

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)
Διπλωματική Εργασία



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ METRO CASH AND CARRY

του/της
Δημήτριος Αραμπατζής

Με επιβλέποντα:
Αναστασία Κάτου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Σεπτέμβριος 2019 / Ιανουάριος 2020

(Μήνας και Έτος υποβολής της ολοκληρωμένης διπλωματικής εργασίας)

Περίληψη

Ως Εφοδιαστική Αλυσίδα μπορούμε να ορίσουμε ένα ολοκληρωμένο δίκτυο που παράγει και διακινεί τα αγαθά μέχρι τους τελικούς καταναλωτές. Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται και οι καταναλωτές γίνονται συνεχώς πιο απαιτητικοί, η ανάγκη να εξελιχθούν οι διαδικασίες με τον πλέον οικονομικό τρόπο, είναι πλέον επιτακτική.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οργανισμοί και σωματεία των logistics, επιδιώκουν την απόλυτη ευθυγράμμιση της λειτουργίας τους με τις εξελίξεις και την επέκταση της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης στην παραγωγή και διακίνηση αγαθών. Επειδή τίποτα δεν θα μείνει ανεπηρέαστο στο άμεσο μέλλον, από την ρομποτική και την τεχνητή νοημοσύνη, κάθε οργανισμός που θέλει να επιβιώσει στις διεθνείς αγορές, πρέπει να ακολουθήσει τις εξελίξεις.

Η απειλή της γρήγορης επέκτασης των παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων, που έχουν κατακτήσει το διαδίκτυο, μπορεί να σημάνει το τέλος για τις μικρότερες μονάδες που δρουν σε τοπικό επίπεδο, αν δεν μπορέσουν να εκσυγχρονιστούν και να ανταγωνιστούν επάξια σε αποτελεσματικότητα.

Οι άνθρωποι που στελεκώνουν τους οργανισμούς, μπορούν να φέρουν την αποτελεσματικότητα. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις εφοδιαστικές αλυσίδες, είναι αυτή που έχει την ευθύνη να προσελκύσει ανθρώπους που θα την οδηγήσουν στο μέλλον, αλλά παράλληλα να επιδιώξει την ανάπτυξη του υπάρχοντος προσωπικού, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις νέες απαιτήσεις.

Στην παρούσα μελέτη, πέρα από το θεωρητικό μέρος, θα επιδιώξουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τι συμβαίνει στην εφοδιαστική αλυσίδα στην χώρα μας, μέσα από την ανάλυση της περίπτωσης της METRO Cash & Carry. Πρόκειται για μία από τις μεγαλύτερες εφοδιαστικές αλυσίδες στην Ελλάδα. Η έρευνα διεξήχθη με την μέθοδο των ανώνυμων ερωτηματολογίων. Τα ευρήματα είναι ενδιαφέροντα και αποδεικνύουν, ότι στις ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν φτάσει τα μηνύματα, για την ανάγκη εκσυγχρονισμού και εκπαίδευσης των ανθρώπων, που στελεκώνουν τις εφοδιαστικές αλυσίδες.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	ii
Πίνακας περιεχομένων	iv
Πίνακας Εικόνων Σχημάτων Διαγραμμάτων	vi
1. Εισαγωγή	1
2. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας	2
2.1 Ιστορική αναδρομή	2
2.2 Ορισμοί της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	3
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	7
Κεφάλαιο 1 Εφοδιαστική Αλυσίδα	7
1.1 Εισαγωγή στη διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	7
Creation Phase Δημιουργική Φάση	7
Integration Phase Φάση Ολοκλήρωσης	7
Globalization Phase Φάση της Παγκοσμιοποίησης	7
1st Specialization Phase 1η Φάση Ειδίκευσης	8
2nd Specialization Phase 2η Φάση Ειδίκευσης	8
Supply Chain Management SCM 2.0	8
Reverse Logistics Αντίστροφη Εφοδιαστική	8
1.2 Η Δομή της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	9
Παραγωγή	9
Μεταποίηση	9
Χονδρικό Εμπόριο και Διακίνηση στο Λιανικό Εμπόριο	10
Λιανικό Εμπόριο και Διακίνηση προς τους Καταναλωτές	11
Η Εφοδιαστική Αλυσίδα στην ψηφιακή εποχή	12
1.3 Βασικοί στόχοι της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	12
1.4 Δραστηριότητες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας	13
Συμβούλιο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Μοντέλο SCOR	14
Ελληνική Εταιρία Logistics	15
Council of Supply Chain Management Professionals	15
Global Supply Chain Forum και Μοντέλο SCM	16
Το Μοντέλο Right Chain του Frazelle	17
Αξιολόγηση των τεσσάρων μοντέλων	17
1.5 Διαδικασίες μιας σύγχρονης και ολοκληρωμένης Εφοδιαστικής Αλυσίδας	18
1.6 Παγκόσμιες Εφοδιαστικές Αλυσίδες στην 4η Βιομηχανική Επανάσταση	20
Smart Phones και Applications	21
Ιδιωτικοί στόλοι drones για μεταφορά εμπορευμάτων	21
Διαχείριση Αποθηκών μεγάλου μεγέθους	22
Τεχνητή νοημοσύνη και ρομπότ στην Supply Chain	22
Κεφάλαιο 2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εφοδιαστική Αλυσίδα	25
2.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	25
2.2 Η δράση και οι αρμοδιότητες της ΔΑΔ	26
Προσδιορισμός αναγκών για προσωπικό	27
Προσέλκυση υποψηφίων	28
Επιλογή προσωπικού	30
Προσφορά και Ζήτηση στην εργασία	31
Πρόσληψη και δοκιμή προσωπικού	32
Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	32
2.3 Η συμβολή του Employer Branding στην ΔΑΔ	33
2.4 Η ΔΑΔ στην Σύγχρονη Εφοδιαστική Αλυσίδα	35
Ψηφιακές δεξιότητες	35
Ταλαντούχοι εργαζόμενοι	36
Επαγγέλματα του Μέλλοντος στην Supply Chain	37

Κεφάλαιο 3	Η METRO CASH & CARRY	39
3.1	Η εταιρία	39
3.2	Όραμα – Στόχος – Αξίες	39
3.3	Πολιτική Ανάπτυξης	41
3.4	Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα	42
	Ανταγωνιστικές τιμές	42
	Ποικιλία	42
	Ποιότητα	42
	Εξυπηρέτηση	42
	Οικονομία Χρόνου	43
	Επικοινωνία	43
	Προϊόντα Ελλήνων Παραγωγών	43
3.5	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Metro Cash & Carry	43
	Επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα	44
	Πρόγραμμα METRO TalentChallenge	45
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ		47
Κεφάλαιο 4	Μεθοδολογία της Έρευνας	47
4.1	Επιλογή Μεθοδολογίας της Έρευνας	48
4.2	Δομή Ερωτηματολογίου	51
4.3	Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία Ευρημάτων	55
4.4	Συμπεράσματα και Προτάσεις	61
4.5	Κατάλογος Αναφορών – Παραπομπών	64
4.6	Προσάρτημα	67

Πίνακας Εικόνων | Σχημάτων | Διαγραμμάτων

Εικόνα 1:	Πηγή http://www.fdlgroup.gr/reverse-logistics-no-longer-a-supply-chain-afterthought/	5
Εικόνα 2:	Μία υποθετική ευρείας δομής Εφοδιαστική Αλυσίδα	14
Εικόνα 3:	Πηγή https://www.gscf.com/	16
Εικόνα 4:	Το Μοντέλο Right Chain	17
Εικόνα 5:	Πηγή https://es.dreamstime.com/stock-de-ilustraci%C3%B3n-log%C3%ADstica-reversa-image97287692	19
Εικόνα 6:	Το Amazon Prime Air drone ενώ μεταφέρει εμπορεύματα	22
Εικόνα 7:	Πηγή https://www.iefimerida.gr/news/117477/	22
Εικόνα 8:	LocusBots της DHL εν δράσει.....	23
Εικόνα 9:	Η Supply Chain Management Review SCMR τίμησε 5 εταιρείες που αντιπροσωπεύουν την καινοτομία της αλυσίδας εφοδιασμού χρησιμοποιώντας τις τεχνολογίες της NextGen για την εφοδιαστική αλυσίδα και τις τεχνολογίες που θα διαμορφώσουν τις αλυσίδες εφοδιασμού της αυριανής αγοράς. Πηγή https://nextgensupplychainconference.com	24
Εικόνα 10:	Φόρμα εισαγωγής στοιχείων υποψηφίων στο kariera.gr	28
Εικόνα 11:	Το όραμα, οι στόχοι και οι αξίες για την METRO Cash & Carry	40
Εικόνα 12:	Οι Αξίες των ανθρώπων που στελεχώνουν την METRO Cash & Carry ...	40
Εικόνα 13:	Πηγή https://www.metrocashandcarry.gr/Alisida/Politiki-anaptixis	41
Εικόνα 14:	Πηγή https://www.metrocashandcarry.gr/Alisida/Oikonomika-stoixeia	41
Εικόνα 15:	Πηγή: https://www.metrotalentchallenge.gr/Stadia-ekpaidefsis	45
Σχήμα 1:	Η Δομή της ΕΑ	3
Σχήμα 2:	Οι δύο κρίσιμες απαιτήσεις.....	13
Σχήμα 3:	Η ροή επιτυχίας μιας Εφοδιαστικής Αλυσίδας	13
Σχήμα 4:	Το μοντέλο Supply Chain Operations Reference SCOR.....	15
Σχήμα 5:	Οργανόγραμμα του METRO Cash & Carry	50
Διάγραμμα 1:	Μορφωτικό Επίπεδο.....	55
Διάγραμμα 2:	Έτη προϋπηρεσίας στην εταιρία	56
Διάγραμμα 3:	Ενδιαφέρον για τους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρίας	56
Διάγραμμα 4:	Εκπαίδευση που έλαβαν οι εργαζόμενοι κατά την είσοδό τους	57
Διάγραμμα 5:	Ικανοποίηση των εργαζομένων από την εταιρία	57
Διάγραμμα 6:	Σας ενδιαφέρουν οι τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο της εργασίας σας;	58
Διάγραμμα 7:	Η επίσημη πληροφόρηση από την εταιρία σχετικά με τις νέες τεχνολογίες.....	59
Διάγραμμα 8:	Η επίσημη πληροφόρηση σχετικά με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών από την εταιρία.....	59
Διάγραμμα 9:	Η πεποίθηση των εργαζομένων σχετικά με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην εργασία τους.....	59
Διάγραμμα 10:	Τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι θα συμβεί με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών	60

1. Εισαγωγή

Σκοπός της μελέτης είναι να αναδείξει κατ' αρχήν τις ιδιαιτερότητες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Για το λόγο αυτό στο Πρώτο Μέρος και στο Πρώτο Κεφάλαιο, θα αναλυθούν διεξοδικά, η δομή και οι διαδικασίες που ακολουθούνται σε αυτό το χώρο. Επίσης θα αναλύσουμε τους βασικούς στόχους της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και τις δραστηριότητες σε διεθνή επίπεδο.

Για την καλύτερη κατανόηση θα επεκταθούμε σε θέματα που αφορούν τις τεχνολογικές εξελίξεις και πως αυτές θα επηρεάσουν την ανθρώπινη εργασία στην Εφοδιαστική Αλυσίδα. Ο φόβος μιας άμεσης αριθμητικής μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο, είναι βεβαίως υπαρκτός. Οι άνθρωποι που θα παραμείνουν πρέπει να κατέχουν απαραίτητα ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες, καθώς οι εξελίξεις είναι ραγδαίες. Για το λόγο αυτό, θα γίνουν εκτενείς αναφορές στις Παγκόσμιες Εφοδιαστικές Αλυσίδες στην 4^η Βιομηχανική Επανάσταση.

Όλες οι διαδικασίες στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, οφείλουν να προσανατολιστούν προς αυτή την κατεύθυνση και να προετοιμάσουν το υπάρχον προσωπικό, για το άμεσο μέλλον. Αναλυτικά θα αναφερθούμε στο δεύτερο κεφάλαιο στη δράση και τις αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πως αυτή μπορεί να δημιουργήσει μία αξιόλογη Μάρκα Εργοδότη ώστε να επιτύχει την προσέλκυση ταλαντούχων ανθρώπων στην Σύγχρονη Εφοδιαστική Αλυσίδα.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε την υπό μελέτη εταιρία, μέσα από τις δηλώσεις της, σχετικά με το Όραμα και τις Αξίες της, τους Στόχους και την Πολιτική Ανάπτυξης, καθώς επίσης και τον τρόπο που διαχειρίζεται το Ανθρώπινο Δυναμικό. Η εταιρία έχει αναπτύξει ένα πρωτότυπο τρόπο προσέλκυσης και αναγνώρισης ταλέντων, το οποίο όμως αφορά λίγα άτομα κάθε χρόνο.

Στο Δεύτερο Μέρος θα αναπτυχθεί και θα αναλυθεί η έρευνα που διεξήχθη, με ανώνυμα ερωτηματολόγια, σε κατάσταση της εταιρίας. Η δομή του ερωτηματολογίου καθώς και αναλυτικές πληροφορίες για τους ανθρώπους που πήραν μέρος, θα μας απασχολήσει διεξοδικά, μέχρι να οδηγηθούμε μέσα από αναλύσεις σε πίνακες και διαγράμματα, σε συμπεράσματα σχετικά με τις απόψεις τους και τις πεποιθήσεις τους, για την εταιρία που εργάζονται αλλά και για το μέλλον της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

2. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

2.1 Ιστορική αναδρομή

Ο όρος Logistics αναφέρεται ετυμολογικά στην ελληνική λέξη 'λόγος' και κατ' επέκταση 'λογική'. Η ονοματοδοσία στη Λογιστική φαίνεται να προέρχεται από εδώ και προέκυψε στην αγγλική το «Logistics», ως εκλογίκευση των διαδικασιών που οδηγούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων εφοδιασμού.

Αρχικά η ανάγκη για εφοδιασμό αφορούσε το στρατό που βρισκόταν σε εκστρατεία, δηλαδή καθ' οδόν. Το θέμα απασχόλησε ιδιαίτερα τον ίδιο τον **Αλέξανδρο τον Μέγα** ήδη από την έναρξη της εκστρατείας του στην Ασιατική ήπειρο. 50.000 περίπου άνθρωποι μετακινούνταν μαζί του, στρατιώτες, βοηθοί, επιστήμονες, γιατροί και ένα τεράστιο πλήθος ζώων, κυρίως άλογα, απαραίτητα για την μεταφορά και τις μάχες. Ο ίδιος ο μεγάλος στρατηγός ασχολούνταν με την «γενική επιμελητεία», όπως αποδεικνύεται με τεράστια επιτυχία, εφαρμόζοντας Στρατηγικό Σχεδιασμό Εφοδιασμού. Σύναπτε συμφωνίες και συμμαχίες ώστε να επιτυγχάνεται συνεχώς ο εφοδιασμός του στρατού. Χρησιμοποιούσε τις θαλάσσιες μεταφορές, ή βάδιζε κατά μήκος των ποταμών προκειμένου να είναι εύκολη η ανασύσταση των προμηθειών. Δημιουργούσε βάσεις ως καταφύγιο των προμηθειών του στρατού, που εφοδιάζονταν πριν την άφιξη του από συμμάχους. Στο άρθρο του Timothy Van Miegheem (1998), «Logistics Διδάγματα από το Μέγα Αλέξανδρο», 2.500 χρόνια πριν, συνοψίζονται και άλλα θέματα που αφορούν στρατηγικό σχεδιασμό, προμήθειες, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, από ένα μόνο πρόσωπο (*Engels, 1978*).

Στο πέρασμα των αιώνων συναντάμε για πρώτη φορά την έννοια της **Λογιστικής** που ανέπτυξε ο **Λέοντας ο Σοφός** (866 – 912), αυτοκράτορας του Βυζαντίου. Η λογιστική χρησιμοποιήθηκε ως καταγραφή των αναγκών και εφοδιασμών του στρατού της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας, σε τρόφιμα, ρουχισμό, πολεμοφόδια, ιατρικό εξοπλισμό και κάθε άλλο απαραίτητο.

Ο όρος Logistics αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα ως Εφοδιαστική, ενώ ο όρος **Accounting** αποδίδεται ως **Λογιστική** στην Οικονομική Επιστήμη. Στο εξής και προς αποφυγή παρανοήσεων ως **Logistics** θα χρησιμοποιείται αδιάκριτα ο όρος «Εφοδιαστική».

Ακόμη και ο **Μέγας Ναπολέων** είχε με έμφαση αναφερθεί στην αναγκαιότητα των εφοδιασμών λέγοντας ότι «οι στρατοί προχωρούν με το στομάχι τους».

Η βιομηχανική επανάσταση που ξεκίνησε σχεδόν αμέσως από το τέλος του Μεσαίωνα, ήταν κινητήριο μοχλός για την ανάπτυξη ενός πιο γρήγορου και

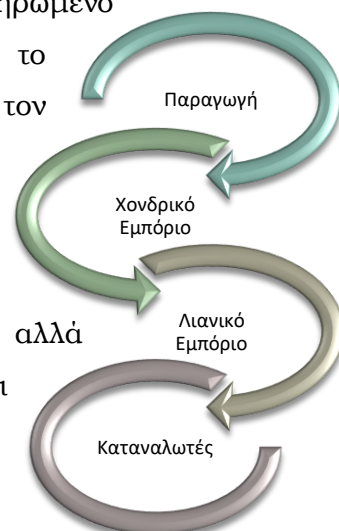
αξιόπιστου εφοδιαστικού μοντέλου. Η δεύτερη βιομηχανική επανάσταση, η belle époque όπως ονομάστηκε, κατέληξε στην μεγάλη σύρραξη του Α΄ και Β΄ παγκοσμίου πολέμου. Μέσα από την ένταση και την ταχύτητα των εξελίξεων της εποχής εκείνης, στην στρατιωτική διοίκηση, προέκυψαν ορισμένα από τα μεγαλύτερα επιτεύγματα της σύγχρονης διοίκησης. Μεταξύ των οποίων η Επιχειρησιακή Έρευνα, πλήθος μαθηματικών μοντέλων για την διευκόλυνση των υπολογισμών, αλλά και η επιστημονική διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας των στρατευμάτων.

Πολλά από τα παραπάνω, μεταφέρθηκαν στην διοίκηση των επιχειρήσεων και εφαρμόστηκαν με μεγάλη επιτυχία μεταπολεμικά. Ήδη από την δεκαετία του ΄60 η Εφοδιαστική αναπτύσσεται σε επιχειρηματικό και επιστημονικό επίπεδο. Η διαχειριστική πολυαρχία, η πολυπλοκότητα στη διοίκηση και η λάθος επιλογές στις προμήθειες και στην αποθήκευση, προκαλούσαν αύξηση του κόστους και επιχειρηματική αναποτελεσματικότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών (Drucker, 1958). Προκειμένου να αντιμετωπισθούν τα εσωτερικά προβλήματα σε ένα διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, που έβαινε στην παγκοσμιοποίηση, απαιτούνταν αποτελεσματικός συντονισμός σε όλα τα επίπεδα (Rushton et al, 2014).

2.2 Ορισμοί της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Ως Εφοδιαστική Αλυσίδα μπορεί να οριστεί ένα ολοκληρωμένο δίκτυο επιχειρηματικών μονάδων που καλύπτουν όλο το φάσμα της παραγωγής και διακίνησης προϊόντων, έως τον καταναλωτή.

Το κλειδί της επιτυχίας βρίσκεται στον εντοπισμό των απαραίτητων διαδικασιών, χωρίς καμία από αυτές τις διαδικασίες να παραλείπεται ή να παραβλέπεται, αλλά ταυτόχρονα, να μην υπάρχει καμία υπερβολή. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις θεμελιώνουν τη λειτουργία τους στην θεωρία των lean corporate και του Just In Time συστήματος διοίκησης παραγωγής, που ανέπτυξε η Toyota, γνωστό και ως Toyota Production System, την δεκαετία του ΄60 και ΄70 (Ashburn, 1977). Η Toyota, στην προσπάθειά της να εντοπίσει την αιτία που οι αυτοκινητοβιομηχανίες της Δύσης, παρουσίαζαν ζημιές, μελέτησε για χρόνια τις διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων των ανταγωνιστών της. Μετά από 15 χρόνια μελετών ο Taiichi Ohno, κατέληξε στην δημιουργία του μοντέλου Just In Time, όπου κάθε περιττή διαδικασία απαλείφεται



Σχήμα 1: Η Δομή της ΕΑ

με σκοπό να μειωθεί κάθε έξοδο που επιβαρύνει την τελική τιμή, χωρίς όμως να προσθέτει τίποτα στο προϊόν, την ποιότητά του ή την ικανοποίηση που παρέχει στον καταναλωτή. Δηλαδή, χωρίς να προσθέτει αξία στο προϊόν αλλά μόνο κόστος.

Η έννοια της Αξίας προστέθηκε στον ορισμό της Εφοδιαστικής Αλυσίδας από τον D. Lambert (2004).

Στο άρθρο του «*The Eight Essential Supply Chain Management Processes*», αναλύθηκε η πολυπλοκότητα των αλληλένδετων διαδικασιών της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαδικασιών οι εισροές από τους προμηθευτές πρέπει να μετατρέπονται σε προϊόντα που προσθέτουν Αξία στους πελάτες. Ως **αξία για τον πελάτη** μεταφράζεται η **απόκτηση ποιοτικών προϊόντων στην καλύτερη τιμή**, χωρίς περιττά κόστη που ανεβάζουν την τελική τιμή που πληρώνει ο καταναλωτής. **Αυτό δεν μπορεί να λειτουργεί αρνητικά στην κερδοφορία των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίου**, αλλά αντίθετα, **μέσα από την εκλογίκευση των διαδικασιών**, πρέπει να επιτυγχάνεται η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών, στην καλύτερη τιμή. Αναπόφευκτα, στις διαδικασίες, περιλαμβάνονται κάθε είδους χρηματοοικονομικές συναλλαγές με προμηθευτές και πελάτες.

Η επιστημονική διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, αφορά την εκλογίκευση κάθε απαραίτητης διαδικασίας, ώστε ένα προϊόν, ποιοτικά αναβαθμισμένο και με χαμηλό κόστος, να δημιουργηθεί και να καταλήξει στους καταναλωτές.

Πλήθος επιστημονικών ορισμών μπορούμε να εντοπίσουμε στη διεθνή βιβλιογραφία, με σημαντικότερες αναφορές στα παρακάτω:

Ο καθηγητής M. Porter (1985) αναφέρεται στην εφοδιαστική αλυσίδα ως ένα μοντέλο διαδικασιών που στόχο έχει την παροχή ικανοποίησης στους πελάτες.

Οι Bowersox και Closs (1996), δίνουν έμφαση στην μεθοδευμένη συνεργασία μεταξύ προμηθευτών και πελατών, η οποία μπορεί να αποφέρει υψηλού επιπέδου επιτεύγματα.

Οι Mentzer et al (2001), εισάγουν την έννοια του συστηματικού στρατηγικού συντονισμού στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ο Heins (2004), προσδίδει έναν περισσότερο πελατοκεντρικό ορισμό, όπου η αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, συνδέεται και μετράτε με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πελάτες.

Αναπόφευκτα, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την μετατόπιση του στόχου της Ανάπτυξης «με κάθε τρόπο» στην Βιώσιμη Ανάπτυξη, οι μελέτες των επιστημόνων συμπεριέλαβαν την **τεχνολογία** και την **οικολογία** στην Εφοδιαστική Αλυσίδα. Ο όρος green logistics σημαδοτεί μία νέα εποχή στην επιστημονική διαχείριση της εφοδιαστικής.

Οι Thiell et al (2011), αναφέρονται σε μία οικολογικά αποδοτική διαχείριση των προϊόντων και των πληροφοριών με σκοπό την ικανοποίηση της ζήτησης.

Οι Rodrigue et al (2012), αναλύουν πρακτικές και στρατηγικές, οι οποίες είναι δυνατόν να μειώσουν το ενεργειακό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα της παραγωγής και διακίνησης των εμπορευμάτων. Στην πράσινη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, συμπεριλαμβάνονται η μείωση των περιττών μεταφορών, η μείωση και διαχείριση των αποβλήτων, καθώς και η μείωση των συσκευασιών, οι οποίες πρέπει να είναι φιλικές προς το περιβάλλον.

Ο Burns (2002) πρόσθεσε στη μελέτη του την τεχνολογία της πληροφορίας (Information Technology), η οποία μπορεί να παρέχει λύσεις στη διαχείριση ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας, των προμηθειών και προϊόντων, με ηλεκτρονικούς καταλόγους.

Οι Schneller και Smeltzer (2006), ανέδειξαν την συμβολή των ηλεκτρονικών συστημάτων στη μείωση κάθε κόστους που αφορά προμήθειες, διαχείριση αποθηκών, εταιρικών σχέσεων και διακίνησης. Η κεντρική χρήση και ροή των πληροφοριών από συστήματα Enterprise Resource Planning | ERP, μπορούσε να κάνει ακόμη πιο αποδοτική κάθε επιχείρηση.

Στην μελέτη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας δεν μπορούσε να υπολείπεται σε σπουδαιότητα η στελέχωση από το ανθρώπινο δυναμικό και η ανάλυση της συνδρομής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στην αποτελεσματική λειτουργία μιας εφοδιαστικής αλυσίδας.



Εικόνα 1: Πηγή <http://www.fdlgroup.gr/reverse-logistics-no-longer-a-supply-chain-afterthought/>

Οι Monahedi et al (2009), κατέταξαν σε έξι φάσεις προόδου την Εφοδιαστική Αλυσίδα, συμπεριλαμβανομένων πολλών προγενέστερων μελετών. Στην συγκεκριμένη μελέτη θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής.

