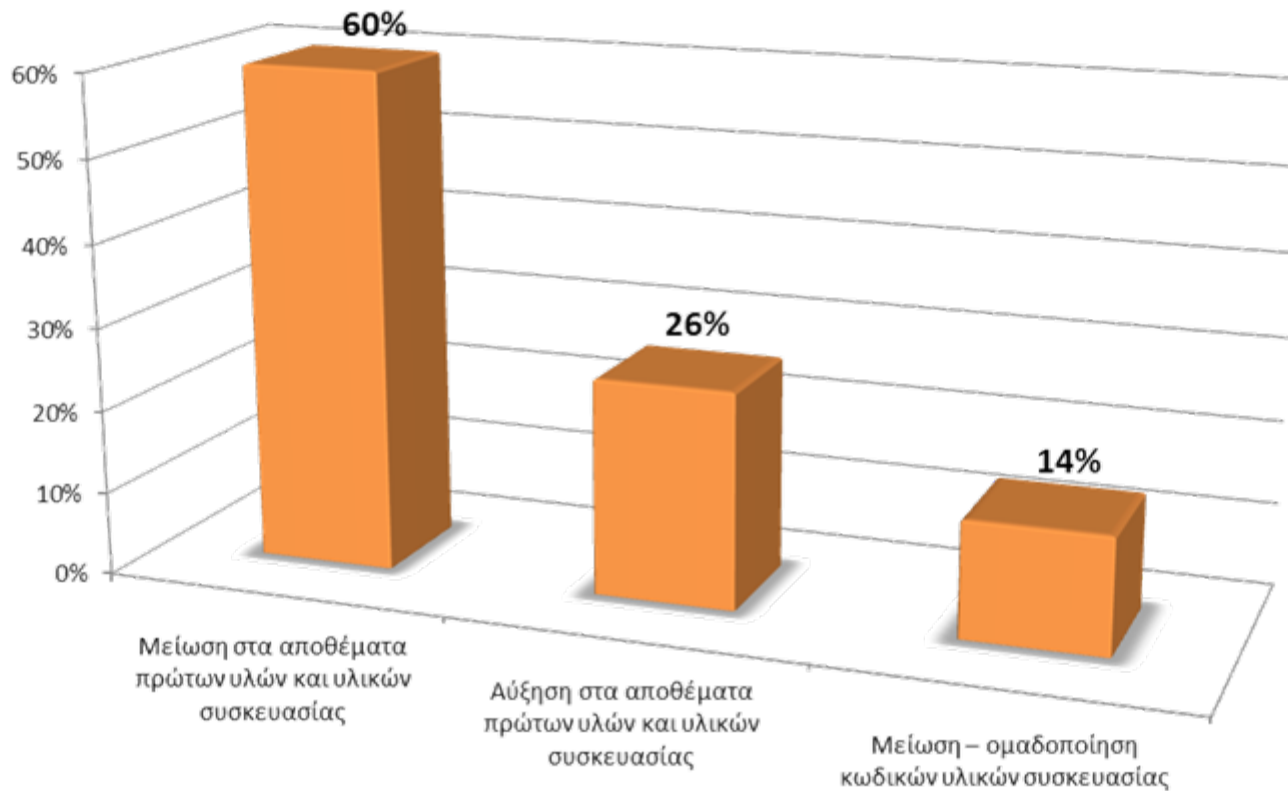
Νέοι κωδικοί, νέες προδιαγραφές

- για να πλησιάσουμε τις νέες ανάγκες της αγοράς
- τα νέα κριτήρια και αξίες των καταναλωτών αλλά και των βιομηχανιών

μια υγιής, ενεργητική και επιθετική τακτική μιας τριετίας που μας επιτρέπει να αντιδράσουμε και να προχωρήσουμε σε κάτι νέο και σύγχρονο

Βελτιώσεις - complexity management

5. Ποιες μεταβολές επήλθαν στα αποθέματα Α' υλών και υλικών συσκευασίας

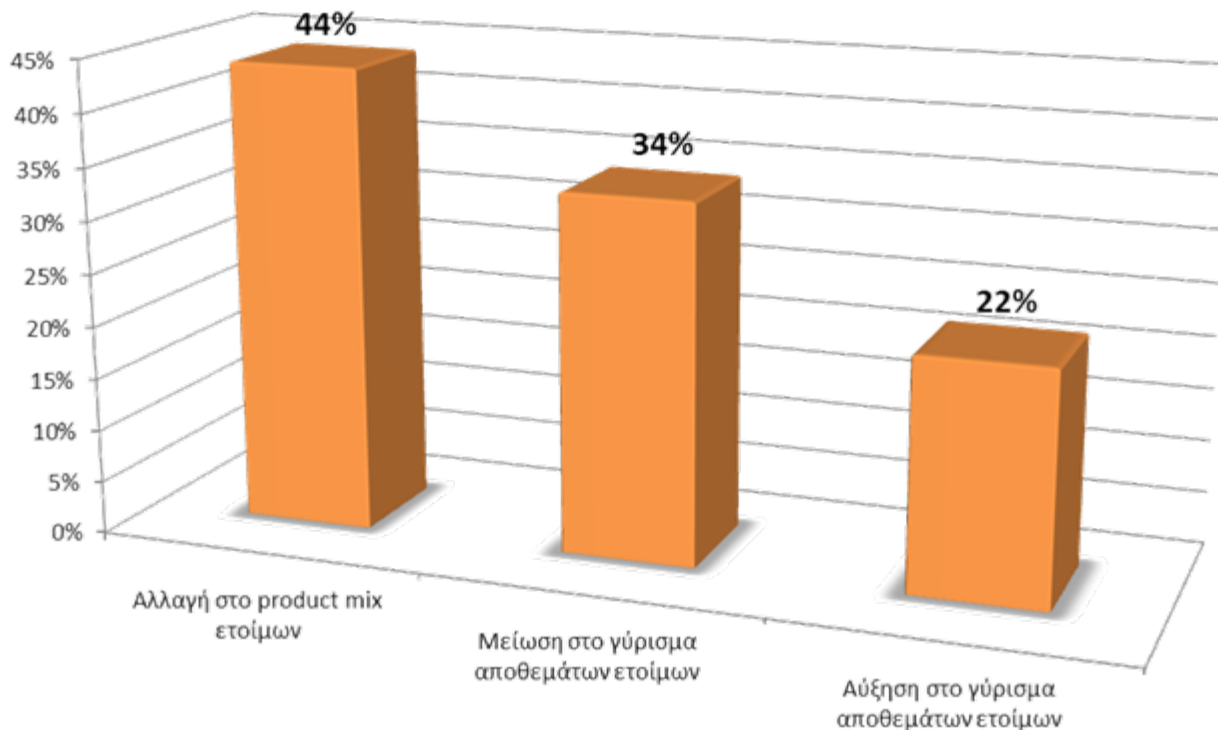


Σημαντική μείωση των αποθεμάτων Α & Β Υλών, συνέπεια της αύξησης του κόστους χρήματος

- Η μείωση - ομαδοποίηση κωδικών, είναι μια σημαντική πρωτοβουλία!
- Θα έπρεπε να κατέχει τη δεύτερη θέση ή ακόμη και την πρώτη, εφόσον ήταν σημαντική η αναθεώρηση προδιαγραφών και η ανάπτυξη νέων προϊόντων (απάντηση Νο 4)

Τα Operations στηρίζουν τις αναπροσαρμογές!

