



ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ

Διοίκηση Λειτουργιών και Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Κωνσταντίνος Ν. Ανδρουτσόπουλος
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

kandro@aueb.gr



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- ΓΝΩΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ
- ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ/ΓΝΩΣΕΙΣ
- ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ
- ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ/ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ



ΠΑΡΑΓΩΓΗ

ΕΙΣΡΟΕΣ

(μηχανήματα, πρώτες ύλες, ανθρώπινες δεξιότητες κλπ)

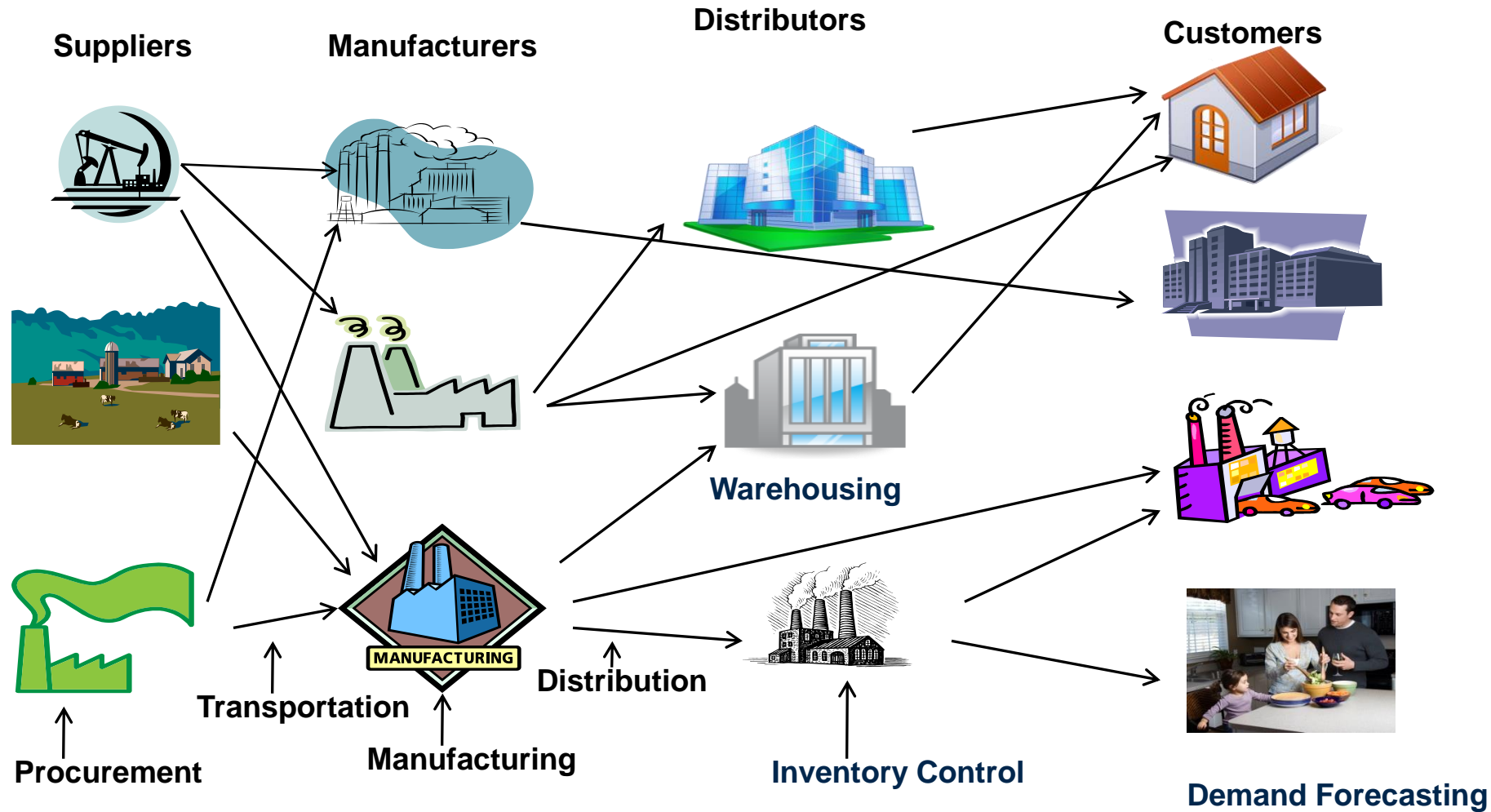


ΕΚΡΟΕΣ

(με τη μορφή εμπορευμάτων ή υπηρεσιών)



ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ





Ορισμοί

- Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management)
 - *“Η ευθυγράμμιση και ο συντονισμός των επιχειρήσεων (upstream και downstream) που συνιστούν μία εφοδιαστική αλυσίδα (supply chain) με στόχο την παραγωγή και παράδοση ανώτερης ποιότητας στον τελικό καταναλωτή με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για την εφοδιαστική αλυσίδα συνολικά.”*
(A. Harrison, R. van Hoek, “Logistics Management and Strategy”, Prentice Hall, 2002)
 - *“Ένα σύνολο μεθόδων και εργαλείων που χρησιμοποιούνται για να ολοκληρώσουν αποδοτικά και αρμονικά τους προμηθευτές, τους παραγωγούς, τις αποθήκες, και το λιανεμπόριο προκειμένου να παραχθεί και διανεμηθεί το εμπόρευμα στις κατάλληλες ποσότητες, στις κατάλληλες τοποθεσίες, και στον κατάλληλο χρόνο υπό τη συνθήκη της ελαχιστοποίησης του συνολικού κόστους κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και της εξασφάλισης του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης.”*
(D. Simchi-Levi, P. Kaminsky, E. Simchi-Levi, “Designing and Managing the Supply Chain”, McGraw-Hill, 2000)



Αντικείμενο Κατεύθυνσης (I/II)

- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
 - Σχεδιασμός Προϊόντων και Υπηρεσιών
 - Πρόβλεψη ζήτησης
 - Έλεγχος ποιότητας
 - Διαχείριση Αποθεμάτων
 - Χρονικός Προγραμματισμός Παραγωγής
 - Διοίκηση Έργων



Αντικείμενο Κατεύθυνσης (I/II)

- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ
 - Πόσες μονάδες παραγωγής/αποθήκες και σε ποιες θέσεις;
 - On-shoring vs. Off-shoring
 - Ποιο επίπεδο διαθεσιμότητας προϊόντων και αποθέματος;
 - Ποιο μοντέλο διανομής των προϊόντων;
 - Σχεδιασμός δικτύου μεταφορών
 - Διαπραγμάτευση και όροι στις συμβάσεις με τους προμηθευτές
 - Αξιολόγηση και έλεγχος της επίδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας
 - Διαχείριση Αποθηκών



Στόχοι Κατεύθυνσης

- Διεύρυνση γνώσεων και ανάπτυξη δεξιοτήτων για:
 - Την **κατανόηση** των συστημάτων παραγωγής και εφοδιαστικής αλυσίδας
 - Τη **Διοίκηση Έργων** (Project Management)
 - Τη **λήψη αποφάσεων** στη διοίκηση παράγωγης και εφοδιαστικής αλυσίδας (μέσω **μεθοδολογικών** προσεγγίσεων και **ποσοτικών** μεθόδων)
 - Κατανόηση της δυναμικότητας της αγοράς και Πρόβλεψη Ζήτησης (Market Dynamics and Demand Forecasting)
 - **Τον έλεγχο ποιότητας** και την **αξιολόγηση** των συστημάτων παραγωγής και εφοδιαστικής αλυσίδας (Quality Control and Evaluation)
 - Τη χρήση συστημάτων ERP



Υποχρεωτικά Μαθήματα Κατεύθυνσης

- Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (6ο Εξάμηνο)
- Διοίκηση Παραγωγής και Υπηρεσιών (6ο Εξάμηνο)
- Θέματα Επιχειρησιακής Έρευνας και Συστημάτων Αποφάσεων (6ο Εξάμηνο)
- Διοίκηση Ποιότητας (6ο Εξάμηνο)
- Ανάλυση και Σχεδιασμός Συστημάτων Διανομής και Μεταφορών (7ο Εξάμηνο)
- Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (7ο Εξάμηνο)



Προτεινόμενα Μαθήματα Επιλογής

- Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Εφαρμογές Διαδικτύου
- Ανάλυση και Μοντελοποίηση Διαδικασιών και Συστημάτων
- Στοχαστική Μοντελοποίηση και Προσομοίωση
- Επιχειρηματική Ευφυΐα και Ανάλυση Μεγάλων Δεδομένων