Κεφάλαιο 1 Εφοδιαστική Αλυσίδα

1.1 Εισαγωγή στη διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Μέσα από την πολυδιάστατη οριοθέτηση της logistics, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, γίνεται εύκολο αντιληπτό, ότι με το πέρασμα του χρόνου, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, πέρασε από διάφορες φάσεις και εξελίχθηκε. Η πρόοδος που καταγράφηκε, έλαβε έξι επίπεδα κατάταξης όπως αναλυτικά παρουσιάζονται παρακάτω (Monaehedi et al, 2009):

Creation Phase | Δημιουργική Φάση

Με σκοπό να αναλυθούν και διαχειριστούν τα προβλήματα που προέκυπταν κυρίως στα μεγάλα εργοστάσια, ο όρος «Διοίκηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας», αρχικά χρησιμοποιήθηκε τη δεκαετία του '60. Αναλύθηκαν προβλήματα στις γραμμές συναρμολόγησης, στον ανασχεδιασμό διαδικασιών καθώς και στη διαχείριση μεγάλης κλίμακας οικονομιών.

Integration Phase | Φάση Ολοκλήρωσης

Η τεχνολογία υπεισέρχεται στη διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας με τα συστήματα Enterprise Resources Planning. Μεγάλες εταιρίες παραγωγής λογισμικού (Microsoft, Oracle), εστιάζουν την προσπάθειά τους στην κάλυψη των αναγκών της εφοδιαστικής αλυσίδας σε ότι αφορά τη διαχείριση αλλά και τη ροή πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Αναπτύσσονται παράλληλα τα δίκτυα που συνδέονται ώστε να προσφέρουν όλο το απαραίτητο φάσμα πληροφοριών που χρειάζεται η διοίκηση.

Globalization Phase | Φάση της Παγκοσμιοποίησης

Η επέκταση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει ήδη ξεκινήσει από τη δεκαετία του '60 για ορισμένους κλάδους όπως είναι το πετρέλαιο και άλλα ορυκτά που χρησιμοποιούνται ως πρώτη ύλη. Η αυξητική τάση της παγκοσμιοποίησης αφορά πλέον κάθε μορφή διαχείρισης πόρων αλλά και πελατολογίου.

1st Specialization Phase | 1η Φάση Ειδίκευσης

Η δεκαετία του '90 πολλές εταιρίες στρέφονται στην ειδίκευση και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τον λόγο αυτό οι δραστηριότητες αναθέτονται σε ειδικούς και δίνεται έμφαση μόνο στις εσωτερικές λειτουργίες. Για το λόγο αυτό η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει πολλές μικρές εξειδικευμένες επιχειρήσεις. Οι συνεργασίες είναι πολλές και αναπροσαρμόζονται κατ' ανάγκη σε όλο το εύρος της παραγωγής, του εμπορίου και της διανομής.

2nd Specialization Phase | 2η Φάση Ειδίκευσης

Οι συνθήκες στην αγορά μεταβάλλονται ταχύτατα και απρόβλεπτα, με αποτέλεσμα η επιτυχία μιας επιχείρησης να βασίζεται στην ετοιμότητά της για αλλαγές. Στην έννοια των Μεταφορών και των Logistics ενσωματώνεται η αξία και ο σχεδιασμός, καθώς και η διαχείριση πελατών, συνεργατών και προμηθευτών.

Supply Chain Management SCM 2.0

Με σκοπό να εκμεταλλευτεί τα δεδομένα της νέας εποχής, η Εφοδιαστική Αλυσίδα, αξιοποιεί το διαδίκτυο και τον τεράστιο όγκο πληροφοριών που της παρέχει πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά. Έτσι, μπορεί να ενημερώνεται πολύπλευρα και να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, καινοτομώντας και αναπτύσσοντας την αποτελεσματικότητά της.

Reverse Logistics | Αντίστροφη Εφοδιαστική

Στην φάση αυτή ο καταναλωτής ανάγεται σε πηγή δημιουργίας για την Εφοδιαστική Αλυσίδα. Η πληροφορία που παρέχεται από τον καταναλωτή, για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του, είναι η πρώτη ύλη για δημιουργία προϊόντων, αλλά ακόμη και τον τρόπο διανομής και υποστήριξης των προϊόντων μετά την πώληση (after sales services). Τα κανάλια διανομής περνούν μέσα από το διαδίκτυο και ανεβάζουν τον πήχη της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων.

Στην παρούσα φάση και προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών, η εφοδιαστική αλυσίδα, επιβάλλεται να αναθεωρεί και ανασκευάζει κάθε διαδικασία προκειμένου να ακολουθεί τις επιταγές της εποχής: Παραγγελίες από όλο τον κόσμο μέσα από **mobile commerce**, **applications** που διαθέτουν **eshops**, μεταφορά παραγγελιών με **drons**, συστήματα **διασφάλισης της ποιότητας** των προϊόντων (HACCP), πρόσβαση στις πληροφορίες για **καινοτομίες**, πρόσβαση στην εύρεση και απόκτηση **ταλαντούχων ανθρώπων** για τη στελέχωση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι εφοδιαστικές αλυσίδες συντίθενται από μονάδες παραγωγής, αποθήκευσης και εμπορίου που συνδέονται μεταξύ τους με διαύλους μεταφοράς. Με τον τρόπο αυτό υποστηρίζεται η ροή της προσφοράς και της ζήτησης αλλά και της απαραίτητης ταμειακής ρευστότητας. Η ζήτηση από τους καταναλωτές, είναι αυτή που κινητοποιεί ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα. Η ζήτηση διακυμαίνεται από πλήθος παραγόντων που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προβλέψουν και ερμηνεύσουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση και η προσφορά κυμαίνεται ανάλογα.

Προκειμένου να συγχρονιστούν οι ταμειακές ροές σε ολόκληρη την πορεία της εφοδιαστικής αλυσίδας, απαιτούνται προσεκτικοί χειρισμοί. Τα τελευταία χρόνια, πολλές χονδρεμπορικές επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, έφτασαν στην χρεοκοπία από κακή διαχείριση των ταμειακών ροών τους.

1.2 Η Δομή της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Η δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει όλες τις διεργασίες που πραγματοποιούν εξειδικευμένες μονάδες, με σκοπό να φτάσει ένα προϊόν στον καταναλωτή.

Παραγωγή

Η πρώτη ύλη μπορεί να προέρχεται από εξόρυξη ή από άλλα ακατέργαστα προϊόντα στην φύση. Για την προμήθεια των πρώτων υλών και τη σύνθεσή τους για τη δημιουργία προϊόντων, πιθανώς να πραγματοποιούνται εισαγωγές από άλλες χώρες ή και άλλες ηπείρους.

Μεταποίηση

Σε αυτό το επίπεδο παραγωγής, υπάρχουν εταιρίες που δημιουργούν τελικά προϊόντα (Business to Customer B2C) ή και εταιρίες παράγουν μόνο προϊόντα για να χρησιμοποιηθούν από άλλες εταιρίες (Business to Business B2B) ως μέρος των τελικών προϊόντων. Στο επόμενο στάδιο υπάρχουν εταιρίες που λαμβάνουν αυτά τα προϊόντα και σε συνδυασμό με άλλα εξαρτήματα ή μέρη, κατασκευάζουν τα δικά τους προϊόντα. Για παράδειγμα η Ford κατασκευάζει κατά παραγγελία κινητήρες για την Volvo και επιπλέον η Volvo αγοράζει ελαστικά από τη Goodyear. Τελικά κατασκευάζει τα δικά της αυτοκίνητα, τα οποία περιέχουν εξαρτήματα και από άλλες εταιρίες. Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται **Original Equipment Manufacturers OEMs** και χρησιμοποιούν βιομηχανικά προϊόντα άλλων επιχειρήσεων για να παρασκευάσουν τα δικά τους.

Οι μεταποιητικές εταιρίες τακτικά ασχολούνται με τη διακίνηση και εμπορία στους τελικούς καταναλωτές. Αυτό συμβαίνει κυρίως σε προϊόντα που χαρακτηρίζονται ως Διαρκή Αγαθά, δηλαδή προορίζονται για χρήση αρκετών ετών όπως τα αυτοκίνητα, οι ηλεκτρικές συσκευές, τα έπιπλα.

Χονδρικό Εμπόριο και Διακίνηση στο Λιανικό Εμπόριο

Στην περίπτωση των καταναλωτικών αγαθών, δηλαδή αυτών που προορίζονται για άμεση κατανάλωση όπως είναι τα τρόφιμα και τα απορρυπαντικά, συνήθως παρεμβάλλονται χονδρέμποροι στη διαδικασία της αποθήκευσης και διακίνησης των προϊόντων προς το λιανικό εμπόριο και κατόπιν στους καταναλωτές.

Το χονδρικό εμπόριο αναλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος της αποθήκευσης και μεταφοράς των παραγόμενων προϊόντων. Υπάρχουν προϊόντα που παράγονται μία φορά το χρόνο, όπως είναι το λάδι και το μέλι, αλλά ταυτόχρονα είναι και ευπαθή. Η μεταφορά, η αποθήκευση και η διακίνησή τους είναι ένας αγώνας δρόμου με σκοπό να ικανοποιηθεί η ζήτηση, αλλά ταυτόχρονα να μην αλλοιωθεί το προϊόν.

Μεγάλες αλυσίδες χονδρικού εμπορίου ειδών παντοπωλείου, έχουν πλέον συμπεριλάβει στα διακινούμενα προϊόντα τους, από φρέσκα φρούτα και λαχανικά μέχρι έπιπλα και επαγγελματικούς εξοπλισμούς. Στις αποθήκες τους υπάρχουν καταγεγραμμένοι περισσότεροι από 20.000 κωδικοί προϊόντων και η διαχείρισή τους είναι αντίστοιχα πολύπλοκη από κάθε άποψη:

→ Αν και ο άμεσος πελάτης μιας χονδρεμπορικής επιχείρησης είναι μια άλλη επιχείρηση λιανικής, η ζήτηση διαμορφώνεται από τους τελικούς καταναλωτές. Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι μία ατέρμονη διαδικασία με σκοπό να ελαχιστοποιείται το κόστος και να ανταποκρίνεται επαρκώς στη ζητούμενη ποσότητα η επιχείρηση χονδρικής.

→ Η οργάνωση των παραγγελιών πρέπει να είναι μαθηματικά υπολογισμένη ώστε να καλύπτει την ζήτηση και ταυτόχρονα να μην επιβαρύνει τις αποθήκες. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται καταγραφές ιστορικών στοιχείων σε μαθηματικά μοντέλα. Παρ' όλα αυτά η μελλοντική ζήτηση μπορεί να μην σχετίζεται απόλυτα με τα δεδομένα του παρελθόντος. Για το λόγο αυτό, οι παραγγελίες οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους και άλλα ποιοτικά δεδομένα και πληροφορίες που αφορούν την μόδα ή τις νέες τάσεις, για να οργανώσουν τις νέες παραγγελίες τους.

→ Η αποθήκευση κάθε είδους πρέπει να καλύπτει τις προδιαγραφές του προϊόντος, κυρίως σε περίπτωση που αφορά τρόφιμα, προκειμένου να

εξασφαλίζονται οι απαιτήσεις της HACCP (ISO Hazard Analysis and Critical Control Points | Ανάλυση Κινδύνου και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου).

→ Η αποθήκευση επιβαρύνει τα προϊόντα με **ορισμένο κόστος ανά τετραγωνικό** που καταλαμβάνουν τα είδη. Για το λόγο αυτό, η διαμονή των ειδών στην αποθήκη πρέπει να είναι χρονικά η μικρότερη δυνατή.

→ Η οργάνωση των ταμειακών ροών πρέπει να προσφέρει **επάρκεια κεφαλαίων κίνησης** στην επιχείρηση χονδρικής. Τα τελευταία χρόνια στην χώρα, οι πιστώσεις δίδονται με μεγάλη προσοχή και κατόπιν εξασφαλίσεων. Για παράδειγμα πολλές εταιρίες χονδρικής παρέχουν δόσεις στους πελάτες τους μόνο με πιστωτική κάρτα και όχι με ανοικτή, χωρίς εξασφαλίσεις, πίστωση. Επίσης, τακτικά, γίνεται χρήση των υπηρεσιών **factoring** | εκχώρησης απαιτήσεων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η διαθεσιμότητα κεφαλαίων κίνησης, αλλά ταυτόχρονα να εξυπηρετηθούν οι μεγάλοι πελάτες με ορισμένα περιθώρια πιστώσεων. Το πρόβλημα αναλαμβάνει να λύσει η εταιρία factoring με παροχή σχετικού «δανείου» και πρόωρη εξόφληση της μελλοντικής απαίτησης.

→ Η διακίνηση των προϊόντων από τους χονδρεμπόρους προς τους λιανοπωλητές, είναι μία διαδικασία που τακτικά αναλαμβάνει η εταιρία χονδρικής. Στις περισσότερες περιπτώσεις, υπάρχει **ορισμένη χιλιομετρική επιβάρυνση**. Εκτός και εάν η παραγγελία υπερβαίνει ορισμένο ποσό και διατίθεται δωρεάν από την εταιρία χονδρικής.

Λιανικό Εμπόριο και Διακίνηση προς τους Καταναλωτές

Πρόκειται για το τελικό στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι επιχειρήσεις λιανικής δίνουν την τελική τιμή «στο ράφι» και διαμορφώνουν κατά πολύ τα επίπεδα των πωλήσεων μέσα από τις σύγχρονες αντιλήψεις του merchandising. Αν για κάποιους λόγους (διαφήμιση) ο καταναλωτής οδηγήθηκε μέχρι το κατάστημα λιανής, από τη στιγμή που έφτασε ως εκεί, οι πωλητές του καταστήματος και η διαμόρφωση και προβολή των προϊόντων, αναλαμβάνουν το υπόλοιπο σημαντικό μέρος της τελικής πώλησης. Το κατάστημα λιανικής δίνει και λαμβάνει πληροφορίες:

- για την πώληση,
- για τη ζήτηση,
- για την ικανοποίηση των καταναλωτών από τα προϊόντα,
- για τις περαιτέρω απαιτήσεις που μπορεί να έχουν, ή και
- για άλλα θέματα που αναμένουν ότι θα πρέπει να καλύπτει ένα προϊόν, το ίδιο το προϊόν ή και η συσκευασία του, η παροχή υποστήριξης μετά την πώληση.

Η εποχή του e – commerce ξεπέρασε τις προσδοκίες των επιχειρήσεων. Πλέον βρισκόμαστε ήδη στην εποχή του m – commerce | mobile commerce όπου, οι καταναλωτές μέσα από τις φορητές συσκευές smart phone, από όπου και αν βρίσκονται, μπορούν να ενημερώνονται για τα προϊόντα που επιθυμούν, ή για νέα προϊόντα που καλύπτουν επαρκέστερα τις ανάγκες τους, να συγκρίνουν τιμές και να ολοκληρώνουν τις αγορές τους με πληρωμές μέσα από τις πιστωτικές και κρεωστικές τους κάρτες, στον Παγκόσμιο Ιστό.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση το m – commerce να πολλαπλασιάζεται με ταχύτατους ρυθμούς και ίσως σύντομα να αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών αγορών. Η δυνατότητα που προσφέρεται στον τελικό καταναλωτή να πραγματοποιεί αγορές ακόμη και από τους παραγωγούς από όλο τον κόσμο, έχει αναδιανείμει τους ρόλους στην δομή της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πολλές φορές είναι δυνατή η παράκαμψη της αλυσίδας με άμεσες παραγγελίες είτε από χονδρεμπόρους προς καταναλωτές είτε και από παραγωγούς προς καταναλωτές.

Στην νέα εποχή, ακόμη και μία μικρή παραγγελία θα εκτελείται ταχύτατα με την ευρύτατη χρήση drones, που πρόκειται να ξεκινήσει άμεσα η τεράστια αλυσίδα χονδρικού ηλεκτρονικού εμπορίου της Amazon.

Στην εποχή της συγκέντρωσης των οικονομικών μονάδων, είναι τακτικό φαινόμενο ο ίδιος όμιλος επιχειρήσεων, με σκοπό να περιορίσει τα ενδιάμεσα κόστη, να ολοκληρώνει όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Δηλαδή, ένας μόνο όμιλος επιχειρήσεων παράγει, διανέμει και πωλεί προϊόντα | κάθετη ολοκλήρωση της αλυσίδας | με στρατηγική αναπλήρωσης και συνδυασμών pull – push.

1.3 Βασικοί στόχοι της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

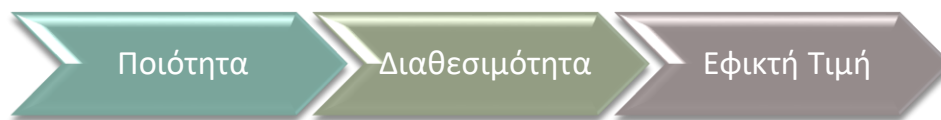
Μέσα από την μελέτη των παραπάνω, είναι πλέον κατανοητό ότι η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορεί να οδηγήσει με ασφάλεια στην επίτευξη του επιχειρησιακού στόχου που δεν είναι άλλος από την επίτευξη κερδών. Για το λόγο αυτό, σταθερή επιδίωξη είναι η μείωση του κόστους, προκειμένου να καλύπτονται οι απαιτήσεις των καταναλωτών για χαμηλές τιμές, με δεδομένη την υψηλή ποιότητα των προϊόντων.



Σχήμα 2: Οι δύο κρίσιμες απαιτήσεις

Με τον τρόπο αυτό ικανοποιούνται όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εφοδιαστική αλυσίδα, τα νοικοκυριά και οι επιχειρήσεις.

Οι καταναλωτές βρίσκουν τα προϊόντα που επιθυμούν, τη στιγμή που τα χρειάζονται, και στις τιμές που μπορούν να πληρώσουν:



Σχήμα 3: Η ροή επιτυχίας μιας Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Και οι επιχειρήσεις λαμβάνουν τα αναμενόμενα οφέλη ως κέρδος από την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

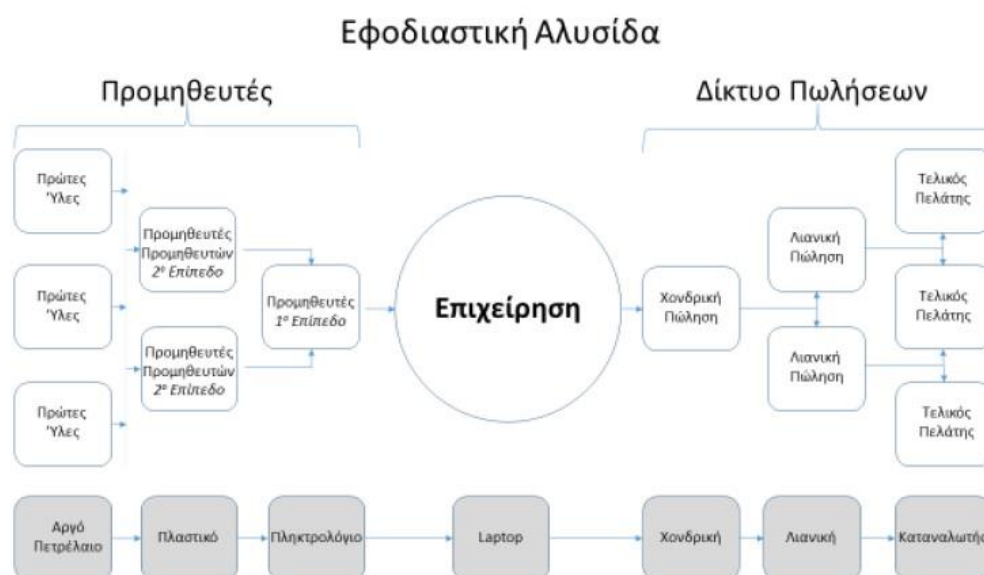
1.4 Δραστηριότητες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Οι δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας δεν είναι ανεξάρτητες αλλά αντίθετα πρόκειται για μία συλλογική εργασία που απαιτεί ροή πληροφοριών, προϊόντων, διαχείριση σχέσεων και χρηματικών διαθεσίμων.

Όπως προαναφέρθηκε, σε πολλές περιπτώσεις ένας όμιλος επιχειρήσεων αναλαμβάνει να ολοκληρώσει ένα προϊόν έως να το φτάσει «στο ράφι» ή στα χέρια του καταναλωτή. Σε άλλες περιπτώσεις αυτό είναι εντελώς αδύνατο, προς το παρόν τουλάχιστον. Οι διαδικασίες μέχρι την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας και οι συνεργασίες είναι πολύπλοκες και απαιτούν κατανόηση και σωστή διαχείριση. Για το λόγο αυτό έχουν ιδρυθεί παγκόσμιοι και εθνικοί οργανισμοί, με ευρεία αποδοχή και συμμετοχή, συναφών επιχειρήσεων, ώστε να υποστηρίξουν το διαρκώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον στον τομέα (Ogrinja, 2013).

Το Συμβούλιο της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι ένας παγκόσμιος οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Τα μέλη του, περίπου 700 παγκοσμίως, είναι βιομηχανικές, τεχνολογικές, εφοδιαστικές εταιρίες, καθώς και εταιρίες συμβούλων, κυβερνητικοί και ακαδημαϊκοί οργανισμοί. Το Συμβούλιο επιδιώκει την τελειοποίηση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για να το πετύχει αυτό, δημιούργησε το μοντέλο Supply Chain Operations Reference | SCOR που παρέχει τη μεθοδολογία για τη διοίκηση έργων της εφοδιαστικής αλυσίδας.



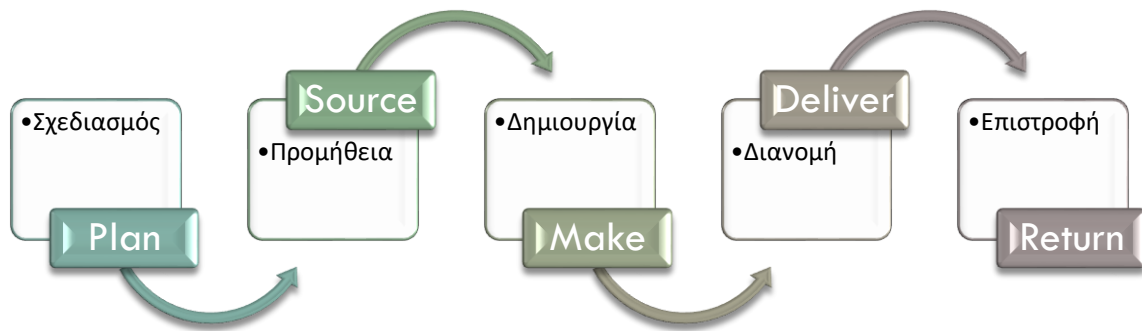
Εικόνα 2: Μία υποθετική ευρείας δομής Εφοδιαστική Αλυσίδα

Στη διοίκηση έργων χρησιμοποιούνται ευρύτατα τα διαγράμματα Gantt για τον έλεγχο της χρονικής διάρκειας των έργων, ο αλγόριθμος simplex που δίνει βέλτιστες λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα, οι αλγόριθμοι δικτύων για τη διαχείριση της ροής των προϊόντων ή ακόμη και της διανομής και η θεωρία των παιγνίων. Τα μαθηματικά μοντέλα επεξεργάζονται εύκολα σε πρότυπα ακόμη και στο excel και δίνουν ακριβείς λύσεις στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το μοντέλο SCOR προσφέρει στις επιχειρήσεις τα εξής:

- ➔ Επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών ή και της εφοδιαστικής αλυσίδας στο σύνολό της.
- ➔ Καταγραφή της παρούσας κατάστασης μιας διαδικασίας και σχεδιασμό της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης

Ειδικότερα το SCOR ασχολείται με τα εξής αντικείμενα:



Σχήμα 4: Το μοντέλο Supply Chain Operations Reference | SCOR

Το Μοντέλο SCOR παρέχει μια κοινή γλώσσα για την περιγραφή, μέτρηση και σύγκριση των διαδικασιών και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επανασχεδιάσουν και ανασυστήσουν τις διαδικασίες τους ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ειδικότερα παρέχονται:

- ➔ Ορισμοί Διαδικασιών
- ➔ Ανάλυση και διάσπαση των περίπλοκων διαδικασιών
- ➔ Δείκτες Διάγνωσης Προβλημάτων
- ➔ Μέτρηση, περιγραφή και έλεγχος διαδικασιών
- ➔ Συγκριτικές Μετρήσεις Αξιολόγησης
- ➔ Καταγραφή των επιδόσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας σε κάθε επίπεδο.
- ➔ Βέλτιστες Πρακτικές με δυνατότητα ολοκληρωμένου management από το πρώτο στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας έως τον καταναλωτή.