6. Ποιες μεταβολές επήλθαν στα αποθέματα ετοίμων ?



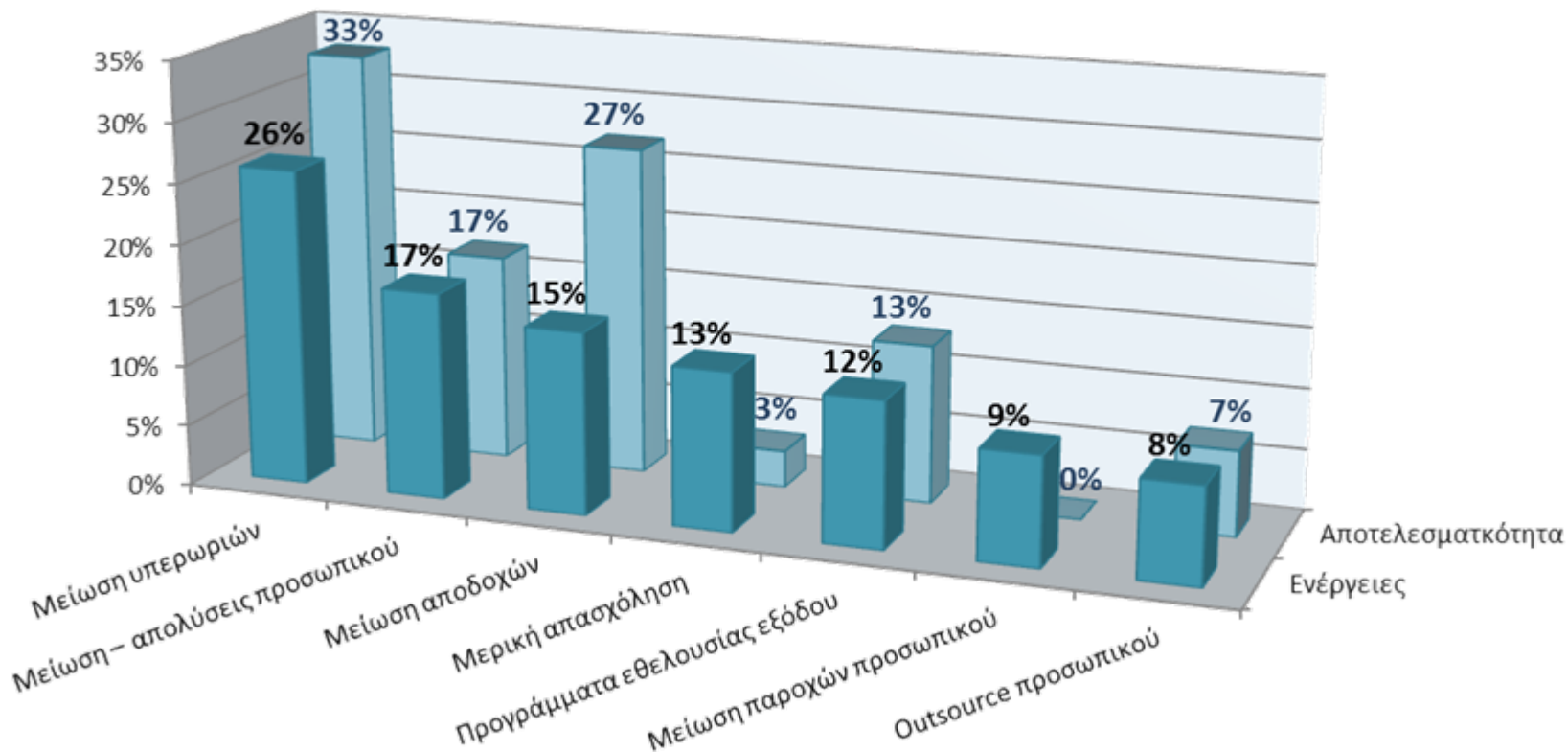
Βγάλαμε από τη μέση προϊόντα που δεν τραβούσαν πλέον. Σαν καταναλωτές πράγματι, διαπιστώσαμε την προώθηση πιο οικονομικών συσκευασιών σε πιο προσιτές τιμές ανά μονάδα προϊόντος.

- Φροντίσαμε να παράγουμε τον κάθε κωδικό λιγότερο συχνά που πιθανά να είχε συνέπεια την αύξηση του batch size.

- Σε κάποιες περιπτώσεις βέβαια, φροντίσαμε να είμαστε πιο ευέλικτοι (agile) εις βάρος των συνολικών αποδόσεων εξοπλισμού (ΟΕΕ), αλλά προς όφελος των αποθεμάτων και του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Πιέσαμε τον οργανισμό να βρει διεξόδους !

7. Ποιες πρακτικές στην διαχείριση προσωπικού εφαρμόσατε ? Ποια πρακτική είχε την μεγαλύτερη θετική επίδραση στα αποτελέσματα σας ?