Προοπτικές: Μεταπτυχιακές Σπουδές

- # MSc in Logistics and Supply Chain Management, Lancaster University
- # MSc in Logistics and Supply Chain Management, Cranfield University
- # MSc in Supply Chain & Logistics Management, University of Warwick
- # MSc in Supply Chain Management, Erasmus University



Προοπτικές: Έρευνα

- Συμμετοχή σε ερευνητικές δραστηριότητες
 - π.χ. Εργαστήριο MSL (Μονάδα TRANSLOG)
- Μεταπτυχιακές / Διδακτορικές Σπουδές
- “Προθάλαμος” για ακαδημαϊκή καριέρα ή καλύτερη προοπτική απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα;



Προοπτικές Απασχόλησης (I)

- Typical Jobs:
 - Project Manager
 - Plant Manager
 - Supply Chain Manager
 - Logistics Analyst
 - Hospital Administrator
 - Department Store Manager
 - Purchasing Manager
 - Logistics Manager
 - Warehouse/distribution Manager
 - Quality Control Manager
 - Business Process Analyst
 - Production Control Analyst



Προοπτικές Απασχόλησης (II)

Airlines

Airport Management

Banking

Consulting

Education

Energy

Government

Retail

Fashion

Transportation/Shipping

Distribution

Health Care

Import/Export

Manufacturing

Non-profit Service Organization

Online Auctions

Food Industry

Port Management

3PL/4PL

Software (ERPs)

Warehousing



Προοπτικές Απασχόλησης (II)

- Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: αναπτύσσουν μία ολιστική αντίληψη σχετικά με την αποτελεσματική λειτουργία και διοίκηση μιας επιχείρησης και αποκτούν γνώσεις που τους καθιστούν ανταγωνιστικούς σε τομείς όπως:
 - **Τμήματα Σχεδιασμού και Παραγωγής** προϊόντων και υπηρεσιών όλων των κατηγοριών των επιχειρήσεων
 - **Τμήματα Logistics και Supply Chain Management** όλων των κατηγοριών των επιχειρήσεων
 - **Επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες Logistics**, όπως 3rd Party Logistics, Μεταφορικές Εταιρίες, εξειδικευμένες εταιρίες συμβούλων (π.χ. 4PL)
 - **Εταιρίες Συμβούλων**
 - **Οργανισμοί** και επιχειρήσεις στον τομέα των Μεταφορών, π.χ. ΔΑΑ, ΟΣΕ, ΟΛΠ κα.



Προοπτικές Απασχόλησης (IV)

- Ο ΣΕΒ έδωσε στη δημοσιότητα μια λίστα με **87 επαγγέλματα**, για τα οποία αναμένεται ότι θα υπάρξει **αυξημένη ζήτηση στην αγορά εργασίας μέχρι το 2020**.
- Τα επαγγέλματα αυτά εντάσσονται σε **8 επιχειρηματικούς τομείς**:
 - Ενέργεια
 - Εφοδιαστική Αλυσίδα
 - Υγεία
 - Περιβάλλον
 - Τεχνολογίες της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ)
 - Τρόφιμα
 - Μέταλλα
 - Δομικά προϊόντα