Ελληνική Εταιρία Logistics



Στην Ελλάδα, η οποία είναι ένας από τους μεγαλύτερους εμπορικούς κόμβους από την Ευρώπη προς την Ασία και αντίστροφα,

λειτουργεί η Ελληνική Εταιρία Logistics. Η EEL δημιουργήθηκε το 1994 και αριθμεί 500 μέλη. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερα δραστήριο επιστημονικό σύνδεσμο με σκοπό την επιχειρηματική ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Council of Supply Chain Management Professionals

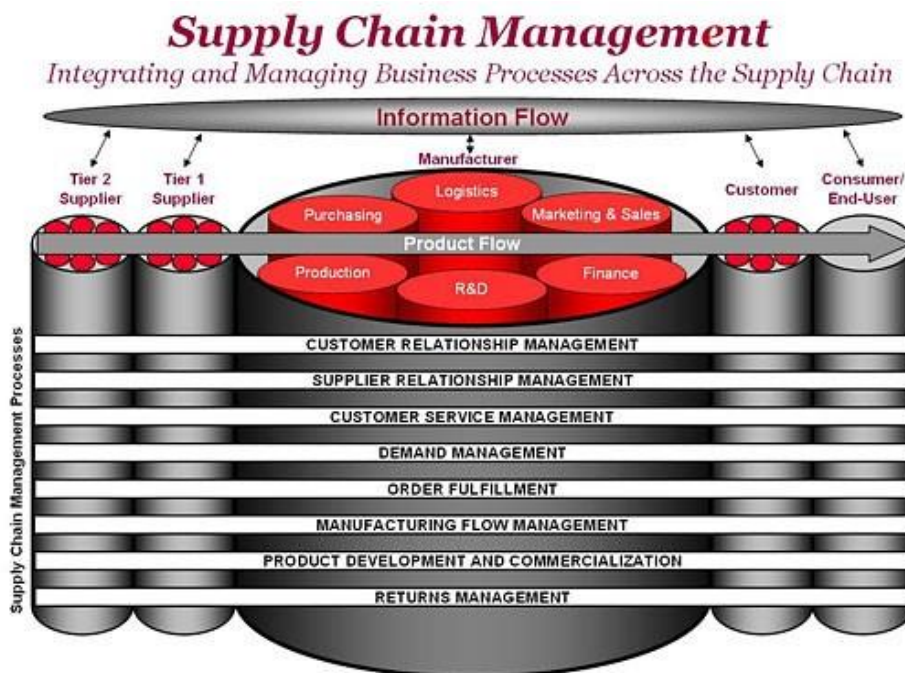
Πρόκειται για γενικές κατευθυντήριες γραμμές που βοηθούν τις εταιρίες να αυτοαξιολογούνται και να εντοπίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των διαδικασιών τους. Κατόπιν παρακινούνται να εστιάζουν στα σημεία που μπορούν να βελτιωθούν. Αναφέρεται σε 10 κατηγορίες που σχετίζονται με την εφοδιαστική αλυσίδα ή τις διαδικασίες που επηρεάζουν την αλυσίδα εφοδιασμού:

- |2| Ανάπτυξη και διαχείριση προϊόντων και υπηρεσιών
- |3| Αγορά και πώληση προϊόντων
- |4| Παράδοση προϊόντων
- |5| Διαχείριση της εξυπηρέτησης πελατών
- |6| Ανάπτυξη και διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου
- |7| Διαχείριση της τεχνολογίας των πληροφοριών
- |8| Διαχείριση χρηματοοικονομικών πόρων
- |9| Διαχείριση περιβαλλοντικής ασφάλειας και υγείας
- |10| Διαχείριση γνώσεων, βελτιώσεων και αλλαγών.

Το πρότυπο μετριάζει την αξία των ποσοτικών μεθόδων ανάλυσης και συμπληρώνει σε αυτά και ποιοτικά δεδομένα, σε μία ολική προσπάθεια βελτίωσης των προβλέψεων και της απόδοσης.

Global Supply Chain Forum και Μοντέλο SCM

Το Παγκόσμιο Φόρουμ για την Εφοδιαστική Αλυσίδα αποτελείται από μία ομάδα ακαδημαϊκών και στελεχών που συστήθηκε το 1992. Διευθυντής του GSCF είναι ο καθηγητής Douglas Lambert, ενώ στην ατζέντα του φόρουμ βρίσκονται κρίσιμα ζητήματα με σκοπό την επίτευξη της άριστης διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Στο Μοντέλο SCM αναλύονται οκτώ βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες:



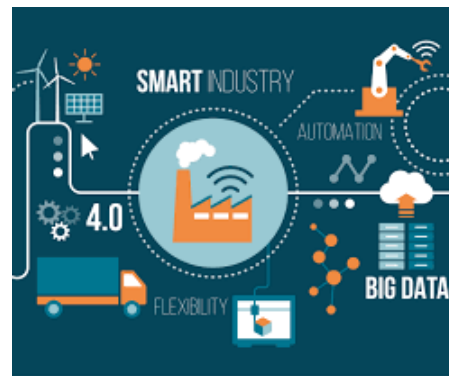
Εικόνα 3: Πηγή <https://www.gscf.com/>

Κάθε διαδικασία διαχειρίζεται μια διαλειτουργική ομάδα, στις οποίες περιλαμβάνονται και επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή, το marketing, την έρευνα, τη χρηματοδότηση και ανάπτυξη των προϊόντων και διαδικασιών. Η διαχείριση σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές παρέχουν μία υγιή σύνδεση της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ οι υπόλοιπες διαδικασίες σχετίζονται με την εσωτερική διαχείριση.

Η αξία της ύπαρξης τυποποιημένων επιχειρηματικών διαδικασιών είναι ότι δημιουργείται μία κοινή γλώσσα και κοινές πρακτικές, έννοιες και μέθοδοι που διευκολύνουν τη συνεργασία και τον συντονισμό μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε μία εφοδιαστική αλυσίδα (*GSCF, Abut us & Services*).

Το Μοντέλο Right Chain του Frazelle

Ο Dr. Edward Frazelle δημιούργησε ένα μοντέλο διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας που ενσωματώνει όλα τα στοιχεία της Supply Chain, όμως εδώ οι δείκτες απόδοσης είναι παγκόσμιοι και όχι τοπικοί. Το μοντέλο αυτό είναι πλησιέστερο στις δραστηριότητες της υλικοτεχνικής υποστήριξης για αποδοτική διαχείριση. Πρόκειται για το δημοφιλές Right Chain, που προσφέρει δυνατότητες αξιοποίησης ποσοτικών και ποιοτικών πληροφοριών.



Εικόνα 4: Το Μοντέλο Right Chain

Αξιολόγηση των τεσσάρων μοντέλων

Τα τέσσερα μοντέλα προσπαθούν να ανταποκριθούν στα αιτήματα της αγοράς σήμερα, τα οποία μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

- Εξατομίκευση, η πληροφορία που μεταφέρθηκε από τον τελικό καταναλωτή στην Supply Chain οδήγησε στην προσαρμογή του τρόπου παραγωγής και των συναφών υπηρεσιών από τη μαζική παραγωγή (μοντέλο push) έως την εξατομικευμένη παραγωγή (μοντέλο push – pull).
- Συνεργασία και συντονισμός κοινών δράσεων της Supply Chain.
- Real Time, μείωση των κενών επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων.
- Ευελιξία και ταχύτερη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς για να αποκτηθεί ή διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Αποτελεσματικές διαδικασίες στη Supply Chain με εφαρμογή κυρίως της Lean Management (μείωση ή εξάλειψη δραστηριοτήτων μη προστιθέμενης αξίας).

- ↳ Ορατότητα σε όλο το φάσμα, εντός και εκτός της εταιρείας
- ↳ Ανιχνευσιμότητα – ικανότητα εντοπισμού και παρακολούθησης ενός προϊόντος ή ενός στοιχείου στο σημείο προέλευσής του, σε όλα τα στάδια της Supply Chain.
- ↳ Ενσωμάτωση και ανταλλαγή πληροφοριών από όλες και προς όλες τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις.

1.5 Διαδικασίες μιας σύγχρονης και ολοκληρωμένης Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Στην αέναη προσπάθεια των σύγχρονων επιχειρήσεων να συμπορεύονται με τις αλλαγές στην παγκόσμια αγορά, ο συντονισμός όλων των επιμέρους διαδικασιών είναι επιτακτική ανάγκη. Η συλλογική εργασία μεταξύ των τμημάτων ή των επιμέρους επιχειρήσεων για ανταλλαγή πληροφοριών και βελτίωση της ροής των προϊόντων και των ρευστών διαθεσίμων, αποτελούν τα απαραίτητα συστατικά για την επιτυχία.

Τις διαδικασίες ομαδοποίησε στην μελέτη του ο καθηγητής Douglas Lambert ως εξής:

|1| Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων: οι σχέσεις με τους πελάτες διευρύνονται με σκοπό να αποτελούν αυτοί βασική πηγή πληροφοριών για την κατανόηση της μελλοντικής ζήτησης.

|2| Διαχείριση Εξυπηρέτησης Πελατών, μέσα από την οποία παρέχονται πληροφορίες για την ικανοποίηση, τα συναισθήματα που προκαλούνται από τη χρήση των προϊόντων και τις επιπλέον επιθυμίες που εκφράζουν οι πελάτες σχετικά με το προϊόν. δηλαδή τι επιπλέον θα ήθελαν από το προϊόν σε θέματα που αφορούν τη συσκευασία του, το περιεχόμενο, την ποσότητα, τις προδιαγραφές, την μετά την πώληση υποστήριξη | after sales service.

|3| Διαχείριση Ζήτησης, αναφορικά με την αναμενόμενη και προβλεπόμενη ζήτηση είναι ίσως από τις πλέον απαιτητικές διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Παράλληλα πρόκειται για τον πλέον κρίσιμο παράγοντα που δίνει κίνηση σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

|4| Εκτέλεση Παραγγελιών, που αποτελείται από την είσοδο, την καταγραφή και τον προγραμματισμό των λεπτομερειών που σχετίζονται με τη φόρτωση, την τιμολόγηση και παρακάτω τη διανομή προς τους πελάτες.

|5| Διαχείριση Ροής Παραγωγής, με τις πληροφορίες που έχουν αντληθεί σχετικά με την αναμενόμενη ζήτηση, οργανώνεται η φάση της παραγωγής.

|6| Διαχείριση Σχέσεων με Προμηθευτές, μία δύσκολη διαδικασία κυρίως για τις επιχειρήσεις χονδρικής πώλησης με είδη παντοπωλείου και μεγάλου μεγέθους καταλόγους ειδών. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι προμηθευτές είναι χιλιάδες και

πλησιάζουν τον όγκο των κωδικών προϊόντων. Η διαχείριση των σχέσεων, αφορά συχνά μία επίπεδη αντιμετώπιση, στην πολιτική πληρωμών και παραγγελιών προκειμένου να αντιμετωπιστούν δίκαια και με ίδιο τρόπο όλοι οι προμηθευτές.

[7] **Ανάπτυξη Προϊόντων και Εμπορευματοποίηση**, η οποία αφορά και την δημιουργία και καινοτομία στην παραγωγή του προϊόντος αλλά και στον τρόπο που αυτό εμπορεύεται. Εδώ επιστρατεύονται όλες οι λειτουργίες του Marketing μέχρι το Merchandising προκειμένου να επιτευχθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Ένα τεράστιο φάσμα διαδικασιών εμπλέκονται για να δημιουργήσουν προϊόντα, να ανακατασκευάσουν προϊόντα, να επανα - ονοματοδοτήσουν εταιρίες, να ερευνήσουν την αγορά και τους ανταγωνιστές, να οδηγήσουν τους καταναλωτές μέχρι το κατάστημα λιανικής και τελικά να ολοκληρώσουν την πώληση με τις καλύτερες προϋποθέσεις.

[8] **Διαχείριση Επιστροφών ή Αντίστροφη Εφοδιαστική**, αφορά ένα τεράστιο πρόβλημα που προκαλεί ζημιές και πρόσθετα κόστη.



Εικόνα 5: Πηγή <https://es.dreamstime.com/stock-de-ilustraci%C3%B3n-log%C3%ADstica-reversa-image97287692>

Τα πρόσφατα στοιχεία δείχνουν ότι σχεδόν το 50% των κορυφαίων διαδικτυακών λιανεμπόρων, προσφέρουν δωρεάν αποστολή και επιστροφή. Οι επιστροφές εκτοξεύουν τα είδη «διαλογής» και εφόσον οι συσκευασίες έχουν καταστραφεί, τα επιστρεφόμενα πρέπει να ενταχθούν σε άλλη κατηγορία (FDL Group, 2017). Η μεγάλη αύξηση των επιστροφών απαιτεί ιδιαίτερη διαχείρισή τους και για το λόγο αυτό επιστρατεύεται πλήθος ανθρώπινου δυναμικού. Τα εμπορεύματα που επιστρέφονται μπορεί να παραμείνουν στην αρχική τους συσκευασία, κάποιες φορές αυτό είναι αδύνατο και επιστρέφονται ανοιγμένα. Για κάθε επιστρεφόμενη συσκευασία απαιτείται διαλογή, έλεγχος, διανομή και ανασυσκευασία, ώστε να επανατοποθετηθεί προς πώληση. Ορισμένες εταιρίες προσπαθούν να διαχειριστούν οι ίδιες τα επιστρεφόμενα, ενώ άλλες αναθέτουν απευθείας τα επιστρεφόμενα, σε εταιρίες που εμπορεύονται είδη διαλογής.

Στις παραπάνω διαδικασίες θα μπορούσαν να προστεθούν ακόμη και οι εξής κρίσιμες διαδικασίες:

Φυσική Διανομή, αφορά την μεταφορά των προϊόντων και την παράδοση στους πελάτες. Είναι το τελευταίο στάδιο ενός καναλιού marketing και ίσως η μοναδική επαφή με τον πελάτη. Στις σύγχρονες συναλλαγές, οι καταναλωτές μπορούν να ολοκληρώσουν τις αγορές τους μέσα από τη smart phone συσκευή τους, ακόμη και να πληρώσουν και ορίσουν τον τόπο και τρόπο παράδοσης. Η μοναδική επαφή που μπορεί η έχει το marketing μαζί τους είναι ο διανομέας ή ίσως εάν παραλάβουν μόνοι τους από κάποια εταιρία μεταφορών, η αξιολόγηση που τους προτείνεται να κάνουν μέσα από κάποια εφαρμογή. Ακόμη και εταιρίες χονδρικής λαμβάνουν ηλεκτρονικά παραγγελίες και η μόνη επαφή που έχουν οι πελάτες με την εταιρία είναι ο μεταφορέας.

Εκχώρηση δραστηριοτήτων | Outsourcing, μία ιδιαίτερα κριτική ματιά στις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων, μπορεί να αναδείξει πλήθος διαδικασιών που θα ήταν ορθό ή οικονομικότερο να εκχωρηθούν σε εξειδικευμένες εταιρίες. Η εκχώρηση δραστηριοτήτων είναι επωφελής σε πολλές περιπτώσεις, κυρίως όταν η διαδικασία αναπτύσσεται για μικρό διάστημα, απαιτεί εξειδικευμένο και ακριβό εξοπλισμό, απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό ή απαιτείται μεγαλύτερη οικονομική δαπάνη σε επαγγελματικούς χώρους. Για το λόγο αυτό εξειδικευμένα διοικητικά στελέχη πρέπει να αναζητούν και να προσδιορίζουν, ποιες διαδικασίες είναι προτιμότερο να εκχωρηθούν. Η εκχώρηση δε σημαίνει ότι παύει ο έλεγχος και η επανεξέταση της συνεργασίας, αλλά αντίθετα αξιολογείται διαρκώς ή σε τακτικά χρονικά διαστήματα.

Αξιολόγηση της απόδοσης, μέσα από τις δομές που συνδέουν τους προμηθευτές, τους πελάτες, το μερίδιο στην αγορά και κατ' επέκταση την κερδοφορία. Για την απόδοση ποτέ δεν ευθύνεται μόνο μία διαδικασία. Η συνολική αξιολόγηση όλων των πεδίων κόστους και εσόδων, μπορεί να αναδείξει τα θετικά και αρνητικά σημεία που αποδίδουν κέρδη.

Διαχείριση της Αποθήκευσης, ενδιαφέρει κυρίως τις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις, ή τους παραγωγούς έως ότου πετύχουν την πώληση προς τους χονδρεμπόρους. Η αποθήκευση σπάνια απασχολεί ιδιαίτερα το λιανικό εμπόριο, αφού οι λιανοπωλητές αποφεύγουν να επιβαρύνονται με ένα τέτοιο ρίσκο και κόστος.

1.6 Παγκόσμιες Εφοδιαστικές Αλυσίδες στην 4η Βιομηχανική Επανάσταση

Ενώ ο πλανήτης διέρχεται την 4η Βιομηχανική Επανάσταση, η εισαγωγή της ρομποτικής σε όλο το φάσμα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, ήταν απολύτως

αναμενόμενη. Οι εξελίξεις στην ρομποτική, την τεχνητή νοημοσύνη, το cloud, τα big data, τα smart phones, τα drones και την οικονομία της πλατφόρμας, αλλάζουν για πάντα τις αγορές προϊόντων και τα επιχειρηματικά μοντέλα.

Smart Phones και Applications

Ταυτόχρονα με την εξέλιξη της τεχνολογίας κυρίως των smart phones, ως αλυσιδωτή αντίδραση, προέκυψε η ανάπτυξη παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού. Στην εποχή της πληροφορίας και της τεχνολογίας, οι καταναλωτές έχουν άμεση και διαφανή πρόσβαση σε πλήθος δεδομένων. Σε λίγα μόνο χρόνια και σε όλο τον κόσμο, η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου μέσα από εφαρμογές που προσφέρονται για κινητά τηλέφωνα | m - commerce, έγινε μία καθημερινή απασχόληση. Οι καταναλωτές μπορούν να βρουν τα προϊόντα που τους ενδιαφέρουν, να πληρώσουν για την αγορά τους και να προγραμματίσουν την αποστολή τους μέσα από το κινητό τους τηλέφωνο. Για τη διευκόλυνση των καταναλωτών, πλέον, σχεδόν όλες οι μεγάλες διαδικτυακές εταιρίες προσφέρουν applications για την γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στα προϊόντα τους και την ολοκλήρωση των αγορών και παραγγελιών.

Ιδιωτικοί στόλοι drones για μεταφορά εμπορευμάτων

Με βάση τις παραπάνω εξελίξεις, σε ελάχιστο χρόνο, η Amazon.com απέκτησε τεράστια περιουσία και εξαπλώθηκε σε όλο τον κόσμο. Η γνωστή παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα, που έχει ταυτόχρονα τον ρόλο του χονδρεμπόρου – λιανεμπόρου, πρόκειται να εξελιχθεί στο χώρο των διανομών με αυτόνομο στόλο drones που θα μεταφέρουν τα παραγγελλόμενα είδη σε κάθε δυσπρόσιτη περιοχή, παντού στον κόσμο. Μάλιστα παρουσίασε δικό της μοντέλο, το Amazon Prime Air drone, του οποίου τα χαρακτηριστικά είναι ίδια με εκείνα ενός κλασικού αεροσκάφους (Ired, 2019). Μάλιστα, έχει ήδη πραγματοποιηθεί δοκιμαστική παράδοση με το Prime Air σε αγροικία στο Ηνωμένο Βασίλειο αλλά και στον Καναδά. Διεθνώς υφίστανται μεγάλα προβλήματα που επιβάλλεται να νομοθετηθούν, ώστε να ξεπεραστούν θέματα που αφορούν, την ασφάλεια των πτήσεων μη επανδρωμένων αεροσκαφών, την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων, αφού τα drones θα διαθέτουν κάμερες για την πλοήγηση, την ασφάλεια των διερχομένων σε περίπτωση πτώσης ενός drones αλλά και την ασφάλεια πτήσης άλλων παρόμοιων αεροσκαφών ταυτόχρονα στο ίδιο ύψος περίπου 200 έως 500 πόδια και με ταχύτητα μέχρι 100 μίλια την ώρα.



Εικόνα 6: Το Amazon Prime Air drone ενώ μεταφέρει εμπορεύματα

Αν και στην χώρα μας είναι ακόμη υπό συζήτηση η εξέλιξη των σιδηροδρομικών μεταφορών εμπορευμάτων, στην πράξη το μεγαλύτερο μέρος των μεταφορών γίνεται οδικώς στην ηπειρωτική χώρα και με πλοία στη νησιωτική. Η ανάγκη να επιβιώσουν στον διεθνή ανταγωνισμό, οι ελληνικές επιχειρήσεις, ίσως στρέψει ταχύτατα το ενδιαφέρον τους στις εναέριες και ταυτόχρονα πολύ οικονομικές μεταφορές.

Διαχείριση Αποθηκών μεγάλου μεγέθους



Εικόνα 7: Πηγή

<https://www.iefimerida.gr/news/117477/>

Η αλματώδης αύξηση των διαδικτυακών πωλήσεων, αναμένεται ότι θα εξακολουθήσει και στο μέλλον, ενώ προβλέπεται ότι το 2020 θα φτάσει τα 600 δις δολάρια συναλλαγές. Οι μεγάλες διαδικτυακές εταιρίες λιανικού και χονδρικού εμπορίου

διευρύνουν τους χώρους των αποθηκών τους και την παρουσία τους σε περισσότερες χώρες. Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι μόνο μία αποθήκη της Amazon έχει έκταση 9 γηπέδων ποδοσφαίρου.

Σε αυτές τις αποθήκες εργάζονται χιλιάδες άνθρωποι σε γραμμές συσκευασίας προϊόντων και υποβοηθούνται από χιλιάδες ρομπότ, τα οποία διαρκώς αυξάνονται στην διαδικασία τυποποίησης και αποστολής.

Τεχνητή νοημοσύνη και ρομπότ στην Supply Chain

Η τρέχουσα τάση είναι, όλο και περισσότεροι αναλυτές να υποστηρίζουν, ότι σύντομα τα ρομπότ θα αντικαταστήσουν τους ανθρώπους, ότι θα είναι οι νέοι εργαζόμενοι και πιθανώς στο άμεσο μέλλον να εκμηδενίσουν την ανθρώπινη εργασία. Τα πράγματα δεν είναι και τόσο απλά, όμως όλο και περισσότερο, ρομπότ

και τεχνητή νοημοσύνη, επιστρατεύονται για την εκτέλεση των εργασιών, στις σύγχρονες εφοδιαστικές αλυσίδες (*DHL, Robotic and Automation*).

Οι έρευνες για το μέλλον της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν επικεντρωθεί στην αυτοματοποίηση. Παγκόσμιοι ηγέτες στην εφοδιαστική αλυσίδα, προχωρούν σε παραγωγή δικών τους ρομποτικών συστημάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η DHL με το *Simply Pick Faster* ρομπότι, που κινείται αυτόνομα με τις εντολές των εργαζομένων που το χειρίζονται. Τα *LocusBots* συνεργάζονται με το προσωπικό της αποθήκης προκειμένου να εντοπίσουν γρήγορα αντικείμενα και να τα μεταφέρουν στον υπάλληλο που τα χειρίζεται. Λειτουργεί ουσιαστικά για τις μεταφορές και με βάση τις εντολές που δέχεται από *touch screen monitor* (*Taxydromeio.gr, DHL invests robots warehouses*).



Εικόνα 8: LocusBots της DHL εν δράσει.

Παρ' όλα αυτά οι δυνατότητες των ρομπότι εξακολουθούν να είναι περιορισμένες σε πολλές πτυχές και η τεχνολογία που είναι σε εξέλιξη, δεν πρέπει να αποτελεί βάση για τους οργανισμούς. Είναι όμως μία καλή αρχή για να υποστηρίξουν τις εργασίες του ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας ταχύτητα, ακρίβεια, μειώνοντας την κόπωση και την καταπόνηση των εργαζομένων κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Από την έρευνα του McKinsey, μέχρι το 45% των καθηκόντων που εκτελούν οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να αυτοματοποιηθούν με την υπάρχουσα τεχνολογία. Πράγματι, όταν πρόκειται για ταυτόσημες και τυποποιημένες συσκευασίες τα ρομπότι εκτελούν με μεγάλη ακρίβεια τα καθήκοντά τους. Όταν όμως οι συσκευασίες, το σχήμα και το βάρος ποικίλουν, απαιτείται ευελιξία για την επιλογή και τα ρομπότι δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν με ταχύτητα και δίχως υψηλό ποσοστό σφαλμάτων.

Οι επιχειρήσεις είναι προτιμότερο να επικεντρωθούν στην υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού και την διευκόλυνση της εκτέλεσης των καθηκόντων τους μέσα από την τεχνολογία. Για παράδειγμα η χρήση της επαυξημένης πραγματικότητας | Augmented Reality AR, που ενισχύει τον φυσικό κόσμο με ψηφιακό υλικό και προσφέρει πληροφορίες στον χρήστη, ενώ του επιτρέπει να κινείται στον φυσικό χώρο της αποθήκης, εκμεταλλευόμενος παράλληλα τις ψηφιακές πληροφορίες που «τρέχουν» μπροστά στα μάτια του μέσα από ειδικά γυαλιά προβολής, τις οθόνες – κράνος **HMD** | Head Mounded Display.



Εικόνα 9: Η Supply Chain Management Review | SCMR | τίμησε 5 εταιρείες που αντιπροσωπεύουν την καινοτομία της αλυσίδας εφοδιασμού χρησιμοποιώντας τις τεχνολογίες της NextGen για την εφοδιαστική αλυσίδα και τις τεχνολογίες που θα διαμορφώσουν τις αλυσίδες εφοδιασμού της αυριανής αγοράς. Πηγή <https://nextgensupplychainconference.com>

Επιπλέον μπορεί να προβάλλονται εικόνες ή κείμενα από φορητές κάμερες ή απεικόνιση, να χρησιμοποιείται το GPS και να προσφέρονται στον χρήστη ψηφιακές κάρτες επεξήγησης και διαδραστική περιήγηση στους χώρους της αποθήκης, ως ένα σύστημα πλοήγησης που βοηθά κάθε νέο εργαζόμενο. Οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να επιλέξουν μεταξύ της εναλλαγής κειμένου και εικόνων, όποια από τις δύο αισθάνονται πιο άνετα.

Πρόσφατη έρευνα του Bitkom, δείχνει ότι το υλικό με αυξημένη, εικονική και μεικτή πραγματικότητα θα αποφέρει έσοδα 88 εκ ευρώ στις επιχειρήσεις μέχρι το τέλος του 2020. Πράγματι, τα HMD απελευθερώνουν τα χέρια των εργαζομένων, βελτιώνουν την απόδοση και αποτελεσματικότητά τους, ενώ μπορούν να τους προσφέρουν ακόμη και ζωντανά σεμινάρια καθ' οδόν, όταν αυτό το χρειάζονται, από τους προϊσταμένους τους. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται ο χρόνος κατάρτισης για νέους υπαλλήλους και τα ποσοστά σφάλματος, ενώ αυτοματοποιείται ο εντοπισμός σημείων στις αποθήκες και αυξάνεται ο ρυθμός εργασίας.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

2.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο και η κινητήρια δύναμη για κάθε οργανισμό. Η οικονομική επιστήμη κατατάσσει την εργασία, μεταξύ των παραγωγικών συντελεστών: Κεφάλαιο, Φύση, Εργασία, Επιχειρηματικότητα. Στην πράξη όμως όλα κινούνται και εξελίσσονται, από τις επιλογές των ανθρώπων, που σχεδιάζουν, οργανώνουν και εκτελούν κάθε έργο (Taylor, 1911).