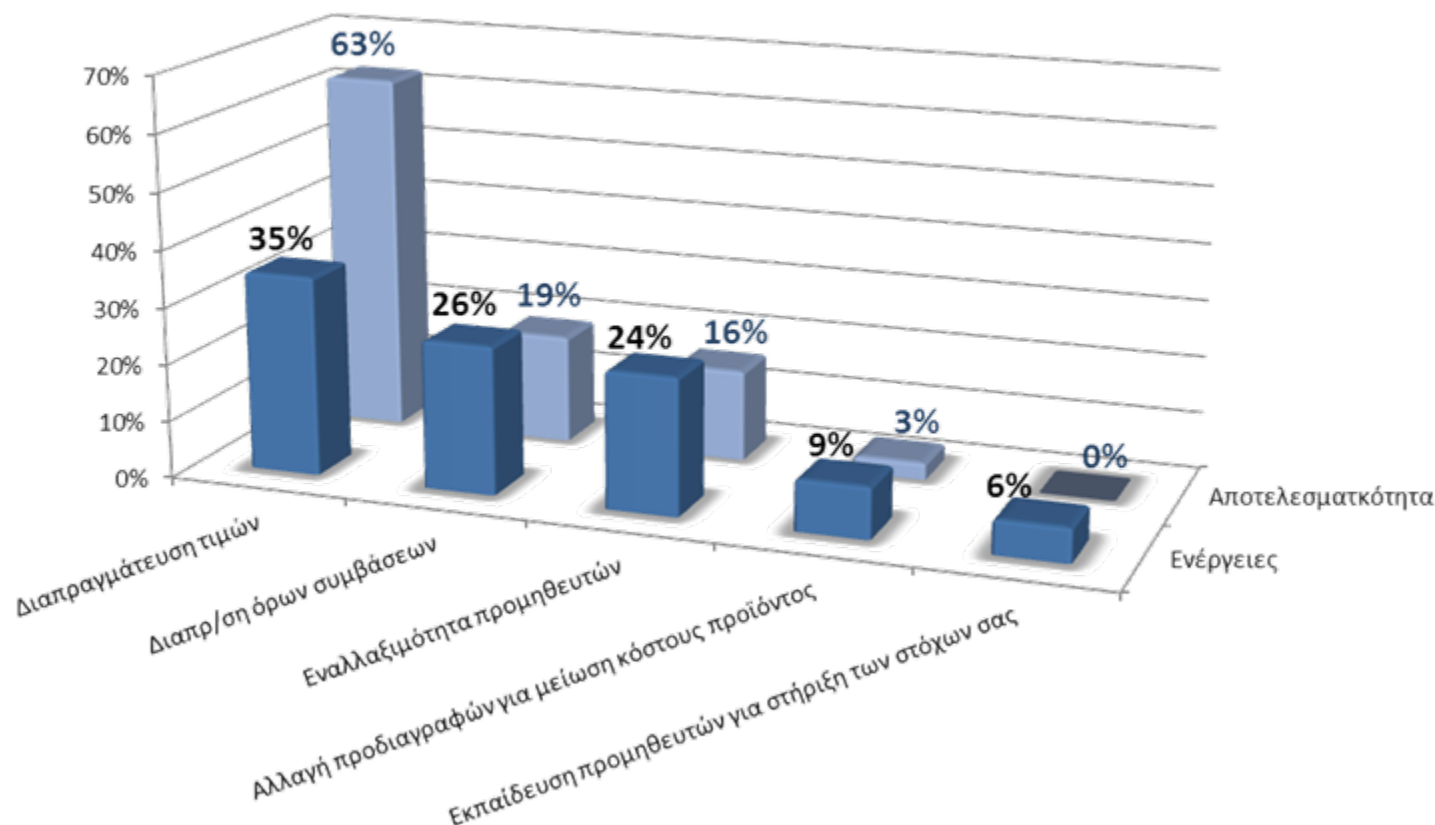


Η μείωση των υπερωριών, σε πολλές περιπτώσεις ήταν ένας "αποτελεσματικός" τρόπος να αναγκάσουμε την οργάνωσή μας να βρει τρόπους να κάνει τη δουλειά, στο ωράριο εργασίας.

Όλοι προτιμήσαμε να έχουμε δουλειά, έστω και με μικρότερες αποδοχές παρά να απολύσουμε. Αυτή η θέση, ήταν κοινωνικά σωστή και για αυτό πιο αποτελεσματική.

Η διαπραγμάτευση είναι αποτελεσματική

8. Ποιες πρακτικές στην διαχείριση προμηθειών εφαρμόσατε. Ποια πρακτική είχε την μεγαλύτερη θετική επίδραση στα αποτελέσματα σας

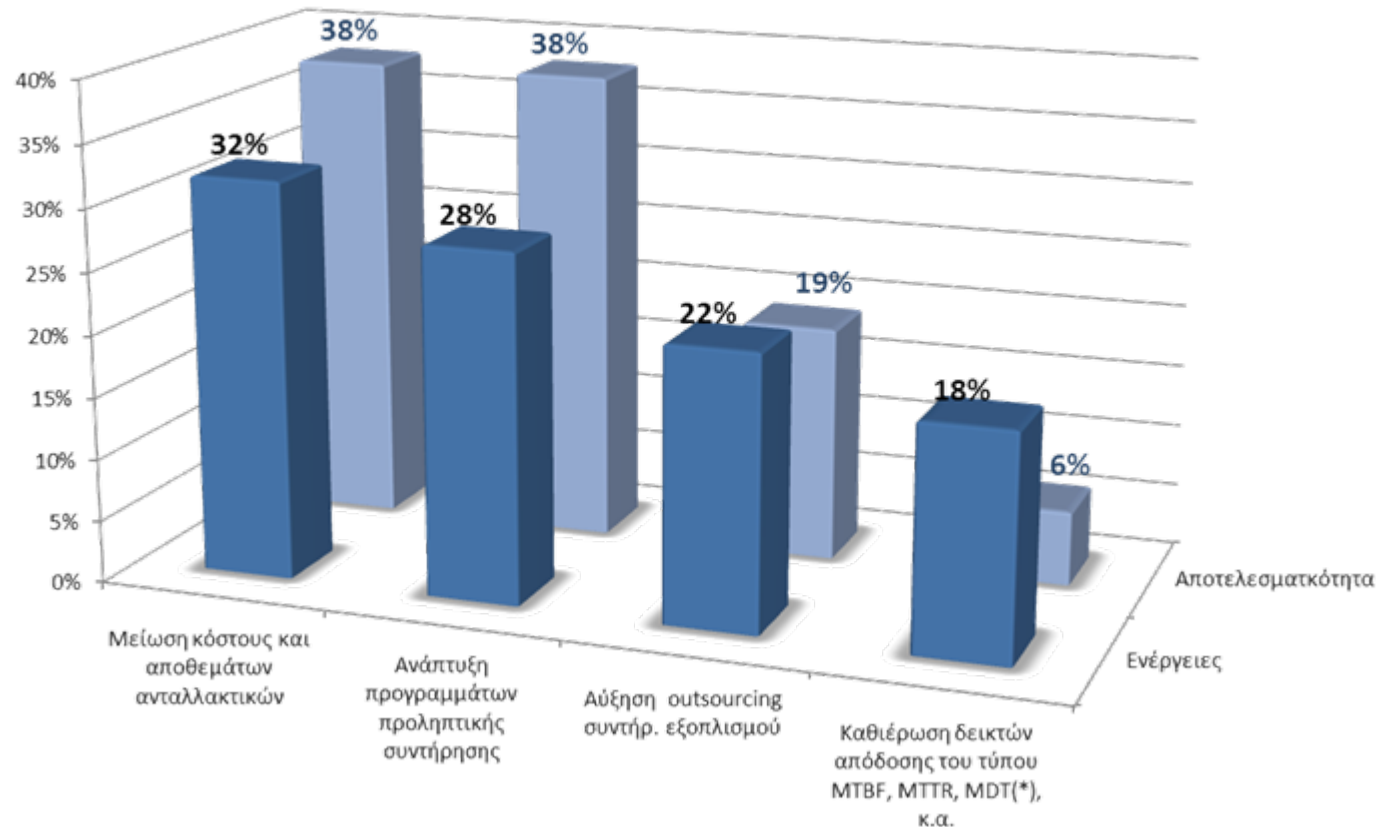


Τελικά, μείναμε πιστοί στους προμηθευτές μας, ή οι προμηθευτές μας κράτησαν πιστούς, υποχωρώντας στις πιέσεις διαπραγμάτευσης τιμών.