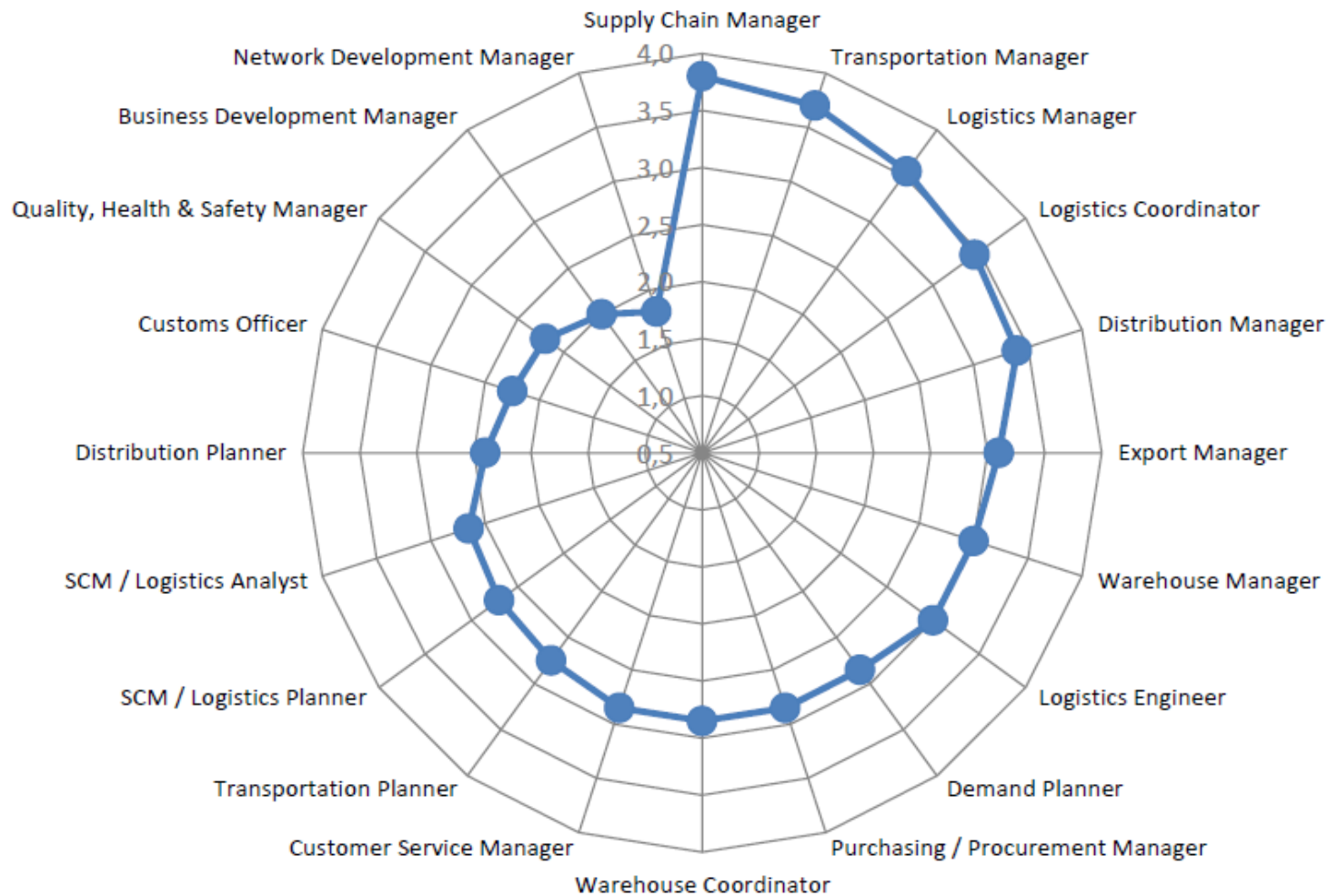


Προοπτικές Απασχόλησης (V)

- **12 “κρίσιμα” επαγγέλματα (κατά σειρά κατάταξης) στον Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας από την άποψη των μελλοντικών ποιοτικών αναγκών των επιχειρήσεων :**
 - Υπεύθυνος Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Manager)
 - Υπεύθυνος Μεταφορών (Transportation Manager)
 - Υπεύθυνος Logistics (Logistics Manager)
 - Υπάλληλος Logistics (Logistics Coordinator)
 - Υπεύθυνος Διανομής (Distribution Manager)
 - Υπεύθυνος Εξαγωγών (Export Manager)
 - Υπεύθυνος Αποθηκών (Warehouse Manager)
 - Μηχανικός Logistics (Logistics Engineer)
 - Υπεύθυνος Σχεδιασμού Ζήτησης (Demand Planner)
 - Υπεύθυνος Αγορών/Προμηθειών (Purchasing / Procurement Manager)
 - Υπάλληλος Αποθηκών (Warehouse Coordinator)
 - Υπεύθυνος Εξυπηρέτησης Πελατών (Customer Service Manager)



Προοπτικές Απασχόλησης (VI)





Προοπτικές Απασχόλησης (VII)