*Οι άνθρωποι δίνουν εικόνα, πνοή, άποψη, ενδιαφέρον, δημιουργικότητα, κουλτούρα και μακροβιότητα σε μία επιχείρηση. Οι άνθρωποι κινούν και εξελίσσουν κάθε απρόσωπο οργανισμό.
Οι άνθρωποι είναι όλοι **ίδιοι** αλλά **εντελώς διαφορετικοί** και **μοναδικοί**.*

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η μακροχρόνια περιουσία που αποκτά η επιχείρηση από την στιγμή της πρόσληψης και μέχρι το τέλος μιας συνεργασίας.

Η αξιοποίηση των «διαφορών» των ανθρώπων που απασχολούνται στον οργανισμό, είναι δυνατόν να φέρει απροσδόκητα αποτελέσματα, αφού κάθε άτομο διαθέτει δική του προσωπικότητα, ευφυΐα και ικανότητες.

Η **προσωπικότητα** είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών συμπεριφορών που διακρίνουν το άτομο. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι η κοινωνικότητα, η επιμονή, η υπομονή, η ψυχραιμία, η υπευθυνότητα, η ζωντάνια, η καλή διάθεση. Ορισμένοι ερευνητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν μόνιμα χαρακτηριστικά, αλλά αυτά προσαρμόζονται στις περιστάσεις που αντιμετωπίζει κατά καιρούς το άτομο.

Η **ευφυΐα** είναι μια ιδιαίτερη ικανότητα που αφορά την αντίληψη και την ανάλυση ζητημάτων ή προβλημάτων και τη δυνατότητα εύκολης επίλυσης αυτών. Η ευφυΐα αφορά ακόμη τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων και εφαρμογής ορισμένων κανόνων και αρχών, που επιβάλλεται να τηρούνται ή πρέπει να γίνονται αντιληπτοί και να τηρούνται από τα άτομα, όπως για παράδειγμα η κουλτούρα μιας επιχείρησης. Η ευφυΐα αναλύεται ως νοητική λειτουργία σε πέντε μορφές:

- ↳ σκέψη,
- ↳ αξιολόγηση,

- ↳ μνήμη,
- ↳ συγκλίνουσα παραγωγή, που σημαίνει την επίλυση προβλημάτων με μία **ορθή λύση**,
- ↳ αποκλίνουσα παραγωγή, που σημαίνει επίλυση προβλημάτων, η οποία οδηγεί σε **απροσδόκητες και πρωτότυπες λύσεις**.

Η **ικανότητα**, αναφέρεται και αφορά διάφορους τομείς στους οποίους ένα άτομο μπορεί να ξεχωρίζει (*Flamholtz, 1996*), όπως:

- ↳ η κρίση,
- ↳ η επικοινωνιακή ικανότητα,
- ↳ η δημιουργικότητα,
- ↳ η επαγωγική λογική,
- ↳ η ικανότητα αντίληψης του χώρου,
- ↳ η επιδεξιότητα χειρισμού εργαλείων ή μηχανών,
- ↳ η μαθηματική ικανότητα,
- ↳ η ταχύτητα αντίληψης.

2.2 Η δράση και οι αρμοδιότητες της ΔΑΔ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού |ΔΑΔ| είναι ένας κλάδος που άπτεται κάθε θέματος σχετικού με τα πρόσωπα που στελεκώνουν μία επιχείρηση. Ως εκ τούτου η δράση του τμήματος ξεκινάει από:

- ↳ την καταγραφή των αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό,
- ↳ την οριοθέτηση των θέσεων εργασίας σε αρμοδιότητες και υποχρεώσεις,
- ↳ την προσέλκυση των κατάλληλων ανθρώπων,
- ↳ την κατάταξη και επιλογή τους σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε θέσης,
- ↳ την επιλογή των επικρατέστερων,
- ↳ την πρόσληψη αυτών,
- ↳ την απασχόλησή τους στον οργανισμό,
- ↳ την εποπτεία της ορθής συμπεριφοράς και εκτέλεσης του έργου,
- ↳ την αμοιβή και επιπλέον ανταμοιβές,
- ↳ την επαρκή εκπαίδευσή τους, αρχικά αλλά και σε όλη την πορεία τους,
- ↳ την παρακίνησή τους για εξέλιξη,
- ↳ την αξιολόγησή τους,
- ↳ την απόλυσή τους σε ορισμένες περιπτώσεις και
- ↳ την επιβολή πειθαρχικών μέτρων όταν απαιτείται.

Ο ορθός συντονισμός των κατάλληλων ανθρώπων αναμένεται ότι θα επιφέρει αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Παρακάτω θα αναλυθούν με λογική σειρά, οι διεργασίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Προσδιορισμός αναγκών για προσωπικό

Κάθε επιχείρηση έχει ένα σκοπό, ένα έργο να επιτελέσει. Το έργο αυτό διαιρείται και δημιουργούνται οι θέσεις εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό και σχηματίζονται εξ αρχής μαζί με το οργανόγραμμά του. Εκεί ουσιαστικά σχεδιάζεται ο τρόπος που θα λειτουργεί ο οργανισμός και πως τα τμήματα και οι διευθύνσεις να συνδέονται, συνεργάζονται αλλά και θα στελεχώνονται. Πρόκειται για τον καθορισμό του εύρους της διοίκησης, ουσιαστικής σημασίας από πολλές απόψεις. Το εύρος της διοίκησης, δηλαδή πόσοι εργαζόμενοι αντιστοιχούν ανά προϊστάμενο, καθορίζει και τα ιεραρχικά επίπεδα. Ακολουθώντας, σε ότι αφορά τη στελέχωση, αυτή περιγράφεται οπωσδήποτε με ακρίβεια, σε ότι αφορά:

- ➔ τον αριθμό των ανθρώπων που απαιτούνται για κάθε τμήμα,
- ➔ το είδος της θέσης που θα αναλάβουν,
- ➔ τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που θα εκτελούν,
- ➔ την έκταση της ευθύνης και την εξουσία που πρέπει να έχουν για να φέρουν εις πέρας ένα έργο,
- ➔ την συνεργασία που οφείλουν να έχουν με συναδέλφους τους,
- ➔ την ιεραρχία που υφίσταται, άρα από πού θα δέχονται εντολές και που θα αναφέρονται,
- ➔ την ακριβή θέση που κατέχουν μέσα στην επιχείρηση και που ακριβώς απεικονίζεται αυτή στο οργανόγραμμα,
- ➔ τις συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι.

Προκειμένου να περιγραφεί η κάθε θέση εργασίας, μία σειρά κατηγοριών βοηθά τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να την αποδώσει με κάθε λεπτομέρεια (Χατζηπαντελή Π., 1999):

- ➔ Φυσικά χαρακτηριστικά: εμφάνιση, τρόπος ομιλίας.
- ➔ Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: σταθερότητα, ηγετικές ικανότητες.
- ➔ Οικογενειακές υποχρεώσεις
- ➔ Επιτεύγματα: σπουδές, ειδικές γνώσεις, έρευνες.
- ➔ Επαγγελματική εμπειρία: προηγούμενη εργασία.
- ➔ Γενική νοητική ικανότητα.
- ➔ Ιδιαίτερες δεξιότητες: χρήση μηχανών, χρήση ρομπότ.
- ➔ Ενδιαφέροντα: αθλητικές δραστηριότητες, πολιτιστικές δράσεις.

Προσέλκυση υποψηφίων

Πολλοί οργανισμοί υπερβάλουν στις απαιτήσεις που έχουν από τους υποψηφίους. Οι απαιτήσεις πρέπει να έχουν άμεση σχέση με τη θέση που πρόκειται να στελεχωθεί. Αν και τα τελευταία χρόνια η ανεργία έχει δώσει τη δυνατότητα στους εργοδότες να αποκτούν φτηνό προσωπικό με υψηλές προδιαγραφές, αυτό τελικά δεν είναι μία ορθή τακτική. Δεν χρειάζεται ένας ταμίας να έχει μεταπτυχιακό στα οικονομικά. Αντιθέτως λειτουργεί αρνητικά στην αντίληψη που αποκομίζουν και οι υποψήφιοι αλλά και οι υφιστάμενοι υπάλληλοι για την εταιρία. Άλλωστε είναι εντελώς βέβαιο ότι ένας ταμίας με μεταπτυχιακό σίγουρα θα αναζητά παράλληλα άλλη εργασία που να ταιριάζει με τα προσόντα του. Οποσδήποτε, *δεν θα είναι ποτέ ευχαριστημένος με την δουλειά του*, ούτε θα μπορεί η επιχείρηση να συνδράμει σε αυτό για να του προσφέρει κίνητρα και ικανοποίηση. Το ότι η επιχείρηση αναγκάζεται να αναζητά διαρκώς προσωπικό, δημιουργεί κόστος για την ίδια και αρνητική εντύπωση για τους υφιστάμενους και υποψήφιους υπάλληλους.

Προκειμένου μία θέση εργασίας να περιγραφεί σωστά, αρχικά πρέπει να δώσει επαρκή στοιχεία ο *άμεσος προϊστάμενος* που ζητά την πρόσληψη, είτε αυτή είναι μία νέα θέση που έχει δημιουργηθεί, είτε είναι μία υφιστάμενη θέση που εγκαταλείφθηκε από τον προηγούμενο υπάλληλο ή στο τμήμα αυξήθηκαν οι εργασίες και απαιτείται πρόσθετο προσωπικό. Απαιτείται λοιπόν μία πλήρης περιγραφή της ίδιας της θέσης, ώστε να παρουσιαστεί επαρκώς στους υποψήφιους.

Οι αναγγελίες σήμερα, γίνονται ως επί το πλείστο σε site που διαχειρίζονται τα βιογραφικά, που έχουν εθελοντικά προσαρτηθεί και επεξεργαστεί από τα συστήματα της ψηφιακής πλατφόρμας.

Email
px.user@email.com

Δημιουργία Κωδικού Πρόσβασης

Όνομα
px.Αλέξανδρος

Επώνυμο
e.g. Σταυρόπουλος

Πόλη
px.Πάτρα

Ταχυδρομικός Κώδικας
px.15123

Χώρα
Greece

Στείλτε μου τακτικά συμβουλές για την αναζήτηση εργασίας, εργασιακά νέα και σχετικές πληροφορίες απευθείας στο email μου.

Συμφωνώ με τους Όρους & Προϋποθέσεις

Για πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο που επεξεργάζμαστε τα προσωπικά σας δεδομένα, διαβάστε την Πολιτική Απορρήτου.
Το πεδίο είναι υποχρεωτικό

Εγγραφή

Εικόνα 10: Φόρμα εισαγωγής στοιχείων υποψηφίων στο kariera.gr

Σχεδόν όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις, πλέον διαθέτουν δικά τους site, όπου αναγγέλλουν τις θέσεις εργασίας, τις οποίες ενδιαφέρονται να καλύψουν, ή παράλληλα δέχονται βιογραφικά, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικές ανάγκες της εταιρίας. Άρα η περιγραφή της θέσης πρέπει να είναι σχετικά ακριβής και εντός του πλαισίου του νόμου, με σεβασμό στις αρχές της ισότητας και με βάση το γεγονός ότι απαγορεύονται οι διακρίσεις στην απασχόληση σε όλο το φάσμα της εργασιακής σχέσης, ακόμη και στην αναγγελία μίας θέσης εργασίας.

Τα κριτήρια επιλογής που θα δημοσιευθούν, δεν πρέπει να αδιαφορούν για την ευρωπαϊκή νομοθεσία περί απαγόρευσης των διακρίσεων σε όλα τα επίπεδα και κατά την διαδικασία της πρόσληψης (Οδηγίες 2000/78/ΕΚ και 2000/43/ΕΚ) (*Ευρώπη, Ίση μεταχείριση στην απασχόληση και στην εργασία*). Διακρίσεις δεν υφίστανται όταν υπάρχει ουσιαστική και καθοριστική προϋπόθεση εξ αιτίας της φύσης της εργασίας. Φυσικά, μέσα από την επεξεργασία των ψηφιοποιημένων πληροφοριών, η ΔΑΔ μπορεί να επιλέξει από τις καταχωρήσεις, το προσωπικό που την ενδιαφέρει και να καλέσει μόνο αυτούς για συνέντευξη.

Είναι λογικό για κάθε επιχείρηση να αξιολογεί την ένταση της προσφοράς και της ζήτησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται, αλλά και τα γενικότερα επίπεδα ανεργίας. Αυτό δεν πρέπει να την επηρεάζει καθοριστικά και προκαταβολικά κατά τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού, γιατί και εδώ πρέπει να σκεφτεί την διαφύλαξη του δικού της ονόματος στην αγορά εργασίας. Δηλαδή, το γεγονός ότι υπάρχει ανεργία στον κλάδο ή γενικότερα στην οικονομία, δεν πρέπει να την οδηγεί σε ακραίες συμπεριφορές. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να σέβεται τους υποψήφιους και υφιστάμενους εργαζομένους, να τους αμείβει οπωσδήποτε με βάση τα νόμιμα και φυσικά, εάν έχει τη δυνατότητα, με επιπλέον αμοιβές.

Επίσης η ζήτηση σε επαγγέλματα που υπάρχουν ελλείψεις, κυρίως εξ αιτίας των υψηλών απαιτήσεων σε γνώσεις, δεξιότητες ή αντοχές, δεν πρέπει να οδηγεί τις επιχειρήσεις σε υπερβολικά υψηλές αμοιβές για να αποκτήσει αυτό το προσωπικό.

Ένας ακόμη τρόπος προσέλκυσης είναι η αναγγελία των θέσεων εργασίας προς πλήρωση, στο υφιστάμενο προσωπικό. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν τις απαιτήσεις της εργασίας και το περιβάλλον της επιχείρησης και τις συνθήκες, προτείνουν σε φίλους και συγγενείς να υποβάλλουν την υποψηφιότητά τους για πρόσληψη, γιατί πιστεύουν ότι οι άνθρωποι αυτοί μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας και θα ήθελαν πιθανότητα μία τέτοια εργασία.

Μία ακόμη σύγχρονη πηγή προσέλκυσης υποψηφίων είναι τα **εκπαιδευτικά ιδρύματα**, δημόσια ή ιδιωτικά, από όπου λαμβάνουν είτε προσωπικό προς εξειδίκευση και πρακτική εξάσκηση, είτε πολύ εξειδικευμένο προσωπικό μέσα από μεταπτυχιακά προγράμματα με επαγγελματική πιστοποίηση γνώσεων (Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδας, Logistics). Στην χώρα μας λειτουργούν σχετικά πανεπιστημιακά τμήματα για την διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά και μεταπτυχιακά προγράμματα.

Συχνά υπάρχει στις μεγάλες επιχειρήσεις **Σύμβουλος Επιλογής Προσωπικού**, ή προσλαμβάνεται εξωτερικός συνεργάτης, με σκοπό να δημιουργήσει μία βάση δεδομένων με τα στοιχεία που προέρχονται από τα βιογραφικά των υποψηφίων και κατόπιν να επιλέξει όσους θα δεχθεί για συνέντευξη, μέχρι να καταλήξει στα πρόσωπα που θα προσληφθούν.

Στην διαδικασία οφείλει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή πλέον η εταιρία σε ότι αφορά την Προστασία των Προσωπικών Δεδομένων που παρέχουν οι υποψήφιοι και πως αυτά τα στοιχεία διαχειρίζονται από την επιχείρηση.

Η προσέλκυση προσωπικού απαιτεί προετοιμασία και σε αυτό συμμετέχει ενεργά η δημιουργία Μάρκας Εργοδότη | Employer Branding, όπως αναλυτικά θα παρουσιαστεί παρακάτω. Είναι το γνωστό HR Marketing, δηλαδή ένας συντονισμένος τρόπος, δημιουργίας ονόματος καλού εργοδότη από την επιχείρηση. Πρόκειται για ένα εσωτερικό και εξωτερικό marketing με ιδιαίτερες προεκτάσεις και στην προσέλκυση προσωπικού.

Επιλογή προσωπικού

Στην σύγχρονη εποχή η πρώτη επιλογή, είναι σχετικά εύκολη διαδικασία μέσα από το πρόγραμμα διαχείρισης των ψηφιακών πληροφοριών που χρησιμοποιεί η εταιρία για την επεξεργασία των στοιχείων που παρέχουν οι υποψήφιοι. Σε ειδικά πεδία οι υποψήφιοι έχουν ήδη καταθέσει τις απαραίτητες πληροφορίες προς επεξεργασία, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, σπουδές, εμπειρία, διεύθυνση κατοικίας κ.ά.

Αν και όπως προελέχθη δεν επιτρέπονται οι διακρίσεις στην απασχόληση, τα υπολογιστικά προγράμματα μπορούν να μας δώσουν επεξεργασμένα αποτελέσματα για το προσωπικό που έδειξε ενδιαφέρον και κατέθεσε τα στοιχεία του, ώστε να διαχωριστούν όσοι από αυτούς προσεγγίζουν τις απαιτήσεις της εταιρίας. Για παράδειγμα οδηγοί – χειριστές οχημάτων clark φορτοεκφόρτωσης, άνδρες, ηλικίας μεταξύ 30 – 35 ετών, διαμένοντες σε περιοχές έως 6 χιλιόμετρα περιμετρικά της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα πρώτο διαχωρισμό, με βάση τις

λογικές απαιτήσεις που μπορεί να υπάρχουν από την επιχείρηση που θα προσλάβει. Για τους δικούς της λόγους, μπορεί να θεωρεί καλύτερο να προσλάβει μόνο άνδρες, της συγκεκριμένης ηλικίας, που διαμένουν κοντά στην επιχείρηση όπου θα εργαστούν.

Όταν αυτοί κληθούν να δώσουν συνεντεύξεις, πρέπει να ακολουθηθεί το αξίωμα 'ο κατάλληλος άνθρωπος, στην κατάλληλη θέση'. Είναι πράγματι μια καλή αρχή για όλους. Ειδικότερα:

- ♦ για την επιχείρηση που θα προσλάβει και αναμένει ότι θα λάβει τις αναμενόμενες, υπηρεσίες σε σχέση και με το κόστος που έχει ο νέος εργαζόμενος.
- ♦ για τον νεοπροσληφθέντα υπάλληλο, που νιώθει ότι δίκαια επιλέχθηκε στη συγκεκριμένη θέση, επειδή πληροί τις προϋποθέσεις και έχει τις ικανότητες και δεξιότητες να αντεπεξέλθει σε αυτή,
- ♦ για τους συναδέλφους του, οι οποίοι θα νιώθουν ότι η επιχείρηση επιλέγει σωστά το προσωπικό της και με δίκαιο τρόπο, στελεχώνει και επιδοτεί την ομάδα στην οποία εισέρχεται ο νέος εργαζόμενος,
- ♦ για τους προϊσταμένους ή και τους υφισταμένους του, οι οποίοι αναμένουν κάποια συγκεκριμένα αποτελέσματα από αυτή τη συνεργασία,
- ♦ αλλά και γενικά για την οικοδόμηση μίας ορθολογικής επαγγελματικής σχέσης, στην οποία μπορούν να επενδύσουν και η επιχείρηση αλλά και ο εργαζόμενος, σε χρόνο και χρήμα.

*Ο κατάλληλος άνθρωπος
στην κατάλληλη θέση*

Προσφορά και Ζήτηση στην εργασία

Στην ψηφιακή εποχή, η προσφορά εργασίας, με βάση τις σύγχρονες απαιτήσεις, είναι πολλές φορές μία περίπλοκη διαδικασία. Σε πρόσφατες μελέτες που αφορούν την Ελληνική αγορά, διαπιστώθηκε ότι παρά το μεγάλο ποσοστό ανεργίας, οι επιχειρηματίες δεν μπορούν να βρουν προσωπικό που να καλύπτει τις ανάγκες τους. Αυτή η διαπίστωση αναδεικνύει και το χάσμα που υπάρχει μεταξύ της εκπαίδευσης και της αγοράς εργασίας (Σινανίδου Μ., 2018). Στη χώρα μας μικρή εξέλιξη έχουν τα επαγγέλματα που χρησιμοποιούν την τεχνολογία ή οι υποψήφιοι δεν έχουν καθόλου γνώσεις χειρισμού υπολογιστών ή σύγχρονων τεχνολογιών.

Είναι λοιπόν εντελώς θεωρητική η τοποθέτηση, ότι σε περιόδους ανεργίας, μία επιχείρηση, μπορεί να βρει εύκολα ότι θέλει. Οι εποχές έχουν αλλάξει και με βάση νεότερες μελέτες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι ευρωπαίοι πλέον αλλάζουν κατά

μέσο όρο 10 δουλειές. Επιπλέον τα νεότερα ευρήματα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής καταδεικνύουν ότι το 90% των θέσεων εργασίας θα απαιτούν αυξημένες ψηφιακές δεξιότητες. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η διείσδυση σε όλους τους τομείς θα δημιουργήσει 825.000 κενές θέσεις εργασίας στους τομείς της επικοινωνίας, της πληροφορικής και της τεχνολογίας (*Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017*).

Επιπλέον, αν και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πιστεύουν ότι παρέχουν επαρκείς γνώσεις στην πληροφορική, οι εργοδότες στην πλειοψηφία τους έχουν εντελώς αντίθετη άποψη. Η εκπαίδευση φαίνεται ότι ανεπαρκώς καλύπτει τις σύγχρονες απαιτήσεις και αναζητούν επιπλέον πληροφορίες και πιστοποιήσεις για γνώσεις που αφορούν υπολογιστικά προγράμματα και χρήση τεχνολογίας.

Περαιτέρω, αυτές οι ελλείψεις σε σημαντικά προσόντα, αποδεικνύονται κρίσιμης σημασίας για την επιλογή, αλλά και την εκπαίδευση που χρειάζεται το νέο προσωπικό, το χρόνο προσαρμογής στη θέση που τοποθετείται και το κόστος που συνεπάγεται αυτό για μία επιχείρηση.

Είναι όμως και ένας παράγοντας που οδηγεί τους νεοπροσληφθέντες σε απογοήτευση και γρήγορη παραίτηση, ή αντίθετα την επιχείρηση σε απολύσεις μέσα στο νόμιμο διάστημα της δοκιμαστικής περιόδου. Αυτό είναι επιζήμιο και για τους δύο εμπλεκόμενους, εργαζομένους και επιχειρήσεις.

Πρόσληψη και δοκιμή προσωπικού

Η εργατική νομοθεσία καθιστά εύκολη την πρόσληψη και δοκιμή των εργαζομένων στην πράξη, η οποία μπορεί να διαρκέσει ακόμη και ένα μήνα. Έτσι δίδεται η δυνατότητα στην επιχείρηση, μέσα από τον άμεσο προϊστάμενο, και από τον ίδιο τον εργαζόμενο να κατανοήσουν αν είναι δυνατή και ικανοποιητική η συνεργασία.

Η διαδικασία της πρόσληψης πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις του νόμου, σε ότι αφορά τους χρόνους, τα προσόντα ή τα υγειονομικού ενδιαφέροντος δεδομένα. Για παράδειγμα, στα εστιατόρια πρέπει να εργάζονται πιστοποιημένοι σεφ με επικαιροποιημένα δελτία υγειονομικού ελέγχου.

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Παρακάτω, η διατήρηση του προσωπικού, αποτελεί φυσική εξέλιξη των πραγμάτων αλλά είναι καθοριστικής σημασίας για την ίδια την επιχείρηση που προσλαμβάνει. Ακόμη και αν υπάρχει υπερπροσφορά εργασίας, η επιχείρηση είναι κερδοσιμότερη μόνο όταν επιλέγει τους καλύτερους στην σωστή θέση, τους επιμορφώνει και τους εξελίσσει με ορθολογικά κριτήρια, ώστε και οι ίδιοι να είναι ευχαριστημένοι και να αποδίδουν τα μέγιστα προς όφελος του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό οι

εργαζόμενοι δεν αναζητούν άλλη εργασία, αλλά αναμένουν την μισθολογική και ιεραρχική τους εξέλιξη εντός της εταιρίας, ως ανταπόδοση της προσφοράς τους. Έτσι, ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων είναι εφικτός, αποτελεσματικός και οικονομικότερος για την επιχείρηση.

Η επιχείρηση οφείλει να αξιολογεί αντικειμενικά και με βάση ορισμένα κριτήρια απόδοσης, αποδεκτά από όλους. Η αξιολόγηση μπορεί να αφορά περιπτώσεις που απαιτείται να μετακινηθούν σε άλλες θέσεις του ίδιου επιπέδου για να αποφευχθεί η ρουτίνα. Μπορεί να αφορά την ανάγκη για επιπλέον εκπαίδευση, εφόσον διαπιστωθεί ότι ένας εργαζόμενος δεν αποδίδει τα αναμενόμενα. Μπορεί επίσης να αφορά τις προαγωγές και τις μισθολογικές αναβαθμίσεις.