- Αυτές τις δυσκολίες, τις περνάμε μαζί με τους προμηθευτές μας.
- Σε άλλες περιπτώσεις (πιθανά συνεργάτες από άλλες χώρες), μοιάζει να ήταν αποτελεσματική η πίεση για ταχύτερες ή μικρότερες παραγγελίες!

Η συντήρηση, ένα πεδίο που φροντίσαμε

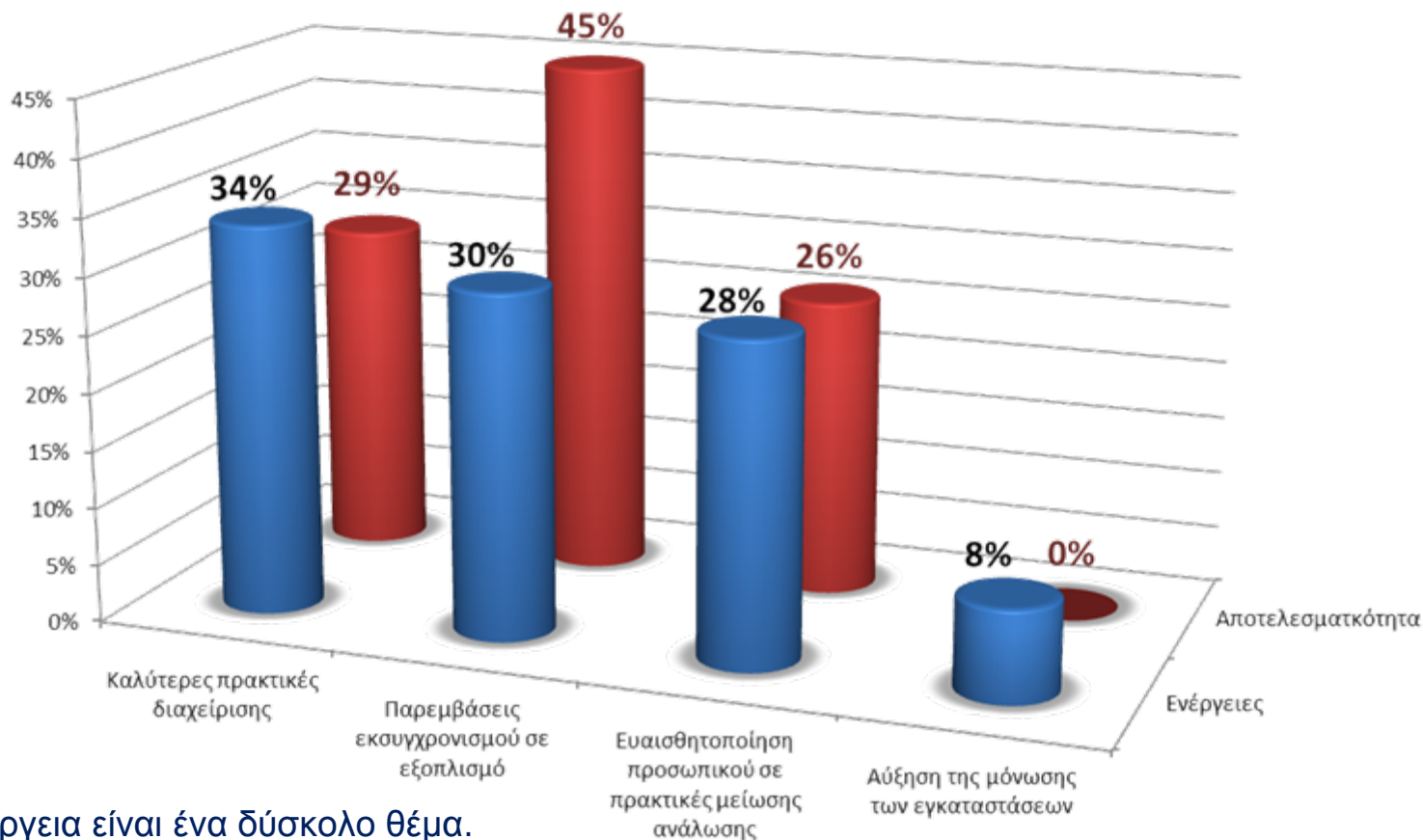
9. Ποιες πρακτικές συντήρησης εφαρμόσατε. Ποια πρακτική είχε την μεγαλύτερη θετική επίδραση στα αποτελέσματα σας



Τα αποθέματα ανταλλακτικών "έκρυβαν" πολλά κόστη που είχαν περιθώριο βελτίωσης. Αυτό είναι λογικό. Το ενθαρρυντικό στοιχείο όμως, είναι ότι περάσαμε από την καταστολή στην πρόληψη. Ή τουλάχιστον διαπιστώσαμε την αξία της. Δεν μπορεί ένα εργοστάσιο να είναι ευέλικτο, αν δεν έχει αξιόπιστο εξοπλισμό. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι προχωρήσαμε και στη μέτρηση δεικτών, αλλά δεν φαίνεται ακόμη να είδαμε την αξία τους.

Η ενέργεια στοιχίζει, αλλά πρέπει να προσέχουμε...

10. Ποιες πρακτικές μείωσης ανάλωσης ενέργειας εφαρμόσατε. Ποια πρακτική είχε την μεγαλύτερη θετική επίδραση στα αποτελέσματα σας