- **Στελέχη 3 επιπέδων:**
 - Managers: στρατηγική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, (συναφές) πτυχίο και μεταπτυχιακό, σημαντική εμπειρία
 - Μεσαία στελέχη (π.χ. υπεύθυνος αποθήκης, υπεύθυνος διανομής, υπεύθυνος προμηθειών κτλ.): συναφές / τεχνολογικό πτυχίο, (εμπειρία) => σημαντική έλλειψη καταρτισμένων στελεχών
 - Εργατικό / υπαλληλικό δυναμικό (π.χ. διαλογείς, χειριστές, παραγγελιολήπτες κτλ.), τεχνική κατάρτιση
- **Στέλεχος Logistics / Εφοδιαστικής Αλυσίδας:**
 - Ενδεικτικά job profiles (ΣΕΒ, 2013)
 - Πλήρη υποδείγματα και περιγραφές του αντικειμένου εργασιών και των απαιτούμενων γνώσεων και ικανοτήτων για τα 12 “κρίσιμα επαγγέλματα” του κλάδου παρέχονται στο σύνδεσμο:
<http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/LOGISTICS.pdf>



JOB PROFILES

Αντικείμενο Εργασιών

- **Supply Chain Manager**

- Ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις προμηθευτών και γενικότερα με τις προμήθειες [τήρηση προϋπολογισμού και SLA (service level agreement)].
- Ανάλυση των αποθεμάτων και καθορισμός κριτηρίων για την αύξηση ή μείωση των κύκλων αποθέματος, τη μείωση των ακρήστων και τη βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών.
- Συνεργασία με τους planners για την πρόβλεψη της ζήτησης ή τη δημιουργία σχεδίων που εξασφαλίζουν τη διαθεσιμότητα των υλικών ή των προϊόντων.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση αλυσίδων εφοδιασμού που υποστηρίζουν επιχειρηματικές στρατηγικές, συνεχώς προσαρμοζόμενες στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες ή στρατηγικές για τη μείωση του κόστους.
- Ανάπτυξη διαδικασιών για το συντονισμό της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας με άλλους λειτουργικούς τομείς, όπως οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, το οικονομικό, η παραγωγή, η διασφάλιση της ποιότητας κλπ.
- Εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Διαχείριση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη στρατηγική ή τακτική αγορά, σχεδιασμού απαιτήσεων/ προδιαγραφών των υλικών, απογραφής, αποθήκευσης, παραλαβών, αποστολών, χειρισμού ειδικών υλικών, μέτρων ασφαλείας.
- Παρακολούθηση των προβλέψεων και της πραγματικής ζήτησης για να προσδιοριστούν οι αλλαγές ή για να καθοριστούν οι επιπτώσεις τους στις δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Καθορισμός δεικτών απόδοσης για τη μέτρηση, σύγκριση ή αξιολόγηση των παραγόντων της αλυσίδας εφοδιασμού, όπως το κόστος του προϊόντος ή η ποιότητα.
- Διαχείριση των δραστηριοτήτων εξυπηρέτησης πελατών συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής παραγγελίας, της ικανοποίησης των πελατών, της επικοινωνίας με τις πωλήσεις και την παραγωγή, καθώς και της ποιότητας ώστε να εξασφαλίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