Είναι λάθος να προσλαμβάνονται σε διευθυντικές θέσεις άνθρωποι που προέρχονται από άλλες εταιρίες με παρόμοιο αντικείμενο ή και άσχετο. Οι προαγωγές πρέπει να είναι αντιληπτές από το υφιστάμενο προσωπικό, ως εξέλιξη του επικρατέστερου από την ομάδα. Είναι μία ηθική ανταμοιβή για όλους. Εάν παραγκωνίζονται οι υφιστάμενοι και έρχονται διευθυντικά στελέχη από το εξωτερικό περιβάλλον, απογοητεύει τους εργαζομένους. Ένα διευθυντικό στέλεχος πρέπει να προέρχεται μέσα από την ομάδα, να γνωρίζει πολύ καλά την δουλειά, τον οργανισμό και το τμήμα του οποίου θα ηγείται. Με τον τρόπο αυτό δεν υπάρχουν ανακολουθίες και η προαγωγή θεωρείται λογική από όλους. Το πρόσωπο που προάγεται γίνεται άμεσα αποδεκτό, αφού πιθανότατα, ήταν ήδη αναμενόμενη η προαγωγή του. Αυτό δίνει κίνητρα στους υπόλοιπους να προσπαθήσουν για να επιτύχουν και εκείνοι μία προαγωγή (Λιαυός, Θ., Νταούλη-Ντεμούση, Α., 1998).

Οι προαγωγές πρέπει να ακολουθούνται και από μισθολογική εξέλιξη.

2.3 Η συμβολή του Employer Branding στην ΔΑΔ

Μία νέα αντίληψη που αφορά την δημιουργία Μάρκας Εργοδότη | Employer Branding έχει λειτουργήσει θετικά στο Marketing και τις Πωλήσεις των επιχειρήσεων, αλλά και στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιδιώκουν να γίνουν ηγέτες ως Εργοδότες, αποδεικνύοντας καθημερινά ότι βασική τους βούληση, είναι να παραμένουν οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι από την συμμετοχή τους στην λειτουργία του οργανισμού.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζουν το εργασιακό μοντέλο με τρόπο που να είναι ευέλικτο και ανθεκτικό στις αλλαγές και στην πολυπλοκότητα της παγκόσμιας αγοράς. Επιπλέον πρέπει να γνωρίζουν εκ των προτέρων γιατί ένας υποψήφιος εργαζόμενος θα επέλεγε να εργαστεί στην επιχείρηση. Οι λόγοι που μπορεί η επιχείρηση να είναι ελκυστική στους υποψηφίους ή και αντίθετα να

απωθούν τους υποψήφιους και να δημιουργούν προϋποθέσεις αποχώρησης των υπαλλήλων, είναι καθοριστικής σημασίας για την περαιτέρω έρευνα και καθιέρωση ενός ρυθμιστικού πλαισίου που να ενισχύει την Μάρκα Εργοδότη (Minchington, 2015).

Οι αξίες μιας επιχείρησης, η αποστολή και το όραμα, θα πρέπει να καθορίζονται σαφώς και να μεταφέρονται στις επικοινωνίες επωνυμίας του εργοδότη. Η διαφήμιση, έχει διευρύνει τις πρακτικές της και είναι πλέον κάθε ενέργεια της επιχείρησης που μπορεί να γίνει γνωστή στο κοινό και να λειτουργήσει θετικά για την επιχείρηση. Μέσα από την αντίληψη που αποκομίζουν καθημερινά οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση, για τον τρόπο που αυτή χειρίζεται θέματα που αφορούν το προσωπικό, μετατρέπεται αυτή η επιχείρηση σε Μάρκα Εργοδότη. Δηλαδή, όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο που γίνεται η επιλογή, τον τρόπο με τον οποίο εκπαιδεύονται και εισέρχονται στις θέσεις εργασίας, την οργάνωση της επιχείρησης και τους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ της ομάδας και τον προϊσταμένων, αλλά και όλα τα υπόλοιπα θέματα που αφορούν εξέλιξη, bonus, επιπλέον παροχές κ.ά. μεταφέρουν αυτή την θετική εμπειρία τους προς το φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον τους.

Εξαιρετικής σημασίας είναι και το εργασιακό περιβάλλον, σε ότι αφορά τα κτίρια και τις δομές, αλλά και σε ότι αφορά τις συνεργασίες και τους υπόλοιπους ανθρώπους που συνεργάζονται. Για το λόγο αυτό κάθε φορά που ένα νέο πρόσωπο εισέρχεται στον οργανισμό, πρέπει να επιλέγεται ακόμη και με βάση τα υπάρχοντα άτομα που στελεχώνουν μια ομάδα. Δηλαδή να λαμβάνεται υπόψη ένα μπορεί να συνεργαστεί με την υπόλοιπη ομάδα που ήδη υφίσταται.

Αυτή καθ' εαυτή η προφορική μεταφορά των απόψεων των εργαζομένων της επιχείρησης προς το εξωτερικό περιβάλλον, δημιουργεί την Μάρκα Εργοδότη και εντείνει το ενδιαφέρον των υποψηφίων να εργαστούν στην επιχείρηση. Σύμφωνα και με τα παραπάνω προλεχθέντα, οι απαιτήσεις της σύγχρονης εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι πλέον υψηλές σε ψηφιακές δεξιότητες, ενώ άμεσα αυτή η ανάγκη θα ενταθεί εξαιτίας και της διαρκώς αυξανόμενης χρήσης ρομπότ. Για το λόγο αυτό, δεν αρκούν πλέον οι άνθρωποι που έχουν την αντοχή «να περπατούν ασταμάτητα κουβαλώντας κιβώτια». Όλοι σχεδόν οι εργαζόμενοι στην εφοδιαστική αλυσίδα, πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν ψηφιακή τεχνολογία, ή να εκπαιδευτούν περαιτέρω πάνω σε νέες τεχνολογίες. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αναζητηθεί προσωπικό υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου και επιπλέον η χρήση της τεχνολογίας επιδοτεί την Μάρκα Εργοδότη και προσελκύει εύκολα ταλαντούχο προσωπικό.

Είναι επίσης φυσικό, να παραμένουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση, ακόμη και εάν θεωρούν ότι οι αμοιβές τους είναι «μέτριες» και όχι υψηλές. Δηλαδή προτιμούν να παραμένουν σε μία επιχείρηση που παρέχει εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον, ακόμη και εάν ο μισθός τους δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός, αλλά απλά ο νόμιμος.

Η δημιουργία και διαχείριση μιας Μάρκας Εργοδότη, θεωρείται ως Human Resources Marketing, ενώ οι μεγαλύτερες παγκοσμίως εταιρίες επενδύουν διαρκώς στο Employer Branding, με πλήθος αναφορών για το Ανθρώπινο Δυναμικό τους και το πώς αυτό συμβάλλει στην εξέλιξη του οργανισμού. Φυσικό επακόλουθο είναι και η αύξηση των πωλήσεων, αφού οι καταναλωτές έχουν πάντα την πρόθεση να επιβραβεύουν τις επιχειρήσεις που είναι καλοί εργοδότες και σέβονται τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτούς. Επίσης και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και το περιβάλλον τους, υποστηρίζουν τα προϊόντα της επιχείρησης και την ίδια την επιχείρηση που απασχολούνται (*Human Resources Marketing Plain*).

2.4 Η ΔΑΔ στην Σύγχρονη Εφοδιαστική Αλυσίδα

Λίγες δεκαετίες πριν, θα θεωρούσε κανείς, ότι οι απασχολούμενοι στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι χαμηλού μορφωτικού επιπέδου εργάτες. Με βάση όσα προαναφέρθηκαν, γίνεται αντιληπτό, ότι στο άμεσο μέλλον αυτό δεν μπορεί να ισχύει. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι στην ΕΑ οφείλουν να συμμετέχουν σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και να προσφέρουν πληροφόρηση στην διοίκηση σε εξειδικευμένα θέματα, που άπτονται του αντικειμένου τους.

Ψηφιακές δεξιότητες

Η τεχνολογία και η ταχύτητα των εξελίξεων στις αγορές, μετατρέπει κάθε εργαζόμενο σε σημαντική ψηφίδα που θα ολοκληρώσει το παζλ της επιτυχίας. Παρά το θετικό αντίκτυπο που έχει η τεχνολογία στην καθημερινότητα όλων, δημιουργεί άπειρα προβλήματα στον εργασιακό τομέα. Τα παρωχημένα εκπαιδευτικά συστήματα δεν μπορούν να προσφέρουν επαρκείς γνώσεις στους νέους που μεγαλώνουν σε έναν κόσμο τεχνολογικά ανεπτυγμένο. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας βλέπουν τα επαγγέλματά τους να απαλείφονται, ακόμη και αυτά που πριν λίγο καιρό δεν απαιτούσαν κανένα μορφωτικό επίπεδο και εξειδίκευση.

‘Αν και τα στατιστικά δείχνουν ότι σήμερα οι επαγγελματίες των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών αντιστοιχούν μόλις στο 5% του εργατικού δυναμικού της Ευρώπης, ο κλάδος συνεισφέρει το 6% του ευρωπαϊκού ΑΕΠ και συμβάλλει κατά 50% στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ως το 2020, κατά την Κομισιόν, το 90% των θέσεων εργασίας θα απαιτούν ανεπτυγμένες ψηφιακές δεξιότητες, όμως η έρευνα Digital Inclusion and Skills έδειξε ότι το 40% του πληθυσμού έχει ανεπαρκείς ψηφιακές δεξιότητες, ενώ ένα ακόμα 22% δεν έχει καθόλου’.

*Βύρων Νικολαΐδης
Πρόεδρος Cepis
Ευρωπαϊών Πληροφορικών*

Κάθε «εργάτης» αναμένεται πλέον να μπορεί να χρησιμοποιήσει «ρομπότ – βοηθούς» και τεχνητή νοημοσύνη, άρα να διαθέτει ψηφιακές δεξιότητες, ώστε το ίδιο επάγγελμα, για παράδειγμα το απλό ‘κουβάλημα’ και ‘τοποθέτηση’ εμπορευμάτων, να μετατρέπεται σε περισσότερο ξεκούραστο και αποδοτικό.

Ταλαντούχοι εργαζόμενοι

Ακόμη και ένας εργάτης μπορεί να είναι ταλαντούχος σε ορισμένα θέματα τα οποία ενδιαφέρουν την επιχείρηση που τον απασχολεί. Ο ρόλος της ΔΑΔ είναι να εντοπίσει αυτά τα προσόντα και να τα αναπτύξει ώστε πάντοτε, οι σωστοί άνθρωποι να είναι στη σωστή θέση (*Beechler & Woodward, 2009*).

Η λήψη αποφάσεων στην Κοινωνία της Γνώσης, είναι ένας χώρος όπου αναπτύσσεται το ταλέντο, η ευστροφία και η δημιουργικότητα του ανθρώπου. Το ταλέντο αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη οργανωτικής αριστείας (*Ed Michaels, 2001*).

Ένα **ταλέντο** πρέπει να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά όπως η ευφυΐα, η γνώση, η διορατικότητα, η ακέραιη στάση, ο θετικός χαρακτήρας και η ικανότητα να μαθαίνει και να εξελίσσεται. Σε όλα αυτά πρέπει να προστεθεί και η αίσθηση της συνεισφοράς που πρέπει να διαθέτει ένα ταλέντο, καθώς και η θέλησή του να αναπτυχθεί και να επενδύσει στην εργασία του.

Σε κάθε επιχείρηση πρέπει να υπάρχει μία δεξαμενή ταλέντων, η οποία θα διαθέτει ένα αξιόπιστο οργανωτικό πλαίσιο, όπου τα ταλέντα αναγνωρίζονται και οδηγούνται μέσα από τη συστηματική εκπαίδευση στην ανάδειξη και αξιοποίησή τους. Εν μέρει κάθε άνθρωπος διαθέτει κάποια ταλέντα και στον εργασιακό χώρο μένει να εντοπιστούν και να αξιοποιηθούν προς όφελος της ομάδας και της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του εργαζομένου. Αυτό είναι μία πρόκληση για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε καθημερινό επίπεδο. Τα ταλέντα των εργαζομένων πρέπει να καταλήγουν σε δημιουργικές λύσεις και να βελτιστοποιούν την λειτουργία της επιχείρησης.

Στην εποχή της μεγιστοποίησης της χρήσης των μηχανών, ο ανθρώπινος παράγοντας έχει μεγαλύτερη σημασία από ποτέ. Το σωστό μείγμα ανθρώπων και μηχανών στην κοινωνία αλλά και στους χώρους εργασίας είναι ένα κρίσιμο ζήτημα των ταλέντων της εποχής. Αν και είναι λογικό ότι ορισμένοι ρόλοι θα εξαφανισθούν ενώ άλλοι θα εξελιχθούν, αναμένεται από κάθε εργαζόμενο να αποκτήσει το ταλέντο να συνεργάζεται με τις μηχανές αποδοτικά, χωρίς αυτές να τον αντικαθιστούν. Πρόκειται για μία λεπτή πράξη εξισορρόπηση στον εργασιακό χώρο. Η αυτοματοποίηση και η τεχνητή νοημοσύνη πρέπει να φέρει αυξημένη

αποδοτικότητα και όχι παραγκώνιση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι ρόλοι των ανθρώπων και των μηχανών στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να χρειαστεί μία θεμελιώδη επανεξέταση (PwS, 2019).

Επαγγέλματα του Μέλλοντος στην Supply Chain

Η Εφοδιαστική Αλυσίδα, μπορεί να μεταλλαχθεί και να εξελιχθεί, μπορεί να ισχυροποιηθεί ο ρόλος της με κάποια επανατοποθέτηση στις σύγχρονες κοινωνίες, όπως δεν θα πάψει να είναι βασικός κλάδος των παγκόσμιων οικονομιών. Σε πρόσφατη έρευνα του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων |ΣΕΒ| παρουσίασε τα χρυσά επαγγέλματα του μέλλοντος, στα οποία συμπεριλαμβάνονται και ειδικότητες της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το δεύτερο εξάμηνο του 2018 και συμμετείχαν 831 επιχειρήσεις που απασχολούσαν περισσότερα από 30 άτομα, ενώ συνολικά αφορούσε 150.000 εργαζομένους. Η έρευνα επισημαίνει ότι, η εξέλιξη της τεχνολογίας και η 4η βιομηχανική επανάσταση, η οποία φέρνει τεράστιες αλλαγές όπως η ρομποτική, η τεχνητή νοημοσύνη, το cloud, τα big data και η οικονομία της πλατφόρμας, αλλάζουν τις αγορές προϊόντων, τα επιχειρηματικά μοντέλα και τη φύση της εργασίας. Καινούργια επαγγέλματα δημιουργούνται, κάποια αλλάζουν και κάποια αποδομούνται, ενώ διαρκώς μεταβάλλονται οι ανάγκες για δεξιότητες σε κάθε θέση εργασίας. Στην παραγωγική ανασυγκρότηση της χώρας που απαιτείται ώστε να είναι ανταγωνιστική στις διεθνείς αγορές, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτει υψηλή τεχνική και τεχνολογική κατάρτιση, με σύγχρονες δεξιότητες και ενεργό συνεισφορά. Σήμερα ήδη, παρά την ανεργία, εντοπίζονται σοβαρές ελλείψεις κυρίως τεχνικών δεξιοτήτων, στο ανθρώπινο δυναμικό της Ελλάδας.

Στην έρευνα που διενεργήθηκε και αφορούσε αρκετούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας, διακρίνουμε και 11 επαγγέλματα που αφορούν την Εφοδιαστική Αλυσίδα, απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και συνδυασμό δεξιοτήτων και χειρισμών:

- ♦ Μηχανικός Δικτύων και Βάσεων Δεδομένων
- ♦ Μηχανικός Ανάπτυξης Λογισμικού
- ♦ Τεχνικός Ηλεκτρονικών Υπολογιστικών Συστημάτων και Δικτύων
- ♦ Τεχνικός Βιομηχανικών Εγκαταστάσεων
- ♦ Τεχνικός Αυτοματισμών
- ♦ Στέλεχος Διαχείρισης Ασφάλειας & Ποιότητας Τροφίμων
- ♦ Εργοδηγός κλάδου εξόρυξης
- ♦ Στέλεχος προώθησης εξαγωγών
- ♦ Στέλεχος εφοδιαστικής αλυσίδας

- ♦ Τεχνικός Ηλεκτρολογικών Συστημάτων, Εγκαταστάσεων και Δικτύων
- ♦ Χειριστής μηχανημάτων έργου

Παραδοσιακά, οι ελληνικές οικογένειες στοχεύουν για τα παιδιά τους μία πανεπιστημιακή εκπαίδευση θεωρητικής κυρίως κατεύθυνσης, όμως το μέλλον της απασχόλησης βρίσκεται στο προπύργιο της τεχνολογικής εξέλιξης. Για το λόγο αυτό ο ΣΕΒ διενεργεί εκστρατεία ενημέρωση για τα επαγγέλματα με μέλλον.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Εφοδιαστική Αλυσίδα, οφείλει να συμπορεύεται με τις αλλαγές και να παρέχει στους υφιστάμενους εργαζομένους κάθε δυνατή εκπαίδευση για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του μέλλοντος, αλλά και να σχεδιάσει τον τρόπο που θα αντλεί νέο προσωπικό που να καλύπτει πλήρως τις αυξημένες απαιτήσεις των νέων θέσεων εργασίας που θα προκύψουν άμεσα.

Κεφάλαιο 3

Η METRO CASH & CARRY

Μέσα από την μελέτη της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και του έργου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είναι δυνατόν να προχωρήσουμε στη μελέτη περίπτωσης που εμπράκτως θα αποδείξει τα προλεχθέντα. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε η μελέτη της METRO Cash & Carry, μίας εξ ολοκλήρου ελληνικής εταιρίας.

3.1 Η εταιρία

Ο θεσμός των Cash & Carry εισήχθη το 1976 από την METRO ΑΕΒΕ και έκτοτε εξελίσσεται συνεχώς παράλληλα με τις ανάγκες της αγοράς. Η εταιρία είναι πρώτη σε πωλήσεις στον κλάδο με ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη και δυνατότητα να παραχωρεί στους πελάτες κάθε πρόσθετο κέρδος ώστε να διατηρεί συνεχώς ανταγωνιστικές τιμές.

Πρόκειται για το πρώτο και μεγαλύτερο δίκτυο χονδρικού εμπορίου ειδών παντοπωλείου, στην Ελλάδα με 50 σημεία πώλησης. Τα καταστήματά της είναι έκτασης 2.000 έως 3.500 τ.μ. σε σημεία που να εξυπηρετούν τους πελάτες εντός της πόλης ή των ορίων αυτής, με άνετους χώρους στάθμευσης

Οι **πελάτες** της είναι ανεξάρτητοι επαγγελματίες του κλάδου μεταπώλησης όπως τα mini market, παντοπωλεία, ψιλικά κ.ά. και του κλάδου της μεταποίησης όπως ταβέρνες, ξενοδοχεία, εστιατόρια κ.ά. Ως προτεραιότητα στους ανθρώπους που στελεχώνουν την εταιρία, είναι η ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες και η περαιτέρω ανάπτυξη της συνεργασίας, ώστε να αντέχει στο χρόνο. Έτσι η εταιρία επιδιώκει διαρκώς να στηρίζει την ανάπτυξη των πελατών της και να καλύπτει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις τους σε προϊόντα και ποσότητες.

Το προϊόντικό μείγμα εμπλουτίζεται και ανασχεδιάζεται συνεχώς, ακολουθώντας τις εξελίξεις, με σκοπό να καλύπτει τις ανάγκες του σύγχρονου επαγγελματία. Το ύψος των κωδικών προϊόντων που εμπορεύεται ξεπερνά τα 20.000 είδη.

3.2 Όραμα – Στόχος – Αξίες

Το όραμα της Metro Cash & Carry είναι να εμπιστεύονται οι πελάτες την εταιρία και να αποτελεί αυτή, την πρώτη επιλογή τους στη σύγχρονη διατροφή.

Ο στόχος της είναι η δημιουργία μίας μοναδικής και αξιομνημόνευτης σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες, που τους βοηθά να ζουν καλύτερα.



Εικόνα 11: Το όραμα, οι στόχοι και οι αξίες για την METRO Cash & Carry

Οι αξίες της εταιρίας αποτελούν την πυξίδα για τις δράσεις της, δίνοντας τις κύριες κατευθύνσεις στους ανθρώπους που την στελεκώνουν, σχετικά με τον τρόπο που εξυπηρετούνται οι πελάτες, συνεργάζονται μαζί τους και λειτουργούν, αλλά και συνδυαστικά με την ομάδα στην οποία εργάζονται με τους συναδέλφους.

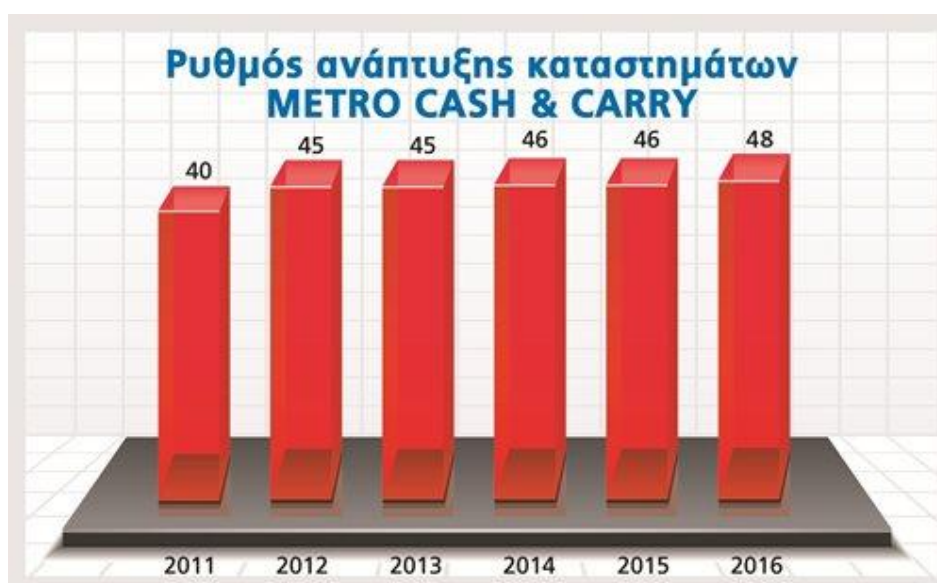
<h2>ΗΘΟΣ</h2> <p><i>Η συμπεριφορά μας προς όλους διακρίνεται από δικαιοσύνη, εντιμότητα, ειλικρίνεια, φιλότιμο και σεβασμό στην αξιοπρέπεια των συνανθρώπων μας.</i></p>	<h2>ΠΑΘΟΣ</h2> <p><i>Μας χαρακτηρίζει ο ενθουσιασμός, η πίστη, η επιμονή και το μεράκι σε ό,τι κάνουμε επιδιώκοντας το καλύτερο αποτέλεσμα. Σταχεύουμε ψηλά, εμπνέουμε και παρακινούμε τους συνεργάτες μας.</i></p>	<h2>ΤΟΛΜΗ</h2> <p><i>Τολμάμε να είμαστε διαφορετικοί, να εξελισσόμαστε και να καινοτομούμε. Χαράζουμε νέους δρόμους. Δεν φοβόμαστε την αλλαγή. Θέτουμε απαιτητικούς στόχους και διατηρώντας το βλέμμα στο μέλλον, δημιουργούμε με δυναμισμό το παρόν.</i></p>
<h2>ΦΡΟΝΤΙΔΑ</h2> <p><i>Νοιαζόμαστε για τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους ανθρώπους μας, το περιβάλλον και την ποιότητα των προϊόντων μας. Σεβόμαστε την κοινωνία και τη φύση και το αποδεικνύουμε με πράξεις.</i></p>	<h2>ΕΝΟΤΗΤΑ</h2> <p><i>Λειτουργούμε ως ομάδα με συνοχή και αρμονία. Μας ενώνει και μας κινητοποιεί το κοινό όραμα. Η πρωτοβουλία και η προσπάθεια του καθενός ενδυναμώνει την ομάδα. Πετυχαίνουμε μαζί τους στόχους μας.</i></p>	<h2>ΣΥΝΕΠΕΙΑ</h2> <p><i>Με ευσυνειδησία και αξιοπιστία, εμπνέουμε αίσθημα εμπιστοσύνης, ποιότητας και ασφάλειας σε όλους. Τηρούμε τις δεσμεύσεις και τις υποχρεώσεις μας.</i></p>

Εικόνα 12: Οι Αξίες των ανθρώπων που στελεκώνουν την METRO Cash & Carry

3.3 Πολιτική Ανάπτυξης

Η εταιρία επενδύει σε ένα μακρόπνοο επενδυτικό πρόγραμμα επέκτασης του δικτύου της σε κάθε μεγάλη ελληνική πόλη. Πρόκειται για την βασική στρατηγική και ως συνειδητή επιλογή η εταιρία αδιάλειπτα συνεχίζει την ανάπτυξη των καταστημάτων της.

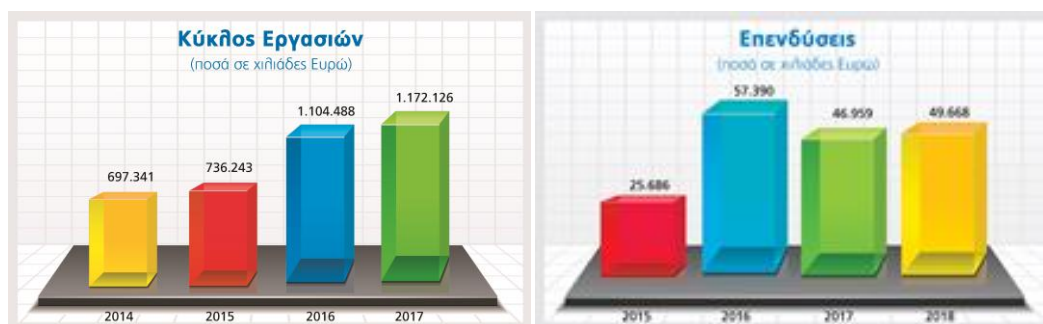
Τα καταστήματα τηρούν ορισμένες προδιαγραφές όπως προαναφέρθηκε ήδη. Είναι έκτασης 2.000 – 3.500 τ.μ. στα περίχωρα της πόλης ή εντός, με μεγάλο χώρο στάθμευσης για εύκολη εξυπηρέτηση.