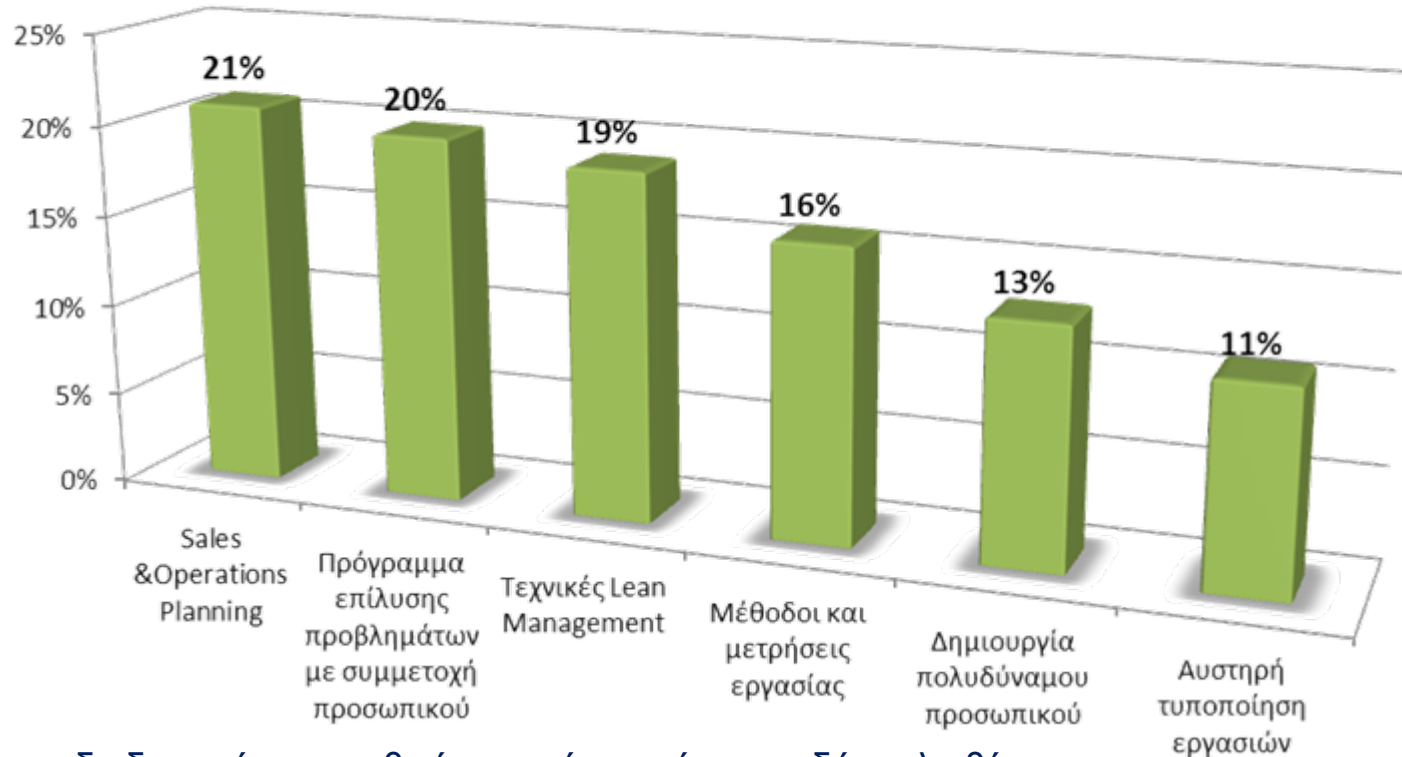


Η ενέργεια είναι ένα δύσκολο θέμα.

Προσπαθήσαμε τα πάντα. Τελικά όμως πρέπει να επενδύσεις για να δεις αποτέλεσμα.

Θετική έκπληξη είναι το ότι υπήρχε τελικά περιθώριο, στη συμπεριφορά των εργαζόμενων απέναντι στο ενεργειακό. Αυτή είναι σαφώς μια αναβάθμιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα σε συνθήκες μείωσης των απολαβών!

11. Τρέξατε προγράμματα βελτίωσης της παραγωγικότητας?



Η διοίκηση διαδικασιών και ανθρώπων, είναι ακόμα πιο δύσκολο θέμα.

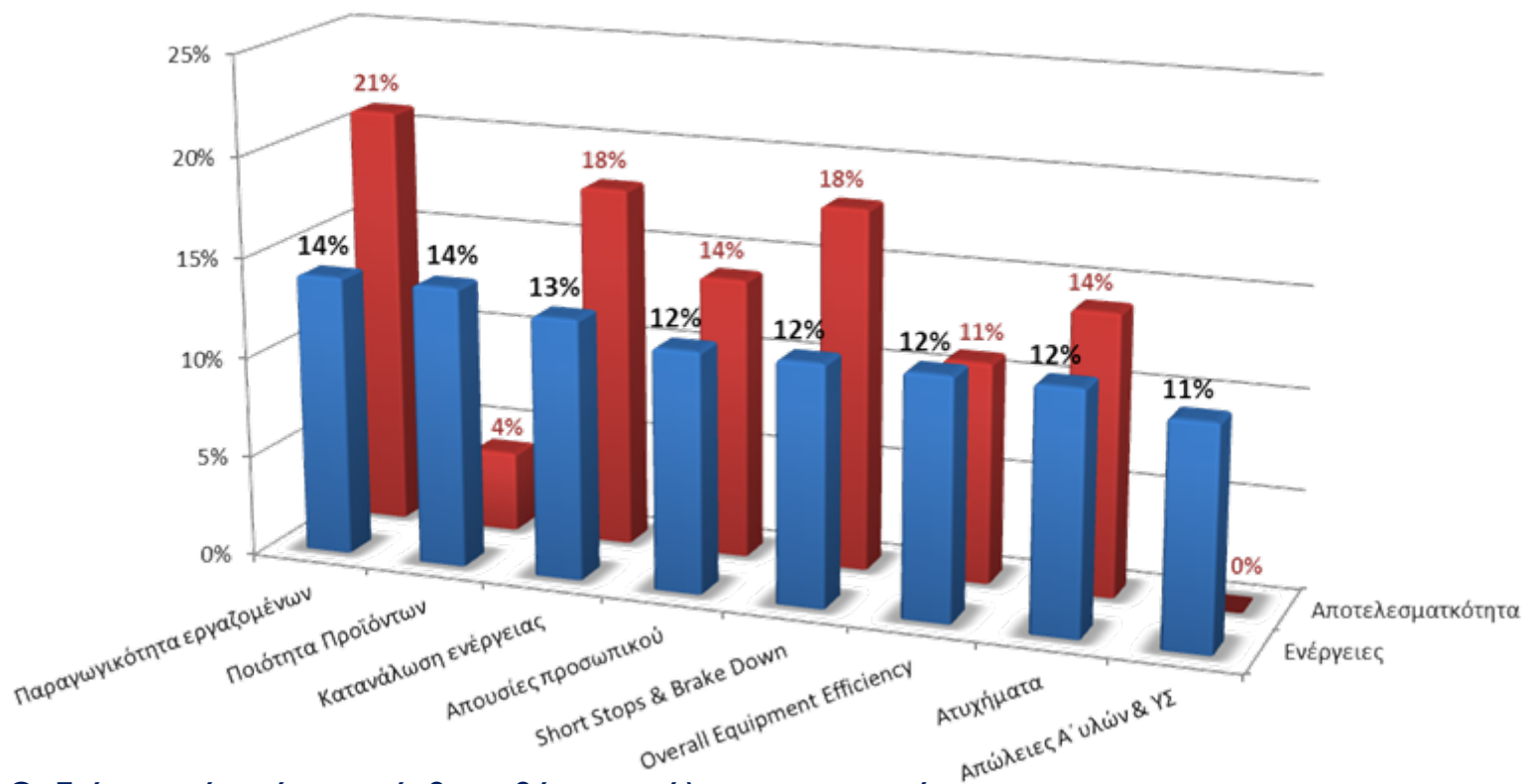
Όλα από λίγο, μπορεί να σημαίνει και περίπου τίποτα.

Καταλαβαίνουμε την ανάγκη για συνέργειες μεταξύ πωλήσεων και λειτουργιών, τη χρήση τεχνικών ελέγχου και μείωσης των απωλειών, τα πρότυπα, αλλά δεν έχει δημιουργηθεί ένα κυρίαρχο ρεύμα σε όλα αυτά.