JOB PROFILES

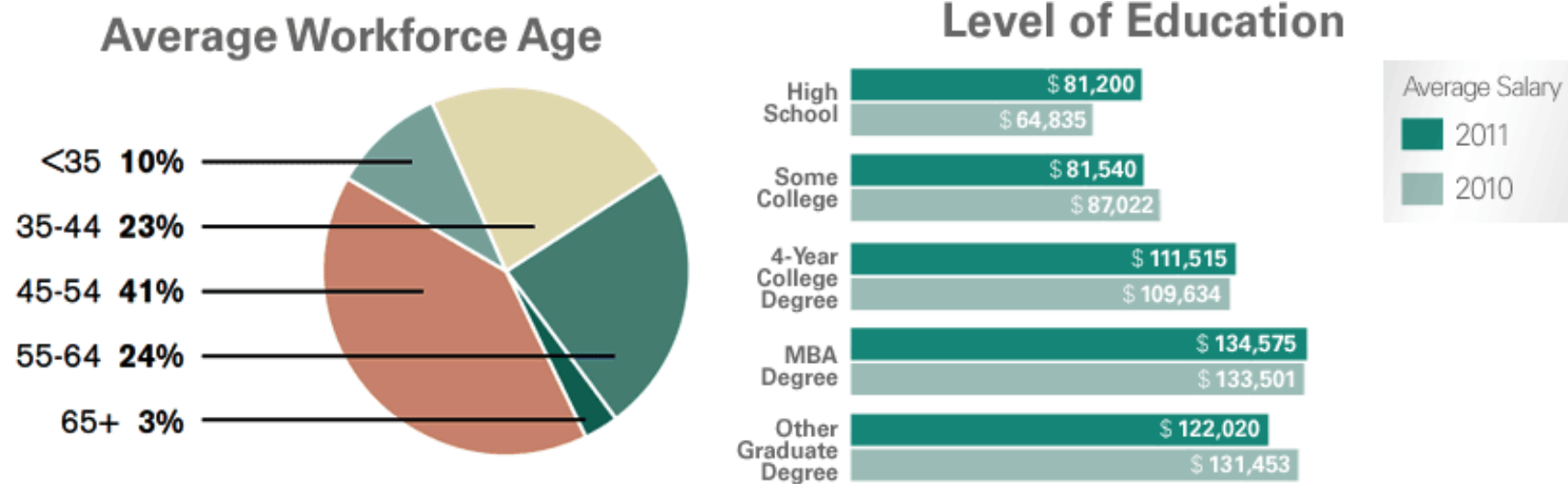
- **Supply Chain Manager**

- Καταγραφή διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως οι ροές εργασίας, οι χρόνοι και οι ροές του συστήματος.
- Επικοινωνία με προμηθευτές για ανασκόπηση απόδοσης, προβλέψεις ή αλλαγές.
- Διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης του προμηθευτή ώστε να πληρούνται οι απαιτήσεις ποιότητας και χρόνου παράδοσης.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση διαδικασιών για την αποθήκευση Α' Υλών ή τελικών προϊόντων.
- Συμμετοχή στο συντονισμό των τυχόν μηχανολογικών αλλαγών της παραγωγής, επεκτάσεων σειράς προϊόντων ή νέων προϊόντων για τη διασφάλιση της ομαλής και έγκαιρης μετάβασης στα σωστά υλικά, αποθέματα ή τη ροή της παραγωγής.
- Συνολική αξιολόγηση προμηθευτών και της ικανότητας παραγωγής τους ή εκπλήρωσης των υπηρεσιών τους, μέσω επιτόπιων επισκέψεων και μετρήσεων.
- Συνεργασία με άλλα τμήματα, όπως οι προμήθειες, το τεχνικό και αυτό της διασφάλισης ποιότητας, για την ανεύρεση κατάλληλων προμηθευτών.
- Αξιολόγηση κατάλληλου εξοπλισμού σύμφωνα με τις ανάγκες, καθώς και το επίπεδο των στελεχών για τις θέσεις για τη φόρτωση, εκφόρτωση, αποθήκευση κλπ.
- Διαπραγμάτευση των τιμών και των όρων με τους προμηθευτές, πωλητές ή 3PL.
- Επιλογή τρόπων μεταφοράς για μεγιστοποίηση οικονομίας, συνδυάζοντας τις αποστολές, μέσω συνδυασμένων μεταφορών ή μέσω της συγκέντρωσης και δημιουργίας πλήρων φορτίων.
- Επιλογή του προσωπικού του τομέα αρμοδιότητάς του, εκπαίδευση και συνεχής παρακολούθηση της προόδου του.



ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ LOGISTICS/ΔΕΑ (1/3)