Εικόνα 13: Πηγή <https://www.metrocashandcarry.gr/Alisida/Politiki-anaptixis>

Με την ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων, η εταιρία συμβάλει στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας. Οι συνεργασίες της με τοπικούς παραγωγούς και η ανάδειξη των προϊόντων τους είναι μία ακόμη συστηματική προσφορά στις τοπικές αγορές. Ταυτόχρονα επιδιώκεται η καλύτερη εξυπηρέτηση προσφέροντας ποιοτικά προϊόντα σε μεγάλη ποικιλία.

Οι οικονομικοί δείκτες της εταιρίας απεικονίζουν την πρόθεση για διαρκείς επενδύσεις και επέκταση της εταιρίας.



Εικόνα 14: Πηγή <https://www.metrocashandcarry.gr/Alisida/Oikonomika-stoixeia>

3.4 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα

Στη METRO Cash & Carry τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δημιουργούνται μέσα από την προσεκτική δράση και επιμονή στα παρακάτω:

Ανταγωνιστικές τιμές

Με το μεγαλύτερο δίκτυο χονδρικής στην χώρα, η εταιρία μπορεί να εντείνει την διαπραγματευτική της ικανότητα και να εξασφαλίζει ανταγωνιστικές τιμές με αδιαπραγμάτευτη όμως την ποιότητα των προϊόντων. Την δυνατότητα αυτή μετακυλύει στους πελάτες της ώστε να επιδοτεί τις οικονομικές συναλλαγές τους.

Ποικιλία

Η εταιρία διαθέτει τεράστια ποικιλία ειδών με περισσότερες από 20.000 επιλογές, με σκοπό να καλύπτει όλες τις ανάγκες, χωρίς σπατάλη χρόνου και χρήματος σε μετακινήσεις. Επιπλέον, παρέχεται μια ολοκληρωμένη γκάμα προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, με περισσότερα από 1.200 είδη, που συνδυάζουν την ποιότητα με τις ανταγωνιστικές τιμές ώστε να αυξάνεται το περιθώριο κέρδους ακόμα περισσότερο. Οι ποσότητες παραγγελίας δεν είναι οριοθετημένες, ώστε να μην περιορίζονται οι επιλογές του πελάτη σε συσκευασίες και ελάχιστα επίπεδα αγορών. Με τον τρόπο αυτό οι επαγγελματίες πελάτες της εταιρίας, αξιοποιούν πλήρως το κεφάλαιο κίνησης χωρίς να αλλάζουν οι χαμηλές τιμές.

Ποιότητα

Η εταιρία φροντίζει αδιάκοπα για την άριστη ποιότητα των προσφερόμενων ειδών. Παράλληλα επιδιώκει να ενημερώνει την γκάμα των προϊόντων της με κάθε νέα τάση στην αγορά. Εξειδικευμένα στελέχη της εταιρίας, αναζητούν και επιλέγουν τα καλύτερα ελληνικά προϊόντα και με βάση ποιοτικούς ελέγχους παραλαμβάνουν και εμπορεύονται τα είδη αυτά μέσα από την Metro Cash & Carry.

Προτεραιότητα δίδεται πάντοτε στο τμήμα με τα φρέσκα προϊόντα. Για το λόγο αυτό αναγράφονται στα είδη όλες οι λεπτομέρειες για την προέλευσή τους.

Εξυπηρέτηση

Αν και το πελατολόγιο είναι χιλιάδες επαγγελματίες, ο καθένας ξεχωριστά, αντιμετωπίζεται ως συνεργάτης. Τα στελέχη της εταιρίας επισκέπτονται τα καταστήματα των πελατών ώστε να βρίσκονται πάντα δίπλα τους και να προσφέρουν ενημέρωση και χρήσιμες συμβουλές. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μία αποδοτική σχέση μεταξύ της εταιρίας και των πελατών, που μπορεί να προσφέρει μεγιστοποίηση των κερδών.

Οικονομία Χρόνου

Η METRO Cash & Carry εκτιμά και σέβεται τον πολύτιμο χρόνο ενός επαγγελματία πελάτη της, έτσι φροντίζει να μετατρέψει σε εύκολη και γρήγορη τη διαδικασία των προμηθειών του. Τα καταστήματα είναι στρατηγικά τοποθετημένα ώστε να υπάρχει εύκολη πρόσβαση και πλησίον κεντρικών οδικών αρτηριών. Επίσης διαθέτουν μεγάλους αποθηκευτικούς χώρους και στους χώρους πωλήσεων υπάρχει ειδικός σχεδιασμός και σήμανση για τη διευκόλυνση των αγορών.

Επικοινωνία

Η διαρκής επικοινωνία με τους πελάτες αφορά την αποστολή εντύπων προσφορών αλλά και διαγωνισμών και άλλων ενεργειών που στόχο έχουν το συμφέρον των πελατών. Επιπλέον στελέχη της εταιρίας επισκέπτονται τακτικά τους πελάτες για περισσότερη πληροφόρηση και συζήτηση κάθε θέματος που τους απασχολεί ή προκειμένου να τους ενημερώσουν για τις τάσεις στην αγορά και τα νέα προϊόντα.

Προϊόντα Ελλήνων Παραγωγών

Η εταιρία είναι εξ ολοκλήρου ελληνική και για τον λόγο αυτό ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένη σε θέματα ελληνικής επιχειρηματικότητας. Μέσα από την εμπορική της δραστηριότητα φροντίζει συστηματικά να εφοδιάζεται με ελληνικά προϊόντα, ενισχύοντας πρωτίστως τους μικρούς Έλληνες παραγωγούς ώστε να τονώνεται η οικονομική δραστηριότητα των τοπικών κοινωνιών. Μέσα από το ευρύ δίκτυο καταστημάτων, τα προϊόντα αυτά, τα οποία φροντίζει η εταιρία να είναι εξαιρετικής ποιότητας, φτάνουν σε κάθε γωνιά της χώρας.

3.5 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Metro Cash & Carry

Η Metro Cash & Carry είναι μέλος του ομίλου METRO ΑΕΒΕ, ο οποίος πρόσφατα συμπεριέλαβε καταστήματα και άλλων super market με συγχώνευση. Τελικά τα καταστήματα λιανικής ονομάστηκαν My Market στο σύνολό τους. Έτσι η σημερινή εικόνα του ομίλου περιλαμβάνει τις δύο παραπάνω εταιρίες κονδρικής πώλησης την Cash & Carry και λιανικής την My Market.

Συνολικά στον όμιλο απασχολούνται 10.500 άνθρωποι και η εταιρία αναγνωρίζει ότι η επιτυχία της οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο προσωπικό της. Όπως σε κάθε εμπορική επιχείρηση, οι περισσότεροι από αυτούς, απασχολούνται σε θέσεις που έχουν επαφή με πελάτες. Όμως και από κάθε άλλη θέση, το προσωπικό είναι η κινητήρια δύναμη στην ορθολογική και ταχύτατη εξυπηρέτηση των πελατών. Έτσι, το προσωπικό αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα και η εταιρία επενδύει διαρκώς σε αυτό με εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία εμπεριέχουν και την εταιρική

κουλτούρα σε ότι αφορά θέματα εξυπηρέτησης πελατών. Ανελλιπώς αναπτύσσει σχέσεις αξιοκρατίας και εμπιστοσύνης ενώ δίνει βαρύτητα στην ασφάλεια στην εργασία και στις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η ΔΑΔ στην Metro Cash & Carry επενδύει στο προσωπικό και ελπίζει ότι μέσα από την εργασία τους θα πραγματοποιηθούν οι εταιρικοί και στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας. Έτσι, δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις ικανότητες των ανθρώπων που στελεχώνουν τον οργανισμό, σε όλες τις βαθμίδες. Μέσα από τις διαδικασίες της αξιολόγησης δίδεται βαρύτητα επίσης στην προσωπικότητα και τις δεξιότητες των ανθρώπων, ώστε αυτές να αναδειχθούν και αξιοποιηθούν εντός του εργασιακού χώρου και υπέρ των ίδιων των εργαζομένων.

Η εταιρία διαθέτει στο επίσημο site σχετική σελίδα για την υποδοχή βιογραφικών από ενδιαφερόμενους και ανακοινώνει όλες τις θέσεις που προκύπτουν προς πλήρωση, κατά καιρούς. Διαρκώς αναζητά ανθρώπους με διάθεση να απασχοληθούν και εξελιχθούν εντός της επιχείρησης, προσανατολισμένους στην εξυπηρέτηση των πελατών και το θετικό αποτέλεσμα, ανθρώπους οργανωτικούς, επικοινωνιακούς και με ομαδικό πνεύμα συνεργασίας.

Επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα

Για κάθε επιχείρηση, αλλά πολύ περισσότερο για επιχειρήσεις με μεγάλο πλήθος προσωπικού, άρα έντασης εργασίας, είναι ουσιαστικής σημασίας να επενδύει στην αξιοποίησή του μακροπρόθεσμα. Είναι βέβαιο και αποδεδειγμένο στην πράξη, ότι οι τακτικές αποχωρήσεις και η ανάγκη για νέες προσλήψεις, εκπαίδευση και επίβλεψη, δημιουργούν επιπλέον κόστος. Περαιτέρω είναι αδύνατο να οργανωθεί και συντονιστεί μία ομάδα με τακτικές αποχωρήσεις. Καθίσταται επίσης αδύνατη η μακροπρόθεσμη διαχείριση του προσωπικού, αλλά και η επίτευξη στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων, όταν το προσωπικό δεν είναι σταθερό και μόνιμο.

Η εταιρία METRO ΑΕΒΕ επενδύει στην ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων της δημιουργικής σκέψης και των ταλέντων των εργαζομένων της. Άλλωστε και οι εργαζόμενοι αναγκάζονται τακτικά να προσαρμόζονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον και τις νέες απαιτήσεις.

Η υψηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλα τα επίπεδα από τους εργαζομένους της εταιρίας, είναι αποτέλεσμα συστηματικής δουλειάς στην εκπαίδευση, την αξιοκρατική αξιολόγηση και τα κίνητρα που δίδονται από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πρόγραμμα METRO TalentChallenge

Η εταιρία διαθέτει ένα ιδιαίτερο και ίσως μοναδικό στα δεδομένα του κλάδου της, πρόγραμμα προσέλκυσης ταλέντων. Στο επίσημο site του ομίλου, υπάρχει ειδική καταχώρηση για ανθρώπους που ενδιαφέρονται να εργαστούν με έναν εντελώς ξεχωριστό τρόπο, με πάθος και ενθουσιασμό. Οι υποψήφιοι πρέπει να είναι έως 28 ετών, κάτοχοι μεταπτυχιακού και με εργασιακή εμπειρία 3 ετών. Αυτοί που θα επιλεγούν τελικά, θα είναι 6 άτομα σε μία διαδρομή απόκτησης εργασιακής εμπειρίας εντός της εταιρίας. Για τον λόγο αυτό προσφέρονται τα απαραίτητα εργαλεία ώστε να αναπτύξουν οι υποψήφιοι τις δεξιότητές τους και να αναδείξουν τα ταλέντα τους.

Για την καθοδήγηση των υποψηφίων υπάρχει μία δυναμική ομάδα που θα εμπνεύσει και θα προσφέρει κάθε απαραίτητη γνώση, ώστε με την ολοκλήρωση του προγράμματος να απορροφηθούν οι υποψήφιοι σε διοικητικές θέσεις στην εταιρία.

Αναλυτικά τα στάδια που ακολουθεί το πρόγραμμα είναι τα εξής:



Εικόνα 15: Πηγή: <https://www.metrotalentchallenge.gr/Stadia-ekpaidefsis>

| 1 | Για διάστημα 2 εβδομάδων, οι υποψήφιοι θα έχουν μία πλήρη ξενάγηση στον Όμιλο, στα καταστήματα και τα κέντρα διανομής. Θα γνωρίσουν επίσης το όραμα, τις αξίες και τους βασικούς τομείς λειτουργίας.

| 2 | Για περίπου 3 μήνες θα απασχοληθούν σε τμήματα μέσα από την εναλλαγή ρόλων, ώστε να αποκτήσουν την απαιτούμενη εμπειρία σε θέματα που αφορούν κυρίως την εξυπηρέτηση πελατών, ώστε μέσα από αυτή την εμπειρία να κατανοήσουν τη δομή και τη λειτουργία των καταστημάτων.

| 3 | Για διάστημα 2 μηνών, θα απασχοληθούν ως Υποδιευθυντές σε καταστήματα σε εμπορικούς και διοικητικούς ρόλους ώστε να κατανοήσουν τους ρυθμούς του καταστήματος, πως συντονίζονται οι καθημερινές εργασίες και πως διαχειρίζεται η ομάδα σε πραγματικές συνθήκες.

| 4 | Ακολούθως και για 1 εβδομάδα, οι υποψήφιοι θα λάβουν θεωρητική εκπαίδευση από έμπειρα στελέχη της εταιρίας, μέσα από σεμινάρια ώστε να διευρύνουν τις γνώσεις τους.

|5| Για τους επόμενους 3 μήνες θα απασχοληθούν σε διάφορες θέσεις, στα Κεντρικά Γραφεία, όπου βρίσκεται ο πυρήνας της εταιρίας. Αρχικά συμμετέχουν σε ένα πρόγραμμα shadow in program, ενώ αμέσως μετά αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο σε θέσεις όπου απαιτείται διαχείριση. Με τον τρόπο αυτό αποκτούν οι υποψήφιοι σφαιρική εικόνα και πολύτιμες γνώσεις για την λειτουργία της εταιρίας και τα επιμέρους τμήματα.

|6| Για διάστημα περίπου 3 μηνών, οι υποψήφιοι αναλαμβάνουν ένα δικό τους project, όπου θα καταθέσουν τις προτάσεις τους, προσφέροντας το δικό τους προσωπικό στίγμα.

Μετά από όλα τα παραπάνω οι υποψήφιοι εντάσσονται στην ομάδα, σε θέσεις οργανικές και σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εταιρίας αλλά και τα προσωπικά στοιχεία του κάθε υποψηφίου (*METRO, Talent challenge*).

Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία της Έρευνας

Από το Πρώτο Μέρος της παρούσας εργασίας, διερευνήθηκαν βήμα προς βήμα όλα τα θέματα που αφορούν την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Εφοδιαστική Αλυσίδα, αλλά επίσης διενεργήθηκε μία εκτενείς έρευνα, στην υπό μελέτη εταιρία METRO Cash & Carry και πως αυτή λειτουργεί.

Γνωρίζοντας πλέον τις ιδιαίτερες απαιτήσεις του κλάδου της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και τις προεκτάσεις των ιδιαιτεροτήτων αυτών στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, θα επιδιώξουμε να κατανοήσουμε πως η ΔΑΔ γίνεται αντιληπτή από τους εργαζομένους της εταιρίας. Με ποιον τρόπο αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι στα επιμέρους θέματα που αφορούν:

- ♦ Προσλήψεις
- ♦ Εκπαίδευση
- ♦ Επίτευξη στρατηγικών στόχων
- ♦ Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων
- ♦ Ανταμοιβή
- ♦ Αξιολόγηση
- ♦ Παρακίνηση
- ♦ Μετατάξεις ή μεταθέσεις
- ♦ Δημιουργία ομάδων εργασίας
- ♦ Προαγωγές
- ♦ Επιβολή ποινών
- ♦ Απολύσεις

Η έρευνα θα εκτείνεται σε θέματα που αφορούν:

- τις νέες τεχνολογίες και πως αυτές μπορούν να επηρεάσουν την καθημερινότητα στην εργασία του προσωπικού της υπό μελέτη εταιρίας,
- την πιθανότητα να δημιουργεί, μια τέτοια εξέλιξη, άγχος και φόβο στους εργαζομένους, ότι η τεχνολογία μπορεί να τους αντικαταστήσει ή να μην μπορούν να την χρησιμοποιήσουν και να αναγκαστούν να αποχωρήσουν,
- την πιθανότητα να αναμένουν με προσήνεια την ευεργετική συνεισφορά των τεχνολογιών στην εργασία τους.

4.1 Επιλογή Μεθοδολογίας της Έρευνας

Όταν αναφερόμαστε στον όρο «έρευνα» πιθανώς να έχουμε συνδέσει αυτή τη λέξη με πολλά πεδία εφαρμογής. Η λέξη αφορά κυρίως την αναζήτηση για νέες πληροφορίες και γνώσεις, σε κάποιες περιπτώσεις με σκοπό την επίλυση κάποιου προβλήματος ή τη διάγνωση μίας κατάστασης.

Ο πειραματισμός και η επαλήθευση υποθέσεων αφορά την «επιστημονική έρευνα». Τακτικά οι επιβεβαιώσεις ακολουθούν την αναζήτηση (Νομικού, 2016). Η επιστημονική έρευνα διαχωρίζεται σε δύο αλληλοσυμπληρούμενες έρευνες και πολύ τακτικά αλληλοσυνδεόμενες:

Η **ποσοτική έρευνα** αφορά μία συστηματική διερεύνηση καταγραφών ή φαινομένων που εξετάζεται με μαθηματικά μοντέλα, στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα. Οι ποσοτικές έρευνες είναι επιβεβλημένες όταν εξετάζεται πληθυσμός μεγάλου αριθμού π.χ. 2.000 άτομα, ή όταν τα ερευνητικά ευρήματα που αναζητούμε είναι δεδομένα και συγκεκριμένα, ή ακόμη όταν υπάρχουν θέματα ανωνυμίας των προσώπων που συμμετέχουν σε μία έρευνα. Συνήθως χρησιμοποιείται ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων, με σκοπό να γενικευτούν τα αποτελέσματα στον ευρύτερο πληθυσμό. Για τις ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιούνται κυρίως κλίμακες και ερωτηματολόγια.

Η **ποιοτική έρευνα** αφορά την εις βάθος διερεύνηση και κατανόηση συμπεριφορών, απόψεων, κοινωνικών φαινομένων και προσεγγίσεων. Επιδιώκεται να απαντηθούν ερωτήματα που αφορούν το γιατί και το πώς αντιλαμβάνεται ή ανταποκρίνεται ένα άτομο σε ένα φαινόμενο. Συχνά **οι ποιοτικές έρευνες ακολουθούν τις ποσοτικές**. Δηλαδή αρχικά λαμβάνεται ένα δείγμα και ορισμένες κατευθύνσεις από τις απαντήσεις που ταξινομούνται. Ακολούθως εντοπίζονται οι ιδιαιτερότητες και εκεί ένας εκπαιδευμένος ερευνητής ή ψυχολόγος, αναλαμβάνει να διενεργήσει περαιτέρω συνέντευξη, με σκοπό την ολιστική κατανόηση μίας άποψης, μιας εμπειρίας, μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς.

Αρχικά στην **βιβλιογραφική ανασκόπηση**, έγιναν εκτενείς αναφορές σε έρευνες που διενεργήθηκαν στην Εφοδιαστική Αλυσίδα και στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε παγκόσμιο επίπεδο. Αρκετές **αριθμητικές αναφορές** έγιναν και κατά την διάρκεια της ανάλυσης των αναγκών σε προσωπικό που πρέπει να γνωρίζει την χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, το ποσοστό αντικατάστασης των εργατών από μηχανές, αλλά και το τεράστιο ποσοστό αναζήτησης εργαζομένων που θα προκληθεί για ανθρώπους που διαθέτουν γνώση στην πληροφορική και της νέες

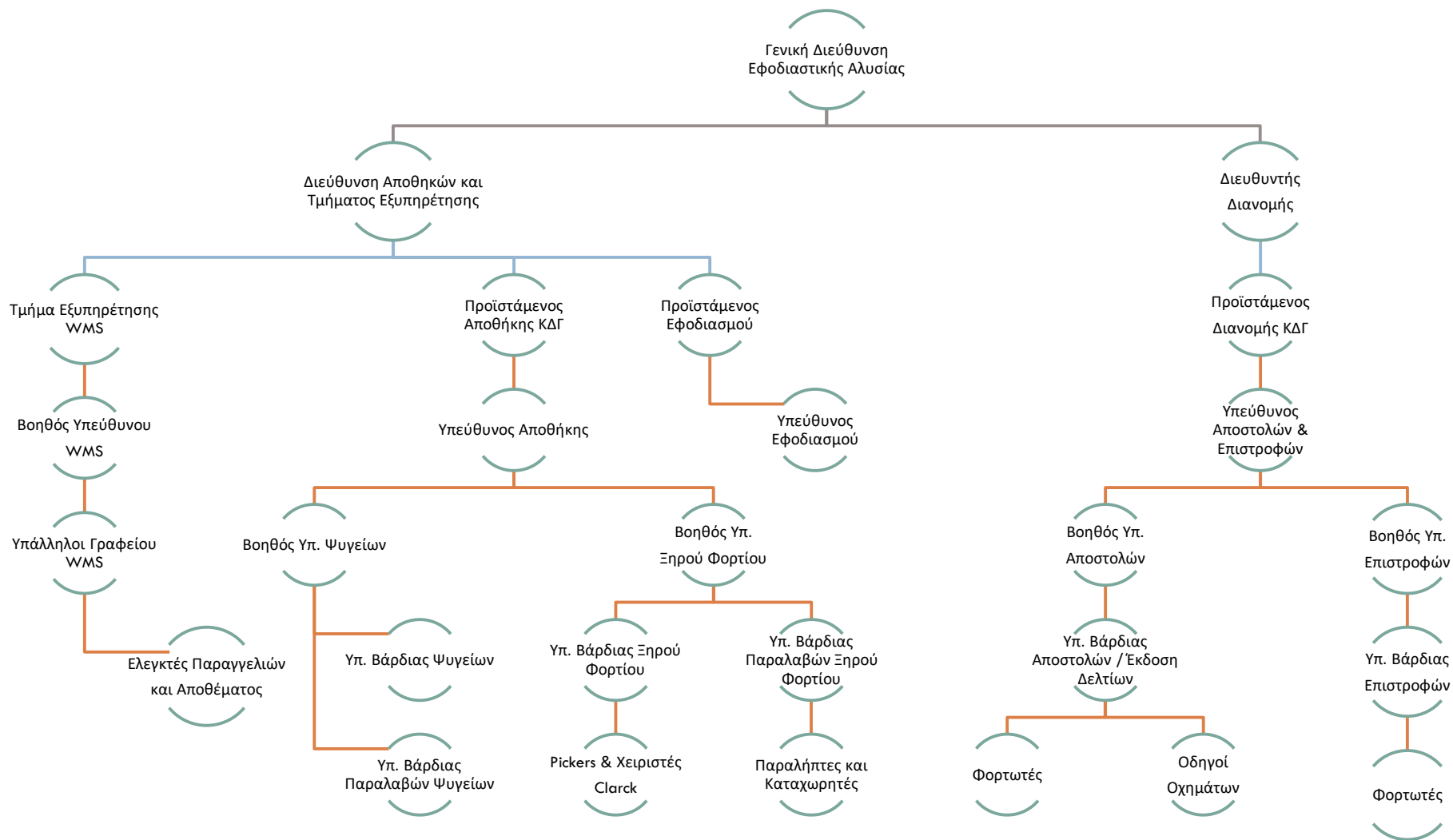
τεχνολογίες. Εν κατακλείδι, θα πρέπει να τονίσουμε ότι μεγάλη αναφορά έγινε και στην επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας και κερδοφορίας στις σύγχρονες εφοδιαστικές αλυσίδες που θα χρησιμοποιήσουν συνδυαστικά εκπαιδευμένους ανθρώπους, μαζί με ρομπότ και τεχνητή νοημοσύνη.

Η έρευνα θα διενεργηθεί με ανώνυμα ερωτηματολόγια, εντός των καταστημάτων της Metro Cash & Carry, καθώς αυτό υπαγορεύουν η νομοθεσία και η πολιτική της εταιρίας. Μέσα από τα ερωτηματολόγια θα επιδιωχθεί να ανακúψουν και ποιοτικές πληροφορίες.

Οι απαντήσεις που θα προκύψουν θα προέρχονται από το προσωπικό κάθε επιπέδου, ιεραρχικής βαθμίδας, προϋπηρεσίας, ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου. Προκειμένου να είναι εύκολη η κατανόηση και απάντηση από τους ερωτώμενους, σε κάθε ερώτηση οι δομημένες απαντήσεις προς επιλογήν, δεν θα ξεπερνούν τις πέντε.

Η επεξεργασία των δεδομένων θα ολοκληρωθεί στο Excel, ενώ υπάρχει η πεποίθηση ότι θα προκύψουν αρκετά ποιοτικά δεδομένα. Η παρουσίαση θα γίνει συνδυαστικά σε γραφήματα αλλά και σε πίνακες.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, θα ανακοινωθούν στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας, για δική της χρήση.