Το πρώτο βήμα όμως, ίσως έχει γίνει! Η επίλυση των προβλημάτων, μόνο με τη συμμετοχή του προσωπικού μπορεί να προχωρήσει.

Πως μπορούν να γίνουν οι δείκτες ένα εργαλείο διοίκησης?

12. Ποιους δείκτες απόδοσης παρακολουθείτε σε μηνιαία η/και εβδομαδιαία βάση.
Σε ποιο δείκτη είχατε την μεγαλύτερη απόκλιση από στόχο



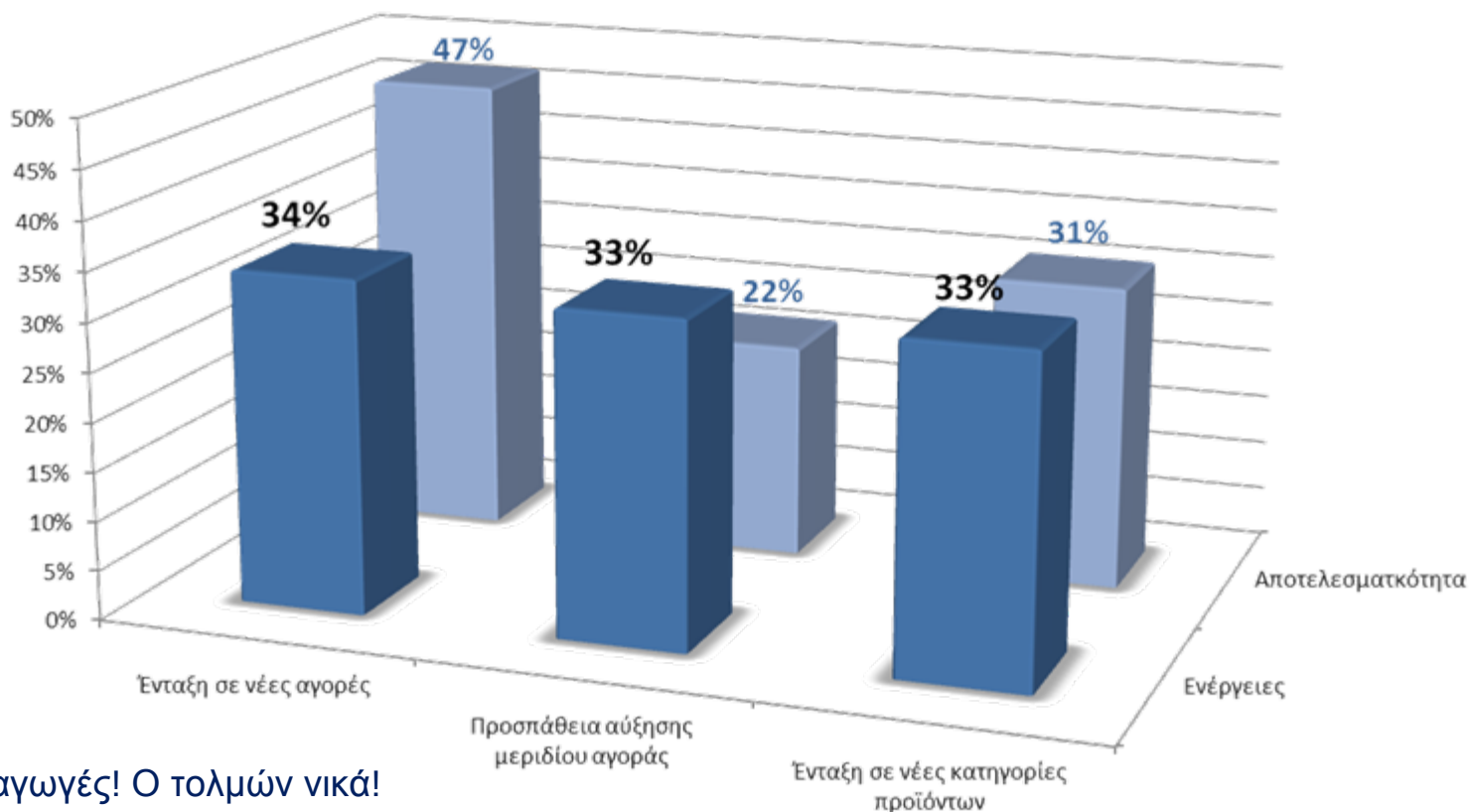
Οι δείκτες, είναι ένα ευαίσθητο θέμα για όλες τις επιχειρήσεις.

Καμία επιχείρηση δεν σημείωσε για απόκλιση από τους στόχους στις απώλειες πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας, όταν η κύρια κατηγορία είναι βιομηχανία τροφίμων!

Εκτιμούμε ότι το θέμα των δεικτών, που αποτελεί τη βάση της συνεχούς βελτίωσης, είναι ένα από τα κύρια θέματα που θα πρέπει να ξαναδούμε κυρίως αναφορικά με τον τρόπο που χρησιμοποιούμε την πληροφορία αυτή στην καθημερινότητα της οργάνωσής μας.

Κάναμε τα πάντα...

13. Υπήρξαν διαδικασίες επαναπροσδιορισμού των δραστηριοτήτων της επιχείρησης? Σε ποια δραστηριότητα εστιάσατε περισσότερο?



Εξαγωγές! Ο τολμών νικά!