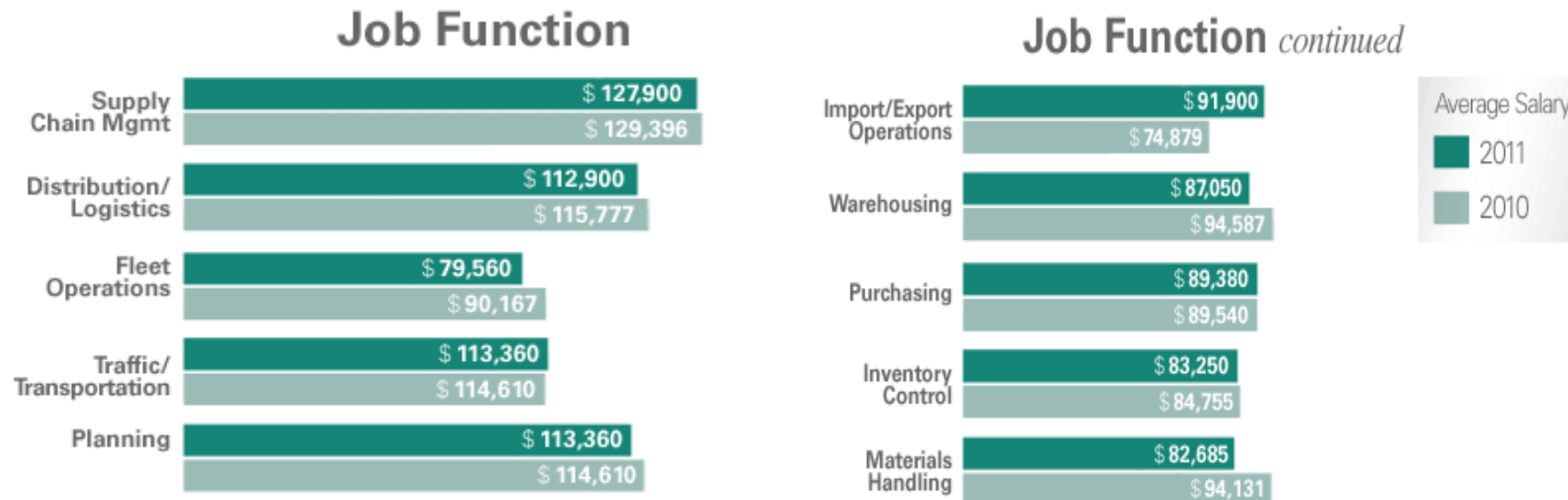
- Σύμφωνα με την “28th Logistics Management Annual Salary Survey” (ΗΠΑ, 2012):





ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ LOGISTICS/ΔΕΑ (2/3)

- Συμμετέχοντες στην έρευνα με θέση “Logistics Manager” είχαν μέσες ετήσιες αποδοχές περίπου \$96.000, ενώ “Supply Chain Managers” είχαν κοντά στα \$130.000 (2011).
- Η εξέλιξη στη διοικητική ιεραρχία της ΔΕΑ (από το πιο “ειδικό”, π.χ. Fleet Operations, στο πιο “γενικό/διοικητικό”, π.χ. SCM Manager) συνοδεύεται από σημαντικές αυξήσεις στο μισθολογικό πακέτο!





ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ LOGISTICS/ΔΕΑ (3/3)

- Στην Ελλάδα, οι ετήσιες αποδοχές και παροχές μεσαίων στελεχών logistics (**Logistics Manager**) στον κλάδο των καταναλωτικών προϊόντων κυμαίνονται γύρω στις 65.000€ (2014).

Συνολικές Ετήσιες Μεικτές Αποδοχές Μεσαίων Στελεχών (Managers) για το 2014 (αφορά το σύνολο των εταιρειών και περιλαμβάνει το σταθερές αποδοχές ή και μεταβλητό πριμ)						
Κατηγορία Εργαζομένων	Αριθμός Στελεχών	Median*	Bonus/TC	Δικαίωμα Προαίρεσης Αγοράς Μετοχών (Stock Option)	Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα	Παροχή Εταιρικού Αυτοκινήτου
Human Resources Manager	11	61 851	12.7%	0%	55%	73%
Logistics Manager	29	64 319	12.5%	0%	69%	72%

1 Μεσαίο στέλεχος με πανεπιστημιακές σπουδές, 10-12 χρόνια σχετική προϋπηρεσία, πολύ καλή γνώση αγγλικών και με 2-5 υφισταμένους.

2 Μεσαίο στέλεχος με πανεπιστημιακές σπουδές, 6-8 χρόνια σχετική προϋπηρεσία, καλή γνώση αγγλικών και με 2-4 υφισταμένους.



ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ

Πληροφορίες:

Δερικγνύ 12, 6^{ος} όροφος

ή

Ερευνητική Μονάδα Συστημάτων Μεταφορών και Διοίκησης
Εφοδιαστικής Αλυσίδας (κτήριο Τροίας)

τηλ. 210 8203930

e-mail: kandro@aueb.gr



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **ΣΕΒ**, (2013), Ο Τομέας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Μηχανισμός Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες, Ιούλιος 2013.
2. **Ελληνική Εταιρία Logistics (EEL)**, (2014), Ο Κλάδος των Logistics στην Ελλάδα: Καταγραφή της Υφιστάμενης Κατάστασης και Μελλοντικές Τάσεις (2014-2020)