Σχήμα 5: Οργανόγραμμα του METRO Cash & Carry

4.2 Δομή Ερωτηματολογίου

	Σύνολα
1. Είστε	
Άντρας	39
Γυναίκα	4
2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα περιλαμβάνεστε	
20-30	9
30-40	25
40-50	9
50+	0
3. Το επίπεδο σπουδών σας είναι	
Μεταπτυχιακός Τίτλος ή Διδακτορικό	8
Πανεπιστημιακή ή Τεχνολογική Εκπαίδευση	11
Επαγγελματική Σχολή ή ΙΕΚ	15
Βασική Εκπαίδευση έως Λύκειο	9
4. Πόσα έτη εργάζεστε στην εταιρία	
Έως 4	38
4-8	3
8-12	1
12+	1
5. Σε ποια τμήμα απασχολείστε σήμερα	
Διανομή	5
Αποθήκη	35
Εμπορικό	1
Λογιστήριο	0
Διοικητικές Υπηρεσίες	2
6. Όταν προσληφθήκατε λάβατε εκπαίδευση σχετικά με	
Την εταιρία και το οργανόγραμμά της;	18
Την θέση που πρόκειται να απασχοληθείτε	32
Την ομάδα (συναδέλφους) και τον προϊστάμενό σας;	11
Την εταιρική κουλτούρα, το όραμα και τις αξίες της εταιρίας;	16
Όχι, ενημερώθηκα αργότερα σε μία άλλη συνάντηση	3
Όχι, δεν με ενημέρωσε κανείς	1
7. Πόσο σας ενδιαφέρει η εκπαίδευση που λαμβάνετε εντός της εταιρίας	
Λίγο, θεωρώ ότι πλέον ξέρω καλά τη δουλειά μου	5
Αρκετά, με βοηθάει να εξελίσομαι	27
Πολύ, είναι απαραίτητη για να ανταποκρίνομαι στα καθήκοντά μου	11
8. Πόσο σημαντική είναι η επαγγελματική σας εξέλιξη στην εταιρία	
Λίγο	7
Αρκετά	17
Πολύ	19

9. Βαθμολογείστε όλες τις παρακάτω προτάσεις	
Μισθός	
Πολύ ικανοποιητικό	1
Αρκετά ικανοποιητικό	25
Λίγο ικανοποιητικό	17
Bonus	
Πολύ ικανοποιητικό	0
Αρκετά ικανοποιητικό	7
Λίγο ικανοποιητικό	36
Εκπαίδευση εντός της εταιρίας	
Πολύ ικανοποιητικό	0
Αρκετά ικανοποιητικό	16
Λίγο ικανοποιητικό	27
Προαγωγές	
Πολύ ικανοποιητικό	1
Αρκετά ικανοποιητικό	12
Λίγο ικανοποιητικό	30
Συμπεριφορά προϊσταμένων	
Πολύ ικανοποιητικό	10
Αρκετά ικανοποιητικό	21
Λίγο ικανοποιητικό	12
Οργάνωση εταιρίας	
Πολύ ικανοποιητικό	4
Αρκετά ικανοποιητικό	20
Λίγο ικανοποιητικό	19
10. Σας ενδιαφέρουν οι επιχειρησιακοί και στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας	
Λίγο	5
Αρκετά	19
Πολύ	19
Δεν τους γνωρίζω	0
11. Θεωρείτε ότι η εταιρία αξιοποιεί επαρκώς το προσωπικό της;	
Όχι	9
Μόνο σε λίγες περιπτώσεις	22
Ναι, σε κάθε περίπτωση	12
12. Σας ενδιαφέρουν οι τεχνολογικές εξελίξεις στον χώρο της εργασίας σας;	
Λίγο, θεωρώ ότι δεν με επηρεάζουν	1
Αρκετά, θεωρώ ότι θα επηρεάσουν την εργασία μου	16
Πολύ, θεωρώ ότι θα με βοηθήσουν στην εργασία μου	25
Πολύ, γιατί φοβάμαι ότι δεν θα μπορώ να χρησιμοποιήσω νέες μηχανές ή μηχανήματα	1
Πολύ, θεωρώ ότι ίσως σύντομα με αντικαταστήσουν οι μηχανές	0
13. Χειρίζεστε κάποιο μηχάνημα ή μηχανή;	
Υπολογιστή	24
Όχημα συλλογής παραγγελιών	11
Περονοφόρο ανυψωτικό	13
Παλετοφόρο	19

14. Διαθέτετε κάποια ψηφιακή δεξιότητα σε θέματα	
Επεξεργασίας δεδομένων όπως μηχανές αναζήτησης, αντίγραφα ασφαλείας, τεχνολογίες cloud κ.λπ.	19
Δημιουργίας περιεχομένου όπως email, κείμενα, πίνακες, εικόνες, αρχεία ήχου, βάσεις δεδομένων κ.λπ.	28
Επικοινωνίας όπως skype, email, chat, social media, ιστολόγια, τηλεδιάσκεψη, ebanking κ.λπ.	25
Επίλυσης προβλημάτων με ψηφιακές τεχνολογίες, λογισμικό, τεχνικά προβλήματα κ.λπ.	9
Ασφάλειας στο διαδίκτυο με firewall, antivirus, κωδικούς πρόσβασης κ.λπ. για αποφυγή εξαπάτησης	4
15. Γνωρίζετε κάποια από τις παρακάτω καινοτόμες τεχνολογίες στον χώρο της εργασίας σας;	
Internet of Things IoT δικτύωση ηλεκτρονικών συσκευών μεταξύ τους	22
Drones μη επανδρωμένα αεροσκάφη παράδοσης παραγγελιών	6
Robotics ρομπότ συλλέκτες και κουβαλητές	5
Self Driving Trucks αυτοκινούμενα φορτηγά	3
Automation αυτοματισμός στη συλλογή, συσκευασία, φόρτωση και εκφόρτωση	6
Wearables έξυπνα γάντια με ενσωματωμένους σαρωτές	3
Head Mounded Display HMD ψηφιακά γυαλιά και κράτη	4
16. Λάβατε από την εταιρία κάποια επίσημη πληροφόρηση ή εκπαίδευση στις παραπάνω τεχνολογίες;	
Ναι	6
Όχι	37
17. Λάβατε από την εταιρία κάποια επίσημη πληροφόρηση για ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογιών σύντομα;	
Ναι	14
Όχι	29
18. Πιστεύετε ότι η εταιρία θα ενσωματώσει σύντομα νέες τεχνολογίες στους χώρους εργασίας σας;	
Ναι	27
Όχι	16
19. Πιστεύετε πως εάν ενσωματωθούν νέες τεχνολογίες θα συμβεί κάτι από τα παρακάτω;	
Θα δουλεύετε πιο ξεκούραστα;	11
Θα δουλεύετε πιο αποδοτικά;	32
Θα είναι ευεργετική θετική η συνεισφορά των μηχανών στην εκτέλεση των καθηκόντων σας;	13
Θα καταργηθεί το επάγγελμά σας;	1
Θα πρέπει να καταβάλλετε μεγάλη προσπάθεια για να εκπαιδευτείτε στις νέες τεχνολογίες;	2

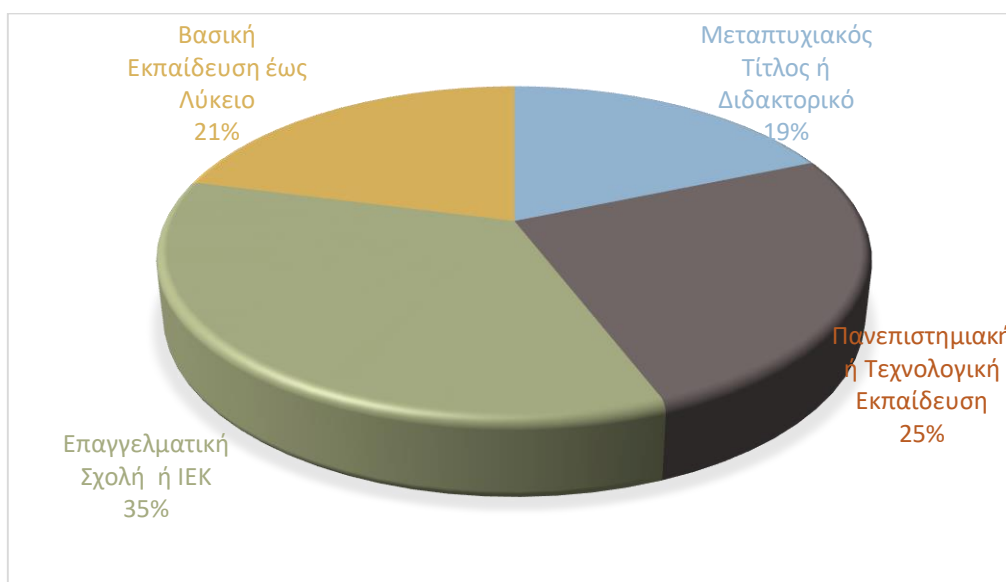
4.3 Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία Ευρημάτων

Η έρευνα διενεργήθηκε κατόπιν έγκρισης του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που βρίσκεται στα Κεντρικά Γραφεία της Εταιρίας... Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στο προσωπικό του Καταστήματος

Στην έρευνα έλαβαν μέρος, ανώνυμα, 43 εργαζόμενοι. Ειδικότερα:

39 άντρες και 4 γυναίκες. Όπως ήταν αναμενόμενο στη δύσκολη αυτή και κοπιαστική εργασία απασχολούνται κυρίως άντρες, ενώ πρέπει να τονιστεί ότι οι 35 από τους συμμετέχοντες, απασχολούνται στην Αποθήκη.

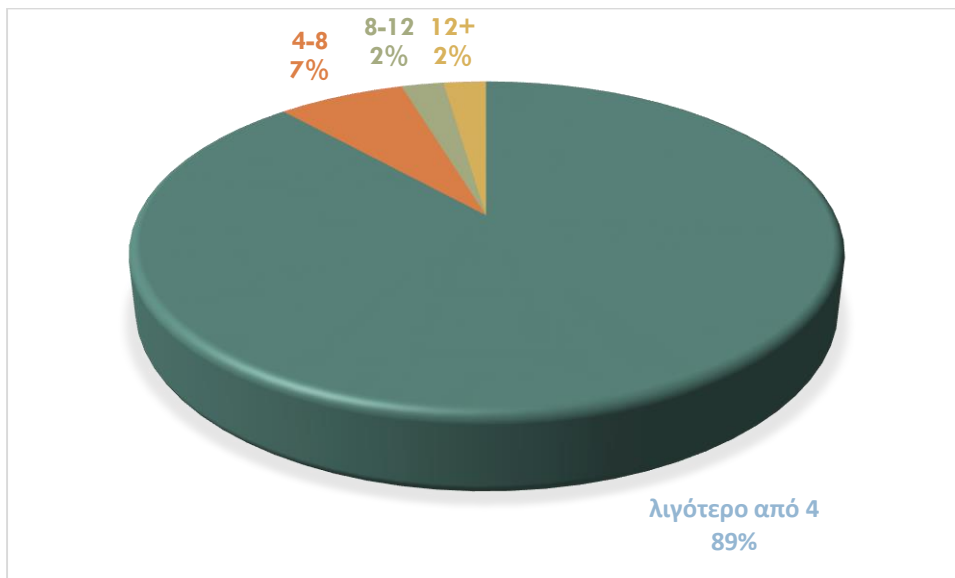
Το μορφωτικό επίπεδο είναι ιδιαίτερα υψηλό αφού μόνο 9 από τους συμμετέχοντες έχουν τη βασική εκπαίδευση:



Διάγραμμα 1: Μορφωτικό Επίπεδο

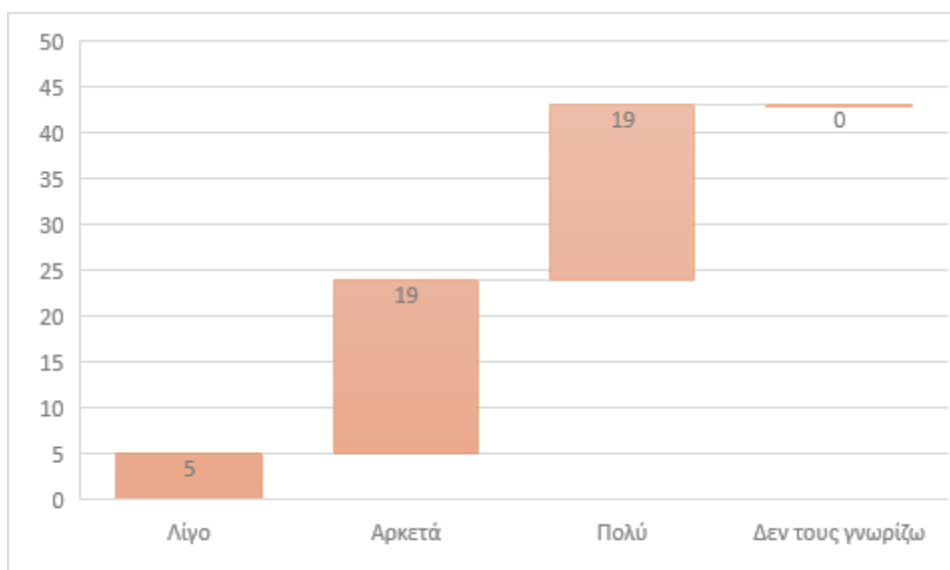
Αυτό δεν είναι πάντα θετικό για την εταιρία που επιλέγει να έχει προσωπικό ιδιαίτερα υψηλού μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με την εργασία που πρόκειται να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι. Είναι προτιμότερο να είναι σχετικό και παρόμοιο το μορφωτικό επίπεδο, γιατί έτσι οι εργαζόμενοι δεν αποχωρούν εύκολα από την εργασία. Δηλαδή, ένας εργαζόμενος με πανεπιστημιακό ή μεταπτυχιακό τίτλο, που εργάζεται σε Αποθήκη, είναι σχεδόν βέβαιο ότι παράλληλα ή σύντομα θα αναζητήσει άλλη εργασία.

Αν μάλιστα συνδυάσουμε και την πληροφορία που λαμβάνουμε από την ερώτηση 4 | Πόσα έτη εργάζεστε στην εταιρία | θα αντιληφθούμε ότι το προσωπικό δεν μένει μεγάλο διάστημα στην εταιρία, αφού οι περισσότεροι έχουν λιγότερο από 4 χρόνια.



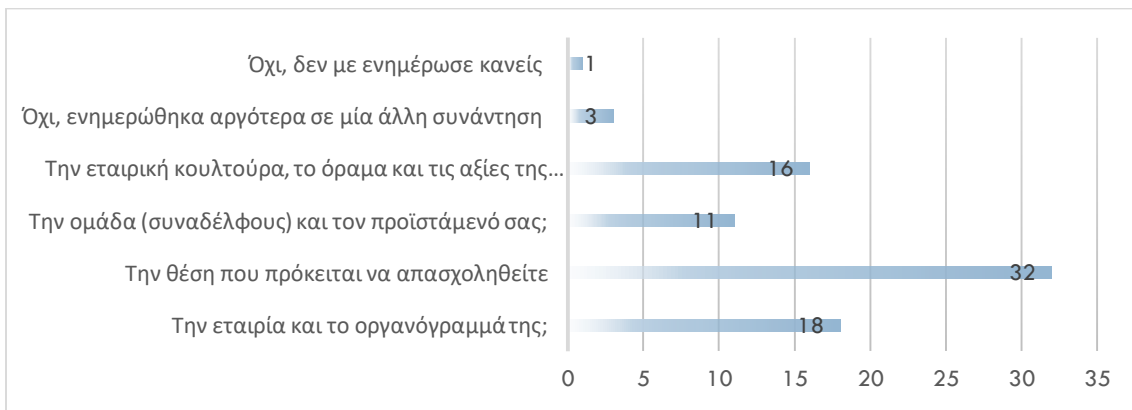
Διάγραμμα 2: Έτη προϋπηρεσίας στην εταιρία

Παρακάτω διαπιστώνουμε ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, ενδιαφέρονται να μείνουν στην εταιρία (36 συνολικά) και να εξελιχθούν, έχουν γνώση των επιχειρησιακών στόχων της εταιρίας και ενδιαφέρονται γι' αυτούς, αλλά ταυτόχρονα πιστεύουν ότι η εταιρία δεν αξιοποιεί τους ανθρώπους της (31 συνολικά).



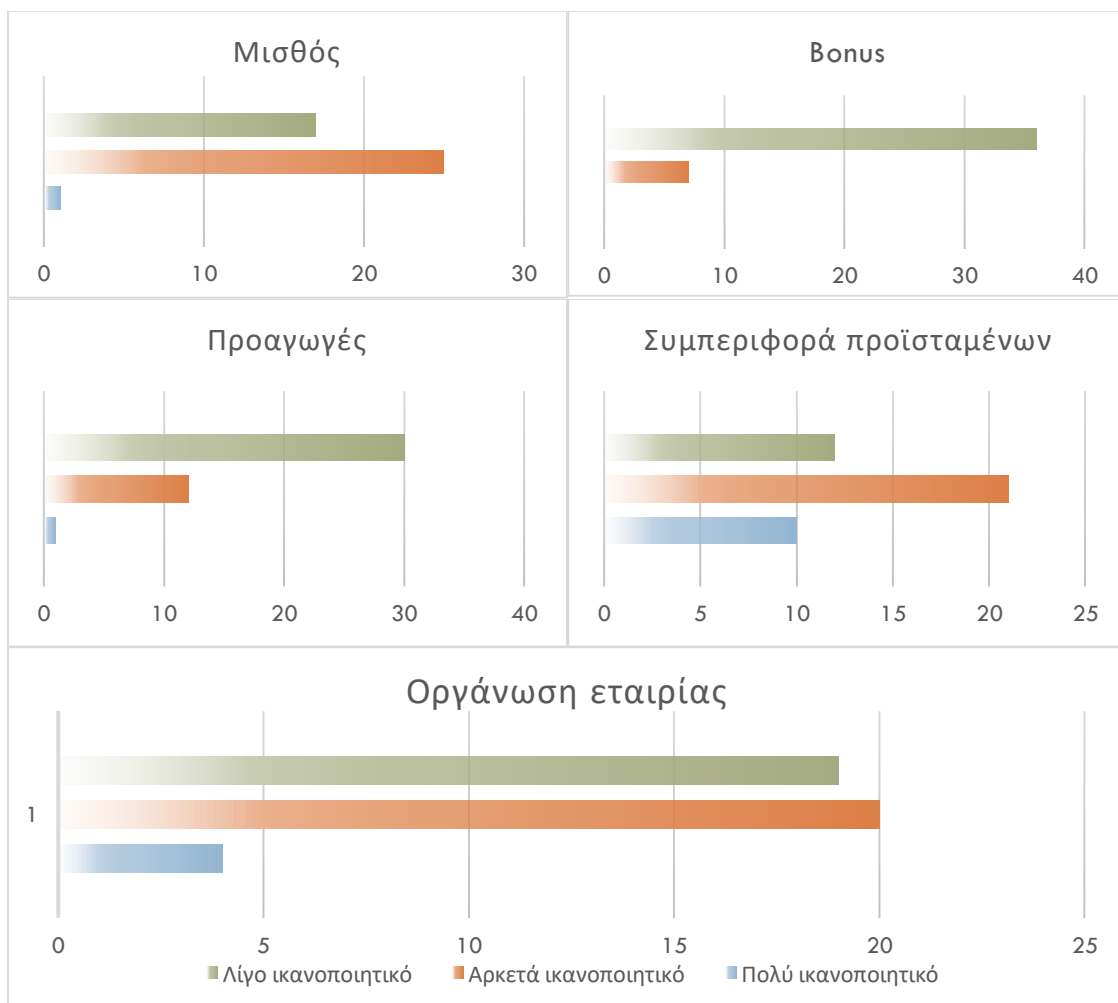
Διάγραμμα 3: Ενδιαφέρον για τους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρίας

Επιπλέον, οι πολλές διαφορετικές απαντήσεις στην ερώτηση 6 | Όταν προσληφθήκατε λάβατε εκπαίδευση σχετικά με | δείχνει ότι η εταιρία δεν έχει ένα συγκεκριμένο τρόπο «υποδοχής» των εργαζομένων, ούτε ένα «σχέδιο» εκπαίδευσης και κατάρτισης των ανθρώπων της.



Διάγραμμα 4: Εκπαίδευση που έλαβαν οι εργαζόμενοι κατά την είσοδό τους

Είναι βέβαιο ότι η υψηλή ανεργία έχει δώσει την ευκαιρία στους εργοδότες να έχουν σχεδόν απεριόριστες επιλογές σε προσωπικό. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να επηρεάζει την «επιστημονική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» μιας μεγάλης εταιρίας με 10.500 εργαζομένους.



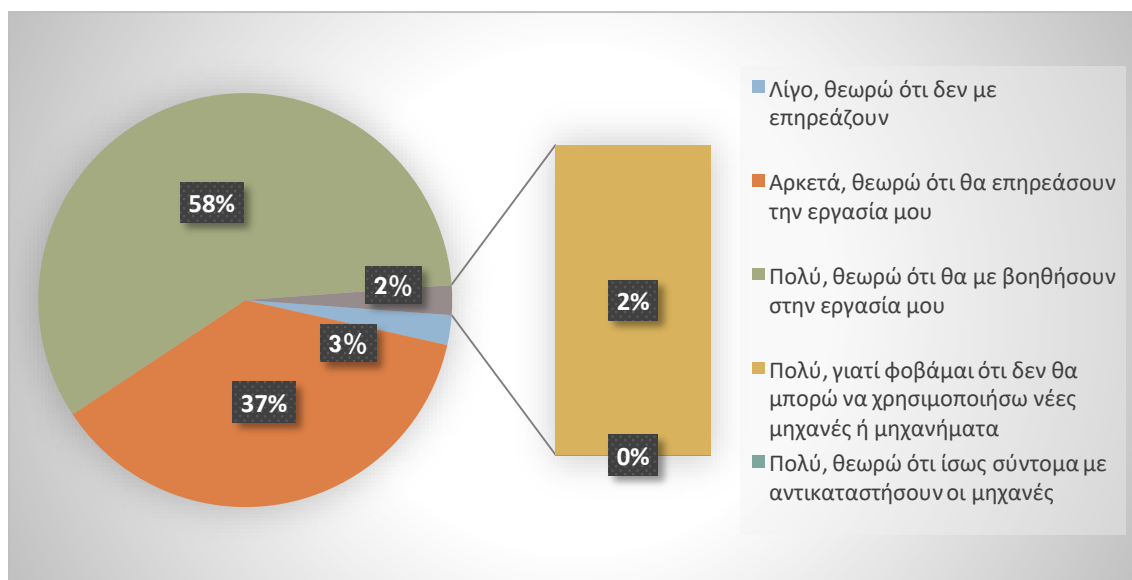
Διάγραμμα 5: Ικανοποίηση των εργαζομένων από την εταιρία

Η σωστή διαχείριση των ανθρώπων είναι μέγιστης σημασίας για την απόδοση της εταιρίας και την εικόνα που σχηματίζουν οι εργαζόμενοι και ο οικογενειακός και

φιλικός κύκλος τους. Παράλληλα, οι συχνές αποχωρήσεις επιβαρύνουν οικονομικά την εταιρία και την αποδοτικότητα της ομάδας. Τα στοιχεία δεν δείχνουν ότι η διαχείριση του προσωπικού είναι ικανοποιητική, αφού αυτό αντιλαμβάνονται και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

Παρακάτω από την ερώτηση 12 και έως το τέλος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις αφορούσαν τις νέες τεχνολογίες, της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης. Τα στοιχεία δείχνουν κατά κάποιο τρόπο αναμενόμενα.

Στην ερώτηση 12 φάνηκε ένα μειριοπαθές ενδιαφέρον για τις εξελίξεις στις τεχνολογίες γύρω από την εφοδιαστική αλυσίδα, από τους μισούς περίπου συμμετέχοντες στην έρευνα, όμως ένα μεγάλο ποσοστό αναμένουν ότι οι τεχνολογίες που ίσως ενσωματωθούν στην εργασία τους, θα τους βοηθήσουν. Σημαντικό είναι ότι κανείς δεν νιώθει απειλούμενος από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ότι δηλαδή θα αντικαταστήσουν οι μηχανές τους ανθρώπους.

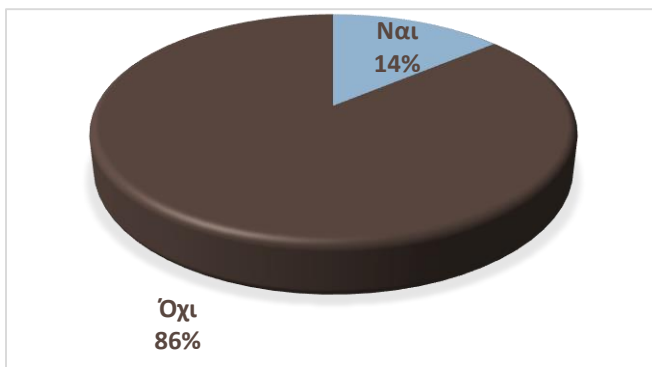


Διάγραμμα 6: Σας ενδιαφέρουν οι τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο της εργασίας σας;

Στην ερώτηση 13 πληροφορούμαστε ότι όλοι οι συμμετέχοντες χειρίζονται τουλάχιστον ένα μηχάνημα ή μηχανή. Στην ερώτηση 14 ερωτούνται 'εάν έχουν κάποια ψηφιακή δεξιότητα' και οι 6 απαντούν καμία. Κατά κάποιο τρόπο αναμενόμενο ποσοστό.

Στην ερώτηση 15 σχετικά με το 'εάν γνωρίζουν κάποια καινοτόμα τεχνολογία στο χώρο της εργασίας τους', 17 από τους 43 δεν γνώριζαν απολύτως καμία. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι στην ερώτηση μπορούσαν να απαντήσουν με περισσότερες από μία επιλογές. Επίσης σημαντικό είναι το εύρημα ότι μόνο 3 από τους ερωτηθέντες γνωρίζουν όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις.

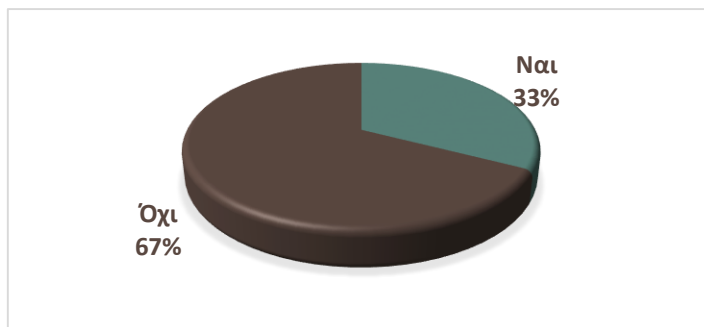
Στην ερώτηση 16 | Λάβατε από την εταιρία κάποια επίσημη πληροφόρηση ή εκπαίδευση στις παραπάνω τεχνολογίες; | οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι μάλλον δεν αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο, ή δεν υπάρχει ένα συντονισμένο σχέδιο από την Διοίκηση Ανθρώπων Πόρων για την ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τις νέες τεχνολογίες στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι 37 απαντούν αρνητικά και μόνο 6 απαντούν ότι έχουν επίσημη ενημέρωση για νέες τεχνολογίες από την εταιρία.