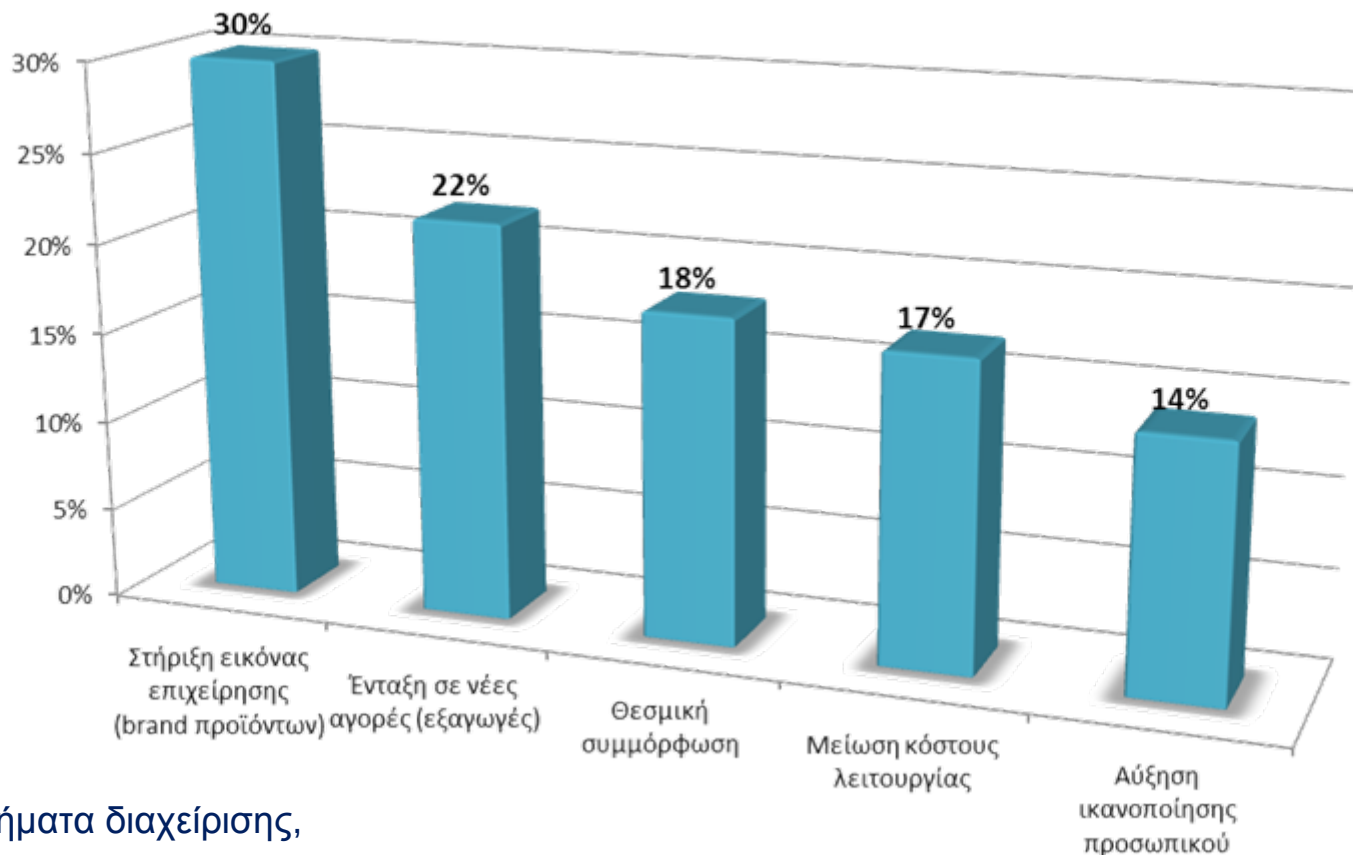
Οι περισσότεροι προσπαθήσαμε να ανοιχτούμε σε νέες αγορές. Όσοι το έκαναν, είδαν την αξία του.

Η συνηθισμένη μας επιθετική τακτική, για να κερδίσουμε από τις απώλειες του ανταγωνισμού, φαίνεται ότι δεν ήταν αποτελεσματική σε μια αγορά που ψάχνει νέες προσεγγίσεις.

Όχι μόνο νέα προϊόντα (απάντηση 4) αλλά και εξ' ολοκλήρου νέες κατηγορίες προϊόντων, έφεραν αποτέλεσμα.

Τα συστήματα διαχείρισης, βοήθησαν στην ανάπτυξη ?

14. Σας βοήθησε η εφαρμογή πιστοποιούμενων συστημάτων διαχείρισης σε κάποιο από τα ακόλουθα?

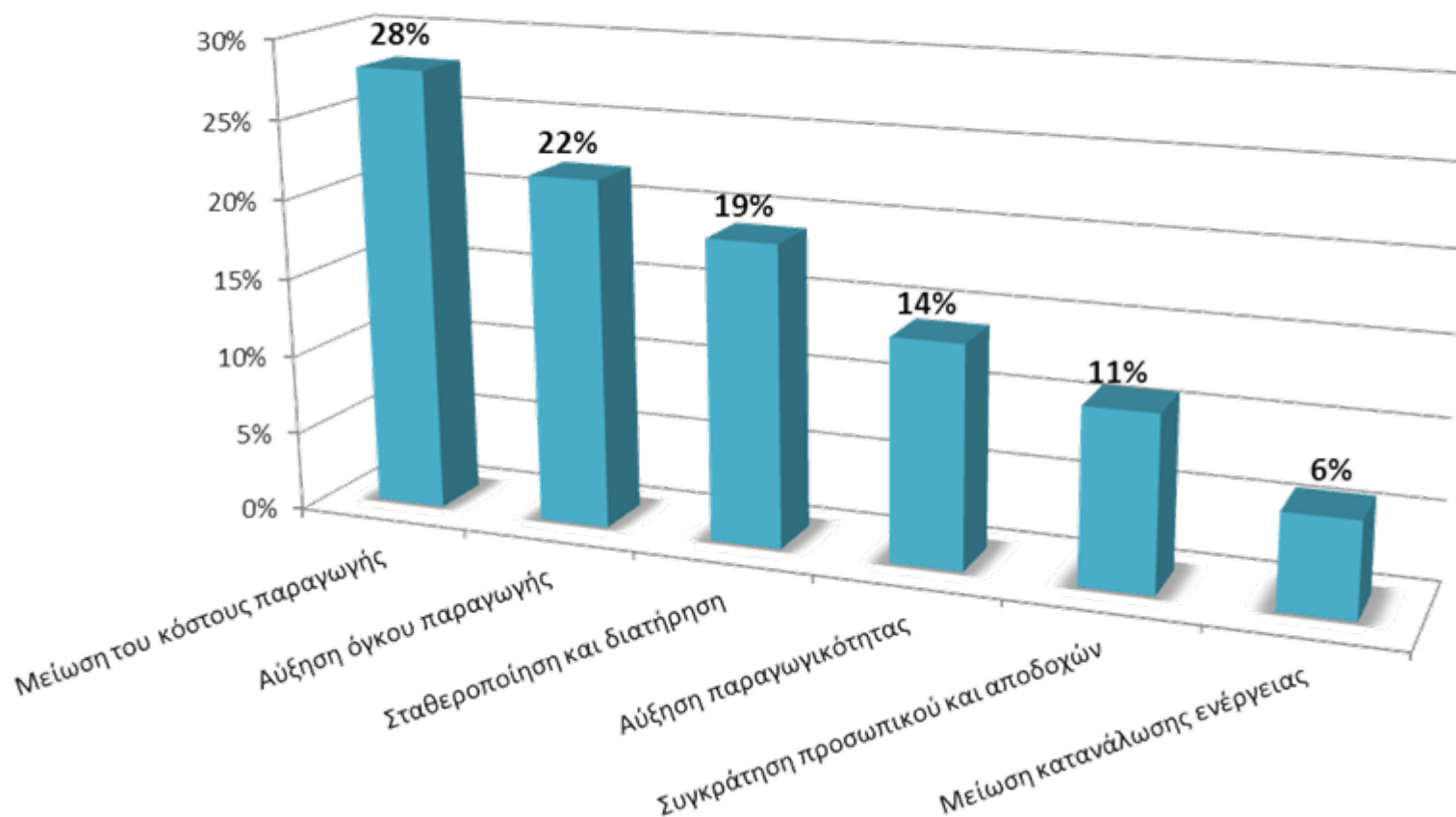


Τα συστήματα διαχείρισης,

- αυξάνουν την εμπιστοσύνη των πελατών μας στις "μπράντες" μας
- αποτελούν προϋπόθεση για νέες αγορές και άλλους λόγους συμμόρφωσης, αλλά
- δεν λειτουργούν προς τη μείωση των απωλειών και των προβλημάτων και ίσως για αυτό,
- δεν τα εισπράττει το προσωπικό σαν μια βελτίωση της καθημερινότητάς του

Αντιμετωπίσαμε την κρίση και ..αυτό μετράει!

15. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το μεγαλύτερο επίτευγμά σας

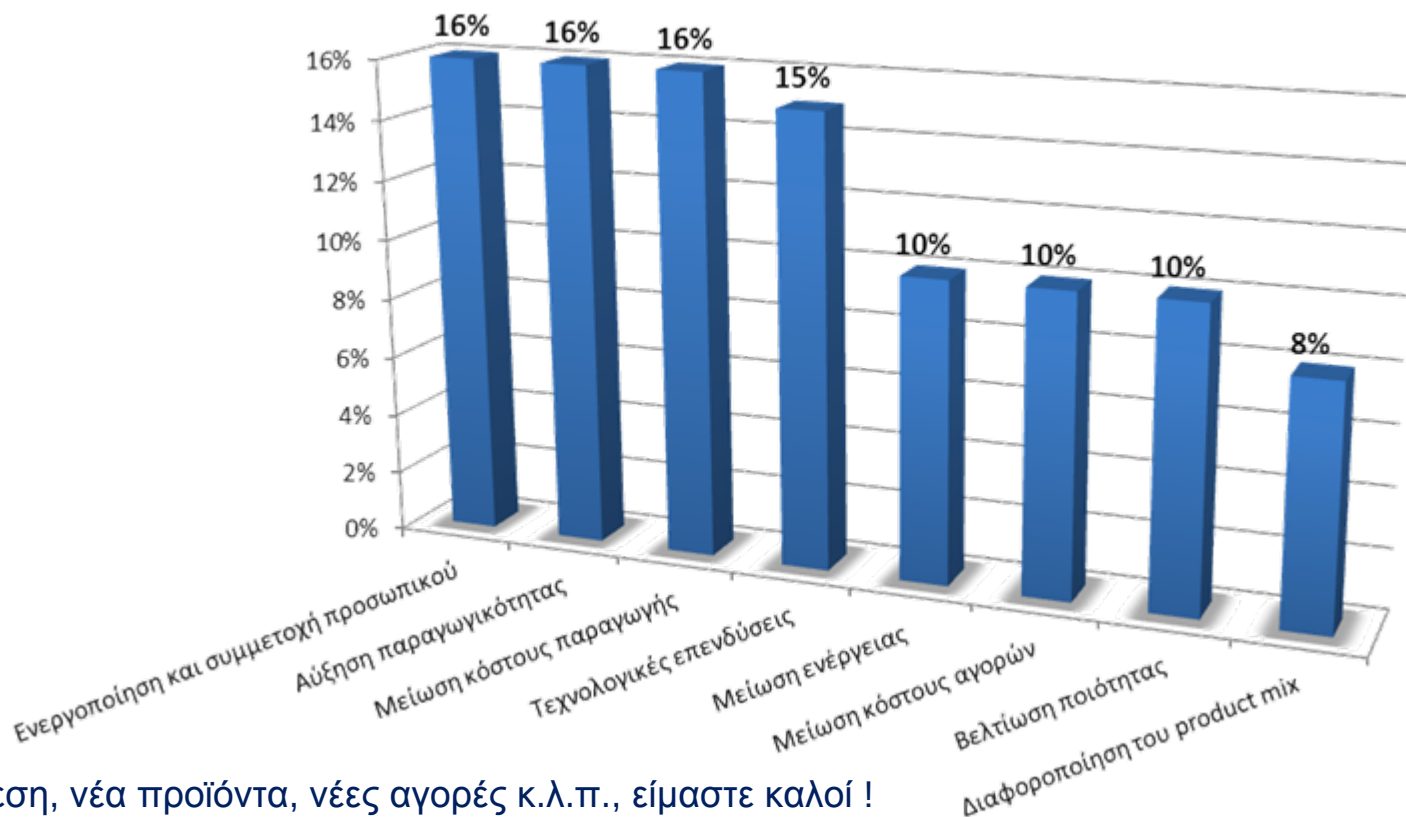


Το κόστος παραγωγής, ήταν πάντα κεντρικό σημείο αναφοράς. Του επιτεθήκαμε πιο αποφασιστικά, όπως ήταν αναμενόμενο. Αλλά οι μικρές διαφορές των ποσοστών με τη δεύτερη και τρίτη επιλογή, μας κάνει να σκεπτόμαστε ότι:

Τα καταφέραμε και ... αυτό μετράει!!

2014 - Εκσυγχρονισμός μαζί με το προσωπικό...

16. Το 2014 θα εστιάσετε σε



Στην επίθεση, νέα προϊόντα, νέες αγορές κ.λ.π., είμαστε καλοί !

Τώρα είναι η ώρα να παίξουμε σωστά και στην άμυνα.

- Πιο εκπαιδευμένοι και ικανοί να ελίσσονται, οργανισμοί.
- Άνθρωποι σε όλη την ιεραρχία πιο εκπαιδευμένοι και team workers!
- Τεχνολογία και εκσυγχρονισμός,
- Απόδοση και ανταγωνιστικότητα

Είναι οι στόχοι για το 2014

❖ **Η προσαρμογή, είναι ο κύριος άξονας δράσης**

- Προσαρμόστηκε η βιομηχανία

νέα προϊόντα,

νέες αγορές

νέες κατηγορίες προϊόντων

- Προσαρμόστηκαν οι προμηθευτές

μείωση τιμών

- Προσαρμόστηκαν οι εργαζόμενοι

μείωση μισθών

μείωση υπερωριών

❖ **Η βελτίωση είναι το όραμα και ήδη έχει αρχίσει**

- συμμετοχή των εργαζομένων στις βελτιώσεις
- Agility, η ευελιξία στην ανταπόκριση της ζήτησης της αγοράς
- μείωση του κόστους, μέσω προγραμμάτων παραγωγικότητας

❖ **Αδυναμίες στις οποίες πρέπει να εστιάσουμε**

- ένταξη της στοχοθέτησης των δεικτών στη διοίκηση
- σαφής επιλογή στρατηγικής για την αύξηση της παραγωγικότητας

**Δεν είναι οι δυνατότεροι αυτοί που
επιβιώνουν, ούτε οι εξυπνότεροι.
Επιβιώνουν αυτοί που προσαρμόζονται
στις αλλαγές.**

Κάρολος Δαρβίνος

Ευχαριστούμε για το ενδιαφέρον

Ζήσης Ευαγγέλου
Μάνος Κουφόπουλος
Χριστόδουλος Παναγιωτάκης