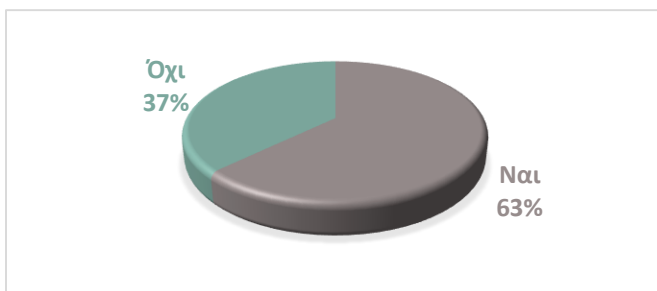
Διάγραμμα 7: Η επίσημη πληροφόρηση από την εταιρία σχετικά με τις νέες τεχνολογίες

Οι εργαζόμενοι μάλλον δεν αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο, ή δεν υπάρχει ένα συντονισμένο σχέδιο από την Διοίκηση Ανθρώπων Πόρων για την ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τις νέες τεχνολογίες στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι 37 απαντούν αρνητικά και μόνο 6 απαντούν ότι έχουν επίσημη ενημέρωση για νέες τεχνολογίες από την εταιρία.

Στην ερώτηση 17 | Λάβατε από την εταιρία κάποια επίσημη πληροφόρηση για ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογιών σύντομα; | επίσης οι απαντήσεις ποικίλουν αφού 14 απαντούν θετικά και 29 αρνητικά.



Διάγραμμα 8: Η επίσημη πληροφόρηση σχετικά με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών από την εταιρία

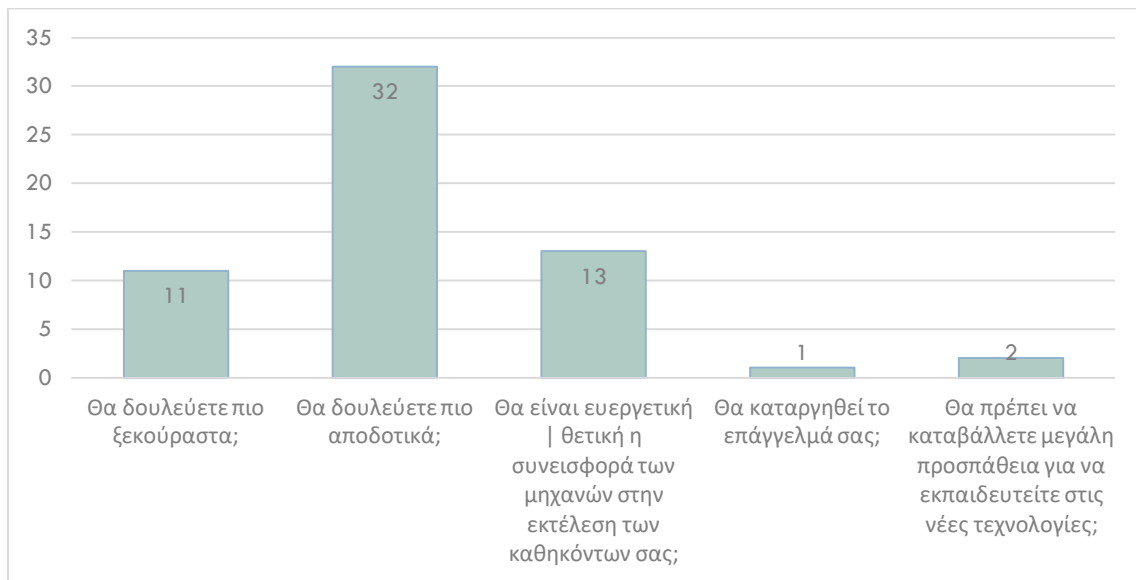


Διάγραμμα 9: Η πεποίθηση των εργαζομένων σχετικά με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην εργασία τους

Στην ερώτηση 18 | Πιστεύετε ότι η εταιρία θα ενσωματώσει σύντομα νέες τεχνολογίες στους χώρους εργασίας σας; | οι περισσότεροι θεωρούν ότι αυτό θα συμβεί σύντομα, ακόμη και αν δεν υπάρχει κάποια επίσημη πληροφόρηση από την πλευρά

της εταιρίας ή ακόμη και κάποια εκπαίδευση.

Στην ερώτηση 19, σχετικά με τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η τεχνολογία στην εργασία τους, οι συμμετέχοντες απαντούν κυρίως θετικά και φαίνεται ότι μάλλον αναμένουν ότι όλα θα αλλάξουν προς το καλύτερο, στον εργασιακό τους χώρο.



Διάγραμμα 10: Τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι θα συμβεί με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών

4.4 Συμπεράσματα και Προτάσεις

Στις σελίδες που προηγήθηκαν, αναλύθηκαν με σειρά, θέματα που αφορούν την Εφοδιαστική Αλυσίδα σε παγκόσμιο επίπεδο και πως αυτά επηρεάζουν τη δράση και τους στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μεγάλες παγκοσμιοποιημένες εφοδιαστικές αλυσίδες τείνουν να καταλάβουν ολοκληρωτικά τις διεθνείς αγορές, καθώς έχουν την δυνατότητα να επενδύσουν σε έρευνα και να αναπτύσσονται ταχύτατα. Ορισμένες από αυτές αναλυτικά παρουσιάστηκαν μαζί με τα τεχνολογικά επιτεύγματα που χρηματοδοτούν και προωθούν ώστε να επιτύχουν την πλήρη κυριαρχία τους. Νέα τεχνολογία σε robots και drones, τεχνητή νοημοσύνη και άνθρωποι που συλλειτουργούν μαζί με τις μηχανές αρμονικά, με οικονομικό, αξιόπιστο και ταχύτατο τρόπο, συνθέτουν το νέο σκηνικό των εφοδιαστικών αλυσίδων.

Από την μελέτη αποδείχθηκε ότι στην χώρα μας ακόμη δεν έχουμε εντάξει νέες τεχνολογίες και μάλιστα φαίνεται ότι είμαστε από τις τελευταίες στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε χρήση τεχνολογιών. Η παραγωγική ευελιξία στην Εφοδιαστική Αλυσίδα συνδέεται άμεσα με τον ψηφιακό και τεχνολογικό μετασχηματισμό ενώ ταυτόχρονα θα δημιουργηθούν έντονα ανταγωνιστικές πιέσεις από διεθνείς Εφοδιαστικές Αλυσίδες, για όσες χώρες δεν καταφέρουν να ακολουθήσουν. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης στο άμεσο μέλλον για τις ελληνικές Εφοδιαστικές Αλυσίδες που εξακολουθούν να ακολουθούν τους παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας.

Οι άνθρωποι που οδηγούν μία επιχείρηση, μεγάλου μεγέθους σε υποκαταστήματα και αριθμό εργαζομένων, είναι αυτοί που τελικά θα πετύχουν να οδηγήσουν μία Εφοδιαστική Αλυσίδα στο μέλλον. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, οφείλει να «εφοδιαστεί» με το κατάλληλο προσωπικό που θα παραμείνει στη θέση του, στις μεγάλες αλλαγές που μπορεί να προκύψουν, ώστε να υποστηρίξει την εταιρία και τις νέες διαδικασίες που θα την κάνουν πιο παραγωγική και αποτελεσματική. Άρα και πιο ανταγωνιστική. Η δυνατότητα να υπερέχει μία εφοδιαστική αλυσίδα δεν θα κρίνεται μόνο στις τεχνολογίες αιχμής που θα διαθέτει, αλλά και στη διάθεση ανθρώπινου δυναμικού με τις κατάλληλες δεξιότητες και τα απαραίτητα talenta.

Η μελέτη μας, πραγματοποιήθηκε σε ένα μεγάλο κατάστημα της METRO Cash & Carry, όπου έλαβαν μέρος 43 άτομα, ανώνυμα, από πολλές ειδικότητες και θέσεις. Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό, αν σκεφτεί κανείς, ότι και με βάση τα προαναφερθέντα, τα καταστήματα της METRO Cash & Carry, είναι σχετικά παρόμοια σε όλη την Ελλάδα. Άλλωστε και η πολιτική της εταιρίας, οι διαδικασίες και η οργάνωση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ασκείται με τον ίδιο

ακριβώς τρόπο σε όλα τα καταστήματα, από τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας. Δεν υπάρχει, ως εκ τούτου, ανά κατάστημα, υπεύθυνος προσωπικού.

Θεωρούμε λοιπόν, ότι τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευτούν, γιατί παρόμοιες συνθήκες, διαδικασίες αλλά και επιλογές της πολιτικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, υπάρχουν σε όλα τα καταστήματα.

Αν και το πρόγραμμα TalentChallenge που έχει δημιουργήσει η εταιρία είναι πραγματικά πρωτοποριακό και της επιτρέπει να αντλεί ταλαντούχα άτομα, τα οποία «ωριμάζουν» σε δεξιότητες και εμπειρίες μέσα από την απασχόλησή τους στην επιχείρηση, αυτά είναι μόνο λίγα κάθε έτος. Πρόκειται δηλαδή για μόνο 6 άτομα, εάν σκεφτεί κανείς ότι γενικά ο όμιλος απασχολεί 10.500 εργαζομένους.

Θεωρούμε λοιπόν, ότι κατά βάση, όσα συμβαίνουν σε ένα κατάστημα, πιθανότητα συμβαίνουν με τον ίδιο τρόπο και σε άλλα, αφού οι επιλογές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι πανομοιότητες σε όλα τα καταστήματα.

Η μέθοδος των ανώνυμων ερωτηματολογίων είναι η πλέον διαδεδομένη για έρευνα ποσοτική, σε επιχειρήσεις. Ας μην ξεχνάμε ότι πρόκειται για προσωπικές αντιλήψεις ή πεποιθήσεις των εργαζομένων, όπως αυτές συλλέγονται και ταξινομούνται στη δομή του ερωτηματολογίου, ή ακόμη όπως συγκρίνονται τα στοιχεία μεταξύ τους.

Τα συμπεράσματα δεν είναι ιδιαίτερα θετικά, σε έναν κλάδο δύσκολο, όπου πραγματικά δίδεται ένας ατελείωτος αγώνας να διασφαλιστεί η ποιότητα και η καλή εξυπηρέτηση των πελατών. Οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι μένουν λίγο και δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την ίδια την εταιρία, η οποία πιστεύουν ότι δεν διαχειρίζεται με τον βέλτιστο τρόπο το προσωπικό της.

Η επιλογή της εταιρίας να στελεκώνει τις Αποθήκες, με υψηλού μορφωτικού επιπέδου εργαζομένους, οι οποίοι τελικά χειρίζονται περονοφόρα και παλετοφόρα, είναι μάλλον λανθασμένη. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι το μορφωτικό τους επίπεδο δεν θα αναγνωριστεί, ούτε ελπίζουν ότι θα έχουν κάποιες ανταμοιβές σε προαγωγή ή bonus, από αυτό το προσόν τους. Θεωρείται λοιπόν, αναμενόμενο, να είναι δυσαρεστημένοι και να αναζητούν σύντομα άλλη εργασία, ώστε να εκμεταλλευτούν τα προσόντα τους. Οι τακτικές αποχωρήσεις και η ανάγκη για εξεύρεση νέου προσωπικού επιβαρύνει την επιχείρηση από πολλές απόψεις, οικονομικές και βεβαίως δεν δίνει τη δυνατότητα να διαχειρίζεται το προσωπικό, αφού αυτό αλλάζει τακτικά.

Επιπλέον, η πεποίθηση των εργαζομένων ότι σύντομα πολλά πράγματα θα αλλάξουν στην εργασία τους, σε ότι αφορά τις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί η

εταιρία, αποδεικνύει ότι δεν υπάρχει συστηματική και τεκμηριωμένη ενημέρωση από την πλευρά της εταιρίας.

Είναι επίσης αναμενόμενο, σε μία επιχείρηση που ασκεί «κεντρικά» τον έλεγχο του Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ απασχολεί χιλιάδες εργαζομένους, τελικά να επιφορτίζεται με την διαδικασία αυτή, ο Διευθυντής του Καταστήματος και οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων. Μέσα στον φόρτο της καθημερινής εργασίας, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν είναι δυνατόν να ασκείται αποτελεσματικά από στελέχη με διαφορετικό αντικείμενο και χωρίς γνώσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα προβλήματα που δημιουργεί η απουσία Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, δεν μπορεί να τα επιλύσει η τυποποίηση των διαδικασιών, σε κάθε περίπτωση. Ορισμένα θέματα που δημιουργούν έντονη δυσαρέσκεια, όπως η αξιοποίηση των ανθρώπων της εταιρίας ή η πεποίθηση ότι δεν αξιολογούνται αξιοκρατικά, δεν μπορεί να επιλυθούν από τα «κεντρικά» και εξ αποστάσεως.

Ως εκ τούτου, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε και να προτείνουμε, μία νέα οργάνωση στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, που να είναι κοντά στους ανθρώπους, που εργάζονται στα καταστήματα, ίσως με παρουσία και γραφεία σε περισσότερα σημεία της Ελλάδας. Επιπλέον, απαιτείται μία ολοκληρωμένη προσπάθεια για να καλυφθούν τα θέματα που απασχολούν τους εργαζομένους σε ότι αφορά τους μισθούς, τα bonus και τις προαγωγές.

Όλα τα παραπάνω θα συντελέσουν θετικά και στη μείωση των τακτικών αποχωρήσεων των ανθρώπων στην εφοδιαστική αλυσίδα της METRO Cash & Carry και θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα, ενώ παράλληλα θα μειώσουν το κόστος του προσωπικού.

4.5 Κατάλογος Αναφορών – Παραπομπών

- Ashburn, A., (1977), Toyota's "famous Ohno system", American Machinist, July, 120–123.
- Beechler S. & Woodward I.C., (2009), "The global war for talent". Journal of international management, 15 (3).
- Burns (2002), Implications of postponement for the supply chain, International Journal of Production Research.
- DHL, Robotic and Automation, διαθέσιμο online στο <https://www.logistics.dhl/global-en/home/insights-and-innovation/thought-leadership/trend-reports/robotics-in-logistics.html> (προσπελάστηκε την 16.11.2019).
- Donald J. Bowersox, David J. Closs, (1996) Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process, McGraw-Hill Companies
- Douglas M. Lambert, "The Eight Essential Supply Chain Management Processes," Supply Chain Management Review, Vol. 8, No. 6 (2004), pp. 18-26.
- Druker P., (1958), Marketing and Economic Development.
- Ed Michaels et al, (2001), "The war of talent", Harvard Business Press.
- Engels, D.W., (1978). Alexander the Great and the logistics of the Macedonian Army. Berkley: University of California Press. pp.119 & 123.
- Europa, Ίση μεταχείριση στην απασχόληση και στην εργασία, διαθέσιμο online στο <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10823> (προσπελάστηκε την 19/11/2019).
- FDL Group, 28.12.2017, Τα Reverse Logistics δεν αποτελούν πλέον μία δεύτερη σκέψη της Εφοδιαστικής Αλυσίας, διαθέσιμο online στο <http://www.fdlgroup.gr/reverse-logistics-no-longer-a-supply-chain-afterthought/> (προσπελάστηκε την 15.11.2019)
- Flamholtz, (1996), Effective Organizational Control: "Theory and Practice". Kluwer Academic Publishers.
- GSCF, About us & Services, διαθέσιμο online στο <https://www.gscf.com/services/> (προσπελάστηκε την 14.11.2019).
- Heins (2004), Civil Society's Barbarisms, European Journal of Social Theory.
- Human Resources Marketing Plan, διαθέσιμο online στο https://www.mplans.com/human_resources_marketing_plan/executive_summary_fc.php (προσπελάστηκε 28.11.2019).

- Ired, 06.06.2019, Το νέο drone της Amazon υπόσχεται γρήγορες εναέρια μεταφορές, διαθέσιμο online στο <https://www.ired.gr/blog/item/7680-to-neo-drone-tis-amazon-yposxetai-grigores-enaeries-metafores.html> (προσπελάστηκε την 16.11.2019).
- Mentzer et al (2001), Defining Supply Chain Management, Journal of Business Logistics, Volume 22, Issue 2.
- METRO, Talent Challenge, διαθέσιμο online στο <https://www.metrotalentchallenge.gr/home> (προσπελάστηκε 28.11.2019).
- Minchington B., (2015), “15 Employer Branding best practices you need to know”, διαθέσιμο στο <https://www.ere.net/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/> (προσπελάστηκε 28.11.2019).
- Movahedi et al (2009), Critical Analysis of the Supply Chain Management Theories: Toward the Stakeholder Theory.
- Ogrinja G., (2013), Senior Software, What are the processes of SCM?, διαθέσιμο online στο https://www.seniorerp.ro/en/resurse_utile/what-are-the-processes-of-a-scm/ (προσπελάστηκε την 14.11.2019).
- Porter, M. E., (1985), The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.
- PwS Global, (2019), “The talent challenge: Harnessing the power of human skills, in the machine age”, διαθέσιμο στο <https://www.pwc.com/talentchallenge>, (προσπελάστηκε 28.11.2019).
- Rodrigue et al (2012), Green Logistics (The Paradoxes of).
- Rushton et al, (1998), The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain, Εκδόσεις Kogan Page Publishers.
- Schneller και Smeltzer (2006), Strategic Management of the health care supply chain, San Francisco.
- Taxydromeio.gr, DHL invests robots warehouses, διαθέσιμο online στο <https://taxydromeio.gr/dhl-invests-robots-warehouses/> (προσπελάστηκε την 16.11.2019).
- Taylor, Frederick Winslo, (1911), “The Principles of Scientific Management”, New York, NY, USA and London, UK, Harper & Brothers, Διαθέσιμο στο Project Gutenberg.
- Thiell et al (2011), Green Logistics: Global practices and their implementation in emerging markets, ResearchGate.

Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδας, Logistics, διαθέσιμο online στο <http://logistics.teicm.gr/> (προσπελάστηκε την 22.11.2019).

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2017), «Μια συνδεδεμένη Ψηφιακή Αγορά για όλους», διαθέσιμο στο <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017DC0228&from=EN> (προσπελάστηκε 27.10.2019).

Λιανός, Θ., Νταούλη – Ντεμούση, Α., (1998), Οικονομική της εργασίας, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα.

Νομικού Π., (2016), Ποσοτική vs Ποιοτική έρευνα, διαθέσιμο στο <https://cears.edu.gr/%CE%BD%CE%AD%CE%B1/posotiki-vs-roiotiki/> (προσπελάστηκε 29.10.2019).

Σινανίδου Μ., (2018), «Χρειαζόμαστε επιστήμονες της πληροφορικής, παράγουμε φιλόλογους και θεολόγους», στο [epixeiro.gr](https://www.epixeiro.gr), <https://www.epixeiro.gr/article/100305> (προσπελάστηκε 27.11.2019).

4.6 Προσάρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

No _____

- |1| Είστε:
- Άντρας
 - Γυναίκα
- |2| Σε ποια ηλικιακή ομάδα περιλαμβάνεστε:
- 20 – 30
 - 30 – 40
 - 40 – 50
 - 50 και άνω
- |3| Το επίπεδο σπουδών σας είναι:
- Μεταπτυχιακός Τίτλος ή Διδακτορικό
 - Πανεπιστημιακή ή Τεχνολογική Εκπαίδευση
 - Επαγγελματική Σχολή ή ΙΕΚ
 - Βασική Εκπαίδευση έως Λύκειο
- |4| Πόσα έτη εργάζεστε στην εταιρία:
- Έως 4
 - 4 έως 8
 - 8 έως 12
 - Περισσότερα από 12
- |5| Σε ποια τμήμα απασχολείστε σήμερα:
- Ταμείο
 - Αποθήκη
 - Πωλήσεις
 - Λογιστήριο
 - Διοικητικές υπηρεσίες
- |6| Όταν προσληφθήκατε λάβατε εκπαίδευση σχετικά με:
(μπορείτε να τα επιλέξετε περισσότερα από ένα)
- Την εταιρία και το οργανόγραμμά της;
 - Την θέση που πρόκειται να απασχοληθείτε;
 - Την ομάδα (συναδέλφους) και τον προϊστάμενό σας;
 - Την εταιρική κουλτούρα, το όραμα και τις αξίες της εταιρίας;
 - Όχι, ενημερώθηκα αργότερα σε μία άλλη συνάντηση
 - Όχι, δεν με ενημέρωσε κανείς
- |7| Πόσο σας ενδιαφέρει η εκπαίδευση που λαμβάνετε εντός της εταιρίας:
- Λίγο, θεωρώ ότι πλέον ξέρω καλά τη δουλειά μου
 - Αρκετά, με βοηθάει να εξελισσομαι
 - Πολύ, είναι απαραίτητη για να ανταποκρίνομαι στα καθήκοντά μου
- |8| Πόσο σημαντική είναι η επαγγελματική σας εξέλιξη στην εταιρία:
- Λίγο
 - Αρκετά
 - Πολύ
- |9| Βαθμολογείτε όλες τις παρακάτω προτάσεις:
- | | <u>Πολύ ικανοποιητικό</u> | <u>Αρκετά ικανοποιητικό</u> | <u>Λίγο ικανοποιητικό</u> |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Μισθός | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bonus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Εκπαίδευση εντός της εταιρίας | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Προαγωγές | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Συμπεριφορά προϊσταμένων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Οργάνωση εταιρίας | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- |10| Σας ενδιαφέρουν οι επιχειρησιακοί και στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας;
- Λίγο
 - Αρκετά
 - Πολύ
 - Δεν τους γνωρίζω

- |11| Θεωρείτε ότι η εταιρία αξιοποιεί επαρκώς το προσωπικό της;
- Όχι
 - Μόνο σε λίγες περιπτώσεις
 - Ναι, σε κάθε περίπτωση
- |12| Σας ενδιαφέρουν οι τεχνολογικές εξελίξεις στον χώρο της εργασίας σας;
- Λίγο, θεωρώ ότι δεν με επηρεάζουν
 - Αρκετά, θεωρώ ότι θα επηρεάσουν την εργασία μου
 - Πολύ, θεωρώ ότι θα με βοηθήσουν στην εργασία μου
 - Πολύ, γιατί φοβάμαι ότι δεν θα μπορώ να χρησιμοποιήσω νέες μηχανές ή μηχανήματα
 - Πολύ, θεωρώ ότι ίσως σύντομα με αντικαταστήσουν οι μηχανές
- |13| Χειρίζεστε κάποιο μηχάνημα ή μηχανή;
- (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)
- Υπολογιστή
 - Ταμειακή μηχανή και POS
 - Όχημα φορτοεκφόρτωσης
 - Όχημα συλλογής παραγγελιών
 - Περονοφόρο ανυψωτικό
 - Παλετοφόρο
- |14| Διαθέτετε κάποια ψηφιακή δεξιότητα σε θέματα:
- (μπορείτε να τα επιλέξετε περισσότερα από ένα ή κανένα)
- Επεξεργασίας δεδομένων όπως μηχανές αναζήτησης, αντίγραφα ασφαλείας, τεχνολογίες cloud κ.λπ.
 - Δημιουργίας περιεχομένου όπως email, κείμενα, πίνακες, εικόνες, αρχεία ήχου, βάσεις δεδομένων κ.πλ.
 - Επικοινωνίας όπως skype, email, chat, social media, ιστολόγια, τηλεδιάσκεψη, ebanking κ.λπ.
 - Επίλυσης προβλημάτων με ψηφιακές τεχνολογίες, λογισμικό, τεχνικά προβλήματα κ.λπ.
 - Ασφάλειας στο διαδίκτυο με firewall, antivirus, κωδικούς πρόσβασης κ.λπ. για αποφυγή εξαπάτησης
- |15| Γνωρίζετε κάποια από τις παρακάτω καινοτόμες τεχνολογίες στον χώρο της εργασίας σας;
- (μπορείτε να τα επιλέξετε περισσότερα από ένα)
- Internet of Things | IoT| δικτύωση ηλεκτρονικών συσκευών μεταξύ τους ή στο διαδίκτυο
 - Drones | μη επανδρωμένα αεροσκάφη παράδοσης παραγγελιών
 - Robotics | ρομπότ συλλέκτες και κουβαλητές
 - Self Driving Trucks | αυτοκινούμενα φορτηγά
 - Automation | αυτοματισμός στη συλλογή, συσκευασία, φόρτωση και εκφόρτωση εμπορευματοκιβωτίων
 - Wearables έξυπνα γάντια με ενσωματωμένους σαρωτές
 - Head Mounded Display |HMD| ψηφιακά γυαλιά και κράτη
- |16| Λάβατε από την εταιρία κάποια επίσημη πληροφόρηση ή εκπαίδευση στις παραπάνω τεχνολογίες;
- Ναι
 - Όχι
- |17| Λάβατε από την εταιρία κάποια επίσημη πληροφόρηση για ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογιών σύντομα;
- Ναι
 - Όχι
- |18| Πιστεύετε ότι η εταιρία θα ενσωματώσει σύντομα νέες τεχνολογίες στους χώρους εργασίας σας;
- Ναι
 - Όχι
- |19| Πιστεύετε πως εάν ενσωματωθούν νέες τεχνολογίες θα συμβεί κάτι από τα παρακάτω;
- (μπορείτε να τα επιλέξετε περισσότερα από ένα)
- Θα δουλεύετε πιο ξεκούραστα;
 - Θα δουλεύετε πιο αποδοτικά;
 - Θα είναι ευεργετική | θετική η συνεισφορά των μηχανών στην εκτέλεση των καθηκόντων σας;
 - Θα καταργηθεί το επάγγελμά σας;
 - Θα πρέπει να καταβάλλετε μεγάλη προσπάθεια για να εκπαιδευτείτε στις νέες τεχνολογίες;

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας