



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΓΡΟΤΡΟΦΙΜΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

« Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ»

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΙΔΟΥ ΚΥΡΙΑΚΗ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΙΛΙΑΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2015,

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΓΡΟΤΡΟΦΙΜΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ
« **Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ** »

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΙΔΟΥ ΚΥΡΙΑΚΗ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΙΛΛΙΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2015,

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ LOGISTICS ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ I: LOGISTICS ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ.....	7
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	9
1.3 Σκοπός & Διαχείρισης των συστημάτων Logistics.....	12
1.4 Η καινοτομίες στην Διαδικασία Προμηθειών στην Σύγχρονη εφοδιαστική Αλυσίδα.....	13
1.5 Logistics Management.....	14
1.6 Logistics και εφοδιαστική αλυσίδα.....	17
1.7 Ανταγωνισμός επιχειρήσεων & logistics.....	18
1.8 Η Εφοδιαστική Αλυσίδα 7 & ανταγωνισμός.....	19
1.9 Δίκτυα Εφοδιαστικής αλυσίδας.....	21
1.10 Βασικές λειτουργίες logistics.....	23
1.11 Δίκτυο Διανομής.....	25
1.12 Διαχείριση ποιότητας στις λειτουργίες logistics.....	26
1.13 Πρότυπα ποιότητας στο τομέα των logistics.....	27
1.14 Logistics και τεχνολογία.....	29
1.15 Τεχνολογίες logistics και ιχνηλασιμότητα.....	31
1.16 Προγράμματα εφοδιασμού με τη μέθοδο «τη στιγμή που χρειάζεται» (JIT).....	33
1.17 Συστήματα JIT.....	37
1.18 Third Party Logistics.....	39
1.19 Παροχή υπηρεσιών logistics από τέταρτους.....	44
1.20 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή συστήματος logistics.....	46
1.21 Προκλήσεις για την ανάπτυξη των logistics.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ II: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ & ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ.....	52
2.1 Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	53
2.2 Ποιοι είναι οι Στόχοι της Δ.Α.Δ.....	54
2.3 Θεωρητικά μοντέλα στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	55
2.3.1 Hard & Soft Δ.Α.Δ.....	56
2.3.2 Αντιμετώπιση της εταιρίας βάσει των πόρων (resource based view of the firm).....	60

2.3.3 Μοντέλο Συμπεριφοράς (The Behavioral perspective).....	62
2.3.4 Κυβερνητικά συστήματα (Cybernetic systems).....	63
2.3.5 Θεωρία μεσολάβησης-συναλλαγής κόστους (Agency-transaction cost theory).....	65
2.4 Αρμοδιότητες τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	66
2.5 Ο σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).....	68
2.6 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	69
2.6.1. Απαραίτητα προσόντα των στελεχών εφοδιαστικής.....	71
2.6.2 Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού για τις λειτουργίες logistics.....	72
2.7 Βασικοί συντελεστές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εφοδιαστική Αλυσίδα.....	73
2.7.1 Στελέχωση &Επιλογή προσωπικού.....	73
2.7.1.2 Διαδικασία επιλογής προσωπικού.....	74
2.7.1.3. Στρατηγική στελέχωσης.....	74
2.7.1.4 Ευελιξία στελέχωσης.....	75
2.7.2 Εκπαίδευση & ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.....	76
2.7.3 Αξιολόγηση απόδοσης.....	77
2.7.3.1 Παράγοντες επιτυχίας στα συστήματα αξιολόγησης.....	78
2.7.3.2 Περιγραφή συστήματος αξιολόγησης.....	79
2.7.3.3 Κύρια στάδια της αξιολόγησης απόδοσης.....	80
2.7.3.4 Στόχοι της αξιολόγησης των εργαζομένων.....	81
2.7.3.5 Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.....	81
2.7.3.6 Μέθοδοι συγκρίσεως (Comparative prosedures).....	83
2.7.3.7 Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων (Absolute Standards).....	83
2.7.4. Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΟΙΝΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	86
2.7.5. ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	87
2.7.5.1 ΑΜΟΙΒΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	88
2.7.5.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	90
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.....	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.....	95
3.1 Το ιστορικό της Κρι Κρι Α.Ε.....	96
3.2. Όραμα και στρατηγική της ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.....	98

3.3ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙ ΚΡΙ.....	102
3.4 Διακρίσεις της ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.....	104
3.5 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ& ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΚΡΙ-ΚΡΙ Α.Ε.....	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV.....	112
LOGISTICS ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.	112
ΤΜΗΜΑ LOGISTICS ΤΗΣ ΚΡΙ ΚΡΙ.....	112
4.1 Δίκτυο Διανομής της ΚΡΙ ΚΡΙ.....	113
4.2 ΤΟ ΤΜΗΜΑ LOGISTIC ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΙ ΚΡΙ.....	114
4.3 Τμήμα Logistics & Ανθρώπινο δυναμικό.....	116
4.4. Στόχοι του τμήματος logistics της ΚΡΙ ΚΡΙ.....	116
4.5 Σύστημα πληροφόρησης.....	117
4.6 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ LOGISTICS.....	119
4.7 Μέθοδοι για τη διαχείριση ποιότητας στις λειτουργίες logistics.....	123
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ LOGISTICS.....	123
4.8 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....	124
4.9 Επιλογή & προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού για το τμήματα logistics.....	125
4.10 Διαδικασίας επιλογής προσωπικού στην ΚΡΙ ΚΡΙ ΑΕ.....	125
4.11 Απαραίτητα προσόντα δεξιότητες για τα στελέχη του τμήματος logistics.....	126
4.12. Εκπαίδευση Προσωπικού.....	128
4.13. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.....	130
4.14 Πολιτική αμοιβών.....	132
4.15 Σύστημα κινήτρων.....	135
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.....	136

ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία θα αναφερθώ στην εφοδιαστική αλυσίδα και θα εξετάσω το ανθρώπινο δυναμικό και την εμπλοκή του στα διάφορα στάδια που αποτελούν την αλυσίδα.

Με δεδομένο ότι η αποτελεσματική οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. μέσω της βελτίωσης της δομής και των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και της στελέχωσης της από ικανό ανθρώπινο δυναμικό οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας, η μείωση του κόστους, η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών και η αύξηση των κερδών είναι μερικοί από τους στόχους που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της εστίασης στις λειτουργίες logistics. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι όρος ο οποίος εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια και περικλείει την έννοια των ολοκληρωμένων logistics. Με τον όρο αυτόν τονίζεται η αλληλεπίδραση μεταξύ του μάρκετινγκ, logistics και παραγωγής μέσα σε μια επιχείρηση και το πως αυτή υφίσταται μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων στο ευρύ κανάλι της ροής των προϊόντων.

Τα βασικά στοιχεία που αφορούν τα logistics είναι η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων της και η παραγωγή, η αποθήκευση και η διανομή των προϊόντων.

Στις μέρες μας λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για αυτό λοιπόν, η εφαρμογή ενός σταθεροποιημένου δικτύου logistics είναι υποχρεωτική για κάθε επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί.

Το ενδιαφέρον για τη εφαρμογή των εφοδιαστικών αλυσίδων ως λύση για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας των επιχειρήσεων, συνεχώς αυξάνεται, με όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να τις υιοθετούν.

Ωστόσο, οι διεθνείς πρακτικές καταδεικνύουν πως το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόδοση της αλυσίδας

“THE HUMAN DIMENSION IN THE SUPPLY CHAIN”

Summary

In this paper I am referring to the supply chain, taking human resources and its involvement in the various stages that constitute the chain into consideration.

Given that the effective organization of the supply chain is imperative for businesses operating in today's competitive environment, by improving the structure and functions of the supply chain and recruiting capable personnel, businesses can achieve competitive advantage.

Productivity improvement, cost reduction, good customer service and increased profits are some of the goals that can be achieved by focusing on logistics functions. The management of the supply chain is a term which has appeared in recent years and includes the concept of integrated logistics. This term emphasizes the interaction between marketing, logistics and production within a company and how it exists among the different companies in the wide channel of products' flow.

The basic elements of logistics are the management and strategic planning of the company, the optimal use of its resources and the production, the storage and the distribution of products.

Nowadays due to increased competition, companies have realized that they constitute an integral part of the supply chain.

Thus, the application of a stabilized logistics network is mandatory for any business that wants to grow and evolve.

Interest in the implementation of supply chains as a solution for optimizing business operating procedures, is constantly growing, with more and more companies adopting them.

However, international practices show that human resources plays a key role in the performance of the chain.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

LOGISTICS ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΚΕΦ Ι

LOGISTICS & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία, υπάρχει αρχικά μια αναφορά με σκοπό τον ορισμό και την διατύπωση των όρων που σχετίζονται με την λειτουργία των Logistics, την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις διαφορές φάσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά θα υπάρχει και έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Με δεδομένο ότι ο όρος Logistics αποτελεί πολυσύνθετη έννοια η οποία καλύπτει μεγάλη γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η αποτελεσματική οργάνωση των λειτουργιών Logistics αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τα βασικά στοιχεία που αφορούν τα Logistics είναι η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων της και η παραγωγή, η αποθήκευση και η διανομή των προϊόντων.

Μέσω της βελτίωσης της δομής και των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά και της στελέχωσης της από ικανό ανθρώπινο δυναμικό οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας, η μείωση του κόστους, η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών και η αύξηση των κερδών είναι μερικοί από τους στόχους που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της εστίασης στις λειτουργίες Logistics

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη:

- Στο πρώτο μέρος, το θεωρητικό μέρος, θα αναλύσω τους όρους των Logistics. Θα αναφερθώ στα βασικά θέματα και χαρακτηριστικά των Logistics και τον τρόπο λειτουργίας τους μέσα στην επιχείρηση. Θα επιχειρήσω να αναλύσω τις βασικές έννοιες και συστήματα που χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό, την παραγωγή, την αποθήκευση και την διανομή των προϊόντων μιας επιχείρησης καθώς και τα πληροφοριακά συστήματα που μπορούν να υποστηρίξουν τα στάδια(φάσης) αυτά.. Θα εξετάσω την πρακτική των συστημάτων JIT (Just-in-time) και τις νέες πρακτικές και τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις από την εφαρμογή τους.

Στη συνέχεια της ανάπτυξης του πρώτου μέρους θα παρουσιαστεί ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού, θα διερευνηθεί σε σχέση με τις εφαρμογές του σε θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η σύνδεση της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τη βάση ανάλυσης της εργασίας. στο θεωρητικό κομμάτι ακόμα θα αναλυθούν έννοιες σχετικές με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και οι σημαντικές λειτουργίες που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στα πλαίσια της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων τους.

Τέλος στο θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης θα υπάρχουν αναφορές σχετικά με τις επιρροές της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

- Στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι το ερευνητικό μέρος της εργασίας, θα γίνει ανάλυση της εταιρίας KPI KPI AEBE. Θα παρουσιάσω στοιχεία της εταιρίας, θα δοθούν γενικές πληροφορίες σχετικά με την δομή της και στην συνέχεια. θα αναλυθούν και θα παρουσιαστούν τα ευρήματα της έρευνας με σκοπό να εξεταστεί κατά πόσο τα όσα προαναφέρθηκαν στο θεωρητικό πρώτο μέρος βρίσκουν εφαρμογή στην πράξη και συγκεκριμένα στην επιχείρηση που μελετώ.

Το δεύτερο μέρος θα περιέχει ακόμα τα συμπεράσματα και τις προτάσεις για τον τομέα των Logistics της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας θα αναφερθούν τα μέσα τα οποία αποτέλεσαν τα εργαλεία για τις επαφές με στελέχη της επιχείρησης με σκοπό την συλλογή των απαραίτητων δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων στα πλαίσια της εργασίας

1.2 Ιστορική Αναδρομή

Η σημασία των Logistics καταδεικνύεται και ιστορικά παραδείγματα εφαρμογής Logistics αλλά και η κρισιμότητα της επιτυχούς εφαρμογής τους βρίσκονται κρυμμένα σε κάθε σελίδα της ιστορίας

Από την εποχή της κατασκευής των πυραμίδων έως την παροχή βοήθειας στους λιμοκτονούντες στην Αφρική, έχουν μεταβληθεί ελάχιστα οι αρχές στις οποίες στηρίζεται η αποτελεσματική ροή υλικών και πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Σε όλη την ιστορία της ανθρωπότητας, πόλεμοι κερδήθηκαν χάρη στην δύναμη και τις δυνατότητες των Logistics ή χάθηκαν λόγω του ότι αυτά δεν υπήρχαν. Ειδικότερα, έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι η ήττα των βρετανών στον Αμερικάνικο Πόλεμο της Ανεξαρτησίας μπορεί να αποδοθεί, σε μεγάλο βαθμό, στην αποτυχημένη χρήση των Logistics. Ο Βρετανικός Στρατός στην Αμερική εφοδιαζόταν από τη Βρετανία. Στο αποκορύφωμα του πολέμου, οι βρετανοί στρατιώτες που πολεμούσαν στην Αμερική, έπρεπε να εφοδιάζονται με όπλα και πολεμοφόδια, αλλά και με τρόφιμα από τη Βρετανία.

Στη διάρκεια των έξι πρώτων χρόνων του πολέμου, η διαχείριση αυτών των ζωτικών εφοδίων ήταν απολύτως ανεπαρκής, γεγονός που επηρέασε δυσμενώς την πορεία των στρατιωτικών επιχειρήσεων και το ηθικό του στρατού. Και μάλιστα, οργάνωση ικανή να εφοδιάσει το στρατό σε τέτοια κλίμακα δεν αναπτύχθηκε, παρά μόνο το 1871 αλλά τότε ήταν πολύ αργά.

Η πιο μεγάλη αποτυχία μη εφαρμογής αποτελεσματικών Logistics στην ιστορία ανήκει στο στρατό του Χίτλερ κατά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο στην επιχείρηση «Μπαρμπαρόσα» όπου η εφοδιαστική αλυσίδα του Χίτλερ ήταν απροετοίμαστη και ανίκανη να ανταποκριθεί. Ο γερμανικός στρατός κατέρρευσε φτάνοντας έξω από την Μόσχα λόγω έλλειψης καυσίμων πολεμοφοδίων και τροφίμων.

Από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970 τα Logistics επικεντρώνονταν στην παροχή βασικών μεταφορικών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση της μεγάλης ζήτησης για όλα σχεδόν τα αγαθά και τις υπηρεσίες.

Για τα πρώτα χρόνια της επόμενης δεκαετίας ο ρόλος των Logistics αναβαθμίστηκε. Οι σημαντικότεροι λόγοι ήταν το μοντέλο της προστιθέμενης αξίας του καθηγητή Porter η επανάστασή της πληροφορικής και η υποσχόμενη φύση των Logistics ως ένα επιχειρησιακό κομμάτι που αξιοποιείται για την μείωση του συνολικού κόστους.

Στην αρχή της δεκαετίας του 1990 οι επιχειρήσεις δείχνουν ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο χώρο των Logistics. κυρίες αιτίες αναφέρονται οι παρακάτω:

- Η έμφαση που δίνονταν στην ικανοποίηση των πελατών
- Η σημαντική ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου
- Η εκτίμηση ότι οι αποφάσεις για το δίκτυο διανομής είναι στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό
- Η αλλαγή συμπεριφοράς όσον αφορά τις μεταφορές (π.χ. η αύξηση της κυκλοφοριακής συμφόρησης)
- Η βελτίωση των τηλεπικοινωνιών και των συστημάτων –κυρίως η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων καθώς και η κωδικοποίηση των αντικειμένων και τα ηλεκτρονικά καταστήματα
- Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών
- Τα πολλά προϊόντα με μικρό κύκλο ζωής
- Και η γενική τάση που επικρατούσε στην ολοκλήρωση των λειτουργιών όπως στρατηγικές συμμαχίες συνεταιρισμοί, συνεργασίες κ.α.

Από τη δεκαετία του 1990 μέχρι και σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παραχωρούν εργολαβικά σε τρίτες εταιρείες Third – Party (3PL) βασικές υπηρεσίες όπως αποθήκευση, μεταφορές, διανομές κλπ. Η αύξηση της πελατειακής βάσης οδηγούσε σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας (χαμηλό κόστος, μικρός χρόνος παράδοσης, αξιόπιστες υπηρεσίες).

Σήμερα πλέον εμφανίζονται εταιρείες που προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες Logistics εξυπηρετώντας επιπρόσθετα τις απαιτήσεις πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών και διαχείρισης δεδομένων των διαφόρων επιχειρήσεων.

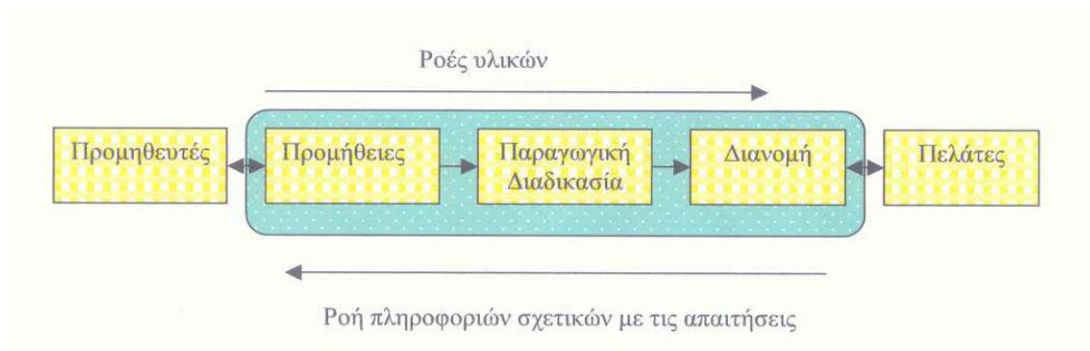
Σύγχρονες παρεχόμενες υπηρεσίες είναι η παρακολούθηση της εκτέλεσης των παραγγελιών μέσω του δικτύου, ο ηλεκτρονικός έλεγχος παραλαβής ή μη των προϊόντων, τα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών (call centres) τηλεφωνικά ή μέσω διαδικτύου και προσωποποιημένες υπηρεσίες σχεδιασμένες για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών κάθε επιχείρησης/οργανισμού.

1.3 Σκοπός & Διαχείρισης των συστημάτων Logistics

Τα τελευταία χρόνια, τα logistics διαμορφώνουν τόσο το κόστος όσο και την ποιότητα του προϊόντος και επομένως δεν μπορούν να αγνοηθούν από την επιχείρηση. Η αποδοτική διαχείριση logistics είναι αυτή που δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται η επιχείρηση απέναντι στην μεταβαλλόμενη αγορά.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, η ικανοποίηση των πελατών αποτέλεσε το επίκεντρο για πολλές επιχειρήσεις. ακόμη επιχειρήσεις οι οποίες βασίζονταν παλαιότερα σε αντιλήψεις μάρκετινγκ αναθεωρούσαν τις πολιτικές τους. Τα logistics παίζουν βασικό ρόλο στην προσέγγιση αυτή (Fundamentals of Logistics Management, Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram, Ch. 1).

Ο σκοπός των Logistics είναι ο σχεδιασμός όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης και ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Συντονίζουν την διαδικασία διαχείρισης αποθεμάτων την κίνηση των μέσων παραγωγής τις παραγγελίες τις πωλήσεις. Συνεπώς, τα Logistics πρέπει να θεωρούνται ως ένας σύνδεσμος μεταξύ αγοράς και προμηθειών.. Το σχήμα (1) απεικονίζει αυτήν την άποψη.



Σχήμα 1 Διαδικασία Διαχείρισης των Logistics

Τα Logistics μπορεί να οριστούν ως η διαδικασία διαχείρισης τόσο των μεταφορών όσο και της αποθήκευσης αγαθών και υλικών από το τόπο προέλευσής ή κατασκευής τους μέχρι το σημείο κατανάλωσης άλλα και της διακίνησης των σχετικών πληροφοριών που τα συνοδεύουν πιο σωστά όμως ορίζεται ως η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης των προμηθειών της κίνησης και αποθήκευσης πρώτων υλών εξαρτημάτων και τελικών αποθεμάτων και σχετικών πληροφοριών για τις ροές τους. μέσα στη επιχείρηση και τα

κανάλια του Marketing με τέτοιο τρόπο ώστε η τρέχουσα και η μελλοντική κερδοφορία να μεγιστοποιούνται με την εκπλήρωση των παραγγελιών σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας του κόστους.(Martin Christopher 2006) Για μια επιχείρηση οι δραστηριότητες μάρκετινγκ και η παραγωγή θεωρούνταν παλαιότερα διαφορετικές σήμερα όμως απέναντι στην κρίση και το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον δεν δρουν πλέον ανεξάρτητα και βρίσκονται στο επίκεντρο της προσοχής Το μάρκετινγκ, έχει στις μέρες μας την μεγάλη αποδοχή κι είναι αποδεκτό ότι η ανάγκη να κατανοηθούν και να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του πελάτη είναι προϋπόθεση επιβίωσης της επιχείρησης. ακόμα για να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα και να μειώσουμε το κόστος είναι αποτέλεσμα άριστης διαχείρισης της παραγωγής. Έτσι τελευταία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη **διοίκηση της ολικής ποιότητας**(total quality management ή TQM) (Martin Christopher, Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής **τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής** (flexible manufacturing systems ή FMS),

1.4 Η καινοτομίες στην Διαδικασία Προμηθειών στην Σύγχρονης εφοδιαστική Αλυσίδα

Ο εκ νέου σχεδιασμός των διαδικασιών της αλυσίδας εφοδιασμού στο πλαίσιο της στρατηγικής για καθετοποίηση ανάγκασε τις επιχειρήσεις να εστιάζουν την προσοχή τους στην ανάθεση σε εξωτερικούς φορείς των μη κρίσιμων δραστηριοτήτων και στην ανάπτυξη ενός παγκόσμιου δικτύου εφοδιασμού. Η παγκόσμια ενοποίηση οδήγησε σε μεγιστοποίηση τις οικονομίες κλίμακας Η προμήθεια των πόρων γίνεται σε παγκόσμια κλίμακα για να ελαχιστοποιηθεί το κόστος μεγιστοποιώντας την ενδυνάμωση των προμηθειών και για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας Το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι μια επιτυχημένη σχέση όπου και τα δύο μέρη επωφελούνται (win-win), από τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για τον κύκλο του σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων. Επίσης, χάρη στη λειτουργία της αγοράς αναπτύσσονται ραγδαία συστήματα επικοινωνίας, όπως η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI) και η σύνδεση στο διαδίκτυο για να μεταφέρονται πιθανές απαιτήσεις πιο γρήγορα. Δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση προϊόντων και υλικών από το εξωτερικό, αφορούν προμηθευτές, τον προγραμματισμό των πόρων, την προμήθεια πρώτων υλών, τη διαπραγμάτευση, την παραγγελιοληψία, τις εισερχόμενες μεταφορές, την αποθήκευση, τον χειρισμό και τη διασφάλιση της ποιότητας, πολλά από τα οποία

περιλαμβάνουν την ευθύνη για το συντονισμό με τους προμηθευτές σε θέματα προγραμματισμού, αντιστάθμισης κινδύνων, και αναζήτησης νέων πηγών ή προγραμμάτων

Τα γνώριμα χαρακτηριστικά της παγκόσμιας ενοποίησης είναι

- Προμήθεια εμπορευμάτων από οικονομίες με χαμηλά ημερομίσθια
- Συγκέντρωση σε συγκεκριμένους χώρους
- Μεταφορά σε μεγάλες ποσότητες

Πετυχαίνοντας ελαχιστοποίηση στο κόστος ,χρησιμοποιώντας την διαπραγματευτική τους ισχύ και επιδιώκοντας οικονομίες κλίμακας ακόμα η χρήση τεχνολογιών στις προμήθειες, αποφέρει σημαντικά όπως:

- Μείωση του διαδικαστικού κόστους παραγγελιοληψίας και πληρωμών, της τάξης του 90%.
- Περιορισμός του χρόνου προμήθειας κατά 75%.
- Βελτίωση του ποσοστού συμμόρφωσης της προμήθειας στην αρχική συμφωνία κατά 30%.

Τα παραπάνω σημαντικά οφέλη απαιτούν την θεώρηση των προμηθειών ως στρατηγική διαδικασία και όχι απλά ως μια λειτουργική και εκτελεστική διαδικασία

1.5 Logistics Management

Τα logistics είναι μια βασική λειτουργία που υποστηρίζει τα επιχειρησιακά συστήματα παραγωγής και marketing. Επιδιώκει να ικανοποιήσει τους επιχειρησιακούς στόχους με το μικρότερο κόστος, δηλαδή να βρίσκεται το σωστό προϊόν, στη σωστή ποιότητα, στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο, στην ώρα του, με το σωστό κόστος.

Ένα άριστο σύστημα logistics πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας τόσο στο τμήμα της παραγωγής όσο και στο τμήμα marketing και στους πελάτες της επιχείρησης. δηλαδή πρέπει να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με όσο το δυνατό χαμηλό κόστος.

Τα κυριότερα ποιοτικά στοιχεία του «logistics management» είναι:

- Διαθεσιμότητα (Availability): Η διαθεσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να έχει πάντοτε, αρκετά διαθέσιμα αποθέματα για να εξυπηρετεί τις

ανάγκες της παραγωγής και των πελατών. Το σύστημα οφείλει να εξασφαλίζει συνεχώς τις ζητούμενες ποσότητες των προϊόντων, την ώρα και την στιγμή που τις χρειάζεται η παραγωγή και ο καταναλωτής.

- **Δυναμικότητα (Capacity):** Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί μέσα στο χρονικό διάστημα που του έχουν ορίσει, τις ζητούμενες και παραγόμενες ποσότητες. Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ταχύτητα εκτέλεσης μιας παραγγελίας και στην συνέπεια.
- **Συνέπεια (Consistency):** Αναφέρεται στη δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει, συνεχώς και επί καθημερινής βάσης, στους χρήστες του συστήματος, τα προϊόντα που ζητούν σε καλή κατάσταση, χωρίς λάθη, έτσι ώστε τα προϊόντα που παραλαμβάνει ο χρήστης να είναι αυτά που παρήγγειλε και να είναι στη σωστή κατάσταση – ποιότητα.

Το ζητούμενο στα «logistics» δεν είναι όμως μόνο η άριστη ποιότητα, είναι η επίτευξη της άριστης ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος. Πρέπει λοιπόν κάθε επιχείρηση ή οργανισμός να αναγνωρίζει το γεγονός ότι κάθε μείωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών του συστήματος «logistics» μπορεί να έχει ως συνέπεια τη μείωση του κόστους ή και αντίστροφα (Σιφνιώτης, 1997).

Σύμφωνα με όσα ελέγχθησαν παραπάνω, γίνεται φανερό ότι σκοπός των «Logistics» είναι ο σχεδιασμός και συντονισμός όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης και ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Συνεπώς τα «Logistics» θεωρούνται ως ένας σύνδεσμος μεταξύ της αγοράς και των προμηθευτών

Η μέθοδος την οποία επιλέγει κάθε υπεύθυνος που σχεδιάζει ένα σύστημα «logistics» διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Μερικοί ξεκινούν από τους προμηθευτές, από το σύστημα αγορών, παρακολουθούν την πορεία των προϊόντων και καταλήγουν στους πελάτες και καταναλωτές (επιχειρήσεις που παράγουν κατόπιν παραγγελίας). Ενώ μερικοί άλλοι πραγματοποιούν το τελείως αντίθετο, δηλαδή ξεκινούν από τους πελάτες και καταναλωτές

και με κάποιο σύστημα πρόβλεψης της ζήτησης σε μια χρονική στιγμή καταλήγουν στους προμηθευτές (επιχειρήσεις που παράγουν μαζικά με βάση τις προβλεπόμενες πωλήσεις). Ανάλογα με την μορφή της κάθε επιχείρησης επιλέγεται μια από τις δύο μεθόδους.

Τα στοιχεία του συστήματος «logistics» και οι εργασίες που θα πρέπει να διεκπεραιώνει καθημερινά το τμήμα «logistics» είναι πέντε και παρακάτω αναλύονται οι ορισμοί των εννοιών αυτών με βάση τη σειρά που ακολουθούν στην εφοδιαστική αλυσίδα, δηλαδή την διαδρομή των αγαθών από τους προμηθευτές προς τους καταναλωτές.

- **Αγορές:** οι «αγορές» αναφέρονται στην εργασία απόκτησης προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές, από πηγές εκτός της επιχείρησης. Μπορεί δηλαδή να αφορούν πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, ενέργεια (καύσιμα, ηλεκτρισμός), ακόμη και υπηρεσίες.
- **Αποθέματα:** τα «αποθέματα» αναφέρονται στην εργασία του υπολογισμού του άριστου επίπεδου των προϊόντων που πρέπει να διατηρεί μια επιχείρηση για να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις εργασίες της. Ο υπολογισμός του άριστου επίπεδου αποθεμάτων χωρίς να έχουμε υπερστοκάρισμα, είναι δύσκολη εργασία διότι δεν γνωρίζουμε το πόσο θα παραγγείλουμε, ποια ποσότητα και πότε θα γίνουν οι παραγγελίες προς τον προμηθευτή.
- **Μεταφορές:** οι «μεταφορές» συνδέονται με την εργασία εξεύρεσης του άριστου τρόπου διακίνησης των προϊόντων που παραγγέλλει η επιχείρηση από τις εγκαταστάσεις του προμηθευτή στις δικές της εγκαταστάσεις. Επίσης, μεταφοράς, έτσι ώστε τα προϊόντα να φτάνουν στον πελάτη την στιγμή που τα επιθυμεί χωρίς καθυστερήσεις.
- **Αποθήκευση:** η «αποθήκευση» αναφέρεται στο σχεδιασμό, την οργάνωση και την λειτουργία της αποθήκης, δηλαδή σχετίζεται με την εκτέλεση εργασίας παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παράδοσης των προϊόντων που αποκτά η επιχείρηση από τρίτους (3PL) ή των προϊόντων που παράγει η ίδια η επιχείρηση. δηλαδή αναφέρεται σε έναν χώρο όπου εκτελούνται πολλές εργασίες μαζί, και θα πρέπει να

πραγματοποιούνται με μεγάλη ακρίβεια, γρήγορα και οικονομικά, γιατί παίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στην τελική διαμόρφωση του κόστους.

- Διανομή: η «διανομή» αναφέρεται στην φυσική διακίνηση, στη μεταφορά των προϊόντων από την αποθήκη, τις εγκαταστάσεις και το εργοστάσιο προς τους τελικούς πελάτες. Παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις που παράγουν και διακινούν καταναλωτικά προϊόντα σε χιλιάδες πελάτες, εξυπηρετώντας έτσι πολλά σημεία πώλησης, γι' αυτό και αντιμετωπίζονται ξεχωριστά από τις μεταφορές (Σιφνιώτης, 1997)

1.6 Logistics και εφοδιαστική αλυσίδα

Ο όρος Logistics αποτελεί σημαντική και σύνθετη έννοια και καλύπτει μια τεράστια γκάμα διαδικασιών σχεδιασμού υλοποίησης και ελέγχου στο επιχειρηματικό πεδίο. Τα βασικά στοιχεία που αποτελούν τα Logistics είναι η διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, η βελτίωση αξιοποίηση των ανθρώπων και των υλικών η παραγωγή η αποθήκευση και η διανομή των αγαθών από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν και από την παραγωγή στο ράφι. Τα Logistics συντελούν στην κερδοφορία μιας επιχείρησης αποσκοπώντας στην παραγωγή προϊόντων με όσο το δυνατό χαμηλό κόστος εξασφαλίζοντας τη συνεχή διαθεσιμότητα των προϊόντων και των λοιπών πόρων της επιτρέποντας παράλληλα την ομαλή ροή επιτέλεσης των διαδικασιών. Τα Logistics βρίσκουν εφαρμογή σε δυο πεδία

Στην επιχείρηση η οποία πρέπει να οργανώσει την εισροή την διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων ώστε να ικανοποίηση τους πελάτες κατά το μέγιστο βαθμό

Στην εφοδιαστική αλυσίδα η οποία αποτελείται από όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν ως απαίτηση το προϊόν που παράγουν από πρώτες ύλες να καταλήξει στο πελάτη

Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της ροής πληροφοριών και προϊόντων αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία όπου ο ανταγωνισμός από ατομικός γίνεται συλλογικός

Όπως φαίνεται εφοδιαστική αλυσίδα και Logistics συνδέονται και εκφράζουν την διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας των επιχειρήσεων.

Τα Logistics συνδέονται με τα εξής.

- Απαιτήσεις
- Σχεδιασμό
- Εφοδιασμό
- Συντήρηση
- Πόροι

Τα Logistics έχουν διαφορετικούς τρόπους δράσης και διαφορετικά αποτελέσματα που εξαρτώνται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και τους παράγοντες όπως

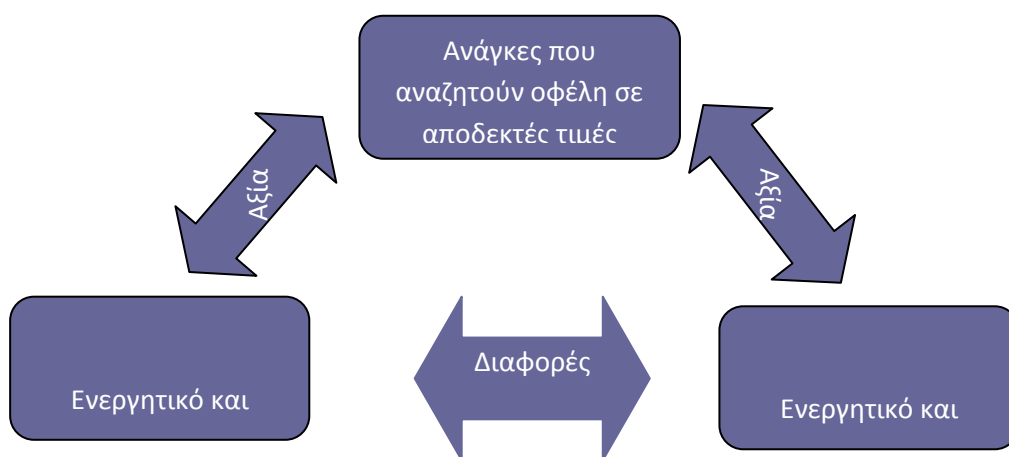
- Οικονομική κατάσταση
- Πολιτική κατάσταση
- Κοινωνικό καθεστώς
- Μορφωτικό επίπεδο
- Ηθικό περιβάλλον

1.7 Ανταγωνισμός επιχειρήσεων & logistics

Υπάρχουν πολλοί τρόποι μέσω των οποίων τα προϊόντα ανταγωνίζονται στην αγορά Ένα δεδομένο προϊόν είναι κάτι το οποίο κανένας δεν μπορεί να μιμηθεί από άποψη τιμής, ή ενδεχομένως να προσφέρεται ένα προϊόν που είναι ανώτερο από τεχνική άποψη ενώ η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος έχει επίπτωση στα logistics το βασικό πλεονέκτημα είναι η διαθεσιμότητα ανάλογου προϊόντος με χαμηλό κόστος τα logistics υποστηρίζουν την ανταγωνιστικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού μέσω της ικανότητας της ζήτησης του τελικού πελάτη προσφέροντας ότι χρειάζεται με τη μορφή που χρειάζεται ,όταν το χρειάζεται και σε ανταγωνιστικό κόστος

Επομένως το πλεονέκτημα των logistics εμφανίζεται με τη μορφή κάποιων ανταγωνιστικών παραγόντων όπως η καλύτερη διαθεσιμότητα του προϊόντος στην αγορά και η χαμηλή απαρχαίωση του προϊόντος. Διακρίνουμε τρεις εύκολα μετρήσιμους στόχους για τη δημιουργία πλεονεκτήματος των logistics: την ποιότητα, το χρόνο, και το κόστος. Υπάρχουν τρεις επιπλέον σημαντικοί τρόποι για τη δημιουργία πλεονεκτήματος των logistics: έλεγχος της μεταβλητότητας στις διαδικασίες των logistics, αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και βιωσιμότητα. Υπάρχουν ευμετάβλητοι και δύσκολα μετρήσιμοι στόχοι όπως η εμπιστοσύνη που αποκτούν οι πελάτες με τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται η λειτουργία logistics.

Στο Σχήμα (2) απεικονίζεται η τριμερής σχέση.



Σχήμα 2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τα 'Τρία C'

Πηγή: Ohmae K., *The Mind of the Strategist*, penguin Book, 1983.

1.8 Η Εφοδιαστική Αλυσίδα & ανταγωνισμός

Μία έρευνα του Council of Logistics Management (CLM) (*Bowersox et al., 1990*) έδειξε ότι οι πρακτικές logistics των μεγάλων επιχειρήσεων έχουν αλλάξει και από μία γραφειοκρατική λειτουργία που είχαν ως πριν λίγα χρόνια έχουν τείνει να γίνουν μία εσωτερική επιχειρησιακή λειτουργία που μπορεί να δώσει τη μέγιστη ικανοποίηση στον καταναλωτή. Το πόρισμα αυτής της έρευνας έδειξε ότι οι πιο πετυχημένες επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας τους ως στρατηγικό όπλο με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να γίνουν ανταγωνιστικές.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δώσουν αξία στα αγαθά τους και να στηρίξουν τους στόχους τους με την βοήθεια των logistics. Επίσης οι επιχειρήσεις έχουν σχεδιάσει στρατηγικά πλάνα για τα logistics τους και επίσημα πλάνα για την στρατηγική logistics τους, που συνδυάζεται με την γενική επιχειρησιακή στρατηγική.

Μία έρευνα της KPMG έδειξε ότι η μεγαλύτερη στρατηγική αξία σε επιχειρήσεις του λιανεμπορίου είναι ο σχεδιασμός και η εκτέλεση των επίσημων στρατηγικών logistics (Hill, 1994). Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει ότι η σωστή διαχείριση των logistics είναι σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές.

Οι στρατηγικές logistics θα πρέπει να είναι ενοποιημένες με την παραγωγή, το μάρκετινγκ και την γενική επιχειρησιακή στρατηγική (LaLonde & Masters, 1994). Η ενοποίηση των logistics με άλλα τμήματα της επιχείρησης θα τους επιτρέψει να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Επίσης η στρατηγική ενοποίηση των logistics με τις άλλες δραστηριότητες θα φέρει και την μείωση στα σχετικά κόστη και τη βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της. (Christopher, 1989).

Μεγάλο ρόλο παίζουν η τεχνολογία της πληροφορικής και τα συστήματα πληροφορικής για να βελτιωθεί η ευελιξία της αλυσίδας τροφοδοσίας μίας επιχείρησης. Τα συστήματα πληροφορικής θα πρέπει να αποτελούν την καρδιά της εφοδιαστικής αλυσίδας και θα πρέπει να είναι η λειτουργία που θα βοηθήσει την επιχείρηση να ενοποιήσει στρατηγικά το τμήμα logistics που έχει με τα τμήματα παραγωγής και μάρκετινγκ ώστε να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Daugherty et al. 1995).

Ο Edwards (1994) κατηγοριοποίησε την τεχνολογία των logistics. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν τα λογισμικά για αυτούς που παίρνουν τις στρατηγικές αποφάσεις για την ενοποίηση του τμήματος με τα άλλα τμήματα.

Ένας άλλος τρόπος για σωστή στρατηγική ανάπτυξη είναι το outsourcing. Οι λόγοι που σπρώχνουν τις επιχειρήσεις στο να εξάγουν σε τρίτες επιχειρήσεις (3PL) την εφοδιαστική διαχείριση, έχουν να κάνουν με το ότι υπάρχουν επιχειρήσεις με μεγάλη εξειδίκευση στον στρατηγικό σχεδιασμό των πλάνων για την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας, εμπειρία σε συστήματα JIT, μεγάλη εξειδίκευση σε νέες τεχνολογίες διαχείρισης αλυσίδας

τροφοδοσίας και άλλους παράγοντες που μπορεί να πείσουν μία επιχείρηση να δώσει την διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας της σε μία άλλη επιχείρηση (*Bhatnagar et al., 1999*).

Ο Richardson (1995) βρήκε ότι η εφοδιαστική υποστήριξη από μία άλλη εταιρία (outsourcing) μπορεί να έχει οφέλη όπως καλύτερη χρηματοοικονομική διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας, καλύτερος έλεγχος, καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και το ότι θα αναλάβει την στρατηγική διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας κάποιος που έχει εμπειρία σε αυτά τα θέματα. Έτσι προκύπτουν κάποια πρώτα συμπεράσματα. Αυτά είναι ότι οι νέες ανάγκες της αγοράς έχουν αναβαθμίσει την σημασία των logistics στην παγκόσμια αγορά και είναι αναγκαίο οι μάνατζερ των επιχειρήσεων να τις θεωρούν ως βασικό στρατηγικό εργαλείο.

Η διαχείριση της αλυσίδας τροφοδοσίας είναι ακόμα πιο σημαντική όταν ενοποιείται με άλλες στρατηγικές λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ, η παραγωγή και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης.

Μία εναλλακτική λύση για να γίνει πιο ανταγωνιστικό το τμήμα logistics είναι το να δοθεί η διαχείριση του σε μία τρίτη επιχείρηση (outsourcing) και είναι χρήσιμο να γίνεται αυτό σε περιπτώσεις που η επιχείρηση δεν έχει τις ικανότητες να αναπτύξει το τμήμα logistics με στόχο να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και χρειάζεται την βοήθεια μίας επιχείρησης που έχει μεγάλη εξειδίκευση σε αυτό το τομέα

1.9 Δίκτυα Εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις προγραμματίζουν την παραγωγή τους με βάση τη δυναμικότητα του εργοστασίου και τη διαθεσιμότητα των υλικών. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν και εκτελούν τη στρατηγική τους στην παραγωγή, πραγματοποιώντας ανασκόπηση του τι έχει πωληθεί στο παρελθόν και εξετάζοντας τη δυναμικότητα του εργοστασίου, σύμφωνα με τη λογική της πρόγνωσης της ζήτησης. Στη συνέχεια, τα προϊόντα που παράγονται ως αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης, προωθούνται στους πελάτες της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται ως διαδικασία “push” των προϊόντων, μέσω ενός γραμμικού μοντέλου συνεργασιών. Η παραδοσιακή εφοδιαστική αλυσίδα που υιοθετεί

αυτή την προσέγγιση, καθοδηγείται από την πίσω πλευρά της, δηλαδή την πλευρά του παραγωγού, «σπρώχνοντας» προϊόντα προς τους πελάτες και διαμορφώνοντας παράλληλα τη ζήτηση. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις - μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι απλά αποδέκτες της ζήτησης που βασίζεται σε παραγγελίες από τις επιχειρήσεις που βρίσκονται μπροστά τους στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ δύσκολα επιτυγχάνουν μία βαθύτερη ματιά στις πραγματικές απαιτήσεις της αγοράς για τα προϊόντα. Προκειμένου να συμπειστούν τα αποθέματα και τα κόστη των επιχειρήσεων που βρίσκονται από την πλευρά του εφοδιασμού, ασκείται έντονη πίεση στα μέλη της εφοδιαστικής που βρίσκονται προς τη μεριά του τελικού πελάτη, προκειμένου να δώσουν τις παραγγελίες τους. Το αποτέλεσμα είναι η ζήτηση να χαρακτηρίζεται ως ακανόνιστη και για το λόγο αυτό δύσκολο να προγνωστεί.

Ορισμένες πρωτοπόρες και ηγετικές επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια με διαφορετικό τρόπο τη ζήτηση, επιτρέποντας στους πελάτες να καθορίζουν ζητήματα προγραμματισμού και εκτέλεσης στην εφοδιαστική αλυσίδα με βάση τις απαιτήσεις τους.

Η προσέγγιση αυτή, που ονομάστηκε από την AMR Research ως δίκτυο εφοδιασμού καθοδηγούμενου από τη ζήτηση (Demand-Driven Supply Network ή DDSN) και από την Procter and Gamble ως δίκτυο εφοδιασμού καθοδηγούμενου από το καταναλωτή (Consumer-Driven Supply Network ή CDSN), χρησιμοποιεί ένα σύστημα αποτελούμενο από νέες τεχνολογίες και διαδικασίες που «αισθάνεται» τη ζήτηση και αντιδρά κατάλληλα σε πραγματικό χρόνο σε ολόκληρο το δίκτυο της εφοδιαστικής. Η συγκεκριμένη προσέγγιση στην εφοδιαστική αλυσίδα χαρακτηρίζεται ως διαδικασία “pull” των προϊόντων από τους τελικούς πελάτες, δηλαδή η ζήτηση κατά κανόνα καθοδηγείται από την πλευρά των καταναλωτών των προϊόντων, χωρίς παράλληλα να αφαιρείται από τον παραγωγό η δυνατότητα προώθησης προϊόντων (push). Στο δίκτυο αυτό της εφοδιαστικής, οι επιχειρήσεις - μέλη συνεργάζονται, λειτουργούν από κοινού και μοιράζονται πληροφορίες για το σχηματισμό της ζήτησης από την αγορά, αποκτώντας παράλληλα αυτή τη βαθύτερη ματιά στη ζήτηση που έλειπε από τις παραδοσιακές αλυσίδες της εφοδιαστικής. Ο στόχος της συνεργασίας των μελών του δικτύου της εφοδιαστικής είναι η απόκτηση της ικανότητας να προσεγγίσουν την ζήτηση «Η Διαχείριση της Ζήτησης στα Σύγχρονα Δίκτυα Εφοδιαστικής» - Σ. Γκαγιαλής

Η στρατηγική ενός δίκτυο εφοδιασμού καθοδηγούμενου από τη ζήτηση, δεν στοχεύει στο να υποκαταστήσει πλήρως την προώθηση (push) προϊόντων στην κατανάλωση αλλά να ταιριάζει

την έλξη (pull) της ζήτησης από τους καταναλωτές με μία αντίστοιχα ίση ώθηση προϊόντων από τα μέλη της εφοδιαστικής, μέσω της από κοινού αντίδρασης στη ζήτηση.

Οι υιοθέτηση κυρίως των νέων διαδικασιών και των οργανωτικών αλλαγών, καθώς και η υλοποίηση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής δίνουν τη δυνατότητα για την υλοποίηση τέτοιων συνεργατικών δικτύων της εφοδιαστικής που μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη ζήτηση. Οι τεχνολογίες της πληροφορικής δεν θα πρέπει να θεωρηθούν ούτε το πρώτο, αλλά ούτε και το μοναδικό μέσο για την επίτευξη παρόμοιων δικτύων. Η υιοθέτηση νέων διαδικασιών και η αναδιοργάνωση της εφοδιαστικής αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες προς αυτή την κατεύθυνση.

Οι πρωτοπόροι των δικτύων εφοδιαστικής καθοδηγούμενων από τη ζήτηση έχουν ωφεληθεί σημαντικά σε ζητήματα χρηματοοικονομικά (κόστους και κέρδους), όπως καταδεικνύουν οι σχετικές μελέτες. Επίσης, η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ωφεληθούν άμεσα από τις ευκαιρίες που τους προσφέρει η αγορά και σε ορισμένες περιπτώσεις να πετύχουν καίρια χτυπήματα στον ανταγωνισμό. Η μέχρι στιγμής εμπειρία από τις εταιρείες που έχουν εφαρμόσει παρόμοιες πρακτικές, φανερώνει ότι αυτές μπορούν να προσφέρουν ευρύτερης γκάμας προϊόντα στους πελάτες τους, με λιγότερο απαιτούμενο κεφάλαιο και με μεγαλύτερα κέρδη.

1.10 Βασικές λειτουργίες logistics

Ένα σύστημα Logistics μπορεί να σχεδιαστεί από κάθε επιχείρηση με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τις ανάγκες και τη μορφή της. οι λειτουργίες όμως που πρέπει να διεκπεραιώνει το τμήμα Logistics είναι συγκεκριμένες και είναι οι εξής:

Οι βασικές λειτουργίες αυτές είναι:

- Αγορές-προμήθειες
- Διαχείριση αποθεμάτων
- Μεταφορά
- Αποθήκευση
- Διανομή
- Πληροφόρηση

Αγορές-Προμήθειες:

Ο όρος αυτός αναφέρεται στην απόκτηση προϊόντων ή υπηρεσιών από τρίτους, από προμηθευτές, από πηγές εκτός της επιχείρησης τα οποία μπορεί να ενσωματωθούν στο τελικό προϊόν. Π.χ. πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας και βοηθητικών υλών, καύσιμα κ.τ.λ. Οι ποσότητες αγοράς επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών που ορίζει η επιχείρηση. Επίσης, οι τιμές δεν αποτελούν πλέον το κύριο κριτήριο που καθορίζει τις αγορές αλλά απαιτείται συνεργασία προμηθευτών, βιομηχανίας και αγοραστών.

Διαχείριση αποθεμάτων:

Η σημασία των αποθεμάτων για μια επιχείρηση είναι σημαντική γιατί συμβάλει στην ομαλή και οικονομική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας. Οι επιχειρήσεις καλούνται να διαθέσουν αποθέματα για να μπορούν να ανταποκρίνονται άμεσα εξυπηρετώντας τη ζήτηση. Η επένδυση που απαιτείται για τα αποθέματα επιβάλει προσοχή στον προγραμματισμό των αναγκών και στον έλεγχο αποθεμάτων. Ο στόχος της διαχείρισης αποθεμάτων είναι αυτός αφενός που θα πρέπει να εξασφαλίζεται το βέλτιστο επίπεδο αποθεμάτων, με βάση την δεδομένη εξυπηρέτηση της ζήτησης και αφετέρου δε θα πρέπει να εξασφαλίζεται μέσω μιας αποθεματικής πολιτικής η συνολική ελαχιστοποίηση του κόστους του συστήματος Logistics.

Μεταφορά:

Η εύρεση του βέλτιστου τρόπου μεταφοράς περιλαμβάνει την επιλογή των κατάλληλων μέσων μεταφοράς, αν τα μέσα αυτά θα είναι ιδιόκτητα ή όχι και στην περίπτωση που δεν είναι ποιος είναι το καταλληλότερο μέσο μεταφοράς. Σημαντική είναι η χρονική διάρκεια, ώστε τα προϊόντα να παραδοθούν ακριβώς στην ώρα που επιθυμεί ο πελάτης- επιχείρηση χωρίς καθυστέρηση. Logistics και Εφοδιαστική αλυσίδα σε μια επιχείρηση

Αποθήκευση:

Η διαδικασία της αποθήκευσης, όπως και των προηγούμενων τεσσάρων είναι πολύ σημαντική. Η ανάγκη της αποθήκευσης και της δημιουργίας αποθηκευτικών χώρων έγκειται στην εξασφάλιση της συνεχούς ροής των προϊόντων, στην εξασφάλιση της ομαλής ροής και διακίνησης των προϊόντων, από την παραγωγή ως την κατανάλωση. Ως αποθήκες ορίζονται χώροι μικροί ή μεγάλοι στους οποίους, τοποθετούνται προϊόντα προς φύλαξη. Είναι μέρη ασφαλή, τόσο από τις καιρικές συνθήκες, όσο και από κλοπές και άλλες απώλειες. Τα

προϊόντα φυλάγονται στις αποθήκες μέχρι να ζητηθούν για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή, στην κατανάλωση και την μεταπώληση.

Διανομή:

Όπως και η μεταφορά, έτσι και η διανομή αναφέρονται στη μεταφορά από τις αποθήκες ή τις εγκαταστάσεις μιας επιχείρησης στους πελάτες. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι οι μεταφορές αναφέρονται στη διακίνηση λίγων αριθμών σε μεγάλες ποσότητες και σε μικρό αριθμό πελατών, ενώ οι διανομές αναφέρονται σε διακίνηση πολλών προϊόντων σε μικρές ποσότητες και μεγάλο αριθμό πελατών.

Πληροφόρηση:

Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιτρέπουν, τόσο την εύκολη επικοινωνία των απομακρυσμένων εγκαταστάσεων, όσο και τη δημιουργία βάσεων δεδομένων, που επιτρέπουν τη καταγραφή και τον έλεγχο των αποθεμάτων και των διανομών.

1.11. Δίκτυο Διανομής

Οι κύριες λειτουργίες της διοίκησης logistics είναι και η διανομή των προϊόντων για την εκτέλεση των παραγγελιών και την ικανοποίηση της ζήτησης της αγοράς. Στο μοντέλο αλυσίδας αξίας του Porter η διαχείριση εκροών αποτελεί τη κύρια διαδικασία που αποβλέπει στην αποτελεσματική μετακίνηση προϊόντων από τον τόπο παραγωγής στον τόπο κατανάλωσης έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους σε συνδυασμό με ένα ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη. Η φυσική διανομή περιλαμβάνει την οργάνωση του δικτύου το συντονισμό και τη συνεργασία των επιχειρήσεων που εμπλέκονται στη μετακίνηση των προϊόντων από το παραγωγό στο καταναλωτή στην φυσική διανομή είναι απαραίτητες δυο επιμέρους λειτουργίες της επαφής και της υλοποίησης (Παπαβασιλείου & Μπαλτας 2003). Η λειτουργία επαφής αφορά στις δραστηριότητες των πωλήσεων και του μάρκετινγκ και περιλαμβάνει το σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων δικτύων ή ανασχεδιασμό των υφιστάμενων με βάση τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της αγοράς και τον προγραμματισμό την οργάνωση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων πώλησης.

Η λειτουργία υλοποίησης εντοπίζεται στο σύστημα logistics και περιλαμβάνει της δραστηριότητες που έχουν σχέση με τον προγραμματισμό και την εκτέλεση των παραγγελιών. Οι κύριοι συντελεστές σε ένα δίκτυο διανομής είναι ο προμηθευτής και ο πελάτης διακρίνουμε και τους ενδιάμεσους τις επιχειρήσεις χονδρεμπορίου και λιανεμπορίου τις εταιρίες μεταφορών τα γραφεία ερευνών μάρκετινγκ διαφημιστικά γραφεία κλπ. Οι ενδιάμεσοι φορείς σχηματίζουν αυτό που ονομάζεται κανάλι διανομής και εξασφαλίζουν τις λειτουργίες μεταφοράς της αποθήκευσης, πώλησης και πληροφόρησης. Οι μεσάζοντες δικαιολογούν την ύπαρξη τους γιατί παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες. Επίσης διαθέτουν τα προϊόντα σε απομακρυσμένες αγορές διευκολύνουν τη διανομή μειώνουν στο σύνολο τους της συναλλαγές.

1.12 Διαχείριση ποιότητας στις λειτουργίες logistics

Με τον όρο ποιότητα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο των logistics εννοούμε την εφαρμογή των προδιαγραφών από την οποία προκύπτει καταλληλότητα για χρήση αξιοπιστία και χρηστικότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ενώ οι επιχειρήσεις που την υιοθετούν επιτυγχάνουν μειωμένο κόστος παραγωγής και εδραίωση στην αγορά μέσω ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αποκτούν.

Η σημασία της ποιότητας έγινε πιο σπουδαία μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο όπου είχαμε ανάπτυξη στην βιομηχανία. Έτσι από την απλή επιθεώρηση ποιότητας περάσαμε στον Έλεγχο και μετά στη Διασφάλιση της Ποιότητας για να φτάσουμε να εφαρμόζουμε σήμερα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ) που περιλαμβάνει τις λειτουργίες των συγχρόνων επιχειρήσεων. Για την ποιότητα αναφέρθηκαν γνωστοί θεωρητικοί όπως είναι ο Edwards Deming που θεωρείται και ο πατέρας της ΔΟΠ άλλοι όπως Kaoru Ishikawa ο Philip Crosby έχουν διατυπώσει σημαντικές θέσεις για την ποιότητα δίνοντας στις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο το ερέθισμα να υιοθετήσουν τις απόψεις τους.

Αρχικά στην Ιαπωνία και έπειτα στην Αμερική την Ευρώπη τον Καναδά καθιερώθηκαν ειδικά βραβεία για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα ποιότητας και πληρούν αυστηρές προδιαγραφές. Οι ελληνικές επιχειρήσεις βραβεύονται με το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας.

Για τη διασφάλιση της ποιότητας έχουν σχεδιαστεί και εφαρμόζονται τα διεθνή πρότυπα ποιότητας τα πιο διαδεδομένα είναι τα πρότυπα Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης(ISO)που καλύπτουν επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους τα πιο διαδεδομένα πρότυπα είναι το ISO της σειράς 9000 καθώς και άλλα πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης και ασφάλειας των προϊόντων Τα συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας είναι η οργανωτική και διαδικαστική μέθοδος που μέσα από τη διοικητική μέριμνα θα επιτρέψει αρχικά και θα επιβάλει στη συνέχεια την άρτια λειτουργία των Logistics. Τα logistics είναι μέρος ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας σε συγκεκριμένους τομείς όπως Αποθέματα, Αποθήκες, Προμήθειες, Διανομή και Συντήρηση.

Ακόμα άμεση σχέση υπάρχει μεταξύ ποιότητας και πληροφορικής τεχνολογίας κάθε επιτυχημένη επιχείρηση χρησιμοποιεί κάποιο είδος πληροφοριακού συστήματος επιτυγχάνοντας καλύτερη εξυπηρέτηση και μειωμένο κόστος επιβεβαιώνοντας δυο από τους σημαντικούς στόχους της ποιότητας

1.13 Πρότυπα ποιότητας στο τομέα των logistics

Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των logistics εφαρμόζουν πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης που εξασφαλίζουν το σεβασμό προς το περιβάλλον από τη λειτουργία της επιχείρησης ενώ τελευταία συχνή είναι η πιστοποίηση επιχείρησης κατά ISO 2800:2007 Το πρότυπο αυτό έχει σχέση με την ασφάλεια στην εφοδιαστική αλυσίδα και παρέχει ένα σημαντικό πλαίσιο για τους οργανισμούς που εμπλέκονται στον τομέα των logistics

ISO 2800:2007 (Ασφάλεια στην Εφοδιαστική Αλυσίδα)

Το πρότυπο ISO 2800:2007 καθορίζει τις απαιτήσεις που πρέπει να έχει ένας οργανισμός προκειμένου να εφαρμόσει ένα σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας στην εφοδιαστική αλυσίδα Το πρότυπο έχει σκοπό να βοηθήσει στην ασφαλή διάθεση των εμπορευμάτων να περιορίσει και να καταστείλει το ,λαθρεμπόριο την παράνομη διακίνηση και να εξασφαλίσει την άμεση παράδοση των προϊόντων Το διεθνές πρότυπο απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να περιορίζουν τους κινδύνους που έχουν σχέση με την ασφάλεια

και στοχεύει στη μείωση των απωλειών της εταιρείας ,του κινδύνου εμπλοκής σε τρομοκρατική ενέργεια και δίνει μεγάλη σημασία στην σωστή διαχείριση του αποθέματος άλλα και στην ιχνηλασιμότητα και διακρίτοτητα των προϊόντων ακόμα αποτελεί τη βάση για την ενσωμάτωση προδιαγραφών που σχετίζονται με τα τελωνεία όπως ο κανονισμός 648/2005 που οδηγεί σε status «Εγκεκριμένου Οικονομικού Φορέα»

ISO 14001

Το ISO 14001 είναι το Διεθνές Πρότυπο για τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (EMS) Environmental Management Systems). Το ISO 14001 είναι Διεθνές Πρότυπο για την εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (EMS) Environmental Management System). Ορίζει τις προδιαγραφές οι οποίες θα πρέπει να ικανοποιεί μια επιχείρηση, ώστε να λειτουργεί με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον, προσπαθώντας να μειώνει διαρκώς τις αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της σε αυτό.

ISO 9001

Το διεθνές πρότυπο για την διαχείριση Ποιότητας. είναι το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο πρότυπο από επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο και ευρεία εφαρμογή στο χώρο των logistics αποτελεί εργαλείο συστηματικής προσέγγισης των λειτουργιών μιας επιχείρησης και μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλες τις εταιρείες ανεξάρτητα από την δραστηριότητα της Όπως είναι γνωστό για να διατηρήσει μια εταιρεία τους πελάτες της θα πρέπει να προσεγγίσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους. το ISO 9001:2008 αποτελεί μια πλατφόρμα προσέγγισης των απαιτήσεων των πελατών και αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο Πέρα από την εμπορική σημασία ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας λόγω της συστηματικής προσέγγισης που ακολουθεί δημιουργεί οφέλη που έχουν να κάνουν με το περιορισμό του κόστους. Το πρότυπο προσεγγίζει τις απαιτήσεις της ποιότητας της εταιρείας που το υιοθετεί απαιτεί την εφαρμογή των δεδομένων που η εταιρεία υπόσχεται Το ISO 9001 περιλαμβάνει οποιοδήποτε αρχείο είναι απαραίτητα για να διασφαλίζει το σχεδιασμό τη λειτουργία και το έλεγχο του συστήματος. Ο εκπρόσωπος της διαχείρισης πρέπει να είναι μέλος του ίδιου οργανισμού ή της εταιρείας, ενώ το προσωπικό που μπορεί να επηρεάσει το σύστημα διαχείρισης ποιότητας έχει καθορισμένες ευθύνες και αρμοδιότητες

1.14 Logistics και τεχνολογία

Οι μάνατζερ και οι επιχειρήσεις επενδύουν στην τεχνολογία επειδή αυτή προσφέρει οικονομική αξία στην επιχείρηση, και αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα στο ανεπτυγμένο χώρο. Ειδικότερα οι τομείς των τηλεπικοινωνιών και των πληροφοριακών συστημάτων έχουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι υπηρεσίες εμπορεύονται και προσφέρονται. Μια από τις τεχνολογικές καινοτομίες που άσκησε μεγάλη επιρροή είναι η τεχνολογία διαδικτύου. Η ταχύτητα του διαδικτύου έχει προσελκύσει πάνω από τρία δισεκατομμύρια χρήστες λαμβάνοντας υπόψη όλα αυτά φαίνεται καθαρά ότι τα ηλεκτρονικά συστήματα σε συνδυασμό με την άμεση πρόσβαση τη χρήση τεχνολογικών διαδικτύου επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία λειτουργεί. Οι μικρές και μεταβλητές παραγωγές προϊόντων, οι γρήγορες αλλαγές των τάσεων αγοράς, η ανάγκη για μείωση του χρόνου εκτέλεσης μιας παραγγελίας καθιστά αναγκαία την εφαρμογή συγχρόνων μεθόδων οργάνωσης. Η ορθολογική οργάνωση των **Logistics** εξαρτάται από τη σωστή οργάνωση των επιμέρους κυκλωμάτων, ως γνωστό το κύκλωμα αποτελείται από: ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ - ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΔΙΑΝΟΜΗ - ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ.

Οι τεχνολογίες που εφαρμόζουμε στα **Logistics** είναι **Συστήματα πληροφορικής**. Είναι εφαρμογές λογισμικού που αναλαμβάνουν να εξυπηρετήσουν τις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι πιο γνωστές είναι τα συστήματα επιχειρηματικού σχεδιασμού (Enterprise Resource Planning-ERP) και τα πληροφορικά συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Execution-SCE) με πιο συνηθέστερη μορφή τα προγράμματα διαχείρισης αποθηκών.

Τεχνολογίες αναγνώρισης δεδομένων Είναι τεχνολογικές υποδομές που συλλέγουν την πληροφορία τη στιγμή της δημιουργίας της και τη μεταβιβάζουν στο εκάστοτε πρόγραμμα για επεξεργασία. Τέτοιες υποδομές είναι τα φορητά τερματικά χειρός, τα τερματικά περονοφόρων οχημάτων, οι τεχνολογικές λύσεις αυτόματης αναγνώρισης δεδομένων στις οποίες ανήκουν ο γραμμωτός κωδικός, τα συστήματα αναγνώρισης χαρακτήρων και οι εφαρμογές ασύρματης αναγνώρισης γνωστές ως RFID.

Συστήματα τηλεματικής Είναι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στις μεταφορές και αποτελούνται από τους πομποδέκτες, κεραίες, μικροϋπολογιστές, τηλεπικοινωνιακά δίκτυα.

,δορυφόροι και συστήματα GIS,πρωτόκολλα επικοινωνίας με βασική λειτουργία την καταγραφή της γεωγραφικής θέσης του οχήματος έτσι ο επιχειρηματίας βλέπει που βρίσκεται το όχημα και δίνονται και οι δυνατότητες σύνδεσης και αξιοποίησης των τεχνολογιών

Υποδομές δικτύων είναι ενσύρματα και ασύρματα τοπικά δίκτυα που βρίσκονται σε μια αποθήκη εξυπηρετώντας τη μετάδοση των δεδομένων από τις φορητές συσκευές τους υπολογιστές. Τα δίκτυα αυτά αποτελούνται από υπολογιστές καλωδίωση ή ασύρματα σημεία πρόσβαση. Τα οφέλη που απορρέουν από την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στα **Logistics** είναι:

- **Καλύτερη εκμετάλλευση των υλικών πόρων της επιχείρησης**

Ως υλικοί πόροι θεωρούνται τα οχήματα οι αποθηκευτικοί χώροι ,ο εξοπλισμός Η χρήση των συστημάτων τηλεματικής έχει ως αποτέλεσμα πιο οργανωμένες κινήσεις και λιγότερα δρομολόγια σχετικά με τον αποθηκευτικό χώρο ένα σύστημα WMS και η εγκατάσταση ασύρματου τοπικού δικτύου έχουν αποτέλεσμα την αξιοποίηση της αποθήκης και την γρήγορη εκτέλεση των διαδικασιών μέσα σε αυτήν Το σκάνερ διαβάζει το γραμμωτό κωδικό του κουτιού και δίνει αυτόματα πληροφορία σε κεντρικό υπολογιστή εφοδιασμένο με συστήματα WMS μέσω του ασύρματου δικτύου.

- **Καλύτερη αξιοποίηση των έμψυχων πόρων της επιχείρησης**

Εδώ έχουμε τους πελάτες τους εργαζομένους τους προμηθευτές Υπάρχουν συστήματα που ενημερώνουν με το ποιος είναι ο επικερδής πελάτης εξασφαλίζει πολύτιμες εργατοώρες για το προσωπικό και συντελεί στην καλύτερη οργάνωση των εισερχόμενων ροών από τους προμηθευτές Το σύστημα ελέγχει και το στοκ εμπόρευμα η απογραφή αποθήκης γίνεται με το πάτημα ενός κουμπιού για μια μέρα η ένα μήνα ακόμα πληροφορούμαστε για τα είδη που διακινούνται περισσότερα και έτσι διαμορφώνουμε τις παραγγελίες Στις επιχειρήσεις το ζητούμενο είναι η αυτοματοποίηση διαδικασιών με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων

1.15 Τεχνολογίες logistics και ιχνηλασιμότητα

Αδιαμφισβήτητη η ανάγκη καταγραφής της πορείας των αγαθών μέσα στην αλυσίδα και η αναζήτηση της τρέχουσας θέσης του αγαθού ή της υπηρεσίας. οπότε απαιτείται η ανάκτηση χαρακτηριστικών πληροφοριών που συνοδεύουν το αγαθό στην πορεία του μέσα στην αλυσίδα η ιχνηλασία των αγαθών αποδίδεται με τον όρο ιχνηλασιμότητα.

Πλήρης ιχνηλασιμότητα μπορεί να λάβει χώρα με την υλοποίηση μιας διαδικασίας από άκρη σε άκρη της αλυσίδας, η οποία θα ξεκινά από τον παραγωγό πρώτων υλών οι οποίες χρησιμοποιούνται από τον παρασκευαστή, μέχρι το τελικό καταναλωτικό προϊόν, και αντίστροφα.

Η κάθε διαδικασία πρέπει να διαχειριστεί σωστά από την μονάδα που είναι υπεύθυνη γι' αυτή και οι διασυνδέσεις μεταξύ των διαφορετικών διαδικασιών πρέπει να διαχειριστούν με τρόπο που να επιτρέπει την ομαλή ανταλλαγή δεδομένων προς όλες τις κατευθύνσεις: ένα βήμα μπροστά και ένα βήμα πίσω. (ECR, 2004)

Οι Regattieri. (2007) προτείνουν ένα πλαίσιο δομής ενός συστήματος ιχνηλασιμότητας, βασισμένο σε τέσσερις πυλώνες: την ταυτοποίηση του προϊόντος, τα δεδομένα προς ανίχνευση, την πορεία του προϊόντος μέσα στην αλυσίδα και τα εργαλεία ιχνηλασιμότητας. βήμα της ταυτοποίησης προϊόντος είναι θεμελιώδες, με φυσικά χαρακτηριστικά όπως ο όγκος, το βάρος, οι διαστάσεις, η συσκευασία και η διάρκεια ζωής να έχουν άμεση επίδραση. Η σύσταση (η δομή της λίστας υλικών ή Bill of Materials – BOM), δηλαδή ο αριθμός των μερών ή συστατικών από τα οποία είναι φτιαγμένο το προϊόν, μπορεί να επηρεάσει το σύστημα ιχνηλασιμότητας. Ένας μεγάλος αριθμός από μικρά «προς ανίχνευση» συστατικά στο τελικό προϊόν οδηγεί σε διαφορετικά προβλήματα σε σχέση με μία και μόνο «προς ανίχνευση» α' ύλη που διαιρείται σε κάποια «προς ανίχνευση» υποσυστατικά.

Ο δεύτερος θεμελιώδης πυλώνας αφορά τα δεδομένα προς ανίχνευση. Τα χαρακτηριστικά της πληροφορίας που πρέπει να διαχειριστεί το σύστημα, π.χ. σε σχέση με τον τύπο (ψηφία, strings κλπ) και τον αριθμό, ή τα επίπεδα εμπιστευτικότητας, σχετίζονται άμεσα με τον σωστό σχεδιασμό. Ιδιαίτερα στα τρόφιμα, οι τακτικοί έλεγχοι και τα αυτόματα μηνύματα έχουν γίνει απαραίτητα.

Ένα σύστημα ιχνηλασιμότητας πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη του την παραγωγική διαδικασία. Έτσι, η πορεία του προϊόντος είναι ο τρίτος πυλώνας. Το σύστημα πρέπει να καταγράφει την «ζωή» του προϊόντος μέσα στην αλυσίδα, τόσο μέσα από την διαδικασία παραγωγής όσο και από τις διαδικασίες μεταφοράς και αποθήκευσης. Είναι επίσης προφανές, ότι οι χρόνοι παραγωγής, ο αναγκαίος εξοπλισμός, ο βαθμός αυτοματοποίησης και άλλες διαδικασίες της επεξεργασίας επιδρούν άμεσα στην ιχνηλασιμότητα.

Στην πράξη, διάφορες τεχνικές λύσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ένα σύστημα ιχνηλασιμότητας (αλφαριθμητικοί κώδικες, γραμμωτοί κώδικες – barcodes ή ταυτοποίηση με ραδιοκύματα – RFID). Η τελική επιλογή πρέπει να λάβει υπ' όψη της το βαθμό συμβατότητας με το προϊόν και τη διαδικασία παραγωγής του, το βαθμό αυτοματοποίησης που υποστηρίζει η συγκεκριμένη αλυσίδα και το κόστος εφαρμογής.

Η ακρίβεια των δεδομένων και η απαιτούμενη αξιοπιστία επίσης προσδιορίζουν την επιλογή του εργαλείου ιχνηλασιμότητας.

Ομοίως, οι οργανισμοί GS1 (EAN International) και GS1 US (UCC) , προτείνουν τέσσερις βασικές αρχές συστημάτων ιχνηλασιμότητας, βασισμένες στο πρότυπο ιχνηλασιμότητας GS1 (EAN•UCC):

- Μοναδική ταυτοποίηση προϊόντων, μονάδων logistics και τοποθεσιών
- Συλλογή και καταγραφή στοιχείων ιχνηλασιμότητας
- Διαχείριση δεσμών και ανάκτηση δεδομένων ιχνηλασιμότητας
- Επικοινωνία προκαθορισμένων δεδομένων ιχνηλασιμότητας σε όλο το μήκος της αλυσίδας, για την διευκόλυνση γρήγορων και με ακρίβεια αποσύρσεων και ανακλήσεων προϊόντων Η ιχνηλασιμότητα απαιτεί τόσο την μοναδική ταυτοποίηση της εν λόγω παρτίδας όσο και το να την συνδέει αυτή η ταυτοποίηση με την ιστορία του προϊόντος μέσα στην αλυσίδα (FSA, 2002).

Οι κυριότερες μέθοδοι ταυτοποίησης είναι:

- οι αλφαριθμητικοί κώδικες (alphanumeric code)
- οι γραμμωτοί κώδικες (bar code)
- η ταυτοποίηση με χρήση ραδιοκυμάτων (Radio Frequency Identification – RFID)

1.16 Προγράμματα εφοδιασμού με τη μέθοδο «τη στιγμή που χρειάζεται» (JIT)

Just in Time

Η μεθοδολογία JIT αναπτύχθηκε μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο ως αποτέλεσμα της συλλογικής εκστρατείας της Ιαπωνικής βιομηχανίας να ανταγωνισθεί τη Δυτική και ιδιαίτερα, την Αμερικανική βιομηχανία. Κεντρικός συντελεστής στην ανάπτυξη της του τρόπου παραγωγής JIT ήταν ο Taiichi Ohno στην αυτοκινητοβιομηχανία Toyota. Ο όρος Just-in-Time (JIT) περιγράφει ένα χαρακτηριστικό τρόπο διοίκησης της παραγωγής που περιλαμβάνει ένα σύνολο στόχων, τεχνικών και μεθόδων.

Το Just in time στηρίχθηκε σε δύο αρχές:

1. Την στιγμή που απαιτείται (Just-in-Time).

Το όραμα εδώ είναι να επιτευχθεί ένα παραγωγικό περιβάλλον που προσομοιάζει το super market. Στο τελευταίο ο πελάτης είναι σε θέση να βρει στιγμιαία αυτό επιθυμεί όποτε το επιθυμεί και στην ποσότητα που το επιθυμεί. Η αναλογία σε παραγωγικό περιβάλλον είναι ότι ένας σταθμός εργασίας (κανάλι της εφοδιαστικής αλυσίδας) προμηθεύεται τα απαραίτητα υλικά για την εκτέλεση μιας παραγωγικής δραστηριότητας στον επιθυμητό χρόνο και στην επιθυμητή ποσότητα από έναν άλλο σταθμό εργασίας

Όταν τα υλικά που απαιτούνται από έναν σταθμό εργασίας δεν είναι διαθέσιμα, τότε ολόκληρο το σύστημα μπορεί να διαταραχθεί. Μία από τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση ενός τέτοιου περιβάλλοντος αποτελεί την δεύτερη αρχή της JIT.

2. Αυτοματοποίηση με «ανθρώπινο πρόσωπο» (Automation).

Η βασική ιδέα εδώ είναι η ανάπτυξη μηχανών που α) είναι αυτοματοποιημένες, έτσι ώστε ένας εργαζόμενος να είναι ικανός να λειτουργεί πολλαπλές μηχανές ταυτόχρονα, και β) είναι σε θέση να ,διαγνώσουν (αυτόματα) τυχόν προβλήματα.

Υλοποίηση της JIT

Η υλοποίηση του τρόπου παραγωγής JIT απαιτεί συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Εάν οι προϋποθέσεις αυτές πληρούνται τότε οι τεχνικές και τα εργαλεία της JIT οδηγούν σε ένα αποτελεσματικό σύστημα παραγωγής.

1. **Εξομάλυνση απαιτήσεων:** Η αλληλουχία της παραγωγής δεν είναι απαραίτητο να είναι ίδια με την αλληλουχία των παραγγελιών των πελατών , ως παραγγελίες νοούνται οι απαιτήσεις των πελατών οι οποίες αποτελούν την ανεξάρτητη (εξωτερική) ζήτηση. Για να λειτουργήσει όμως η JIT προϋπόθεση είναι ένα ομαλό πρόγραμμα παραγωγής (MPS) Βασικό Πρόγραμμα Παραγωγής.
2. **Απόθεμα Δυναμικότητας:** Η βασικότερη προϋπόθεση της JIT είναι η μη διακοπή της παραγωγής όταν συμβαίνουν απρόσμενες αστοχίες (βλάβες μηχανών , διπλασιασμός της ποσότητας μια παραγγελίας). Η λύση στο πρόβλημα είναι η ανάπτυξη αποθεμάτων δυναμικότητας, ο τόπος υλοποίησης της τεχνικής αυτής είναι η καθιέρωση δύο δωρων βαρδιών , οι οποίες μεταξύ τους διαχωρίζονται με 4ωρες περιόδους μη λειτουργίας της παραγωγής. Οι 4ωρες αυτές περίοδοι χρησιμεύουν ως απόθεμα δυναμικότητας.
3. **Μείωση Χρόνων Προετοιμασίας:** Διαχωρισμός του χρόνου προετοιμασίας σε χρόνο εσωτερικής προετοιμασίας και σε χρόνο εξωτερικής προετοιμασίας. Ο πρώτος αναφέρεται σε δραστηριότητες που απαιτούν διακοπή της λειτουργίας ενός σταθμού εργασίας (π.χ. αλλαγή ενός κοπτικού εργαλείου) ενώ ο δεύτερος σε δραστηριότητες που δεν απαιτούν τέτοια διακοπή (π.χ. η συλλογή και τακτοποίηση των εργαλείων και των οδηγιών που είναι απαραίτητη για την αλλαγή του εργαλείου).
4. **Πολλαπλή Εκπαίδευση και Βέλτιστη Χωροταξία:** Η υλοποίηση της JIT διευκολύνεται σημαντικά από εργαζόμενους που είναι ικανοί και έχουν εκπαιδευτεί να χειρίζονται πολλαπλούς σταθμούς εργασίας και συνεπώς, μετακινούνται στις θέσεις εργασίας που απαιτείται για την διατήρηση της ροής παραγωγής. Για παράδειγμα όταν εμφανιστεί μια αιχμή φόρτου σε συγκεκριμένους σταθμούς εργασίας τότε μετακινούνται διαθέσιμοι εργαζόμενοι από άλλους σταθμούς για να υποστηρίξουν τη λειτουργία των υπερφορτωμένων σταθμών.

Οι τεχνικές ανάπτυξης εργαζομένων πολλαπλής ειδίκευσης σε συνδυασμό με την ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων υλικών εντός του χώρου παραγωγής προκαλεί την ανάγκη για νέες μορφές χωροταξίας του συστήματος παραγωγής. Ως προτιμητέα αναδεικνύεται η χωροταξία σε κυψέλες (cells) παραγωγής. Κάθε κυψέλη αποτελείται από λειτουργικά ανόμοιους σταθμούς εργασίας (π.χ. ένα τόρνο , μία φρέζα , ένα λειαντικό) οι οποίοι παράγουν προϊόντα παρόμοιων χαρακτηριστικών.

Το MPS καθορίζεται σε μία σειρά χρονικών περιόδων (π.χ. εβδομάδων) εντός ενός χρονικού ορίζοντα (π.χ. εξαμήνου).

5. **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management- TQM):** Στον τρόπο παραγωγής JIT κάθε σκάρτο υλικό ενδέχεται να διακόψει την ροή της παραγωγικής διαδικασίας δημιουργώντας σημαντικότερα προβλήματα. Το παραπάνω γεγονός προκάλεσε μια επανάσταση στην υλοποίηση μεθόδων και τεχνικών ελέγχων και διασφάλιση ποιότητας όπως, τον έλεγχο κατεργασιών και την αποφυγή παραγωγής σκάρτων (**στατιστικός έλεγχος κατεργασιών**), τη βελτιστοποίηση του σχεδιασμού παραγωγικής διαδικασίας αλλά και ορισμένων χαρακτηριστικών του προϊόντος (**σχεδιασμός πειραμάτων**), χρήση απλών εργαλείων βελτίωσης της ποιότητας – ανάλυση προβλημάτων – αναζήτηση ευκαιριών (**κύκλοι ποιότητας**) και **εγκατάσταση συστημάτων ποιότητας** (ISO 9000,EFQM).

MRP

Οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να ελέγχουν τους τύπους και τις ποσότητες των υλικών που αγοράζουν, να σχεδιάζουν ποια προϊόντα θα παραχθούν και σε τι ποσότητες και να διασφαλίσουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις των πελατών, πάντα με το μικρότερο δυνατό κόστος. Οι κακές επιλογές σε οποιαδήποτε από τις παραπάνω περιοχές μπορούν να προκαλέσουν ζημιά.

Για παράδειγμα:

1. Αν μια εταιρία αγοράσει ανεπαρκείς ποσότητες υλικών ή λάθος υλικά, πιθανότατα δεν θα μπορέσει να ικανοποιήσει εγκαίρως τις παραγγελίες της.
2. Αν μια εταιρία αγοράσει μεγαλύτερες ποσότητες από αυτές που άμεσα χρειάζεται, ξοδεύονται χρήματα χωρίς για προϊόντα που μένουν στα αποθέματα (stock) και που, στη χειρότερη περίπτωση, ίσως δεν χρησιμοποιηθούν/πουληθούν. Αυτό είναι ιδιαίτερα μεγάλο πρόβλημα για εταιρίες τροφίμων, των οποίων τα προϊόντα έχουν σύντομη διάρκεια ζωής.

Το MRP (Material Requirements Planning ή Προγραμματισμός Απαιτούμενων Υλικών), γνωστό και ως MRP I, είναι ένα λογισμικό που διαχειρίζεται κατασκευαστικές διεργασίες σε μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα παρέχει σχεδιασμό της παραγωγής και έλεγχο των

αποθεμάτων. Η μεθοδολογία που ακολουθείται σε ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να εφαρμοστεί και με μη-αυτοματοποιημένο τρόπο για απλές περιπτώσεις.

Συνοψίζοντας ένα σύστημα MRP προσπαθεί να επιτύχει ταυτόχρονα 3 στόχους:

1. Να διασφαλίσει ότι όλα τα απαραίτητα υλικά είναι διαθέσιμα για τις κατασκευαστικές διεργασίες και τα προϊόντα είναι έτοιμα για παράδοση στους πελάτες.
2. Να διατηρήσει το ελάχιστο δυνατό επίπεδο αποθεμάτων.
3. Να σχεδιάσει, με βέλτιστο τρόπο, τις κατασκευαστικές διεργασίες, τα χρονοπρογράμματα παραδόσεων και τις αγορές υλικών_

MRP II

Παρά τη χρησιμότητά του το MRP, έχει και κάποια βασικά μειονεκτήματα που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αξιοπιστία του. Ένα από αυτά είναι ότι, οι χρόνοι ανταπόκρισης για τα υλικά θεωρούνται σταθεροί όπως και οι χρόνοι παραγωγής των προϊόντων. Επιπλέον, το MRP δεν ελέγχει αν το MPS μπορεί να υποστηριχθεί από τη παραγωγική ικανότητα της εταιρίας (capacity constraints). Για να λυθούν όλα αυτά τα προβλήματα, αναπτύχθηκε το MRP II (Manufacturing Resources Planning ή Προγραμματισμός Παραγωγικών Πόρων). Γενικά το MRP II είναι ένα σύστημα που βασίζεται στο MRP I αλλά ενσωματώνει και πολλά οικονομικά στοιχεία και είναι σε θέση να κάνει προγραμματισμό σε διάφορα επίπεδα: μακροπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο, ασχολείται με μεγαλύτερο μέρος του κύκλου παραγωγής ενός προϊόντος σε σχέση με αυτά ενός MRP I. Έτσι, τελικά, με το MRP II επιτυγχάνεται ουσιαστική μείωση των αποθεμάτων, καθώς και εξάλειψη περιπτώσεων ελλείψεων υλικών στην παραγωγή οπότε μπορούμε να καταλήξουμε ότι η μέθοδος (JIT).είναι ουσιαστικά μια ευρεία φιλοσοφία μανάτζμεντ η οποία επιχειρεί να εξαλείψει το περιττό κόστος και να βελτιώσει την ποιότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών όταν μια διαδικασία λειτουργεί με την μέθοδο (JIT).τα αγαθά παράγονται και παραδίδονται την στιγμή που χρειάζεται για να πουληθούν Η αρχή αυτή κινείται προς το άνω άκρο της αλυσίδας μέσα από το δίκτυο εφοδιασμού μετά υποσυστήματα να παράγονται και να παραδίδονται την στιγμή που χρειάζεται για να συναρμολογηθούν τα επιμέρους τμήματα να παραδίδονται την στιγμή που χρειάζεται για να ενσωματωθούν στα υποσυστήματα και τα υλικά να αγοράζονται και να παραδίδονται την στιγμή που χρειάζεται για να μετατραπούν σε βιομηχανοποιημένα τμήματα Σε όλη την έκταση του δικτύου εφοδιασμού το έναυσμα για να ξεκινήσει η εργασία το δίνει η ζήτηση από τον πελάτη ένα δίκτυο εφοδιασμού μπορεί να θεωρηθεί ως μια αλυσίδα από πελάτες όπου κάθε κρίκος συντονίζεται από τους γειτονικούς μέσω σημάτων της μεθόδου (JIT).Το όλο δίκτυο υποκινείται από τη ζήτηση από τον τελικό

πελάτη η ροή αυτή των αγαθών σε μια αλυσίδα εφοδιασμού είναι χαρακτηριστικό ενός συστήματος έλξης. Τα επιμέρους τμήματα έλκονται μέσω της αλυσίδας σε απάντηση προς την ζήτηση από τον τελικό πελάτη. Αυτό έρχεται σε αντίθεση προς το σύστημα ώθησης. Η μέθοδος ώθησης είναι ένας συνήθης τρόπος διοίκησης διαδικασιών.

1.17 Συστήματα JIT

Οι εταιρίες απαιτούν την ικανότητα να παράγουν και να παραδίδουν την στιγμή που χρειάζεται για να ικανοποιείται η πραγματική ζήτηση. Διότι αναπτύσσουν ένα σύστημα παραγωγής το οποίο είναι ικανό να λειτουργεί με αυτό τον τρόπο η δυνατότητα JIT στηρίζεται σε έξι παράγοντες που αναπτύσσονται σε επίπεδα και αλληλεπιδρούν για να σχηματίσουν ένα σύστημα ροής υλικών (σχήμα 3). Η τελειότητα σε κάθε ένα από τους έξι παράγοντες προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα με την οποία μπορεί να επιτευχθεί η ικανότητα JIT.

Παράγοντας 1 Είναι το επίπεδο στο οποίο μια επιχείρηση μπορεί να παράγει και να παραδίδει σύμφωνα με τη ζήτηση. Οι σχέσεις που λειτουργούν μέσα και ανάμεσα στα επίπεδα αποτελούν το σύστημα που τελικά καθορίζουν την επιτυχία της μεθόδου JIT. Οι σχέσεις είναι πολύπλοκες και σε μερικές περιπτώσεις υπάρχει χρονική καθυστέρηση ανάμεσα στη λήψη μέτρων και στη διάγνωση αποτελεσμάτων.

Παράγοντας 2 Οι δύο παράγοντες καθυστέρησης και αποθέματα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσα σε ένα σύστημα θετικής ενίσχυσης. Η σχέση αυτή οδηγεί είτε σε ένα κύκλο συνεχούς βελτίωσης είτε σε ένα φαύλο κύκλο όπου τα πράγματα συνεχώς χειροτερεύουν. Η επιπλέον καθυστέρηση σε μια διαδικασία θα οδηγήσει στην τήρηση επιπλέον αποθέματος προκειμένου να αντισταθμίσει αυτή η καθυστέρηση. Η αύξηση του αποθέματος οδηγεί σε περαιτέρω καθυστέρηση, διότι απαιτείται χρόνος περισσότερος για τη ροή των προϊόντων. Γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερα αποθέματα ενώ αν μειωθούν οι καθυστερήσεις απαιτείται μικρότερα αποθέματα.

Παράγοντας 3 Τα ελαττωματικά προϊόντα οδηγούν σε καθυστερήσεις είτε επειδή απαιτείται εκ νέου κατεργασία είτε επειδή απαιτείται αυξημένη παραγωγή για να αντισταθμιστούν οι ποσότητες των αχρήστων προϊόντων. Η πιθανότητα για ελαττωματικά προϊόντα οδηγεί σε αποθέματα ασφαλείας που θα λειτουργήσουν ως «μαξιλάρι» απέναντι στα πιθανά

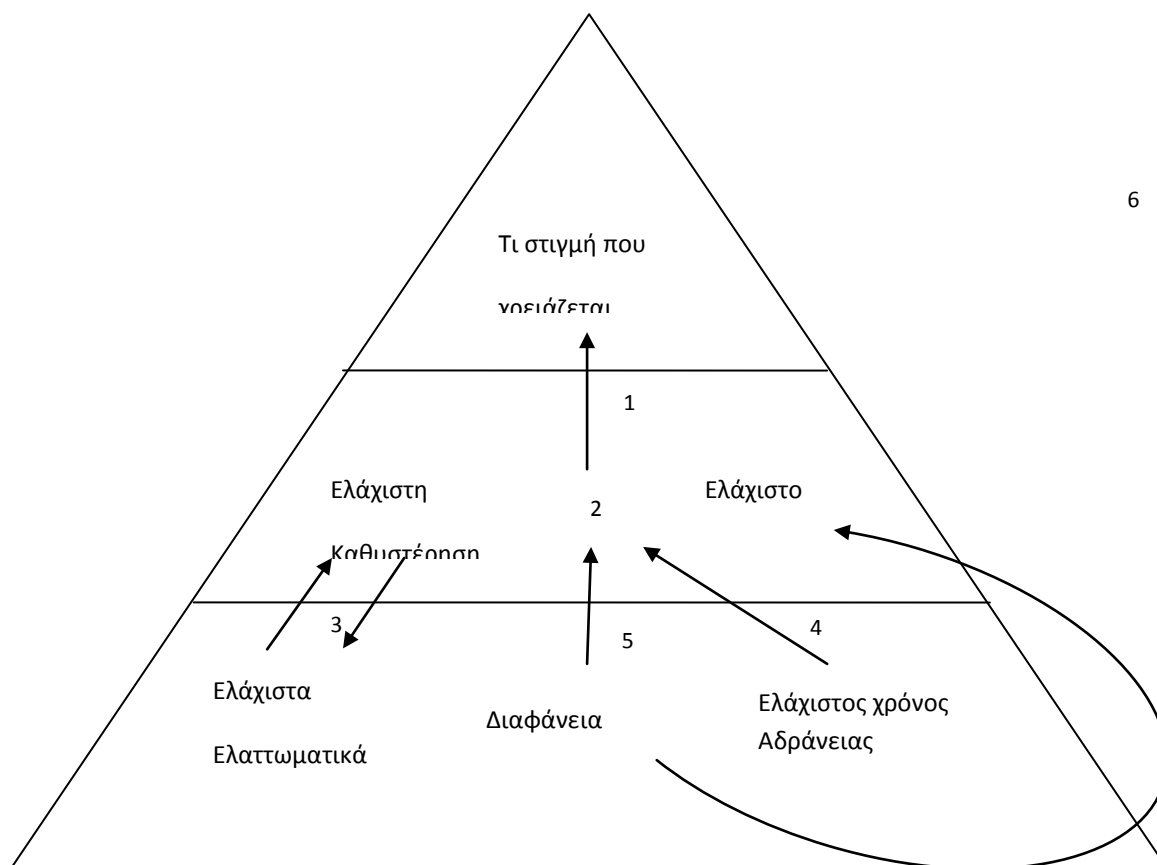
προβλήματα Η λογική αυτή ενισχύει τα προβλήματα ποιότητας αυξάνοντας το χρόνο που μεσολαβεί ανάμεσα στην παραγωγή ενός ελαττωματικού προϊόντος και τον εντοπισμό του.

Παράγοντας 4 Ο χρόνος μη λειτουργίας των μηχανημάτων σχετίζεται με μια σειρά από θέματα :μη προγραμματισμένη αδράνεια (βλάβες)προγραμματισμένη συντήρηση χρόνοι αλλαγής βάρδιας

Ο χρόνος μη λειτουργίας είναι μια βασική αιτία και πρέπει να υπάρχει απόθεμα ασφαλείας σε μια διαδικασία. Η τακτική προγραμματισμένη προληπτική συντήρηση η πιο στενή συνεργασία ανάμεσα στο προσωπικό της παραγωγής και της συντήρησης και η προμήθεια μηχανημάτων για την διευκόλυνση της συντήρησης είναι κάποιες ενέργειες που μπορούν να γίνουν ως αντίδραση.

Παράγοντας 5 Όπου η ροή μέσα από μια διαδικασία είναι εύκολα ορατή τα άτομα που μετέχουν σε αυτή την διαδικασία θα κατανοούν το έργο των συναδέλφων μια απλή διαδικασία προκύπτει με το να εστιάσουμε τις δραστηριότητες γύρω από μια οικογένεια συμβατών προϊόντων στη συνέχεια οργανώνεται το στήσιμο που θα φέρει κοντά τα άτομα και τα μηχανήματα που απαιτούνται για να αναλάβουν τη διαδικασία .Μια απλή διαδικασία θα είναι πιο διαφανής γεγονός το οποίο θα επιτρέπει την καλύτερη συντήρηση αυτό βοηθά να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος αδράνειας των μηχανημάτων και ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων.

Παράγοντας 6 τα επίπεδα παραγωγής εν εξελίξει και άλλα είδη αποθέματος έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην διαφάνεια μιας διαδικασίας Γίνεται όλο πιο δύσκολο να δούμε τη ροή μιας διαδικασίας καθώς αυξάνεται το απόθεμα αυτό συμβαίνει στα εργοστάσια όπου οι στοίβες και οι σειρές αγαθών μπορούν να απομονώσουν τον ένα εργάτη από τον άλλο.



Σχήμα 3 Η πυραμίδα των βασικών παραγόντων που υποστηρίζουν την μέθοδο JIT
 Πηγή (Logistics μάνατζμεντ & στρατηγική Alan Harrison & Remko van Hoek)

1.18. Third Party Logistics

Ενας **third-party logistics προμηθευτής** είναι η επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες ενιαίας εξυπηρέτησης στους πελάτες της και αφορά εξωτερικές υπηρεσίες μεταφοράς και αποθήκευσης, είτε για ένα μέρος είτε για ολόκληρη την λειτουργία της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Στόχος των υπηρεσιών αυτών είναι τα προϊόντα των πελατών τους να καταλήξουν στον τελικό χρήστη στον μικρότερο δυνατό χρόνο και το χαμηλότερο δυνατό κόστος, προσφέροντας εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση και απόλυτη εξειδίκευση ανάλογα με το τι απαιτήσεις και ανάγκες έχουν τα αγαθά που μεταφέρουν.

Οι third-party logistics προμηθευτές κυρίως ειδικεύονται στον τομέα της ολοκληρωμένης παροχής υπηρεσιών λειτουργίας, αποθήκευσης και μεταφοράς. Έχουν την δυνατότητα να προσαρμοστούν στις ανάγκες του κάθε πελάτη, βασιζόμενοι στις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, στις απαιτήσεις και στις υπηρεσίες παράδοσης που χρειάζονται τα προϊόντα και τα υλικά τους.

Μια γενική θεώρηση της έννοιας αυτής, είναι ότι αποτελούν μια επιχείρηση, η οποία παρέχει πολλαπλές υπηρεσίες logistics προς χρήση για τους πελάτες της. Κυρίως οι υπηρεσίες αυτές είναι ενοποιημένες και συνδεδεμένες μεταξύ τους από τον προμηθευτή. Μεταξύ των υπηρεσιών που προσφέρουν οι **3PLs εταιρείες** περιλαμβάνονται η μετακίνηση, η αποθήκευση, το cross-docking, η διαχείριση των αποθεμάτων, η συσκευασία και η αποστολή των εμπορευμάτων στους τελικούς αποδέκτες.

Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις έχουμε τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν πόρους συνεργατών, όπως ανθρώπινους, υλικούς, τεχνολογικούς κλπ. με σκοπό στην συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του συστήματος logistics της εταιρίας. Μέσω μιας τέτοιας, συμφωνίας μπορούμε να μειώσουμε το κόστος της εφοδιαστικής, λόγω της μη χρησιμοποίησης ιδίων κεφαλαίων, ενώ παράλληλα αποκτούμε έναν εξειδικευμένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες μας έμπειρο συνεργάτη. Επιπλέον, τέτοιου είδους συνεργασίες πραγματοποιούνται συνήθως είτε όταν μια επιχείρηση προμηθεύει προϊόντα σε αγορές που βρίσκονται μακρύτερα από την βάση των αποθηκών της (μείωση μεταφορικών εξόδων), είτε όταν επιθυμεί να επεκταθεί σε νέες αγορές κυρίως του εξωτερικού. Στην τελευταία περίπτωση οι **3PLs εταιρίες** είναι καλύτεροι γνώστες των νέων αυτών αγορών, με αποτέλεσμα να συμβάλλουν πιο αποτελεσματικά και καθοριστικά στην αποδοχή και ανάπτυξη της εταιρίας.

Ο «Σταθερός» ή «Τυποποιημένος» προμηθευτής 3PL

Αυτή η κατηγορία συνιστά την βασική μορφή των third-party logistics. πραγματοποιούν δραστηριότητες όπως η συλλογή και η συσκευασία, η αποθήκευση και η διανομή των εμπορευμάτων σε επιχειρήσεις, δηλαδή τις βασικότερες λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις η 3PL λειτουργία δεν αποτελεί την κύρια δράση τους.

Ο «Υπεύθυνος για την Ανάπτυξη Υπηρεσιών» προμηθευτής 3PL

Αυτό το είδος 3PL προμηθευτή έχει την δυνατότητα είτε να προσφέρει στους πελάτες του προηγμένες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως η παρακολούθηση και ο εντοπισμός (tracking and tracing), το cross-docking, και ειδικευμένους τρόπους συσκευασίας, όπως παρέχοντας ένα πρωτότυπο σύστημα ασφαλείας.

Ο «Εναρμονιστής» προμηθευτής 3PL

Η μορφή αυτή περιλαμβάνει τους προμηθευτές 3PLs που μπορούν και να προσαρμόζονται στις ανάγκες των πελατών τους. Αναλαμβάνει, μετά από αίτημα του πελάτη, στην ουσία τον έλεγχο και την διαχείριση των logistics της επιχείρησης. Η 3PL εταιρία βελτιώνει την εφοδιαστική, αλλά σε καμία περίπτωση δεν αναπτύσσει μια νέα υπηρεσία. Η πελατειακή βάση για αυτές τις 3PL επιχειρήσεις είναι κατά κανόνα αρκετά μικρή.

Προμηθευτές χωρίς ιδιόκτητο εξοπλισμό

Ο «Υπεύθυνος για την Ανάπτυξη Πελατών» προμηθευτής 3PL

Αυτό είναι το ανώτερο επίπεδο που ένας προμηθευτής 3PL μπορεί να επιτύχει σε σχέση με τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες του. Το γεγονός αυτό εμφανίζεται όταν ο 3PL φορέας ενσωματώνεται με τις δραστηριότητες του πελάτη του και αναλαμβάνει εξολοκλήρου την λειτουργία της εφοδιαστικής του αλυσίδας. Οι τελευταίοι προμηθευτές 3PL έχουν λίγους πελάτες αλλά εκτελούν μεγάλο αριθμό καθηκόντων, ακόμη και περισσότερο λεπτομερή γι' αυτούς.

Προμηθευτές χωρίς ιδιόκτητο εξοπλισμό

Οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία, οι σχετικές αυξήσεις στη διαφάνεια των αλυσίδων εφοδιασμού και οι διεταιρικές επικοινωνίες έχουν δώσει ώθηση σε ένα σχετικά νέο μοντέλο για δραστηριότητες logistics από τρίτους: τους προμηθευτές που δεν φέρουν τον δικό τους εξοπλισμό.

Οι τελευταίοι εκτελούν λειτουργίες όπως για παράδειγμα η διαβούλευση-συμβουλευτική σχετικά με τη συσκευασία και τη μεταφορά, το αναφερόμενο φορτίο. Άλλες δραστηριότητές τους είναι η οικονομική διεύθυνση, ο έλεγχος, η παρακολούθηση, η εξυπηρέτηση των

πελατών και η επίλυση επειγόντων ζητημάτων. Δεν διαθέτουν εξοπλισμό ούτε απασχολούν προσωπικό (οδηγούς, αποθηκάρους, εργάτες), ούτε έχουν στην κατοχή τους κανένα δικό τους φυσικό φορτίο διανομής –ούτε φορτηγά, ούτε ρυμουλκούμενα αποθήκευσης, ούτε παλέτες, ούτε χώρους αποθήκευσης. Ένας *προμηθευτής που δεν έχει για την εκτέλεση της δουλειάς του δικό του εξοπλισμό* πλαισιώνεται από μια ομάδα ειδικών του χώρου με τεχνογνωσία και μεγάλη εξειδίκευση. έχουν ένα ρόλο παρόμοιο με αυτόν των πρακτόρων μεταφορών ή των μεσιτών φορτίου, αλλά διατηρούν σε μεγάλο βαθμό μια ενεργή συμμετοχή στη μεταφορά των εμπορευμάτων.

Για να είναι χρήσιμη μια εταιρία πρέπει να αφήνει αρχικά στους πελάτες της κάποιο κέρδος σε οικονομικό και επιχειρησιακό επίπεδο, και να επιδεικνύει εξαιρετική εμπειρία και ικανότητα στους τομείς της λειτουργίας, της διαπραγμάτευσης και της εξυπηρέτησης των πελατών, με τρόπο ώστε να συμπληρώνει τον εξοπλισμό των πελατών της.

Μεταφορά κατ' απαίτηση

Οι *μεταφορές κατ' απαίτηση* ή *μεταφορά κατόπιν παραγγελίας* είναι ένας σχετικά νέος όρος που επινόησαν οι 3PLs εταιρίες με σκοπό να περιγράψουν αποτελεσματικά την μεσιτεία τους, το «ad-hoc» τους και τις «flyer» υπηρεσίες που προσφέρουν.

Η *μεταφορά κατ' απαίτηση* για την εξασφάλιση της άμεσης επιτυχίας κάνει υποχρεωτική την ικανότητα των 3PL επιχειρήσεων να προσφέρουν στον πελάτη τους συγκεκριμένες και έξυπνες λύσεις όσον αφορά τις ανάγκες της εφοδιαστικής τους αλυσίδας.

Αυτές οι παραδόσεις-αποστολές συνήθως δεν κινούνται γύρω από το ότι η «χαμηλότερη τιμή κερδίζει» και μπορούν να είναι κερδοφόρες για τον 3PL οργανισμό που κερδίζει μέσα από τις συναλλαγές του. Το κόστος αναφέρεται σε πελάτες για κατ' απαίτηση υπηρεσίες που βασίζονται σε καθορισμένες περιστάσεις και στη διαθεσιμότητα και μπορεί να διαφέρουν κατά πολύ από τις συνήθεις δημοσιευμένες τιμές.

Οι *κατ' απαίτηση μεταφορές* είναι μια θέση ή ένας ρόλος των επιχειρήσεων αυτών που εξακολουθεί να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται στο πλαίσιο της 3PL βιομηχανίας.

Ειδικά μέσα μεταφοράς, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο για το μοντέλο *κατ' απαίτηση μεταφορές*, περιλαμβάνουν (αλλά δεν περιορίζονται μόνο σε αυτά) τα ακόλουθα:

- *ΠΦΦ* που σημαίνει *Πλήρες Φορτίο Φορτηγού* (από την αγγλική ορολογία FTL=Full Truck Load)
- *Hotshot* (άμεση και αποκλειστική εταιρία courier)
- Επόμενη Εξωτερική Πτήση (*Next Flight Out* or *Best Flight Out*). Μερικές φορές αναφέρεται επίσης ως Καλύτερη Εξωτερική Πτήση (εμπορική ναυτιλία αεροπορικής εταιρείας ή εμπορική αερογραμμή που αποστέλλει)

Στην «PL» ορολογία είναι πολύ σημαντικό να διαφοροποιήσουμε τον 3PL όρο από το:

- *1PL* που είναι ο αποστολέας ή ο παραλήπτης ή ο ναυλωτής.
- *2PL*, οι οποίοι είναι πραγματικοί μεταφορείς όπως η YRC Worldwide, η UPS και η FedEx.
- *4PL*, οι οποίες είναι συμβουλευτικές εταιρίες, για παράδειγμα η CPCS, η SCMO, η BMT και η Accenture.

Μια 3PL επιχείρηση μπορεί επίσης να είναι την ίδια ακριβώς στιγμή μια 2PL εταιρία στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Όταν μια ναυτιλιακή- ακτοπλοϊκή εταιρία κατέχει μια επιχείρηση μεταφοράς εμπορευμάτων.
- Όταν μια αεροπορική εταιρία (αερογραμμή) κατέχει ένα γενικό πρακτορείο πωλήσεων (GSA)
- Όταν μια επιχείρηση μεταφοράς εμπορευμάτων έχει στην ιδιοκτησία της φορτηγά ή αποθήκες.
- Όταν μια εταιρία κούριερ διαθέτει αεροπλάνα.

1.19 Παροχή υπηρεσιών logistics από τέταρτους.

Ένα άλλο μοντέλο για το συντονισμό σύνθετων δικτύων, είναι η ιδέα της παροχής υπηρεσιών Logistics από τέταρτους (4PLTM) (Logistics και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας Martin Christopher). Η παροχή υπηρεσιών logistics από τρίτους ουσιαστικά αφορά την συμφωνία μιας επιχείρησης να αναθέσει τις υπηρεσίες logistics της σε μία ή περισσότερες εξειδικευμένες επιχειρήσεις logistics (third-party logistics) και αναθέτει σε μία άλλη επίσης εξειδικευμένη επιχείρηση (fourth party) να αναλάβει τον συντονισμό των λειτουργιών της third party επιχείρησης (business Dictionary.com).

Τα Fourth Party Logistics αποτελούν την εξέλιξη του outsourcing εφοδιαστικής αλυσίδας. Η σύγκλιση της εξέλιξης της τεχνολογίας και της ταχείας ανάπτυξης των δυνατοτήτων του διαδικτύου έχει δημιουργήσει την ανάγκη για αναβάθμιση των δραστηριοτήτων των εφοδιαστικών αλυσίδων (Fourth Party Logistics: The Evolution of Supply Chain Outsourcing, Dow N. Bauknight and John R. Miller)

Η παροχή υπηρεσιών logistics από τέταρτους (4PL), είναι ένα νέο διεθνές είδος παροχής υπηρεσιών logistics το οποίο προσφέρει λύσεις που ταιριάζουν στις μοναδικές και ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε πελάτη (4PL versus 3PL business process outsourcing option for international supply chain management, December/January 2003, Thomas Craig). Η επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες 4PL εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας σε συνδυασμό με την διαθέσιμη πληροφοριακή τεχνολογία (Third-party logistics: a literature review and a research agenda, Konstantinos Selviaridis, Martin Spring, Skjoett-Larsen, 2000).

Σύμφωνα με τον Gattorna: το outsourcing των third-party logistics είναι μια επιχειρησιακή πρακτική, τα fourth party logistics προτείνεται ως μια νέα λύση στις προσκλήσεις της σύγχρονης εφοδιαστικής αλυσίδας...που δίνει το μεγαλύτερο συνολικό όφελος (Fourth Party Logistics: The Evolution of Supply Chain Outsourcing, Dow N. Bauknight and John R. Miller).

Η ιδέα ενός φορέα που θα παρέχει υπηρεσίες Logistics 4PL ξεκίνησε από την εταιρία παροχής συμβούλων Accenature (την πρώην Andersen). Θεμελιώδης αρχή ήταν ότι, επειδή τα σύγχρονα δίκτυα εφοδιασμού μετατρέπονται σε διεθνή, με συνέπεια να γίνονται πιο περίπλοκα, είναι πιθανόν να μη διαθέτουν όλες οι επιχειρήσεις τις ικανότητες διαχείρισης του δικτύου. Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχει ανάγκη ώστε μια επιχείρηση – η οποία μπορεί να

προέλθει από κοινοπραξία, με την κυρίαρχη εταιρία – να χρησιμοποιήσει τη γνώση της στις εφοδιαστικές αλυσίδες και τους εξειδικευμένους φορείς παροχής υπηρεσιών Logistics 3PL για να ενοποιήσει όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, από το ένα άκρο ως το άλλο.

Η οργάνωση 4PL θα συγκροτούσε μια συμμαχία κορυφαίων προμηθευτών και – χρησιμοποιώντας τη δική της ικανότητα στα πληροφοριακά συστήματα – θα εξασφάλιζε μια οικονομική και δυνατή λύση εφοδιαστικής αλυσίδας.

Συνεισφορά κύριων πελατών	Συνεισφορά προμηθευτών υπηρεσιών 3PL	Συνεισφορά εταιρών
-Ίδια κεφάλαια έναρξης	προμηθευτών	- Ίδια κεφάλαια
-Ενεργητικό	υπηρεσιών 3PL	-Στρατηγική Logistics
-Κεφάλαιο κίνησης	-Υπηρεσίες	-Ικανότητα ανασχεδιασμού
-Λειτουργική γνώση	μεταφορών	-Δείκτες σύγκρισης βέλτιστης
-Λειτουργικό επιτελείο	-Εγκαταστάσεις	πρακτικής
-Προσφορά υπηρεσιών Logistics από οργάνωση 4PL	αποθήκευσης	-Ανάπτυξη πληροφορικής τεχνολογίας
		-Διαχείριση εξυπηρέτησης πελάτη
		-Διαχείριση συμβούλων Logistics

Κύριοι πελάτες – Οργάνωση 4PLTM - εταίροι

Σχήμα 4 Η έννοια 4PL

Πηγή Accenuture (Logistics και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας Martin Christopher)

Το επιχειρησιακό μοντέλο, έχει επιτευχθεί σύμπραξη μεταξύ πελάτη και εταιρού. ακόμα εξασφαλίζοντας τη συμμετοχή του πελάτη στα ίδια κεφάλαια, μεταφέρεται το υπάρχον ενεργητικό Logistics (.χ. κέντρα διανομής) στην κοινοπραξία. τα άτομα που διαχειρίζεται και διευθύνει το υφιστάμενο σύστημα Logistics, θα μεταφερθούν στη νέα εταιρία. Η προσφορά του εταιρού μπορεί να συμπεριλαμβάνει, εκτός από τη συμμετοχή του σε πληροφοριακά συστήματα, τις ικανότητες στρατηγικής ανάπτυξης και τις ικανότητες ανασχεδιασμού διαδικασιών.

Η κοινοπραξία θα βρεί τους εξειδικευμένους φορείς παροχής υπηρεσιών Logistics, οι οποίοι θα εκτελούν τις διάφορες δραστηριότητες στην εφοδιαστική αλυσίδα. Χρησιμοποιώντας τα πληροφοριακά συστήματα της, η κοινοπραξία γίνεται πλέον ο ρυθμιστής της εφοδιαστικής αλυσίδας και παραδίδει στον πελάτη, στο πλαίσιο των συμφωνημένων στόχων εξυπηρέτησης και κόστους, μια πλήρη ικανότητα διαχείρισης δικτύου.

Τι αν η παροχή υπηρεσιών Logistics από τέταρτους 4PL είναι μια κοινοπραξία ή κάποιο άλλο μοντέλο, εξαρτάται από τα ακόλουθα τέσσερα συστατικά μέρη τους:

- Αρχιτεκτονική συστημάτων και ικανότητες ενοποίησης.
- Μια «αίθουσα ελέγχου» της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Ικανότητα άντλησης και επεξεργασίας των πληροφοριών και της γνώσης σε όλο το εύρος του δικτύου.
- Πρόσβαση στον κορυφαίο προμηθευτή στοιχείων ενεργητικού.

Τα οφέλη συγκριτικά με τις εταιρίες των 3PL μπορεί να είναι :

1. Συνεργασία των εταιριών ακόμη και αν αυτές έχουν ανταγωνιστικά προϊόντα προσφέρει αύξηση των κερδών .Προϋπόθεση είναι να προσδιοριστούν οι κανόνες των δεσμεύσεων και να καταγραφούν οι όροι συνεργασίας και τα πρόστιμα σε περίπτωση μη τήρησης τους.
2. Μέσω της συνεργασία δημιουργείται ένα περιβάλλον που επιτείνει την καινοτομία και την εξέλιξη. Το δίκτυο λοιπόν του 4PL πρέπει να είναι αρκετά δυνατό ώστε να προσφέρει στους συνεργάτες του την εξέλιξη τη συνεργασίας σε συνδυασμό με τις αλλαγές που απαιτούνται

1.20 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή συστήματος logistics

Η όξυνση του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα μιας ταχέως παγκοσμιοποιούμενης εφοδιαστικής αλυσίδας επιτείνουν τη ανάγκη των επιχειρήσεων για εφαρμογή ευέλικτων λύσεων logistics με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μέσω αφενός της μείωσης του κόστους των logistics και αφετέρου του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών τους

Η εφαρμογή εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων logistics τα οποία καλύπτουν το σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας(διανομή αποθήκευση, αποθέματα παραγωγή ποιότητα, κλπ) τα οποία φροντίζουμε να είναι τελευταίας τεχνολογίας και υψηλού βαθμού προσαρμοστικότητας. επιτρέποντας την επιχείρηση να υλοποιεί τις επενδύσεις σταδιακά

ανάλογα με την εξέλιξη των αναγκών της. βοηθώντας για άμεσα αποτελέσματα και ταχύτητα στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους.

Με την εφαρμογή συστήματος logistics, εκτός από τη εξοικονόμηση κόστους, έχουμε τα εξής πλεονεκτήματα:

1. Κεντρική παρακολούθηση όλων των υλικών από πρώτες ύλες μέχρι τελικό προϊόν.
2. Κεντρική παρακολούθηση των στοιχείων διαχείρισης – αποθήκευσης και διακίνησης υλικών που επιβαρύνουν σε μεγάλο βαθμό το τελικό κόστος οπουδήποτε προϊόντος.
3. Κεντρική λήψη αποφάσεων σε θέματα που σχετίζονται άμεσα με τον πελάτη, όπως ο χρόνος παράδοσης, ποιότητα παραδιδόμενου προϊόντος, ανταπόκριση σε έκτατες συνθήκες κ.λπ.
4. Ποιοτικός έλεγχος.

Στο χώρο της αποθήκης, η οποία μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα των προϊόντων είναι ο κρίκος με το μεγαλύτερο κόστος, η εφαρμογή των logistics πετυχαίνει τους εξής στόχους:

- Μέγιστη χρήση και αξιοποίηση της εργασίας.
- Αποτελεσματική αξιοποίηση της εργασίας.
- Ορθή επιλογή και αξιοποίηση του εξοπλισμού.
- Αποτελεσματική μετακίνηση – διακίνηση των προϊόντων.
- Ασφάλεια.
- Καθαριότητα επικοινωνία.

(Διοίκηση παραγωγής, Γεώργιος Τσιότρας,., Κεφ. 7, 1991)

Άλλα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των συστημάτων logistics παρατηρούμαι :

- Στα συνολικά μεγέθη της επιχείρησης, όπως είναι τα κέρδη το εισόδημα, οι ρυθμοί ανάπτυξης, η φήμη κ.τ.λ.
- Στην αγορά, όπως είναι η κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, η δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών κ.τ.λ.
- Στην παραγωγή ,όπως είναι η παραγωγικότητα εργασίας, η ποιότητα των προϊόντων κ.τ.λ.

- Στους ανθρώπους, όπως είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Στις καινοτομίες που αφορούν την ανάπτυξη νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής και διανομής, νέων διοικητικών συστημάτων με σκοπό την ανάπτυξη και προσαρμογή της επιχείρησης στις εξέλιξης του περιβάλλοντος.
- Επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών (custom service) με το ελάχιστο δυνατό κόστος:

Ως εξυπηρέτηση πελατών θεωρείται η σταθερή πρόνοια για παροχή ωφέλειας στο σωστό χρόνο και τόπο. Ας μην ξεχνάμε ότι το να υπάρχει το σωστό υλικό , στη σωστή ποσότητα , στη σωστή ποιότητα , στο σωστό τόπο και χρόνο κάθε φορά είναι Logistics. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν αξία, όταν ο πελάτης τα έχει στα χέρια του και όταν τα χρειάζεται. Ουσιαστικά αυτό είναι το πλεονέκτημα που αποκτά η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών προσφέροντας ένα συνολικό πακέτο προσφοράς (προϊόν + σύνολο εξυπηρέτησης). Η υπεροχή αυτή μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από ολοκληρωμένη στρατηγική για τα logistics.

Όταν η εξυπηρέτηση πελατών συνδυαστεί με το χαμηλό κόστος τότε η επιχείρηση έχει πετύχει το στόχο της. Γίνεται αντιληπτό ότι «κόστος» δεν συνεπάγεται μόνο την καταβολή ενός ποσού (δαπάνη) με αντάλλαγμα την απόκτηση αγαθών, αλλά ως κόστος μπορεί να θεωρηθεί και η άσκοπη διατήρηση μεγάλης ποσότητας αποθέματος, όπως το κόστος διακίνησης πληροφοριών ή κόστος εργασίας κ.τ.λ.

Για αυτό το σκοπό έχουν δημιουργηθεί νέα πληροφοριακά συστήματα: Just in time(JIT), MRP.

- Έλεγχος ποιότητας:
Ο πελάτης στη σημερινή αγορά είναι πολύ πιο απαιτητικός τόσο όσον αφορά την διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος (Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 900) όσο και μιας αποδεκτής γενικής ποιότητας των υπηρεσιών logistics αυτού του ιδίου του συστήματος.

- Απόκριση (responsiveness):
Σε μια γρήγορη μεταβαλλόμενη αγορά η άμεση ανταπόκριση της επιχείρησης απέναντι στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της αποτελεί πλεονέκτημα και δείγμα καλής στρατηγικής των logistics και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Σημαντικό είναι να κρατηθεί η ισορροπία του ελάχιστου αποθέματος ώστε να μην επιβαρύνει την επιχείρηση με επιπλέον κόστος
- Ασφάλεια:
Με τον όρο αυτό εννοούμε τη συνέπεια του συστήματος logistics στις μεταφορές, τη γνωστοποίηση στους πελάτες για το που βρίσκεται το προϊόν που έχουν παραγγείλει στις σωστές ποσότητες χωρίς φθορές.
Μείωση και διαχείριση κινδύνων στην εφοδιαστική αλυσίδα και ελαχιστοποίηση αποκλίσεων από τους επιλεγμένους στόχους:
Οι συνεχείς αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον δημιουργούν ένα κλίμα αβεβαιότητας που σχετίζεται με τη μελλοντική ζήτηση των προϊόντων. Τα logistics είναι ικανά να αντιμετωπίζουν το αβέβαιο αυτό περιβάλλον με την κατάλληλη στρατηγική τους επερχόμενους κινδύνους είτε αυτοί είναι εξωτερικοί (πυρκαγιές, άρρωστοι εργάτες) είτε εσωτερικοί (πελάτες ακυρώνουν την παραγγελιά τους, τα υλικά δεν φτάνουν στην ώρα τους). Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναπτύξουν κατάλληλες στρατηγικές ώστε να μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο και να τον διαχειριστούν

Επιγραμματικά τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής των logistics όσο αφορά τους αποστολείς και παραλήπτες είναι ότι :

- μειώνουν τις διαδικαστικές δαπάνες για την τροφοδοσία, διεκπεραίωση και τον έλεγχο της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- χρειάζονται για τις εργασίες αυτές μελλοντικά λιγότερο προσωπικό
- επιτρέπουν στους πελάτες τους να βλέπουν ανά πάσα στιγμή μόνοι τους την κατάσταση της παραγγελίας τους.
- αυξάνουν την ποιότητα διαδικασιών μέσω αυτοματοποίησης των έως τότε "χειροκίνητων" διαδικασιών στην εφοδιαστική αλυσίδα.

- μειώνουν τις μεταφορικές δαπάνες μέσω μεγαλύτερης συγκρισιμότητας σε μια αδιαφανή αγορά logistics.
- έχουν μόνο μία πύλη για την επικοινωνία με άλλες εταιρείες logistics.
- συνεργάζονται στον προγραμματισμό με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους.

1.21 Προκλήσεις για τη ανάπτυξη των logistics

Οι προκλήσεις είναι αρκετές και έχουν βαρύνουσα σημασία για την προοπτική ανάπτυξη των logistics στην Ελλάδα κάποιες από αυτές είναι:

- Η τελειοποίηση των οδικών υποδομών
- Η οικονομική πρόοδος των γειτονικών χωρών
- Η εξέλιξη και θωράκιση του νομικού πλαισίου με τη θεσμοθέτηση της λειτουργίας των εμπορευματικών κέντρων.
- Η συστηματική και αυστηρή επιχορήγηση μέσω του αναπτυξιακού νόμου
- Η σταδιακή παραδοχή της σπουδαιότητας των υπηρεσιών των logistics για τη χώρα
- Η συνεχής εφαρμογή νέων τεχνολογιών και επαρκής εκπαίδευση των στελεχών των εταιριών.

Η πορεία των logistics στην Ελλάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ενσωμάτωση της έννοιας στο χώρο της εκπαίδευσης και ιδιαίτερα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με συνέπεια την αύξηση των ανθρώπων που έχουν την αναγκαία παιδεία και είναι ικανοί να κατανοήσουν αλλά και να εφαρμόζουν ποιοτικά προγράμματα που καλύπτουν όλα τα επίπεδα των logistics. Αποτέλεσμα της κατάλληλης παιδείας είναι η δημιουργία επιχειρηματιών στο χώρο των εφοδιαστικών αλυσίδων που χαράζουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές εστιασμένες στα οφέλη των ολοκληρωμένων εφαρμογών των logistics (Rothschild 2010)

Παράλληλα υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που συντέλεσαν στην πρόοδο και διάδοση των υπηρεσιών **των logistics**

- Η είσοδος μεγάλων πολυεθνικών εταιριών logistics στην Ελλάδα που έφεραν το know-how και τον εκσυγχρονισμό του τομέα

- Το γιγάντεμα των ελληνικών εταιριών οι οποίες αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν σύγχρονες αρχές logistics
- Η ανάπτυξη και εξάπλωση του outsourcing
- Η παρουσία και δραστηριοποίηση επιχειρήσεων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με επίδιωξη την άνθιση και μετάδοση της έννοιας logistics και των επιχειρηματικών της εφαρμογών.

Παρόλα αυτά το νομικό πλαίσιο χρειάζεται εκσυγχρονισμό και αποτελεί καθήκον του κράτους να το πράξει. Το κράτος καλείται να στηρίξει την προσπάθεια ανάδειξης της χώρας σε διαμετακομιστικό γεωγραφικό κόμβο και να αντιμετωπίσει τις δραστηριότητες **logistics** σε εθνική υπόθεση καθώς είναι ένας τομέας αναγκαίο ραγδαία εξελισσόμενος και υποσχόμενος σημαντική κερδοφορία (tovima.gr)

ΚΕΦ ΙΙ

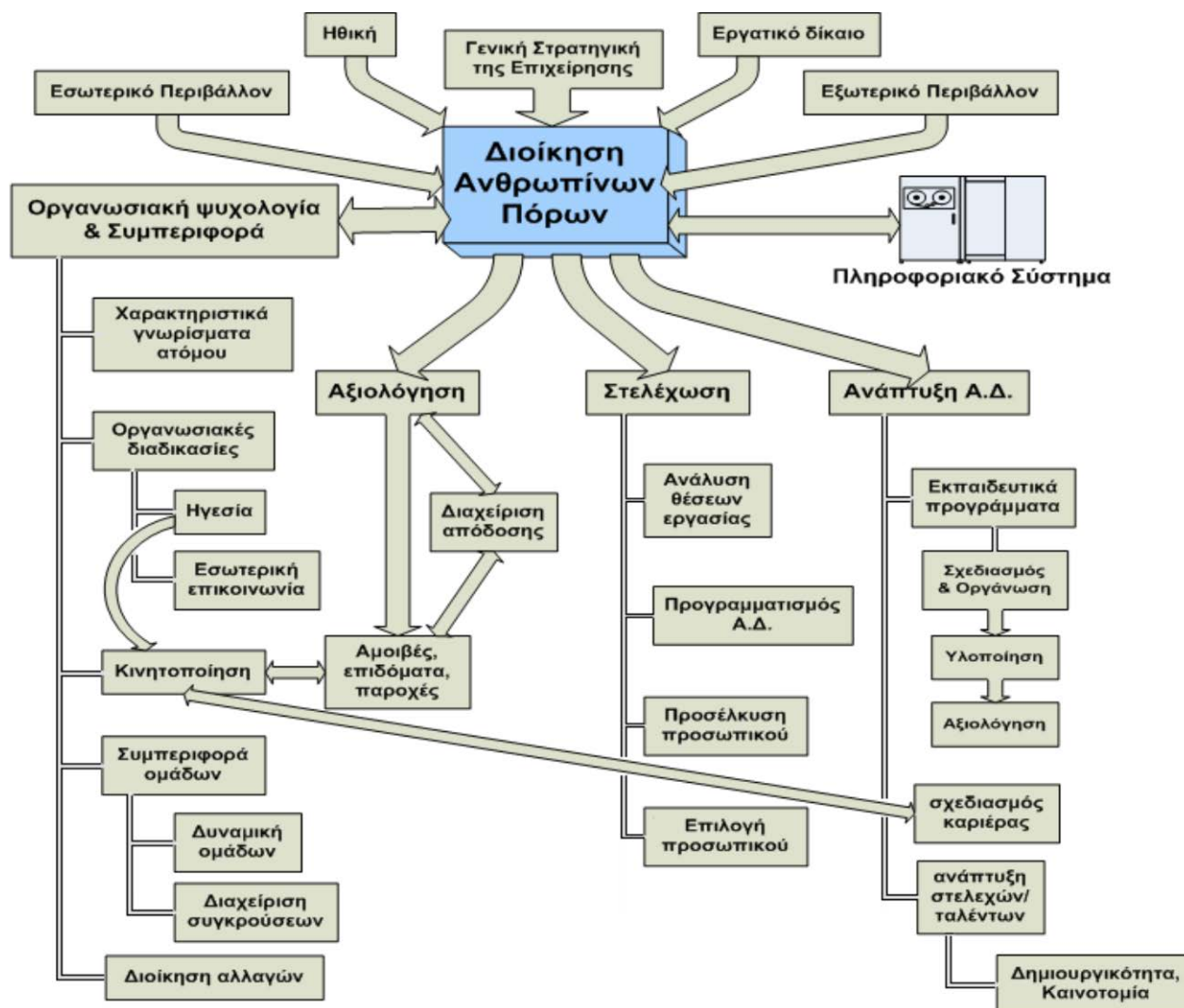
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

&

ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

2.1. Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) περιλαμβάνει όλα τα καθήκοντα που έχουν σχέση με τον άνθρωπο στα πλαίσια της επιχείρησης όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη των ικανοτήτων του, η αξιολόγηση, οι αμοιβές, τα κίνητρα και άλλες δράσεις που σχετίζονται με τον εργαζόμενο (Dessler, 2008). Η αποτελεσματική Δ.Α.Δ. είναι συνήθως ενωμένη με τη στρατηγική της κάθε επιχείρησης κι έχει ως στόχο την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Ulrich & Brockbank, 2005; Brewster, et al., 2007; Waters, 2010). Για την επίτευξη τους, η ΔΑΔ πρέπει να επικεντρωθεί σε δραστηριότητες και οργανωτικές διαδικασίες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τη νοοτροπία του εργατικού δυναμικού καθώς και την επιχειρησιακή κουλτούρα με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα, η ευελιξία και οι ικανότητες των εργαζομένων, δημιουργώντας θεμέλια για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος Bernthal, 2008) ακόμα βρίσκεται και σε άμεση σχέση με τη διεύθυνση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης με σκοπό τον σχεδιασμό δραστηριοτήτων και πρακτικών για το ανθρώπινο δυναμικό με τρόπο που να συμβαδίζει με τις μακρόπνοες υποχρεώσεις και στόχους της εταιρίας (Othman & Ghani, 2008). Η σύνδεση της ΔΑΔ με τους στόχους των επιχειρήσεων είναι κρίσιμης σημασίας για την αποδοτικότητά της (Brewster, et al., 2007). Η ΔΑΔ προσφέρει μεθόδους επιλογής, διατήρησης και αξιοποίησης των ικανών υπαλλήλων, οι οποίοι αποτελούν το σημαντικότερο εργαλείο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Koulikoff-Souviron & Harrison, 2007).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1(ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ Δ.Α.Δ)

Η έννοια της ΔΑΔ περιλαμβάνει ένα σύνολο ενεργειών(Διάγραμμα 2.1), στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν προκειμένου, η επιχείρηση να επιλέξει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Steward & Brown, 2008). Ο τρόπος διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια μιας επιχείρησης στόχο έχει τόσο τη βελτίωση των ατόμων μεμονωμένα, όσο και στο όφελος της εταιρίας και της κοινωνίας (Purcell & Hutchinson, 2007). Η ΔΑΔ αποτελεί ένα κομμάτι της διοίκησης επιχειρήσεων με αντικείμενο τη διεύθυνση του πολύτιμου πόρου της επιχείρησης, του ανθρώπινου στοιχείου, επιδιώκοντας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής και συστηματικής εξέλιξης ικανού προσωπικού εφαρμόζοντας μεθόδους που στηρίζονται στην κουλτούρα, τη διάρθρωση και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (Rothschild, 2010).

2.2 Ποιοι είναι οι Στόχοι της Δ.Α.Δ.

Είναι γνωστό ότι η Δ.Α.Δ. είναι μια σπουδαία επιχειρησιακή λειτουργία, με δεδομένο ότι ο ανθρώπινος παράγοντας συμβάλει στην επιτυχία κάθε οργανωμένης δραστηριότητας, κατά συνέπεια και των επιχειρήσεων (Koulikoff-Souviron & Harrison, 2007). Κυρίες επιδιώξεις του τμήματος Δ.Α.Δ. είναι η αποτελεσματικότητα στην πραγματοποίηση των εταιρικών στόχων, η βελτίωση του ρυθμού και της ποιότητας της παραγωγικότητας, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η έμφαση στην ομαδικότητα, η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία και την αμοιβή τους, το κοινωνικό έργο που επιτελείται, το δέσιμο του ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική (Othman & Ghani, 2008; Brewster, et al., 2007).

Ακόμα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλει στη:

- επιλογή σωστών υποψηφίων και τοποθέτηση στις κατάλληλες θέσεις εργασίας
- αύξηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων
- μεγιστοποίηση κερδοφορίας της εταιρίας
- αποφυγή αδικιών και των νομικών συνεπειών που επιφέρουν
- βελτίωση σε θέματα που αφορούν την ασφάλεια και την υγεία
- δίκαιη και ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
- επιτυχή αξιολόγηση των υπαλλήλων και στελεχών.

(Snell & Bohlander, 2012; Morris et al., 2009)

Ακόμα μέσα στους στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι και η:

- επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- καλύτερη διαχείριση των ιδιαίτερων ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων
- καλλιέργεια αισθήματος αφοσίωσης των υπαλλήλων
- δημιουργία κατάλληλης κουλτούρα στο χώρο εργασίας
- βελτίωση της ποιότητας των λειτουργιών της εταιρίας
- ενθάρρυνση στη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- προώθηση των διοικητικών αλλαγών
- διαφύλαξη των νομικών και εργασιακών σχέσεων
- βελτίωση των σχέσεων και της επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων

(Dessler, 2008)

2.3 Θεωρητικά μοντέλα στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

2.3.1 Hard & Soft Δ.Α.Δ.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συχνά περιγράφεται ως μια έννοια με δύο διακριτούς τύπους, το σκληρό (hard) και τον ήπιο (soft), ως επινοήσεις που κατηγοριοποιούν τις προσεγγίσεις στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η διάκριση αυτή υπάρχει σε θεωρητικά μοντέλα και χρησιμοποιείται κυρίως από την αγγλική ορθογραφία για να περιγράψει τις δυο διαφορετικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν από τους Αμερικανούς ακαδημαϊκούς: την προσέγγιση με το μοντέλο του Michigan (Fombrun *et al.*, 1984) που αντιστοιχεί στη “σκληρή” εκδοχή και στην προσέγγιση του πανεπιστημίου του Harvard (Beer *et al.*, 1985) που αντιστοιχεί στην «ήπια» εκδοχή.

Η διάκριση των δύο μοντέλων βρίσκεται στο αν η έμφαση δίνεται στον *άνθρωπο ή στον πόρο*. Η “soft” προσέγγιση συνδέεται με την κίνηση για τις ανθρώπινες σχέσεις και τη χρησιμοποίηση των ατόμων ως ταλέντων. Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σκοπό έχει να καλλιεργεί την υποκίνηση, την αφοσίωση, την απόδοση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και συνδέεται επίσης με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα. Οπότε αναφαίνεται η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στους σκοπούς της επιχείρησης και οι επικέντρωση των προσπαθειών της διοίκησης να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που έχει πρωταρχικό στόχο στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού μέσα από πρακτικές όπως η εκπαίδευση, η συμμετοχή και η επικοινωνία, και τη σημασία του να έχει καινοτόμους, ευέλικτους και αποδοτικούς εργαζόμενους που είναι οι πολύτιμοι πόροι. Η σημαντικότητα των ήπιων μοντέλων είναι ότι έχουν διπλό στόχο: τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και την ατομική ανάπτυξη.

Η «hard» προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ονομάζεται «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Σε αυτή την προσέγγιση, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συνδέεται με την επιχειρησιακή στρατηγική και θεωρεί τους εργαζόμενους ως «έναν πόρο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί με έναν ορθολογικό τρόπο». Με τον τρόπο που ορίζεται η αποτελεσματικότητά της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι εξαρτημένη από μέτρα ελαχιστοποίησης κόστους παρά από σημαντικές επενδύσεις στους ανθρώπινους πόρους (Κουφίδου, 2001; C. Truss από Gratton *et al.*, 1999; Kane *et al.*, 1999).

Αν και θεωρητικά τα δύο αυτά μοντέλα είναι αντίθετα και η εφαρμογή του ενός αποκλείει την εφαρμογή του άλλου, στην πράξη εφαρμόζονται μικτά μοντέλα που έχουν χαρακτηριστικά και από τις δύο προσεγγίσεις. Και οι έρευνες δείχνουν ότι αν και η θεωρία είναι “ήπια” η πραγματικότητα συνήθως είναι “σκληρή” (Truss, 1999).

Αφού αποφασίσει η επιχείρηση τι θέλει να πετύχει επιλέγει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για να υλοποιήσει ενώ με την απόφαση «με τι θα ανταγωνιστεί», θα προχωρήσει στη επιλογή της στρατηγικής της για τους ανθρώπινους πόρους. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να συμφωνεί με την επιχειρησιακή της στρατηγική.

Ο τρόπος που έχει επιλέξει κάθε επιχείρηση για να αξιολογεί το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί έκφραση της φιλοσοφίας στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και δείχνει τον ρόλο που παίζουν οι άνθρωποι στην επιτυχία της επιχείρησης. Ο όρος φιλοσοφία, ή αξίες Ανθρώπινων Πόρων σε πολλές επιχειρήσεις αναφέρεται και ως κουλτούρα. Οι όροι αυτοί ενσωματώνουν και άλλες έννοιες που έχουν σημασία για τις επιχειρήσεις και αντικατοπτρίζονται στις δηλώσεις οράματος και αποστολής.

Οι πολιτικές επιβάλλουν κοινές γραμμές δράσης για θέματα ανθρώπινων πόρων που επηρεάζουν την μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης. βρίσκονται ακόμα σε άμεση σύνδεση με τις στρατηγικές επιχειρησιακές ανάγκες όπως την ανάγκη αύξησης της παραγωγικότητας ή της μείωσης του κόστους, την ανάπτυξη του προφίλ ενός ηγετικού στελέχους ή την ανάγκη ανάπτυξης εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού κάτω από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες.

Τα προγράμματα επηρεάζονται από τις εκάστοτε πολιτικές μέσω αυτών διατηρείται η στρατηγική αλλαγή και βρίσκουν λύση επιχειρηματικά προβλήματα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους, επίσης προωθούνται από τις στρατηγικές προθέσεις και εμπεριέχουν θέματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων και έχουν στρατηγικούς στόχους έναντι των οποίων μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητά του ανθρώπινου δυναμικού. Τέτοιοι στόχοι που κατευθύνουν τα αντίστοιχα προγράμματα μπορεί να θεωρηθούν ως η αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας, η επαναπροσδιορισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων ή η αύξηση του επιπέδου απόδοσης τους.

Οι πρακτικές βοηθούν και ενισχύουν τις κατάλληλες συμπεριφορές και τις συνδέουν με τους διάφορους ρόλους, ηγετικούς, διοικητικούς ή λειτουργικούς, και αναδεικνύουν με κάθε τρόπο την απόδοση των εργαζομένων. Αν κάποια επιχείρηση έχει προσδιορίσει την ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας, τότε οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να παρέχουν υποδείξεις για ομαδική συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων, εκπαίδευση στη στατιστική μέτρηση του ελέγχου ποιότητας, κλπ.

Ο συνδυασμός των πολιτικών, πρακτικών προγραμμάτων και διαδικασιών αποτελούν τα ολοκληρωμένα συστήματα ανθρωπίνων πόρων με τα οποία διοικούνται οι άνθρωποι πόροι των επιχειρήσεων. Ένα τέτοιο σύστημα, κατά τους Lado & Wilson (1994), ορίζεται ως μια σειρά από αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες, λειτουργίες και διαδικασίες – με στόχο την ανάπτυξη και διατήρηση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης και μπορεί να θεωρηθεί ως το σύνολο της γνώσης που έχει σχέση με τις εξειδικευμένες για την κάθε επιχείρηση, ικανότητες και τις σχετικές με την εργασία αξίες των εργαζομένων της. Μια τέτοια γνώση, η οποία είναι ειδικευμένη στην τεχνολογία, τη δομή και τις διαδικασίες του οργανισμού, δημιουργείται μέσα από τις αλληλεπιδράσεις των επαγγελματιών ανθρωπίνων πόρων και των στελεχών της και εμπεριέχεται στη ιστορία της κάθε επιχείρησης. Στο σημείο που αυτή η γνώση βοηθά την επιχείρηση να προσελκύσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει εργαζόμενους με δεξιότητες που είναι ανώτερες από αυτές των ανταγωνιστών της, τότε μπορεί οδηγεί στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τις δεξιότητες αυτές οι Lado & Wilson (1994) κατατάσσουν **σε τέσσερις κατηγορίες:**

A) τις διοικητικές δεξιότητες (managerial), που έχουν σχέση με τις ικανότητες των ηγετών να οραματίζονται στρατηγικά σχέδια και να τα μεταδίδουν σε όλο τον οργανισμό ώστε να γίνονται κατανοητά απ' όλα τα μέλη του.

B) τις δεξιότητες εισαγωγής (input-based) που ενσωματώνουν στους ανθρώπινους πόρους τη γνώση τις δεξιότητες και δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να δημιουργήσει μέσα από διαδικασίες μεταποίησης προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν αξία για τους πελάτες.

Γ) τις δεξιότητες μετασχηματισμού (trasfomational), έχουν τα κάνουν με τις οργανωσιακές ικανότητες που πρέπει να υπάρχουν για να μετατρέψουν επωφελώς τα εισερχόμενα σε αποτέλεσμα. Τέτοιες ικανότητες συμπεριλαμβάνονται η καινοτομία, η επιχειρηματικότητα, η οργανωσιακή κουλτούρα και η οργανωσιακή μάθηση.

Δ) διαδικασίες απόδοσης ή αποτελεσμάτων (output-based), που περιλαμβάνουν όλα τα άυλα στρατηγικά κεφάλαια, όπως η εταιρικής φήμη, η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών και η αφοσίωση του πελάτη.

Τα συστήματα ανθρωπίνων πόρων μπορούν να βοηθήσουν στη σταθεροποίηση και χρησιμοποίηση αυτών των δεξιοτήτων με πολλούς τρόπους, κατά κύριο λόγο με τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που δίνουν στρατηγικό χαρακτήρα. Και ο στρατηγικός χαρακτήρας τους εξαρτάται από το πόσο οι δραστηριότητες αυτές συνδέονται συστηματικά ή όχι με τις στρατηγικές επιχειρησιακές ανάγκες (Schuler, 1991). Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν σε ειδικό ανθρώπινο κεφάλαιο και χρησιμοποιούν συστήματα Ανθρωπίνων Πόρων που διευκολύνουν την ανάπτυξη και εκμετάλλευση αυτού του είδους δεξιοτήτων θα έχουν πιθανότητες να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στις επιχειρήσεις που έχουν συστήματα ανθρωπίνων πόρων που δεν δίνουν σημασία, στην έλλειψη ομοιότητας και συμβατότητας μεταξύ των ατόμων και του οργανισμού, δηλαδή επιλέγονται άτομα που έχουν διαφορετικές δεξιότητες ή αξίες απ' αυτές που χρειάζονται στον οργανισμό, ή χρησιμοποιούνται συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης και ανταμοιβών που εκμηδενίζουν την υποκίνηση, δημιουργούν αισθήματα ανισότητας και αποξένωσης και καλλιεργούν την παθητική και αδύναμη συμπεριφορά, τότε τα συστήματα αυτά δεν βοηθούν να αναπτυχθούν οι δεξιότητες και δεν δίνουν τη ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Είναι δεδομένο ότι τα συστήματα που αυξάνουν τις δεξιότητες είναι απαραίτητα για να κερδίσει μια επιχείρηση ανταγωνιστική θέση, μπορεί να μην αρκούν μόνο αυτά για να της δώσουν *διατηρήσιμο* ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων πρέπει να είναι μοναδικά και συνεργατικά.

Ακόμα η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται σε συστήματα ανθρωπίνων πόρων που αυξάνουν τις δεξιότητες εξαρτάται και από το βαθμό ενσωμάτωσής τους στα στρατηγικά υπερσυστήματα. Οι επιχειρήσεις με συστήματα ανθρωπίνων πόρων αμοιβαία ενσωματωμένα στη στρατηγική τους είναι πιο αποτελεσματικές από να αναπτύξουν τις οργανωσιακές τους ικανότητες και επομένως να επιτύχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απ' ότι οι επιχειρήσεις που έχουν συστήματα ανθρωπίνων πόρων που είναι συνδεδεμένα διαδοχικά είτε αποσυνδεδεμένα με τη στρατηγική του υπερσυστήματος.

2.3.2 Αντιμετώπιση της εταιρίας βάσει των πόρων (resource based view of the firm)

Η πιο πρόσφατη προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων προέρχεται από το στρατηγικό μάνατζμεντ και βασίζεται στην αντιμετώπιση του οργανισμού βάσει των πόρων που διαθέτει.

Η συγκεκριμένη στρατηγική ΔΑΔ στηρίζεται στην εκμετάλλευση των πόρων της επιχείρησης, δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στην αλληλεξάρτηση μεταξύ της στρατηγικής και των εσωτερικών πόρων της εταιρίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα λοιπόν με το μοντέλο αντιμετώπισης της επιχείρησης βάσει των πόρων που αυτή διαθέτει, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δυνατό να επιτευχθεί σε συνθήκες που η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από ετερογένεια, όσο αφορά στους πόρους που διαθέτει. Η ετερογένεια των πόρων αναφέρεται στη διαφορετική φύση των πόρων που υπάρχουν στο σύνολο του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό δύναται να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν προσθέτει αξία στην επιχείρηση, είναι μοναδικό ή σπάνιο στον κλάδο του, είναι δύσκολο να μιμηθεί, και δεν έχει υποκατάστατα (Snell & Bohlander, 2012).

Προκειμένου οι πόροι ενός οργανισμού να προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τέσσερα είναι τα κριτήρια που πρέπει να τους χαρακτηρίζουν.

- Να προσθέτουν θετική αξία στην επιχείρηση.
- Να είναι μοναδικοί ή σπάνιοι ανάμεσα στους υπάρχοντες ή δυνητικούς ανταγωνιστές του κλάδου.
- Να είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.
- Οι ανταγωνιστικές εταιρίες δεν θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να υποκαθιστούν τους πόρους της ανταγωνίστριας με ίδιους πόρους.

Ο Wright παρέθεσε τέσσερα κριτήρια για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιχείρησε να εκτιμήσει τις συνθήκες σύμφωνα με τις οποίες οι ανθρώπινοι πόροι αντεπεξέρχονται στα κριτήρια αυτά.

Πρώτον προκειμένου οι ανθρώπινοι πόροι να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να προσθέτουν αξία στον οργανισμό αυτό απαιτεί την ετερογένεια, οι επιχειρήσεις έχουν εργασίες που απαιτούν διαφορετικούς τύπους προσόντων και τα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση διαφέρουν στα προσόντα και στις ικανότητες με τον τρόπο αυτό οι άνθρωποι προσθέτουν αξία.

Δεύτερον οι πόροι πρέπει να είναι σπάνιοι για να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού σύμφωνα με τον Wright λόγω της διανομής των ικανοτήτων οι ανθρώπινοι πόροι χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ικανοτήτων και θεωρούνται σπάνιοι. Στόχος των επιχειρήσεων είναι η επιλογή και στην συνέχεια η πρόσληψη ατόμων με υψηλό επίπεδο ικανοτήτων. Οπότε μια επιχείρηση είναι ικανή να διαθέτει στο ανθρώπινο της δυναμικό άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο ικανότητες και προσόντα μέσα από σωστή επιλογή και αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Τρίτο για να έχουν οι ανθρώπινοι πόροι τη μορφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πρέπει να εξαλείφεται η δυνατότητα αντιγραφής τους. Ο Wright χρησιμοποιεί τις μοναδικές ιστορικές συνθήκες προκειμένου να αναλύσει τα χαρακτηριστικά των ανθρώπινων πόρων οι ιστορικές συνθήκες αναφέρονται στα συγκεκριμένα γεγονότα τα οποία έχουν διαμορφώσει τις πρακτικές και την κουλτούρα της επιχείρησης. Η κοινωνική σύνθεση αναγνωρίζει ότι σε πολλές περιπτώσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από μοναδικές κοινωνικές σχέσεις οι οποίες δεν αντιγράφονται.

Τέταρτο για να θεωρηθούν οι ανθρώπινοι πόροι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό δεν πρέπει να έχουν υποκατάστατα. Σύμφωνα με τον Wright αν η τεχνολογία μπορεί να αποκτηθεί από την ανταγωνίστρια εταιρεία, τότε οι ανθρώπινοι πόροι θα παραμείνουν για την συγκεκριμένη επιχείρηση η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συνεπώς, οι ανεπτυγμένοι και διαφοροποιημένοι ανθρώπινοι πόροι είναι σχεδόν αδύνατον να αντιγραφούν και να μιμηθούν από ανταγωνιστές. Το ανθρώπινο δυναμικό ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δε θα πρέπει να υποκαθίσταται από τεχνολογικά προηγμένα συστήματα (Dessler, 2008).

2.3.3 Μοντέλο Συμπεριφοράς (The Behavioral perspective)

Ένα ακόμα θεωρητικό μοντέλο για τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι το μοντέλο που έχει ως κέντρο του την ανάλυση του τρόπου συμπεριφοράς των εργαζομένων του οργανισμού. Το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται στην συμπεριφορά των εργαζομένων και έχει ρόλο μεσολαβητικό μεταξύ της στρατηγικής και της επίδοσης της επιχείρησης. ακόμα στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι πρακτικές έχουν σκοπό να ελέγχουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων οι συγκεκριμένες συμπεριφορές εξαρτώνται από ποικίλα χαρακτηριστικά του οργανισμού εδώ συγκαταλέγεται και η στρατηγική της επιχείρησης. Ακόμα οι διαφορετικές συμπεριφορές που απαιτούνται από την στρατηγική της επιχείρησης απαιτούν διαφορετικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων με σκοπό να ενισχυθούν οι συγκεκριμένες συμπεριφορές. Το μοντέλο των Schuler & Jackson (1999) ανήκει σε αυτή την κατηγορία, το οποίο επιδιώκει τη σύνδεση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων συμβάλει σημαντικά στην πραγματοποίηση κι εφαρμογή ανταγωνιστικών στρατηγικών. όσο αναφορά στις ανταγωνιστικές στρατηγικές υιοθέτησαν το μοντέλο του Porter τις οποίες διαχώρισαν σε στρατηγική ηγεσίας κόστους, στρατηγική καινοτομίας και στρατηγική ποιότητας.

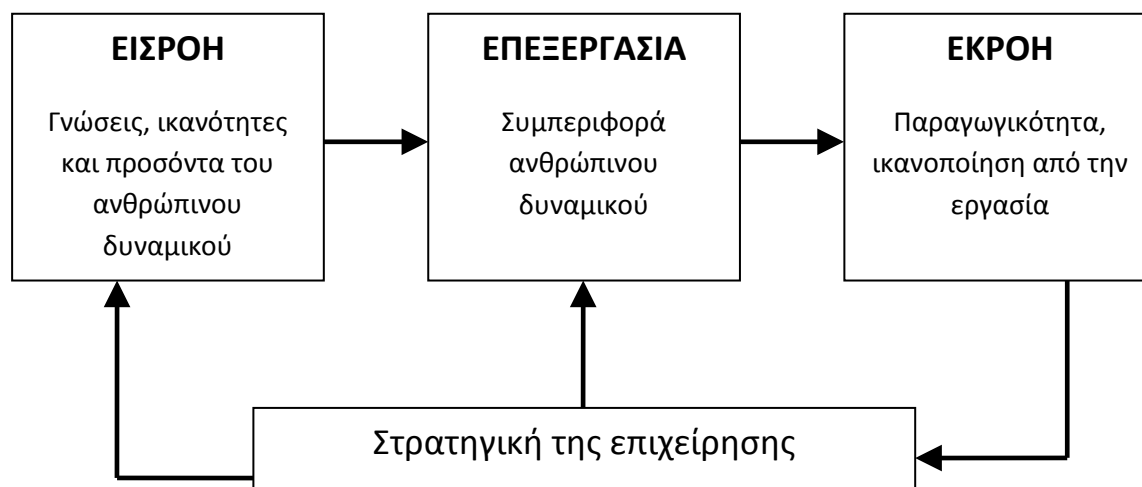
Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση σίγουρα διαφέρει από την επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά ως την καινοτομική ,από τη συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα λήψης κινδύνου ως τη συμπεριφορά χαμηλών τόνων και από την άκαμπτη ως την ευμετάβλητη συμπεριφορά. Οι Schuler & Jackson υποστηρίζουν την άποψη ότι οι ανταγωνιστικές στρατηγικές της καινοτομίας απαιτούν υψηλό βαθμό καινοτομικής συμπεριφοράς υψηλό αίσθημα συνεργασίας και υψηλό αίσθημα ανάληψης ρίσκου. αυτά έρχονται σε αντίθεση με την στρατηγική μείωσης του κόστους. Ο Schuler διατύπωσε την άποψη ότι οι αξίες του τμήματος των ανθρώπινων πόρων είναι οι πρακτικές οι οποίες δίνουν τα απαραίτητα κίνητρα στους εργαζομένους να εφαρμόσουν ρόλους συμπεριφοράς που απαιτούνται κατά την υλοποίηση των διαφόρων στρατηγικών ακόμα οι δραστηριότητες των ανθρώπινων πόρων πρέπει να χαρακτηρίζονται από συνοχή και να συνδέονται με τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού.

2.3.4 Κυβερνητικά συστήματα (Cybernetic systems)

Αποτελούν μια κατηγορία δημοφιλών θεωρητικών μοντέλων και εφαρμόζονται στην στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ανάλογα με τον τρόπο αντιμετώπισης του συστήματος έχουμε μια ποικιλομορφία στα κυβερνητικά μοντέλα. Αλλά μοντέλα εστιάζονται στα «κλειστά» συστήματα τα οποία αναζητούν να ενεργοποιήσουν μηχανισμούς ώστε να κάνουν την τεχνολογία ανεξάρτητη από το περιβάλλον, ενώ άλλα αντιμετωπίζουν τα συστήματα ως «ανοιχτά» τα οποία βρίσκονται σε συνεχή επαφή με το περιβάλλον.

Τα μοντέλα ανοιχτών συστημάτων βασίζονται στα μοντέλα γενικών συστημάτων και έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

Τις εισροές στο εσωτερικό του συστήματος, την μετατροπή των ενεργειών στο εσωτερικό και τις εκροές όπου έχουμε την παρουσιάζει του τελικού προϊόντος που αποτελεί και το αποτέλεσμα των διαφόρων δράσεων και των εισροών .



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2(ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ)

Οι Snell & Wright εφάρμοσαν ένα μοντέλο ανοιχτών συστημάτων για να περιγράψουν τις στρατηγικές διοικήσεις ανθρωπίνων πόρων. Όρισαν ως εισροές στο σύστημα ανθρωπίνων πόρων τις ικανότητες των ξεχωριστών ατόμων στον οργανισμό τους οποίους η επιχείρηση πρέπει να πάρει από το εξωτερικό περιβάλλον στην συνέχεια αυτό που ακολουθεί μέχρι τις τελικές εκροές είναι το ενδιάμεσο στάδιο που χαρακτηρίζεται από τις συμπεριφορές των ατόμων του συστήματος του οργανισμού.το τελικό αποτέλεσμα οι εκροές περιέχουν την

παραγωγικότητα την απόδοση (Διάγραμμα 2.2)Οπότε με την χρήση του μοντέλου αυτού καταλαβαίνουμε ότι η στρατηγική διοίκηση περιέχει δύο στοιχεία:

Την Διοίκηση Αρμοδιοτήτων & Την Διοίκηση Συμπεριφορών.

Η Διοίκηση Αρμοδιοτήτων έχει σχέση με τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τις δραστηριότητες του οργανισμού που γίνονται με σκοπό να διασφαλιστούν τα προσόντα από το ανθρώπινο δυναμικό.

Ενώ η Διοίκηση Συμπεριφορών έχει σχέση με τον τρόπο που λειτουργεί το ανθρώπινο δυναμικό με τα απαραίτητα προσόντα και τις ικανότητες ,ώστε να ακολουθείτε και να εφαρμόζεται η στρατηγική του οργανισμού.

Ο Wright & Snell ανέπτυξαν δύο στρατηγικές διοίκησης με κέντρο τη συμπεριφορά. Η πρώτη είναι ο έλεγχος της συμπεριφοράς και περιλαμβάνει δράσεις όπως η αξιολόγηση της απόδοσης , τα συστήματα μισθοδοσίας τα οποία έχουν σχέση με τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Δεύτερη είναι η στρατηγική συντονισμού συμπεριφοράς και αποτελείται από δράσεις εκτίμησης και ανάπτυξης με σκοπό να συντονίσουν την συμπεριφορά των ξεχωριστών ατόμων που ρόλο έχουν να στηρίζουν την στρατηγική του οργανισμού.

Το σημείο που επικεντρώνεται το μοντέλο αυτό είναι ο συντονισμός των πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις λειτουργίες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Στο ανοικτό σύστημα έχουμε την απόλυτη συμφωνία των πρακτικών σε μια στρατηγική που αυτή η στρατηγική αποτελεί και την στρατηγική του οργανισμού.

Ο Snell ανέπτυξε την θεωρία ελέγχου και βασίστηκε στην υπόθεση ότι η διοίκηση πρέπει να γνωρίζει με σαφήνεια το πλαίσιο οργάνωσης και τις συμπεριφορές των εργαζομένων σε όλα τα στάδια καθώς και τις πρακτικές και τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η διαδικασία ελέγχου πρέπει να συμπεριλαμβάνει μηχανισμούς επιρροής ,εκτίμησης ελέγχου ,και ανατροφοδότησης ακόμα σύμφωνα με το μοντέλο οι διάφορες πρακτικές της Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέονται τόσο με το σύστημα ελέγχου συμπεριφοράς ελέγχου εισροών και ελέγχου εκροών.

Το μοντέλο κυβερνητικών συστημάτων είναι ένα δυναμικό μοντέλο με έμφαση στην συνεργασία μεταξύ των πρακτικών διοίκησης , περιλαμβάνει τον έλεγχο του περιβάλλοντος και της εσωτερικής προσαρμογής και μας δείχνει τον τρόπο πως οι πρακτικές στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου.

2.3.5 Θεωρία μεσολάβησης-συναλλαγής κόστους (Agency-transaction cost theory)

Αποτελεί ένα θεωρητικό μοντέλο που έχει άμεση σχέση με τη διερεύνηση των συναλλαγών που χρησιμοποιούνται ως μέσω για τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Επιδιώκεται με το μοντέλο αυτό να προσδιορίσουμε τους περιβαλλοντικούς παράγοντες οι οποίοι σε συνδυασμό με τους ανθρώπινους πόρους εξηγούν το πώς οι οργανισμοί θέλουν να διεθνοποιήσουν τις συναλλαγές με απώτερο σκοπό την μείωση του κόστους των συναλλαγών.

Το μοντέλο αυτό θεωρεί το ορθολογισμό και τον οπουρτουνισμό σαν παράγοντες που συμβάλλουν στην ανταλλαγή των ανθρώπινων πόρων.

Τα χαρακτηριστικά αυτά όταν δεν επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες δεν δημιουργούν πρόβλημα στον οργανισμό.

Στην περίπτωση που συνδυάζονται με την αβεβαιότητα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία του κόστους μεσολάβησης. εκείνο που δημιουργείται ουσιαστικά είναι η αδυναμία ή το υψηλό κόστος των απρόοπτων μελλοντικών γεγονότων και ειδικότερα η αδυναμία για την εύρεση των αποφάσεων για την αντιμετώπιση τους.

Το κόστος συναλλαγής έχει σχέση με τη διαπραγμάτευση τη διοίκηση, την αξιολόγηση ,τον έλεγχο την ενδυνάμωση των συναλλαγών και έχει σκοπό την δημιουργία περισσότερων αποτελεσματικών συναλλαγών.

Το κόστος μεσολάβησής δημιουργείται με την ολοκλήρωση των συμφωνιών μεταξύ των δυο πλευρών.

2.4 Αρμοδιότητες τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Όσο αφορά τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο κλάδο των εφοδιαστικών αλυσίδων, αυτή στόχο έχει την επίλυση θεμάτων που αφορούν το προσωπικού κι έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί τα παρακάτω :

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει ενέργειες όπως η πρόβλεψη των αναγκών σε υπαλληλικό δυναμικό και κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Η σωστή ανάλυση του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι βασικό στοιχείο ώστε να γίνει ακριβής προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων και να υπολογιστή με ακρίβεια η προσφορά και ζήτηση των υπαλλήλων.

Ανάλυση εργασίας. Η αποτελεσματικότητά και η ακριβής περιγραφή της εκάστοτε εργασίας βοηθά στην επιτυχή στελέχωση των θέσεων εργασίας από τους πιο άξιους υποψηφίους. Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται ακριβής περιγραφή του έργου, της θέση εργασίας που σχεδιάζει να πραγματοποιήσει η Διοίκηση της εταιρίας σημαντικό σημείο αποτελεί και η σωστή και αναλυτική περιγραφή των τυπικών και ουσιαστικών χαρακτηριστικών και προσόντων που θα πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι, προκειμένου να επιτευχθεί η σωστή επιλογή των υποψηφίων.

Προσέλκυση κι επιλογή υποψηφίων. Ο διαχωρισμός και η επιλογή των πιο άξιων υποψηφίων μέσα από τις κατάλληλες διαδικασίες πρόσληψης είναι ο σκοπός αυτού του πεδίου. Οι επιτυχόντες υποψήφιοι θα πρέπει να ενσωματωθούν με το υπάρχον έμψυχο δυναμικό, να ενημερωθούν με λεπτομέρεια και ακρίβεια για το αντικείμενο της εργασίας

τους και το σπουδαιότερο να ενσωματωθούν το γρηγορότερο στην στρατηγική και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργατικού δυναμικού. Οι συνεχείς απαιτήσεις των αγορών επιβάλλουν την συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων και στελεχών των επιχειρήσεων. Η εκπαίδευση και ενημέρωση του έμψυχου δυναμικού πραγματοποιείται με την εφαρμογή κατάλληλων και αναβαθμισμένων μεθόδων και σεμιναρίων προκειμένου το υπαλληλικό δυναμικό να είναι σωστά ενημερωμένο ώστε να αντιμετωπίσει με επιτυχία τα νέα δεδομένα της εποχής (ibid).

Μέσα στα καθήκοντα των στελεχών των εταιριών είναι και η παρακολούθηση σεμιναρίων ειδικών οργανισμών ώστε να έρθουν σε σχέση με σύγχρονα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού βελτιώνοντας το μορφωτικό τους πεδίο. Η σωστή κι αποδοτική επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα της εφοδιαστικής αλυσίδας φαίνεται να έχει μεγάλη σπουδαιότητα για το σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο.

Αξιολόγηση απόδοσης. Η αποδοτικότητα των υπαλλήλων μπορεί να εκτιμηθεί με ορισμένα κριτήρια προκειμένου να προκύπτει ο βαθμός συνεισφοράς του κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Θα πρέπει να είναι δίκαια, αντικειμενικά και αξιόπιστα τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όχι μόνο το ποσοτικό κομμάτι της αξιολόγησης αλλά και τα ποιοτικά αποτελέσματα.

Αμοιβή υπαλλήλων. Αποτελεί σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Περιλαμβάνονται όλα τα μισθολόγια, ημερομίσθια, υπερωρίες και κάθε λογής οικονομικά βοηθήματα και κίνητρα που παρέχονται στο εργατικό δυναμικό. Συνήθως αυτά υπολογίζονται με κριτήριο τη θέση που καταλαμβάνει ο κάθε υπάλληλος στην επιχείρηση, την αποδοτικότητα κι αποτελεσματικότητά του, κάνοντας σύγκριση με τα δεδομένα που υπάρχουν για τον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση. Η εφαρμογή ενός αξιόπιστου και δίκαιου συστήματος αμοιβής φαίνεται να αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την στήριξη και βελτίωση της αποδοτικότητας του εργατικού δυναμικού (Dooney, 2009).

Εργασιακές σχέσεις. Η Διοίκηση και το εργατικό δυναμικό των επιχειρήσεων συνδέονται με μια εργασιακή σχέση η οποία περιγράφει το καθήκον των εργαζομένων να προσφέρουν έργο και την υποχρέωση της Διοίκησης να παρέχει επιβράβευση. Ο σεβασμός της σχέσης

αυτής και οι σχέσεις που δημιουργούνται από τον τρόπο και το βαθμό που οι δυο πλευρές σέβονται τους όρους ή προσπαθούν να τους αλλάξουν, δημιουργείται το ολοκληρωμένο πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η ειλικρινής επιχειρηματική επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης ανάμεσα στις δυο πλευρές είναι καθοριστικός παράγοντας και το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να το διαχειριστεί επιτυχώς (Dessler, 2008).

2.5 Ο σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Είναι δεδομένο ότι η συντονισμένη διεύθυνση των ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα την μεγάλη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του έμψυχου δυναμικού (Bernthal, 2008; Ulrich & Brockbank, 2005) που αυτά οδηγούν την επιχείρηση σε μεγαλύτερη κερδοφορία και ανάπτυξη. Στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον η επιτυχία της οργανωμένης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναφαίνεται ακόμα και από την αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων, τα υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των λειτουργιών που αυτά έχουν ως αποτέλεσμα σε μείωση του κόστους τους (Overman, 2009).

Η διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια από τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Από τον ορισμό του Μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον οποίο:

Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος που έχουν ως στόχο την επίτευξη των οραμάτων μιας επιχείρησης ή οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων, παρατηρούμε ότι οι άνθρωποι πόροι αποτελούν έναν από τους δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη, ώστε η επιχείρηση να πετύχει τους σκοπούς της (Μπουραντάς Παπαλεξανδρή, 2003).

Σήμερα πολλοί είναι αυτοί που τονίζουν τον καθοριστικό ρόλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τον Jack Welch της General Electric Company, «στις καλύτερες επιχειρήσεις, η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι». Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει ένα ρόλο στην επιτυχία της

επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά». Επίσης, σύμφωνα με τον Jim Alef, διευθυντή ανθρωπίνων πόρων της First Chicago Corporation, «αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι οι ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα». Το περιοδικό Fortune, επίσης, θεωρεί ότι η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, της ίδιας σημασίας με τη μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα την ποιότητα του Μάνατζμεντ, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003).

Το πόσο σημαντικοί είναι οι ανθρωπίνι πόροι για τις επιχειρήσεις αποδεικνύεται και από τον όλο και πιο σημαντικό ρόλο που αποδίδεται στις θέσεις ειδικών σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Μια παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Korn/Ferry International η οποία ειδικεύεται στην προσέλευση στελεχών, συμπεραίνει ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θα αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους γενικού διευθυντές στη δεκαετία του 2010, αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003).

2.6 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εφοδιαστική Αλυσίδα

Κατά Porter η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι Προμήθειες είναι λειτουργίες που είναι σε αλληλεξάρτηση. Τα στελέχη που δραστηριοποιούνται στο χώρο των logistics πρέπει να είναι γνώστες των θεμάτων HRM καθώς είναι και αυτή μάνατζερ προσωπικού. Πρέπει επίσης να αναγνωρίζουν ότι σε τελική ανάλυση η ικανότητα και η αφοσίωση των ανθρώπων οδηγεί σε επιτυχία τους οργανισμού. Οι μάνατζερ των Logistics είναι επίσης υπεύθυνοι για την εφαρμογή των αποφάσεων της επιχείρησης από τους εργαζομένους, τις προσλήψεις, τις ομάδες εργασίας, τις αποδόσεις, τις ανταμοιβές, τους στόχους, την ενθάρρυνση των εργαζομένων, τη συσχέτιση της απόδοσης και των πληρωμών. Επίσης πρέπει να διαθέτουν ικανότητες υποστήριξης λήψης αποφάσεων οι οποίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές κατά τη λήψη διαφόρων εναλλακτικών λύσεων για την εφοδιαστική αλυσίδα.

Για το λόγω αυτό τα σύγχρονα Logistics απαιτούν προσωπικό το οποίο να είναι ευέλικτο και να είναι σε θέση να εφαρμόσει τα εργαλεία που διαθέτει η επιχείρηση με σκοπό την βελτίωση της παραγωγικότητας και επιπλέον να είναι σε θέσει να πάει «ένα βήμα παρά πέρα» για την γρήγορή εξυπηρέτηση των πελατών (Comparison of Asian and European logistics systems, James H. Bookbinder, Chris S. Tan, 2002).

Σύμφωνα με έρευνα του Pennsylvania State University σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι θέμα που συνδέεται άμεσα με την μελλοντική απόδοση των Logistics. Κατά την έρευνα οι εργαζόμενοι επιβάλετε να είναι πιο αποδοτικοί και ευέλικτοι στο σύγχρονο, ρευστό οργανωτικό, ανταγωνιστικό περιβάλλον. Λόγω του μεγάλου αριθμού των οργανισμών και της πολύπλοκης δομής της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι εργαζόμενοι πρέπει να χρησιμοποιούν εργαλεία της επιστήμης του μανάτζμεντ παράλληλα με τις ικανότητες τους για να εξασφαλίσουν σωστή επικοινωνία μέσα στον οργανισμό. Είναι φανερό πως για την επιτυχία μιας επιχείρησης σε αυτό το περιβάλλον απαιτείται ισχυρή αφοσίωση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Enhancing supply chain practices through human resource management, Charles R. Gowen III, William J. Tallonm).

Η αύξηση του αριθμού των εταιριών Logistics και η πολυδιάστατη φύση των εφοδιαστικών αλυσίδων, ωθεί το εργατικό δυναμικό να ακολουθεί πιστά τα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να είναι αποδοτικοί (Overman, 2009). Οι σύγχρονες εφοδιαστικές αλυσίδες για να είναι αποδοτικές επιβάλετε να επιδείξουν ισχυρή αφοσίωση στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Bernthal, 2008). Άρα ο άνθρωπος παράγοντας φαίνεται να αποτελεί το σημαντικότερο συντελεστή επιτυχίας των στόχων των εταιριών Logistics και περισσότερο από ποτέ έχει δοθεί τόσο έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό που ο άνθρωπος παράγοντας να αποτελεί την απάντηση στις αλλαγές που έχουν παρατηρηθεί την τελευταία δεκαετία τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (Brewster, et al., 2007). Οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό στον κλάδο της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι γεγονός και στηρίζεται στην αξιολόγηση της πορείας σπουδαίων προσδιοριστικών συντελεστών, που πρόκειται να ασκήσουν επιρροή στην ανάπτυξη του κλάδου της εφοδιαστικής αλυσίδας (Ulrich & Brockbank, 2005). Ειδικότερα το αριθμός των θέσεων εργασίας του κλάδου της εφοδιαστικής αλυσίδας εκτιμάται ότι θα αυξηθεί στην επόμενη πενταετία, όπως ακριβώς και οι απαιτήσεις σε γνώσεις, ενημέρωση, επιδεξιότητες και συμπεριφορές (Clots, 2005).

Επιπρόσθετες μεταβλητές που συμβάλουν στην αύξηση του ενδιαφέροντος της Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στις εφοδιαστικές αλυσίδες είναι η ρυθμοί ανάπτυξης της εθνικής και της παγκόσμιας οικονομίας, οι επιρροές της παγκοσμιοποίησης και της ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών με ισχυρή επίδραση στον κλάδο, οι υλικοτεχνικές υποδομές, το θεσμικό και νομικό πλαίσιο, οι μετατροπές των καταναλωτικών προτύπων και τέλος, η αύξηση της οικολογικής συνείδησης (Bernthal, 2008). Αναφορικά με την Ελλάδα, εκτός από τους παράγοντες που αναφέρονται στην πρόοδο της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας και στις μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων, οι οποίοι εκτιμώνται ότι θα παραμείνουν σταθεροί, οι υπόλοιποι προβλέπεται ότι θα αναπτυχθούν με αυξανόμενη ταχύτητα.

Από την άλλη, ο παράγοντας κόστος από τυχόν λάθος επιλογές ανθρωπίνου δυναμικού στις διάφορες λειτουργίες logistics περιλαμβάνει τις πληρωμές, τα κόστη απομάκρυνσης, την απώλεια παραγωγικότητας και γνώσης καθώς και την απόκλιση από τη επιθυμητή απόδοση των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό, οι σωστές επιλογές κατά την στελέχωση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της επιχείρησης.

2.6.1. Απαραίτητα προσόντα των στελεχών εφοδιαστικής

Η αβεβαιότητα, οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι, οι ύπουλες μορφές ανταγωνισμού και οι ανατροπές στις πυραμίδες του συστήματος παραγωγής, διαμορφώνουν μια νέα πραγματικότητα. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναπτύσσονται σε παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον εμπορικών συναλλαγών, εργασίας, κεφαλαίων και ροής πληροφοριών. Το Διαδίκτυο αναγκάζει τα στελέχη των επιχειρήσεων να επαναπροσδιορίσουν από μηδενική σχεδόν βάση το σύνολο των επιχειρησιακών λειτουργιών. Η παγκοσμιοποίηση και το Διαδίκτυο αναδομούν παραδοσιακούς παραγωγικούς ιστούς και δημιουργούν «εικονικές επιχειρήσεις», δηλαδή επιχειρήσεις με ελάχιστα πάγια και μόνη περιουσία την πολύτιμη τεχνογνωσία μικρού αριθμού στελεχών.

Τα νέα στελέχη της εφοδιαστικής πρέπει να είναι «επιχειρηματίες» των τμημάτων τους. Το σύγχρονο περιβάλλον εργασίας απαιτεί:

- Καλή γνώση του αντικειμένου εργασίας
- Ικανότητα για συνεργασία και επικοινωνία

- Ικανότητα παράδοσης εργασίας υψηλής ποιότητας
- Χειρισμό αβεβαιότητας
- Παρακολούθηση της τεχνολογίας

Ένα στέλεχος της εφοδιαστική πρέπει να είναι το σημείο αναφοράς στο αντικείμενό του με ικανότητες που ξεπερνούν το στενό περιβάλλον της επιχείρησής του. Για τους λόγους αυτούς είναι απαραίτητη η συνεχής ενημέρωσή του για τα δρώμενα στην αγορά, η συμμετοχή σε συνέδρια, επαγγελματικά επιμελητήρια κλπ (Λ. Λαΐος, 2001).

Η σημασία της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει να κάνει με τη λειτουργία της επιχείρησης και το πώς η διαχείριση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εφοδιαστική μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης, καθώς και στην αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της. Η επίτευξη αυτών των στόχων μπορεί να δημιουργήσει μοναδικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές και να συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης.

2.6.2 Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού για τις λειτουργίες logistics

Ο σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να ορισθεί ως η πληροφορία και η διαδικασία λήψης αποφάσεων που έχει ως σκοπό να εξασφαλίσει πως αρκετά ανταγωνιστικοί και με τις κατάλληλες ικανότητες άνθρωποι είναι σε θέση να αναβάλουν καθήκοντα όποτε τους ζητηθεί. Για τις λειτουργίες logistics ο σχεδιασμός του Ανθρώπινου Δυναμικού εξαρτάται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες.

Εξωτερικοί παράγοντες :

1. Οι συνθήκες που αναπτύσσεται η επιχείρηση όσο αβέβαιο και ευμετάβλητο είναι το περιβάλλον τόσο πιο συχνά πρέπει να αναθεωρείται ο σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού.
2. Οι παγκόσμιες συνθήκες που πάντα ασκούν επίδραση στο σχεδιασμό του Ανθρώπινου Δυναμικού .
3. Εξωτερικές αλλαγές στην τεχνολογία & τον εξοπλισμό
4. Δημογραφικές τάσεις.
5. Εκπαίδευση, δεξιότητες και διαθεσιμότητα.

Οι εσωτερικοί παράγοντες αφορούν στα ακόλουθα:

1. Ηλικίες του εργατικού δυναμικού.
2. Ελλείψεις λόγω συνταξιοδότησης, αποχωρήσεων κ.λπ.
3. Μεταβολές στην απόδοση των εργαζομένων.
4. Προβλεπόμενες προαγωγές και μεταφορές.
5. Ανάλυση δεξιοτήτων, τακτική αναβάθμιση για κάθε εργαζόμενο.
6. Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων κ.λπ.
7. Προσωρινές ελλείψεις λόγω ασθενειών, εγκυμοσύνης, εκπαίδευσης κ.λπ.

Η ανάλυση αυτών των παραγόντων διευκολύνει τον σχεδιασμό του Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με την συμπλήρωση θέσεων σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

2.7 Βασικοί συντελεστές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εφοδιαστική Αλυσίδα

Οι βασικοί συντελεστές πάνω στους οποίους στηρίζεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον κλάδο των εφοδιαστικών αλυσίδων, είναι η στελέχωση/επιλογή προσωπικού, ανάπτυξη/εκπαίδευσή του προσωπικού, αξιολόγηση και αμοιβή.

2.7.1 Στελέχωση & Επιλογή προσωπικού

Η στελέχωση των νέων θέσεων εργασίας ξεκινά με την προετοιμασία της περιγραφής του αντικειμένου της θέσης εργασίας. Οι αρχικές διαδικασίες που ακολουθεί μια εταιρία ώστε να τραβήξει τους κατάλληλους υποψηφίους για εργασία είναι γνωστές ως στρατολόγηση και είναι η πρώτη επαφή των υποψηφίων για μια θέση εργασίας με της εταιρία. Η πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού που θα επανδρώσουν κάποιες θέσεις εργασίας και η διαδικασία της προαγωγής των υπαλλήλων, αποτελούν σημαντικές λειτουργίες στα συστήματα ΔΑΔ, διότι απαιτούν δίκαιες, αξιόλογες αποφάσεις και κρίσεις που μπορεί να επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης. Η επιλογή προσωπικού είναι σημαντική διαδικασία και επηρεάζει την σωστή

λειτουργία των εφοδιαστικών αλυσίδων, και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή διότι μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη της επιχείρησης..

2.7.1.2 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού αποτελείται από ένα σύνολο καθορισμένων ενεργειών σχετικών με τη στελέχωση, με σκοπό να επιλεγεί ο ικανότερος υποψήφιος. Το μέγεθος της εφοδιαστικής αλυσίδας, το επίπεδο της θέσης εργασίας που είναι προς στελέχωση και ο αριθμός των υποψηφίων είναι παράγοντες που καθορίζουν την διάρκεια της διαδικασίας. Τα βασικά στάδια μιας συνηθισμένης διαδικασίας επιλογής είναι τα κάτωθι (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002; Ξηροτύρη και Κουφίδου, 2001):

- Υποβολή αίτησης απασχόλησης/βιογραφικού σημειώματος.
- Προκαταρκτική εξέταση – συνέντευξη.
- Δοκιμασίες (tests).
- Συνέντευξη επιλογής.
- Έλεγχος των συστάσεων.
- Ιατρικές εξετάσεις.
- Τελική απόφαση (επιλογής) – προσφορά θέσης εργασίας.
- Αρχαιοθέτηση των στοιχείων.

Στο κάθε στάδιο δύναται να απορριφτούν οι υποψήφιοι εφόσον δεν ικανοποιούν την επιτροπή αξιολόγησης.

2.7.1.3. Στρατηγική στελέχωσης

Η επιτυχής επιλογή του κάθε υποψηφίου συνδέεται άμεσα τόσο με την εταιρική κουλτούρα όσο και την υποκίνηση του ατόμου. Με τον όρο εταιρική κουλτούρα, εννοούμε τις αξίες, τα ήθη, αρχές, φιλοσοφία και ιδεολογία που χαρακτηρίζουν μια εταιρία (Ξηροτύρη και Κουφίδου, 2001) και κατά συνέπεια και μια εφοδιαστική αλυσίδα.

Συνεπώς, εφόσον ο υποψήφιος που πρόκειται να προσληφθεί αποδέχεται αυτές τις αρχές και αξίες οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι ευκολότερο να επιτευχθούν, ενώ η ατομική εξέλιξη και ευελιξία και η σταδιοδρομία του ως εργαζόμενος στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο έχουν μεγαλύτερες προοπτικές ανάπτυξης. Η υποκίνηση του ατόμου σχετίζεται με το βαθμό που θα ανταποκριθεί ο νέος υπάλληλος στις απαιτήσεις της εταιρίας και την εργασιακή πίεση σε ανταγωνιστικό εργασιακό χώρο. Αναφέρεται στο βαθμό που θα αναπτύξει και θα εξασκήσει τις ικανότητές του (Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη, 2007). Τα κριτήρια επιλογής υποψηφίων διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία και είναι προσαρμοσμένα ανάλογα με τις ανάγκες της εργασιακής θέσης. Έχουν όμως όλα σαν στόχο την επιλογή του κατάλληλου του ατόμου στην κατάλληλη θέση εργασίας (Ξηροτύρη και Κουφίδου, 2001). Επιπλέον σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή του προσωπικού είναι ο βαθμός προσαρμογής του ατόμου στην εταιρία και στη θέση εργασίας του. Είναι στην ικανότητα της εκάστοτε Διοίκησης να επιλέγει άτομα με την μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στην εργασία, ώστε να μπορούν να την πραγματοποιήσουν κατά το δυνατό καλύτερα. Η ορθολογική στρατηγική επιλογής προσωπικού επιβάλλει την κατάλληλη προετοιμασία των υπεύθυνων πρόσληψης ως προϋπόθεση επιτυχίας (Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη, 2007). Ακόμα, η κατανοητή περιγραφή θέσης εργασίας και η γνώση των αρμοδιοτήτων της θέσης αλλά και των δυσκολιών της είναι σημαντικά στοιχεία αποτελεσματικής επιλογής (Morris et al., 2009). Η ανάλυση θέσης είναι η βασική αρχική λειτουργία. Ο εντοπισμός των κριτηρίων για μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας της κάθε θέσης και η μάθηση αξιόπιστων κι δίκαιων μεθόδων επιλογής είναι πολύ σημαντικές διαδικασίες. Τα βασικά κριτήρια για την επιλογή υποψηφίων για θέσεις εργασίας είναι κυρίως η εκπαίδευση, η εργασιακή εμπειρία, τα φυσικά χαρακτηριστικά, οι ικανότητες και δεξιότητες και η προσωπικότητα (Rothschild, 2010).

2.7.1.4 Ευελιξία στελέχωσης

Η ευελιξία αποτελεί παράγοντα βελτίωσης της απόδοσης κάθε επιχείρησης και άλλοτε περιγράφει την διεύρυνση του πεδίου εργασίας των εργαζομένων (λειτουργική ευελιξία) και σε κάποιες άλλες περιπτώσεις τη δυνατότητα αυξομείωσης του αριθμού του προσωπικού (ευελιξία στελέχωσης). Σύμφωνα με τα παραπάνω η λειτουργική ευελιξία αφορά την επέκταση των αρμοδιοτήτων και αντικειμένων των υπαλλήλων, ενώ η ευελιξία στελέχωσης αναλύει την ικανότητα της εταιρίας να ανανεώνει και να παύει το ανθρώπινο δυναμικό της

(Bernthal, 2008). Η λειτουργική ευελιξία περιλαμβάνει πρακτικές Multitasking & multiskilling του ανθρώπινου δυναμικού που είναι πολύ σημαντικές για την εφοδιαστική αλυσίδα. Δίνεται η δυνατότητα να δημιουργεί προσωπικό με πολλά και διαφορετικά προσόντα και ικανότητες και δεξιότητες σε πολλούς τομείς. Έτσι, το εργατικό δυναμικό μπορεί να προσαρμόζεται με ταχύτητα και επιτυχία στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις που δημιουργούνται από τις νέες αγορές. Ακόμα, υπάλληλοι με ποικίλες ικανότητες σε διάφορα τμήματα της εταιρίας βοηθούν στην επίτευξη των στόχων παραγωγικότητας με μεγαλύτερη ευκολία. Τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που έχουν ως έργο τους τη στελέχωση της εταιρίας, καλούνται να διαλέγουν εκτός των άλλων κριτηρίων, νέους με ποικίλες ικανότητες και δεξιότητες για να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στις νέες απαιτήσεις (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η Διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη στελέχωση με ειδικευμένο εργατικό δυναμικό καθώς φαίνεται, ότι είναι σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης και αποδοτικότητας των εταιριών που επιβάλλεται να συνεχίσουν να αναπτύσσονται με επιτυχία παρά τις συνεχείς μεταβολές των απαιτήσεων της αγοράς (Ξηροτύρη και Κουφίδου, 2001).

2.7.2 Εκπαίδευση & ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων

Ο αντικειμενικός στόχος της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων ώστε να βοηθηθούν στο να αποκτήσουν ικανότητες χειρισμού τεχνικών και διοικητικών γνώσεων λόγω του ότι απαιτούνται από το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που απαιτεί τη διαρκή εξέλιξη της τεχνολογίας, την πολυσύνθετη λειτουργία των εφοδιαστικών αλυσίδων, την αδιάκοπη και πολλές απρόβλεπτη αλλαγή των δεδομένων τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διαθέσεως των εμπορευμάτων, την συνεχή αύξηση των γνώσεων, δεξιοτήτων, πληροφοριών καθώς και τη παραλλαγή των ποικίλων πρακτικών που εφαρμόζονται στις εταιρίες (Dessler, 2008).

Ωθείτε η επιχείρηση στην επιλογή εξειδικευμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού ενώ παράλληλα υπογραμμίζετε η ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση των υπάλληλων και στελεχών προκειμένου να αναπτυχθούν οι ικανότητες και οι προοπτικές τους στην εταιρία (Brewster, et al., 2007). Η ανάπτυξη των εργαζομένων περιλαμβάνει τις μεθοδικές και προγραμματισμένες

προσπάθειες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό την πρόοδο της τρέχουσας και της μελλοντικής απόδοσης τους με την βελτίωση των ικανοτήτων τους για την καλύτερη επίλυση των προβλημάτων που καλούνται να αντιμετωπίσουν στον εργασιακό χώρο (Bernthal, 2008). Με την εκπαίδευση ενισχύονται οι δεξιότητες, οι γνώσεις και ο τρόπος σκέψης, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό είναι ενήμερο σε ότι αναφορά τις σύγχρονες απαιτήσεις των εφοδιαστικών αλυσίδων (Indranil, 2012). Οι μέθοδοι ανάπτυξης κι εκπαίδευσης είναι πάρα πολλές. Μπορεί να είναι προγράμματα εκπαίδευσης αλλά και εκπαίδευση υπό μορφή σεμιναρίου που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας με τη βοήθεια των εκπαιδευτών. Όποια και αν είναι η μορφή, ο ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι να ορίσει τη διαδικασία αξιολόγησης των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνεννόηση με τα στελέχη της επιχείρησης και να σχεδιάζει και να οργανώσει συστήματα εκπαίδευσης ικανοποιώντας τις απαιτήσεις της επιχείρησης (Steward & Brown, 2008). Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει να πληροφορεί τους υπαλλήλους για τα εκπαιδευτικά πλάνα, να αξιολογεί την επιτυχία των εκπαιδευτικών συστημάτων και τέλος να διαδίδει την εταιρική φιλοσοφία και κουλτούρα σε όλα τα επίπεδα της εφοδιαστικής αλυσίδας (Taylor, 2006). Οι Διοικήσεις των εφοδιαστικών αλυσίδων πρέπει να βοηθήσουν επενδύοντας στη μάθηση και την εκπαίδευση των εργαζομένων έχοντας επικοινωνία και συνεργασία με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Dessler, 2008).

2.7.3 Αξιολόγηση απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται η συνεχής και ευέλικτη προσπάθεια διοίκησης της απόδοσης μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο στόχων και ικανοτήτων είναι ακόμα ένα εργαλείο εξέτασης του επιπέδου στο οποίο ο υπάλληλος έχει συνεισφέρει στην πραγμάτωση των στόχων που έχουν οριστεί από τη Διοίκηση (Bernthal, 2008). Η αξιολόγηση είναι μια οργανωμένη και συστηματική διαδικασία που στοχεύει να αναγνωριστούν οι μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης παρουσιάζεται με την αξιολόγηση, η εικόνα που η επιχείρηση έχει για τον κάθε εργαζόμενο. Για την Διοίκηση η αξιολόγηση είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στη διαδικασία εφαρμογής αξιόπιστων συστημάτων προαγωγών, μετακινήσεων κι επιβράβευσης του ανθρώπινου δυναμικού (Dessler, 2008). Η αξιολόγηση απόδοσης του εργατικού δυναμικού συσχετίζεται με τις επιχειρησιακές επιδιώξεις της εταιρίας. Επιπλέον, η

αξιολόγηση απόδοσης παρέχει δεδομένα για την δυνατότητα και αδυναμία των εργαζομένων, βοηθώντας σημαντικά τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

2.7.3.1 Παράγοντες επιτυχίας στα συστήματα αξιολόγησης

Η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποδοτικού συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων είναι μια σύνθετη διαδικασία, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ορίζει κλίμακες, κριτήρια, κι έννοιες προκειμένου να αποκτήσει ένα μέτρο σύγκρισης (Bernthal, 2008). Υπάρχουν ορισμένα στάδια πάνω στα οποία βασίζονται και δημιουργούνται τα συστήματα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού όπως η περιγραφή των καθηκόντων και προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης, καθορισμός των ατομικών στόχων, οι στόχοι αυτοί είναι μετρήσιμοι και αναγκάζουν τον εργαζόμενο να δουλέψει με σκοπό την κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεων της επιχείρησης, κατάρτιση αναπτυξιακού πλάνου και εκτίμηση των στόχων σε διαρκή βάση δίνοντας κίνητρα στον αξιολογούμενο. Το σύστημα μέτρησης απόδοσης επιβάλλεται να είναι κατανοητό και δίκαιο, πρέπει να δίνει έμφαση στα αίτια επηρεασμού της απόδοσης παρά στα τελικά αποτελέσματα. Ακόμα, το μοντέλο μέτρησης απόδοσης συμβουλεύεται να είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να συνδέει την στρατηγική της εταιρίας με όλες τις μορφές λήψης αποφάσεων σε όλα τα εταιρικά επίπεδα. Μεγάλη επιτυχία του συστήματος θεωρείται η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων στον εργαζόμενο (Dessler, 2008). Η ανοιχτή και ειλικρινής επαφή μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου δίνει τη δυνατότητα εντοπισμού και κατανόησης των ικανοτήτων και αδυναμιών του τελευταίου αποτελώντας το έναυσμα για μελλοντική βελτίωση κι ανάπτυξη. Όλα τα ολοκληρωμένα συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούν τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά δεδομένα (Brewster, et al., 2007). Υπάρχει ενδεχόμενο η αξιολόγηση της απόδοσης να πραγματοποιείται μέσω υπολογισμού αποτελεσματικότητας στην επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί. Για σωστή εφαρμογή της διαδικασίας, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί από την αρχή ποιος είναι ο αξιολογητής, ποια είναι τα κριτήρια και ποια η διάρκειά της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι κύριο έργο των διευθυντών και των προϊσταμένων (Steward & Brown, 2008). Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει τον πρώτο ρόλο σχεδιάζοντας το σύστημα αξιολόγησης. Υπάρχουν περιπτώσεις που μέλη του τμήματος έχουν ρόλο βοηθού αξιολογητή. Τα

αποτελέσματα της αξιολόγησης επεξεργάζονται, και αναλύονται από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για ζητήματα προαγωγών, επιβράβευση, εκπαίδευσης και άλλα (Othman & Ghani, 2008). Γίνεται κατανοητό ότι η αξιολόγηση δεν είναι αποδοτική όταν εφαρμόζεται μία φορά το χρόνο ως τυπική διαδικασία, ούτε είναι χρήσιμη όταν είναι απομονωμένη από την καθημερινότητα των υπαλλήλων (Morris et al., 2009). Πρέπει να είναι ένα στάδιο της γενικότερης λειτουργίας της διεύθυνσης της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων. Συνήθως εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις μια ετήσια αξιολόγηση για όλους τους εργαζόμενους. Κατά τη διάρκεια όμως του έτους, με σκοπό την κάλυψη αναγκών εφαρμόζονται συχνά μέθοδοι αξιολόγησης προκειμένου να υπάρξει βελτίωση αποδοτικότητας. Ιδανικά, το εργατικό δυναμικό δύναται να φτάσει σε σημείο που να προχωρεί σε αυτό-αξιολογήσεις δίχως την ανάγκη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί μια οργανωμένη και συστηματική διαδικασία που πρέπει να γίνεται κατά τακτά διαστήματα στους εργασιακούς χώρους (Dessler, 2008).

2.7.3.2 Περιγραφή συστήματος αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων δεν θα πρέπει να είναι αυτοσκοπός. Το σύστημα αξιολόγησης ελέγχει και αξιολογεί τα χαρακτηριστικά που η επιχείρηση θεωρεί ότι πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να πετύχουν τους στόχους τους.

Η αξιολόγηση δηλώνει σε ποιο σημείο βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους που έχουν οριστεί και εντοπίζει τις αδυναμίες με σκοπό την βελτίωση του κάθε εργαζόμενου, ομάδας εργασίας, τμήματος. Τα δεδομένα που προκύπτουν είναι χρήσιμα τόσο για τον διευθυντή όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα πρέπει να γνωρίζει τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του, προκειμένου να ξέρει σε ποια σημεία παρουσιάζει αδυναμία και πρέπει να γίνει πιο αποδοτικός. Από την πλευρά του ο διευθυντής επικοινωνεί με το εργατικό δυναμικό κάνει γνωστούς τους στόχους της εφοδιαστικής αλυσίδας και περιγράφει τις αρμοδιότητές και θέτει τους ατομικούς τους στόχους (Dooney, 2009). Οι στόχοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι, κατανοητοί και ποσοτικοί. Σε περίπτωση που οι στόχοι δεν είναι μετρήσιμοι, αλλά είναι ποιοτικοί, ο διευθυντής καλείται να περιγράψει τις αρμοδιότητες του αντικειμένου εργασίας, καθώς και τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσής

τους (Othman & Ghani, 2008). Ευθύνη του διευθυντή είναι να επιβλέπει το προσωπικό παρακινώντας να είναι αποδοτικό. Κατά τη διάρκεια του έτους ο διευθυντής συντάσσει την έκθεση αξιολόγησης της απόδοσης για τον κάθε εργαζόμενο στην οποία αναλύει τους λόγους που έχουν οδηγήσει στη μειωμένη απόδοση και προτείνουν τρόπους βελτίωσής, μέθοδοι βελτίωσης θεωρείτε η εκπαίδευσή, η αναθεώρηση ατομικών στόχων, αλλαγή θέσης του εργαζόμενου σε άλλη θέση εργασίας στην επιχείρηση και άλλα (Brewster, et al., 2007). Η μέτρηση της απόδοσης, ξεκινά συνήθως με επαφή, συζήτηση μεταξύ του διευθυντή και του εργαζομένου (Dessler, 2008). Είναι σημαντικό η συζήτηση να είναι, ειλικρινής δίνοντας τη δυνατότητα και στις δυο πλευρές να εκφράσουν τις θέσεις τους και τις απόψεις τους για την αξιολόγησης της απόδοσης. Η συνεργασία και η καλλιέργεια κλίματος που ευνοεί την καλοπροαίρετη κριτική είναι σημαντικοί παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχή εφαρμογή των μοντέλων εκτίμησης απόδοσης. Συνήθως, υπάρχει ένα έντυπο αξιολόγησης το οποίο συμπληρώνεται από τον διευθυντή του κάθε εργαζομένου. Το ρόλο του αξιολογητή μπορεί να έχουν στελέχη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

2.7.3.3 Κύρια στάδια της αξιολόγησης απόδοσης

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) το αρχικό στάδιο είναι ο καθορισμός των κριτηρίων απόδοσης, τα οποία είναι αποτέλεσμα της σωστής ανάλυσης της θέσης εργασίας και συνδέονται με τις ικανότητες του υπαλλήλου, τη συμπεριφορά του και τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν. Επόμενο στάδιο είναι τα πρότυπα απόδοσης τα οποία περιλαμβάνουν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης που ορίζονται εξ' αρχής και αποτελούν το κριτήρια της αποτελεσματικότητας του υπαλλήλου. Τα κριτήρια αυτά περιλαμβάνουν την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας, το χρονικό περιορισμό, τη μέθοδο λειτουργίας, και τον τρόπο αξιοποίησης των παραγωγικών πόρων (Ξηροτύρη και Κουφίδου, 2001). Το τελικό στάδιο είναι η μέτρηση της πραγματικής απόδοσης του εργαζομένου έχοντας ως μέτρο σύγκρισης τα πρότυπα απόδοσης, και έτσι εκτιμάται η απόδοση του. Όταν τελειώσει η διαδικασία ο προϊστάμενος του καλείται να κάνει γνωστά τα αποτελέσματα στον υπάλληλο και να οριστούν από κοινού οι ενέργειες με στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (Dooney, 2009).

2.7.3.4 Στόχοι της αξιολόγησης των εργαζομένων

Κύριος στόχος είναι η εκτίμηση ,η διαπίστωση αδυναμιών και η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στα επιθυμητά επίπεδα και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Steward & Brown, 2008). Ακόμα στόχος της αξιολόγησης είναι ο υπολογισμός των αμοιβών και των prim ,η τεκμηρίωση των απολύσεων μεταθέσεων και η παροχή κινήτρων ,ακόμα μέσω της αξιολόγησης δημιουργούνται κανάλια επικοινωνίας με τους εργαζόμενους αναλύονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες και καθορίζονται οι δυνατότητες εξέλιξης, δίνονται κίνητρα για βελτίωση της αποδοτικότητας του εργατικού δυναμικού και για τον εντοπισμό δυνατοτήτων εξέλιξης που αυτά θεωρούνται επιδιώξεις των συστημάτων αξιολόγησης.

2.7.3.5 Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

Η πρώτη μέθοδος συνδέεται με την εκτίμηση των ικανοτήτων που πρέπει να έχει ο κάθε εργαζόμενος για να θεωρείται αποδοτικός στην εργασία του. Τα γνωρίσματα αυτά ταυτίζονται με την προσωπικότητα του εργαζομένου, όπως η συναδελφικότητα, η πρωτοβουλία κινήσεων και σκέψης, ο βαθμός αφοσίωσης στην επιχείρηση, η ικανότητα λήψης αποφάσεων. Ένα μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι τα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται είναι ποιοτικά, στερούνται αντικειμενικότητας και δεν έχουν η σχέση τους με την αποδοτικότητα των εργαζομένων Στην κατηγορία ανήκει η μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης, υποχρεωτικής επιλογής, υποχρεωτικής διασποράς και η αξιολόγηση από ειδικό.

Η δεύτερη μέθοδος εκτίμησης απόδοσης έχει σχέση με τη συμπεριφορά του εργαζομένου στο χώρο εργασίας. Έχοντας προσδιορίσει τις απαιτούμενες συμπεριφορές εργαζομένων μέσω της ανάλυσης εργασίας, συγκρίνεται η συμπεριφορά των αξιολογούμενων υπαλλήλων με το πρότυπο που έχει οριστεί. Οι τυχόν αδυναμίες στις συμπεριφορές προκύπτουν από την σύγκριση με τις απαιτούμενες συμπεριφορές. Κάποια συστήματα με κέντρο τη συμπεριφορά είναι το σύστημα του καταλόγου ελέγχου, του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου, της μέτρησης συμπεριφοράς, των κρίσιμων γεγονότων.

Η τρίτη κατηγορία συστημάτων αξιολόγησης είναι η μέθοδος με βάση τα αποτελέσματα, η οποία είναι η πιο αξιόπιστη και περισσότερο αντικειμενική από τις προηγούμενες και

στηρίζεται σε ποσοτικά δεδομένα που έχουμε την δυνατότητα να τα μετρήσουμε . Η μέτρηση της παραγωγικότητας και διοίκηση των αντικειμενικών στόχων είναι δυο από τις μεθόδους αξιολόγησης που ανήκουν στην κατηγορία αυτή.

2.7.3.6 Μέθοδοι σύγκρισεως (Comparative prosedures)

Κάποιο στέλεχος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι το άτομο που αξιολογεί βαθμολογεί συνολικά την αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού χρησιμοποιώντας μια κλίμακας κατάταξης. Έπειτα κατατάσσει τους εργαζόμενους σε σειρά από την υψηλότερη προς τη χαμηλότερη βαθμολογία. Οι σημαντικότερες μέθοδοι σύγκρισης περιλαμβάνουν:

(α) Μέθοδοι κατατάξεως (Ranking procedures). Η πιο συνηθισμένη μέθοδος είναι η κάθετη κατάταξη, μια εύκολη διαδικασία που περιλαμβάνει την κατάταξη των υπαλλήλων ανάλογα με τις επιδόσεις τους. Πρώτος τοποθετείται ο πιο αποδοτικότερος υπάλληλος και τελευταίος ο λιγότερο αποδοτικός.

(β) Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (Alternative ranking). Ο αξιολογητής λαμβάνει μια κατάσταση που περιέχει τα στοιχεία του εργατικού δυναμικού που θα ερευνηθεί και καλείται να επιλέξει τους καλύτερους και τους χειρότερους σαν κριτήριο έχει την αποδοτικότητα και της αφοσίωση του καθενός στην εργασία τους.

(γ) Σύγκριση κατά ζεύγη (Paired comparison). Ο αξιολογητής συγκρίνει κάθε εργαζόμενο με τους υπόλοιπους. Στη συνέχεια ξεχωρίζει αυτόν που υπερέχει και κατατάσσονται οι εργαζόμενοι ανάλογα με τη βαθμολογία τους. Επίσης, γίνεται και η σύγκριση των υπαλλήλων ανά ζεύγη στην ίδια εργασιακή ομάδα κι έτσι ο αξιολογητής ξεχωρίζει το καλύτερο. Σε περίπτωση που πρέπει να αξιολογηθούν πολλοί εργαζόμενοι η μέθοδος δεν την συνιστάτε .

(δ) Μέθοδος της ομαδοποίησης κατά κατηγορίες (Forced distribution). Η μέθοδος έχει στόχο τη σύγκριση συγκεκριμένων ικανοτήτων των υπαλλήλων. Ο αξιολογητής κατηγοριοποιεί το έμψυχο δυναμικό ως προς το συγκεκριμένο γνώρισμα σε διακριτές ομαδοποιημένες κατηγορίες, λόγω χάρη 15% άριστος, 25% πολύ καλός κτλ.

2.7.3.7 Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων (Absolute Standards)

Ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση ορισμένα κριτήρια αναφορικά με ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά όχι δηλαδή σε αντιπαράθεση με συναδέλφους. Οι κύριοι μέθοδοι βαθμολογίας είναι πρώτον η απάντηση αν ο συγκεκριμένος υπάλληλος έχει ή όχι το συγκεκριμένο γνώρισμα δηλαδή απαντούμε με ένα ναι ή όχι και δεύτερον βαθμολογούμε το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό με βαθμό από το ένα ως και το επτά. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι αξιολόγησης. Οι πρώτες σχετίζονται με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, ενώ οι δεύτερες ασχολούνται με την μέτρηση των επιδόσεων και συμπεριφορά των εργαζομένων.

(Α) Ποιοτικές μέθοδοι (qualitative methods).

Οι ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης καταμετρούν τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Η επιχείρηση δίνει βαρύτητα στις ποιοτικές μεθόδους γιατί δίνουν χρήσιμα συμπεράσματα. Ο άμεσος προϊστάμενος συνηθίζεται να πραγματοποιεί την αξιολόγηση λόγω του ότι σε καθημερινή βάση παρακολουθεί την απόδοση, συμπεριφορά και εργατικότητα των υπαλλήλων. Εδώ κατηγοριοποιούνται οι μέθοδοι της κατάταξης, εναλλακτική κατάταξη και κατάταξη ανά ζεύγη. Άλλες ποιοτικές μέθοδοι είναι:

Η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής

Ο αξιολογητής ταξινομεί ένα τμήμα των υπαλλήλων σε κατηγορίες απόδοσης. Σε μια κατηγορία κατατάσσονται τα άτομα που είναι χαμηλότερα από την αποδεκτή βαθμίδα απόδοσης, σε άλλη κατηγορία οι υπάλληλοι με καλό επίπεδο απόδοσης

Γραφικές κλίμακες κατάταξης

Πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός των χαρακτηριστικών που θα αξιολογηθούν τα άτομα, όπως αφοσίωση, αλληλεγγύη, ικανότητα ηγεσίας, ικανότητα συνεργασίας, ενδιαφέρον και γνώση του αντικειμένου τους και άλλα. Έπειτα, καθορίζεται η κλίμακα διαβάθμισης δηλαδή ένα εύρος τιμών όπως 5, 7, 9 βαθμούς, θέτοντας το 1 ως χαμηλό. Ο επόπτης βαθμολογεί

σημειώνοντας το βαθμό που εκφράζει πληρέστερα την απόδοση του υφισταμένου ως προς κάθε χαρακτηριστικό και στη συνέχεια αθροίζει το σύνολο για όλα τα χαρακτηριστικά.

Μέθοδος κρίσιμων γεγονότων (Critical incidents).

Πρόκειται για την καταγραφή ασυνήθιστα καλών ή ανεπιθύμητων σημείων της συμπεριφοράς του εργαζομένου τα οποία συνδέονται με την εργασία και για την αναθεώρηση τους σε εύθετο χρόνο.

Οι εργοδότες χρησιμοποιούν τη μέθοδο συμπληρωματικά με τη μέθοδο κατάταξης Έτσι διασφαλίζεται ότι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενο όλο το έτος επειδή τα γεγονότα πρέπει να συσσωρευθούν Η διατήρηση του καταλόγου των κρίσιμων γεγονότων παρέχει παραδείγματα ,τι μπορούν να κάνουν οι υφιστάμενοι προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοση τους.

(B) Ποσοτικές μέθοδοι (quantitative methods)

Στις ποσοτικές μεθόδους περιλαμβάνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με αριθμούς, όπου μετράτε συνήθως η ποσότητα παραγωγής.Μολονότι φαίνεται πιο απλή διαδικασία από τις ποιοτικές μεθόδους, χρειάζεται προσοχή από την πλευρά των αξιολογητών . Η μειωμένη παραγωγή μπορεί να μην οφείλεται στην κακή απόδοση του προσωπικού, αλλά στην ανεπαρκή ποσότητα ή στην ποιότητα των χαρακτηριστικών ιδιοτήτων των πρώτων υλών.

Ποσοτικές μέθοδοι θεωρούνται οι παρακάτω.

Μέθοδος μέτρησης παραγωγής

Σχετίζεται με τον αριθμό την ποσότητα των προϊόντων, που παράγονται από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης . Συνήθως, αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται από τις βιομηχανίες, όταν το προϊόν είναι μετρήσιμο.

Πωλήσεις σε χρηματικές ποσοστιαίες μονάδες

Η μέθοδος αυτή μετρά την ποσότητα των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο κάθε εργαζόμενος σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Η Διοίκηση καθορίζει ένα σαφές αριθμό πωλήσεων και όταν ο εργαζόμενος το υπερβεί, τότε αμείβετε με πριμ.

Στα προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου

Καταμετρούνται στοιχεία από τον εργαζόμενο όπως ο αριθμός των απουσιών, των λαθών, των επιτυχιών, των παρατηρήσεων και των ποινών

Οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας:

Εφαρμόζονται σε δείγματα εργασιών τα οποία βρίσκονται υπό ελεγχόμενες συνθήκες. .

(Γ) Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων

Η μέθοδος απαιτεί να θέσει ο μάνατζερ συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους με κάθε ένα από τους εργαζόμενους και στη συνέχεια να συζητά κατά διαστήματα με αυτούς για τη πρόοδο τους στην πορεία και την επίτευξη των στόχων αυτών η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως από όλες τις διευθύνσεις της επιχείρησης

Το πρόγραμμα αξιολόγησης περιλαμβάνει έξι βήματα.

- Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης
- Καθορισμός των στόχων για το τμήμα
- Συζήτηση για τους στόχους
- Καθορισμός των αποτελεσμάτων
- Μέτρηση των αποτελεσμάτων
- Δυνατότητα επαναπληροφόρησης

(Δ) Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται μέθοδοι αξιολόγησης παρέχουν άμεσα αποτελέσματα δίχως τη μεσολάβηση του τμήματος Διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Μέτρηση της παραγωγικότητας

Στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι κάνουν μια τυποποιημένη εργασία είναι εύκολο να μετρηθεί η επίδοση του προσωπικού άμεσα, τόσο σε ζητήματα ποσότητας, όπως αριθμός προϊόντων που παράγονται μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα ακόμα και τα χρηματικά ποσά που συγκεντρώνονται από τις πωλήσεις τη κάθε μέρα, όσο και ποιότητας, όπως η καταμέτρηση ελαττωματικών προϊόντων.

2.7.4. Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΟΙΝΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μερικά χρόνια προβλήματα υποσκάπτουν τις αξιολογήσεις, και ιδίως την καταγραφική κλίμακα βαθμολογίας. Ευτυχώς, και για τα προβλήματα αυτά υπάρχουν λύσεις.

Ασαφή πρότυπα. Τα προβλήματα των ασαφών προτύπων της αξιολόγησης σημαίνει ότι η κλίμακα της αξιολόγησης υπόκειται σε ερμηνεία μεγάλου εύρους. Έτσι η κλίμακα βαθμολογίας μπορεί να φαίνεται αντικειμενική, ενδέχεται όμως να οδηγήσει σε άδικη αξιολόγηση επειδή τα χαρακτηριστικά και η κλίμακα αξίας επιδέχονται ποικίλες ερμηνείες. Για παράδειγμα, ο κάθε επόπτης δίνει διαφορετικό ορισμό στο χαρακτηρισμό «καλή» απόδοση. Ο καλύτερος τρόπος διόρθωσης αυτού του τύπου « ποιότητα εργασίας». Ο καλύτερος τρόπος διόρθωσης αυτού του προβλήματος είναι η ανάπτυξη και η συμπερίληψη περιγραφικών προτάσεων που αποσαφηνίζουν το κάθε χαρακτηριστικό και βαθμό αξίας.

Το φαινόμενο της επισκίασης. Αυτό σημαίνει ότι η βαθμολογία ενός υφισταμένου για ένα χαρακτηριστικό (π.χ. «αν τα πάει καλά με τους άλλους») επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτός βαθμολογείται για κάποιο άλλο χαρακτηριστικό (π.χ. «ποσότητα παραγομένου έργου»). Έτσι ένας δύστροπος εργαζόμενος μπορεί να κριθεί μη ικανοποιητικός όσον αφορά όλα τα χαρακτηριστικά και όχι μόνον για το στοιχείο «τα πάει καλά με τους άλλους». Και μόνον η συνειδητοποίηση αυτού του κινδύνου αποτελεί μεγάλο βήμα για την αποφυγή του.

Κεντρική τάση. Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στην τάση να βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι με τον μέσο όρο. Για παράδειγμα, εάν η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 7, ο επόπτης ίσως αποφύγει το 6 και το 7 ως ανώτατες βαθμολογίες και το 1 και το 2 ως κατώτατες, με συνέπεια οι περισσότεροι εργαζόμενοι του να λάβουν 3 έως 5. Αυτός ο περιορισμός μπορεί να διαστρεβλώσει τις αξιολογήσεις και να τις καταστήσει λιγότερο χρήσιμες για τις προαγωγές, τις αυξήσεις και την παροχή συμβουλών. Η κατάταξη των εργαζομένων, αντί της βαθμολόγησής τους, μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη αυτού του προβλήματος, επειδή με αυτήν όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να μουν σε μια συγκριτική κατάταξη και, επομένως, δεν θα είναι δυνατόν να λαμβανόμενοι όλοι του μέσο όρο της βαθμολογίας.

Αυστηρότητα ή επιείκεια. Μερικοί επόπτες, πάλι, τείνουν να βαθμολογούν όλους τους εργαζομένους τους χαμηλούς ή με υψηλούς βαθμούς. και σε αυτή την περίπτωση, η λύση είναι να επιμένουμε στην κατάταξη των υφισταμένων, επειδή έτσι ο επόπτης αναγκάζεται να διακρίνει ανάμεσα στις καλές και τις κακές αποδόσεις.

Η αξιολόγηση την οποία κάνετε ίσως είναι πράγματι λιγότερο αντικειμενική απ' όσο αντιλαμβάνεστε. Μια μελέτη ερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει η προσωπικότητα την αξιολόγηση που έδωσαν οι μαθητές για τους συμμαθητές τους. Οι βαθμολογητές που είχαν υψηλότερο βαθμό στη «συνείδηση» έδιναν συνήθως χαμηλότερους βαθμούς στους συμμαθητές τους, αντίθετα με εκείνους που πήραν υψηλότερους βαθμούς στο «ευχάριστη παρέα», οι οποίοι έδιναν υψηλότερες βαθμολογίες.

Προκατάληψη. Η προκατάληψη αναφέρεται στην τάση να επιτρέπουμε ώστε ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι η ηλικία, η φυλή και το φύλο, να επηρεάζουν την αξιολόγηση που τους γίνεται. Μια μελέτη καταδεικνύει πως η προκατάληψη μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αξιολογεί κάποιον άλλο. Στη μελέτη αυτή, οι ερευνητές προσπάθησαν να εκτιμήσουν κατά πόσο η εγκυμοσύνη αποτελεί πηγή προκατάληψης στην αξιολόγηση απόδοσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι έγκυες γυναίκες αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας επιπρόσθετη διακριτική μεταχείριση, πάνω και πέρα από την ενδεχόμενη προκατάληψη λόγω φύλου που υπάρχει γενικά εναντίον των γυναικών. Μολονότι είχαν δει την κατά τα λοιπά ίδια συμπεριφορά από την ίδια γυναίκα «εργαζόμενη», οι βαθμολογητές, σύμφωνα με την έρευνα αυτή έτειναν «με αξιοσημείωτη συνέπεια» να δίνουν χαμηλότερη βαθμολογία στις έγκυες γυναίκες από ό,τι στις μη έγκυες. Επιπλέον, οι άνδρες βαθμολογητές είναι πιο επιρρεπείς στην αρνητική προκατάληψη απ' όσο οι γυναίκες. Είναι λοιπόν, αναγκαίο να ενημερώνονται εκ των προτέρων οι βαθμολογητές για παρόμοια προβλήματα και να εκπαιδεύονται για να επιστρατεύουν την αντικειμενικότητά τους, κατά τη βαθμολόγηση υφισταμένων τους.

2.7.5. ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι σημαντικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική το

άτομο που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες θα πρέπει να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από τον συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν.

2.7.5.1 ΑΜΟΙΒΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αμοιβή είναι αυτό που εισπράττουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ως αντάλλαγμα για τη συμμετοχή τους στον οργανισμό. Όταν το σύστημα αμοιβών διαχειρίζεται σωστά από τη διοίκηση η επιχείρηση μπορεί να επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς της σκοπούς προσλαμβάνοντας και διατηρώντας παραγωγικό έμψυχο δυναμικό.

Η αμοιβή αποτελείται από την άμεση και την έμμεση οικονομική παροχή. Την άμεση οικονομική παροχή αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα-βραβεία δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Η έμμεση οικονομική παροχή αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όμως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής (Χυτήρης, 2001).

Χωρίς ανταγωνιστικό σύστημα αμοιβών το υπάρχον προσωπικό είναι πολύ πιθανό να αποχωρήσει και η αντικατάσταση είναι μια δύσκολη διαδικασία καθώς περιλαμβάνει εκ νέου επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση υπαλλήλων.

Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης (Παπαλεξανδή και Μπουραντάς, 2003).

Η μη ικανοποίηση του εργαζομένου από τις αποδοχές ου έχει πολλαπλές επιπτώσεις εκτός από την απόφαση αποχώρησης από την εταιρία. Η αρκετά χαμηλότερη από τις προσδοκίες ανταμοιβή μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και συνεπώς της απόδοσης, σε απεργίες και συχνές απουσίες από την εργασία.

Από την άλλη πλευρά και οι υπέρογκοι μισθοί έχουν αρνητικές επιπτώσεις καθώς μειώνουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και προσθέτουν άγχος για την επίτευξη στόχων σε κάποιους τουλάχιστον εργαζομένους.

Το σύστημα αμοιβής κάθε επιχείρησης για να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το χρόνο απασχόλησης ενός εργαζομένου, την απόδοσή του, την παραγωγικότητά του, τις γνώσεις του και τις δεξιότητές του. Επίσης άλλοι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη μια επιχείρηση προκειμένου να διαμορφώσει επιτυχημένα συστήματα είναι οι αμοιβές της να κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας, οι μισθοί και τα ημερομίσθια της να είναι ανταγωνιστικά έτσι ώστε να προσελκύουν ικανούς υποψηφίους για τις κενές θέσεις εργασίας.

Οι αμοιβές να είναι ανάλογες με τη θέση εργασίας και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει, να είναι νόμιμες, δίκαιες, να παρακινούν, να δημιουργούν την αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους, να μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων καθώς και τα παράπονα και την αίσθηση ανισότητας.

Τα συστήματα αμοιβών πρέπει να εξυπηρετούν τον προϋπολογισμό της επιχείρησης και να μη ξεπερνούν τα προβλεπόμενα έξοδα και τις οικονομικές της δυνατότητες, επαναπροσδιορίζονται ανάλογα με την απόδοση των εργαζομένων, την αγορά εργασίας και τις οικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. επίπεδα πληθωρισμού, οικονομικοί κύκλοι κ.λ.π.) καθώς επίσης να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (η συμβολή των εργαζομένων είναι καθοριστική όταν πρόκειται για σχέδια επέκτασης, ανάπτυξης, διεθνοποίησης κ.α. μια επιχείρησης, επομένως θα πρέπει να δίνονται κίνητρα σε αυτούς).

Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση για τη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών αντανακλά τόσο την εταιρική στρατηγική όσο και τη εταιρική της ταυτότητα (Whetten & Godfrey, 1998).

2.7.5.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η επιχείρηση σήμερα χρησιμοποιεί διάφορα μέσα για την καλύτερη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων της. Η χρηματική αποζημίωση, ως τέτοιο μέσο, μπορεί να διευκολύνει (ή και να παρεμποδίσει) την επίτευξη διαφόρων στόχων της επιχείρησης. Δύο στόχοι που έχουν ιδιαίτερη συνάφεια με την αποζημίωση είναι (1) η προσέλκυση και η συγκράτηση των ταλαντούχων που απαιτούνται για τη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος και, (2) η μεγιστοποίηση της παραγωγή. Τα πολλά στοιχεία του συστήματος χρηματικής αποζημίωσης συνεισφέρουν με διαφορετικούς τρόπους στην επίτευξη αυτών των στόχων.

Η προσέλκυση και η συγκράτηση των εργαζομένων

Σε συνδυασμό με τις προσπάθειες προσέλκυσης και επιλογής εκ μέρους της επιχείρησης χρηματική αποζημίωση μπορεί να βοηθήσει ώστε οι προσφερόμενες αμοιβές να επαρκούν για την προσέλκυση των κατάλληλων ανθρώπων την κατάλληλη στιγμή, για την κατάλληλη θέση εργασίας. Τα αποτελεσματικά συστήματα αποζημίωσης απευθύνονται στο αίσθημα δικαιοσύνης των εργαζομένων. Η δικαιοσύνη των αμοιβών αναφέρεται σ' αυτό που οι άνθρωποι θεωρούν ότι αξίζουν να πληρωθούν σε σύγκριση με το πόσο αξίζουν να πληρωθούν οι άλλοι. Προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει τους καλύτερους υποψηφίους, θα πρέπει η προσφερόμενη αμοιβή να είναι ανταγωνιστική. Θα πρέπει, επίσης, η αμοιβή που προσφέρεται να είναι και εσωτερικά δίκαιη, ειδάλλως οι καλοί εργαζόμενοι είναι πιθανόν να αναζητήσουν εργασία σε άλλη επιχείρηση.

Τρεις παράγοντες που αποκλίνουν από την όποια έννοια της δίκαιης αμοιβής είναι η χαμηλή αμοιβή η μυστικότητα του συστήματος, αμοιβών και ο μεγάλος διαφορισμός των αμοιβών ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη και τους εργαζόμενους στα κατώτερα κλιμάκια. Ολοένα και περισσότερο, οι εργοδότες πρέπει να αποφεύγουν τα προβλήματα αυτά και να προσφέρουν γενναιόδωρα πρόσθετες παροχές προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρούν τα καλύτερα talέντα.

Χαμηλή αμοιβή. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν την ίδια ή ανώτερη από τον μέσο όρο της αγοράς αμοιβή, είναι πιο πιθανόν να αισθάνονται ότι αμείβονται δικαιότερα απ' ό, τι εάν ελάμβαναν αμοιβή χαμηλότερη του μέσου όρου. Οι εργοδότες μαθαίνουν για τα επίπεδα αμοιβών στις άλλες επιχειρήσεις από τις έρευνες ημερομισθίων και αμοιβών. Οι έρευνες

αυτές παρέχουν συστηματική πληροφόρηση, από μεγάλο αριθμό εταιριών, σχετικά με όλες τις πτυχές της αποζημίωσης, χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, οι εργοδότες μπορούν να κρίνουν πόσο καλά αμείβουν τους υπαλλήλους τους σε σχέση με το τι πληρώνουν οι ανταγωνιστές τους.

Οι εργαζόμενοι συνήθως δεν έχουν καλή πληροφόρηση σχετικά με τα επίπεδα αμοιβών που προσφέρουν οι άλλοι εργοδότες. Τείνουν να βασίζονται σε φήμες και στις υποθέσεις για να κρίνουν εάν οι αμοιβές είναι δίκαιες. Επιπλέον, όταν κάνουν τις εκτιμήσεις τους σχετικά με το συγκριτικό ύψος των αμοιβών ως προς τον μέσο όρο της αγοράς, μερικοί εργαζόμενοι εξετάζουν μόνο την άμεση χρηματική αποζημίωση, ενώ άλλοι προσέχουν μόνο τις πρόσθετες παροχές και τη μη χρηματική αποζημίωση.

Όταν συγκρίνουν τις αμοιβές που λαμβάνουν με τις αμοιβές άλλων, οι εργαζόμενοι εστιάζουν την προσοχή τους στα βασικά ημερομίσθια και τους μισθούς, που ενδέχεται να υπολογίζονται βάσει της θέσεως εργασίας ή βάσει των ικανοτήτων. Στην περίπτωση της αμοιβής βάσει της θέσεως εργασίας, η ωριαία αποζημίωση ή ο μηνιαίος μισθός συνδέεται με συγκεκριμένα καθήκοντα που εκτελεί ο εργαζόμενος. Όσο το καθήκον αυτό εκτελείται στο ελάχιστο ικανοποιητικό επίπεδο, ο εργαζόμενος λαμβάνει τη συμφωνημένη αμοιβή. Η αμοιβή βάσει ικανοτήτων συνδέει τις αποδοχές εκείνες των άλλων ατόμων, λαμβάνοντας υπ' όψη τις δεξιότητες που διαθέτει ο καθένας για την εργασία, τη γνώση και την εμπειρία. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων λαμβάνουν υψηλότερη αμοιβή σε σύγκριση με εκείνους που διαθέτουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοτήτων. Συνεπώς, η αμοιβή βάσει των ικανοτήτων ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους, κι έτσι να καθιστούν εαυτούς πολύτιμους για την επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα η επιχείρηση μπορεί να είναι πιο ευέλικτη και ευπροσάρμοστη στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Με πιο ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό, η επιχείρηση ενδέχεται να χρειάζεται λιγότερους εργαζομένους κι έτσι να μειώσει τη δαπάνη ανθρωπίνων πόρων. Επίσης, η ευελιξία μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα των προϊόντων.

Μυστικότητα αμοιβών. Σύμφωνα με τους κανόνες καλής συμπεριφοράς των επιχειρήσεων, θεωρείται συνήθως αγένεια να ρωτήσει κανείς για το μισθό του άλλου. Οι μάνατζερ τείνουν να ευνοούν τη μυστικότητα περί τους μισθούς, επειδή έτσι γίνεται η ζωή τους πιο εύκολη. Αν δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τι λαμβάνουν οι συνάδελφοί τους, είναι λιγότερο πιθανόν να

αντιπαρατεθούν με τους εργοδότες με αφορμή την ανισότητα των αμοιβών, κι έτσι οι μάνατζερ δεν χρειάζεται να δικαιολογούν τις πράξεις και τις επιλογές τους.

Μεγάλος διαφορισμός αμοιβών. Την περασμένη δεκαετία οι εργαζόμενοι στα μεσαία κλιμάκια των επιχειρήσεων είδαν τους μισθούς των συναδέλφων τους στα υψηλά κλιμάκια να εκτοξεύονται, ενώ οι δικοί τους μισθοί παρέμεναν σχετικά μέτριοι. Μερικοί εργαζόμενοι επιδεικνύουν ιδιαίτερα ευαισθησία στις διαφορές μεταξύ των αμοιβών που λαμβάνουν τα στελέχη στη κορυφή και εκείνων που λαμβάνουν όσοι απασχολούνται στη βάση των επιχειρήσεων, και προτιμούν να εργάζονται σε επιχειρήσεις όπου επικρατεί μεγαλύτερη ισότητα.

Πρόσθετες παροχές

Εκτός από τις χρηματικές αμοιβές, πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετες παροχές, είτε έμμεσης χρηματικής αξίας, π.χ. άτοκα δάνεια, ή εντελώς μη χρηματικής μορφής όπως, για παράδειγμα, αυτοκίνητο της επιχείρησης. Από την πλευρά των εργαζομένων, η αμοιβή σε είδος είναι πολύτιμη σε περιόδους υψηλού πληθωρισμού, διότι δεν απαιτεί διεκδίκηση αύξησης ή δήλωσή της στην εφορία. Πραγματικά η χρήση αυτών των προνομίων επεκτάθηκε λόγω της εισοδηματικής πολιτικής που εφαρμόζεται από τις κυβερνήσεις.

Όμως, η αντίδραση για τις παροχές αυτές προέρχεται από δυο πηγές: τα συνδικάτα, τα οποία αποστρέφονται το διαφορισμό που δημιουργούν αυτές οι πρόσθετες παροχές, και τις κυβερνήσεις, οι οποίες έχουν αποπειραθεί να φορολογήσουν αυτές τις παροχές και προτείνουν την κατάργησή τους.

Οι συνηθέστερες πρόσθετες παροχές είναι:

Εταιρικό αυτοκίνητο. Οι περισσότερες εταιρείες παρέχουν αυτοκίνητα, είτε για λόγους κύρους και γοήτρου, π.χ. στα διευθυντικά τους στελέχη, ή λόγω της φύσης της εργασίας, π.χ. στους πωλητές ή το τεχνικό προσωπικό. Και στις δύο περιπτώσεις η χρήση του αυτοκινήτου. Επιτρέπεται και εκτός ωρών εργασίας, κατά τις διακοπές και τα σαββατοκύριακα. Ο φόρος καταβάλλεται σύμφωνα με τον προϋπολογισμό, είτε γίνεται προσωπική είτε επαγγελματική χρήση του αυτοκινήτου. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι συνεπώς πιο οικονομικό για μια επιχείρηση να προσφέρει σε εργαζομένους χρήση αυτοκινήτου, παρά αύξηση μισθού (μερικές φορές οι εταιρείες νοικιάζουν τα αυτοκίνητα αντί να τα αγοράζουν).

Δαπάνες. Η φορολογία δεν εξαιρεί όλες τις δαπάνες, αλλά μερικές πρόσθετες οικονομικές ελαφρύνσεις, με τη μορφή εξόδων παραστάσεως ή γεμάτων, ίσως είναι ευπρόσδεκτες. Εκτός απ' τα έξοδα μετακινήσεων, τα γεύματα κ.λπ. μερικές επιχειρήσεις δικαιολογούν δαπάνες όπως τη συμμετοχή σε επαγγελματικές ενώσεις.

Ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες. Σε πολλούς εργαζόμενους προσφέρονται συμβόλαια ιδιωτικών ιατρικών υπηρεσιών.

Επιδοτούμενη εστίαση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν επιδοτούμενη είτε δωρεάν υπηρεσία εστίασης, ή προσφέρουν κουπόνια γευμάτων ή γενικά κάποιον άλλο τρόπο έκπτωσης για γεύματα.

Συνταξιοδοτικά προγράμματα. Τόσο τα προγράμματα βάσει εισφορών (όπου και ο εργοδότης και ο εργαζόμενος καταβάλλουν εισφορές για την τελική σύνταξη), όσο και τα άλλου είδους προγράμματα (όπου μόνον ο εργοδότης καταβάλλει εισφορές) είναι πολύ συνηθισμένο για τα διευθυντικά στελέχη και το διοικητικό προσωπικό, το προσωπικό γραφείου κ.α.

Άδεια ασθενείας μετ' αποδοχών. Η πλειονότητα των εργαζομένων, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, αμείβονται για το χρόνο που απουσιάζουν λόγω ασθενείας, ωφέλημα που επεκτείνεται ολόένα και περισσότερο στους πωλητές. Άλλες επιχειρήσεις επιτρέπουν στους εργαζομένους τους συγκεκριμένο αριθμό ημερών αδειας ασθενείας μέσα στο χρόνο, ανάλογα με τη διάρκεια της προϋπηρεσίας τους.

Διακοπές. Όλο και πιο πολύ βλέπουμε να ισχύει ο κανόνας των τριών ή τεσσάρων εβδομάδων διακοπών. Ένα μέρος της άδειας αυτής για διακοπές ίσως είναι υποχρεωτικό να συμπέσει με μια συγκεκριμένη περίοδο, όταν η επιχείρηση είναι κλειστή, ενώ η λήψη του υπολοίπου της αδειας δεν εξαρτάται από συγκεκριμένους παράγοντες.

Στεγαστική βοήθεια. Ο όρος αυτός καλύπτει πολλά επιδόματα που καταβάλλονται σε όσους από το υπάρχον προσωπικό έχουν «τοποθετηθεί» σε άλλο από τον μόνιμο τόπο διαμονής τους (έξοδα μετακόμισης, επίδομα, έως και αμοιβές δικηγόρων ή μεσιτών). Παρόμοια βοήθεια προσφέρεται και στους νεοπροσλαμβανόμενους, καθώς και παροχή στεγαστικών δανείων με χαμηλό επιτόκιο.

Δάνεια με χαμηλό επιτόκιο. Τα δάνεια αυτά δίδονται κυρίως σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχουν εταιρικά αυτοκίνητα και η χρήση αυτοκινήτου είναι απαραίτητη για τη θέση εργασίας.

Δίδακτρα σχολείων. Μερικές επιχειρήσεις καταβάλλουν τα δίδακτρα των σχολείων και άλλες δαπάνες που συνδέονται με την εκπαίδευση των παιδιών των εργαζομένων. Σε μερικές περιπτώσεις πρόκειται για πρόσθετες παροχές λόγω κοινωνικής θέσεως, αλλά όταν οι εργαζόμενοι μετατίθενται στο εξωτερικό και συνοδεύονται από τις οικογένειές τους (για παράδειγμα. Οι διπλωμάτες ή οι στρατιωτικοί), ο λόγος είναι πραγματικά υπαρκτός.

Άδειες. Εκτός από τις άδειες για συγκεκριμένο καθήκον, π.χ. συνδικαλιστικό, δίδονται άδειες για προσωπικούς ή κοινωνικούς σκοπούς, και σχεδόν παντού δίδεται άδεια για σοβαρό λόγο υγείας συγγενικού προσώπου ή για πένθος.

Εκπτώτικες αγορές. Όπου η επιχείρηση είτε κατασκευάζει είτε διαχειρίζεται καταναλωτικά αγαθά, συνήθως οι εργαζόμενοι μπορούν να τα αποκτήσουν σε ειδικές τιμές.

Χριστουγεννιάτικα δώρα. Αντί για χριστουγεννιάτικα επιδόματα παραγωγικότητας (ή επιπλέον αυτών πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν στους εργαζόμενους που μπορεί να είναι γαλοπούλες, μπίρες, κρασιά, ποτά ή τσάντες χειρός.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η μελέτη που πραγματοποιήθηκε για την επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε. Η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε δραστηριοποιείται στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων έχει έδρα τις Σέρρες και αναλυτικότερα στοιχεία σχετικά με το προφίλ της επιχείρησης θα παρουσιαστούν στο επόμενο κεφάλαιο.

Η ΚΡΙ ΚΡΙ εξάγει τα προϊόντα της σε όλη την Ελληνική επικράτεια, αλλά και σε χώρες τόσο των Βαλκανίων, όσο και της υπόλοιπης Ευρώπης.

Με την παρούσα μελέτη προσπαθούμε να αναλύσουμε την ιδιαίτερη στρατηγική και οργάνωση που χαρακτηρίζει το τμήμα logistics και ειδικότερα το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει το τμήμα αυτό της επιχείρησης

ΚΕΦ ΙΙΙ

Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.



3.1 Το ιστορικό της Κρι Κρι Α.Ε.

Στη Βόρεια Ελλάδα, στο μέσο της εύφορης κοιλάδας του Στρυμόνα και μόλις 3 χλμ από την πόλη των Σερρών, βρίσκεται το υπερσύγχρονο εργοστάσιο της γαλακτοβιομηχανίας Κρι Κρι ΑΕ.

Με ιστορία από το 1954, η Κρι Κρι ΑΕ σήμερα παράγει παγωτά και γιαούρτια από 100% ελληνικό γάλα Σερρών και έχει καταφέρει να κερδίσει τους Έλληνες και ξένους καταναλωτές.

Όλα ξεκίνησαν το 1954 όταν ο Ηπειρώτης Γιώργος Τσίναβος άνοιξε στις Σέρρες ένα μικρό ζαχαροπλαστείο. Εκεί έμαθε την τέχνη του γάλακτος άρχισε να δημιουργεί μοναδικά παρασκευάσματα, αλλά το μεγάλο του επίτευγμα ήταν το παγωτό του. Ήταν η εποχή που ο πρόεδρος των ΗΠΑ Ντουάιτ Αϊζενχάουερ επισκέφθηκε την Αθήνα και μεταξύ άλλων δέχθηκε ως δώρο ένα αγριοκάτσικο κρι κρι. Αυτό ήταν: ο δαιμόνιος επιχειρηματίας Γιώργος Τσίναβος άρπαξε την ευκαιρία που επικοινωνιακά απασχολούσε όλη την Ελλάδα και ονόμασε τα παγωτά του Κρι Κρι. Λίγο αργότερα έφερε μια ακόμη μικρή επανάσταση στην αγορά: παρασκεύασε το πρώτο παγωτό κασάτο. Η εταιρεία με τις γερές βάσεις και το όραμα του δημιουργού κατόρθωσε να επιβιώσει, μάλιστα το 1971 απέκτησε την πρώτη αυτόματη γραμμή παραγωγής παγωτού. Ακολούθησε στα τέλη της δεκαετίας του 80 η δημιουργία εργοστασίου που έβαλε την εταιρεία και στο χώρο παραγωγής γιαουρτιού.

Στα τέλη της δεκαετίας του 80 η εταιρεία οδηγήθηκε από τα στελέχη της στη νέα εποχή της γιγάντωσης και της εξωστρέφειας έβαλε την εταιρεία και στο χώρο παραγωγής γιαουρτιού.

Βγήκε εκτός συνόρων, απέκτησε θυγατρικές στα Σκόπια και τη Βουλγαρία ενώ πουλάει προϊόντα της σε Ισραήλ, Ιράκ, Γερμανία, Ιταλία, Δανία, Γαλλία, Ισπανία κλπ.

Το 1987 κατασκευάζεται ένα καινούργιο εργοστάσιο και ταυτόχρονα δημιουργείται στην Ξάνθη η πρώτη αποκλειστική αντιπροσωπία παγωτού εκτός νομού Σερρών. Στη συνέχεια το 1991 αρχίζει η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρίας με στόχο την Βαλκανική αγορά και συγκεκριμένα την Π.Γ.Δ.Μ.

Το 1996, δημιουργείται ένα υποκατάστημα KPI KPI A.E. στην Αττική στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης του εμπορικού της δικτύου και ένα χρόνο αργότερα μπαίνει σε εφαρμογή τριετές επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 6 εκατ. Ευρώ που αφορά εξοπλισμό και εγκαταστάσεις για την αύξηση και βελτίωση της παραγωγής προϊόντων.

Τον επόμενο χρόνο, ολοκληρώνεται η κατασκευή αυτόνομου εργοστασίου παραγωγής, γιαουρτιού και το 1998 η KPI KPI A.E. κάνει ένα ακόμα βήμα μπαίνοντας στην αγορά του φρέσκου γάλακτος.

Το έτος 2000 θεωρείται σημαντικό για την επιχείρηση, αφού λανσάροντας στην ελληνική αγορά γιαούρτι σε οικογενειακή συσκευασία κάτω από τη εμπορική επωνυμία “Σπιτικό”, κερδίζει τις πρώτες αναφορές στις έρευνες αγοράς. Ταυτόχρονα εισέρχεται και στην αγορά του παστεριωμένου γάλακτος εκμεταλλευόμενη την ηγετική θέση που κατείχε στην αγορά του Νομού Σερρών.

Το 2003 η εταιρία εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών, πραγματοποιεί αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της και προχωρά σε επέκταση και περαιτέρω εκσυγχρονισμό των εργοστασιακών της εγκαταστάσεων στις Σέρρες.

Σήμερα, KPI KPI A.E. διαθέτει ισχυρό δίκτυο διανομής σε όλους τους νομούς της χώρας και υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις προϊόντων παγωτού, γιαουρτιού και φρέσκου γάλακτος. Στόχος της Εταιρίας αποτελεί η παραγωγή προϊόντων, σύμφωνα με τα καλύτερα δυνατά ποιοτικά πρότυπα, και την διάθεση τους στο καταναλωτικό κοινό. Για αυτό το λόγω επενδύει συνεχώς σε καινοτόμο παραγωγικό εξοπλισμό και σε υποδομές δικτύων διανομής. Διαθέτη οικόπεδο 40.000 τετραγωνικών μέτρων, με κτιριακές εγκαταστάσεις 8.315 τετραγωνικών

μέτρων, ψυκτικούς θαλάμους 13.500 κυβικών μέτρων και σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό νέας οικολογικής τεχνολογίας.

3.2. Όραμα και στρατηγική της ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.

Στον κλάδο του παγωτού, κύριο άξονα της αναπτυξιακής της στρατηγικής αποτελεί η αύξηση της αριθμητικής διανομής στις αγορές που δραστηριοποιείτε, παράλληλα με την ενίσχυση του κλαδικού λειτουργικού αποτελέσματος. Στο πλαίσιο αυτό, προωθεί το χτίσιμο και την προσπάθεια να αξιοποιεί τις στρατηγικές συνεργασίες με τη MARS και την ION. Στον κλάδο των γαλακτοκομικών, κατόπιν της καταστροφικής πυρκαγιάς της 24/12/2013, το νέο εργοστάσιο που κατασκευάστηκε διαθέτει αυξημένη παραγωγική δυναμικότητα και νέα αρχιτεκτονική και επιτρέπει τη διατήρηση χαμηλού κόστους επεξεργασίας. Έτσι, είναι εφικτή η συνέχιση της στρατηγικής της επιχείρησης για την προώθηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των προϊόντων της (όπως πχ τη χρήση 100% γάλακτος ημέρας για την παραγωγή γιαουρτιών) με παράλληλη ενίσχυση του εξαγωγικού της προσανατολισμού, ανταποκρινόμενη στην αυξημένη ζήτηση για ελληνικό γιαούρτι στις αγορές του εξωτερικού.

Η αποστολή της επιχείρησης αποτελεί:

- Να αναδειξεί τα αγαθά και τις αξίες του τόπου, παρέχοντας τα μέσα για ποιοτική ζωή και απόλαυση
- Να ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών, των συνεργατών, των εργαζομένων και των μετόχων της, συνεισφέροντας ταυτόχρονα στην κοινωνία

Στόχοι της επιχείρησης αποτελούν:

- Να πρωταγωνιστήσει στην παγκόσμια αγορά του αυθεντικού Ελληνικού γιαουρτιού
- Να ικανοποιήσει τις ιδιαίτερες ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς παγωτού
- Να πετύχει διείσδυση των προϊόντων της σε όλα τα ελληνικά νοικοκυριά και οι καταναλωτές της να νιώθουν περήφανοι για την επιλογή τους

Το όραμα της Κρι Κρι είναι *«να δραστηριοποιηθεί στη Ευρωπαϊκή αγορά των τροφίμων, εξασφαλίζοντας κερδοφόρα ανάπτυξη με στόχο να ικανοποιεί απόλυτα τις ανάγκες των καταναλωτών, πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων της»*. Το όραμα υποδηλώνει την αναπτυξιακή πολιτική της Κρι Κρι και τη συνεχή προσπάθεια να πετύχει τους στόχους της και το πάθος να διακρίνεται σε ότι παράγει.

Αρχές της επιχείρησης αποτελούν:

- Ο Σεβασμός στον καταναλωτή.
- Στο να παράγει τα προϊόντα της με μεράκι και υπευθυνότητα
- Στο να Καλλιεργεί σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης με συνεργάτες, προμηθευτές και παραγωγούς προς όφελος όλων των πλευρών
- Να αναλαμβάνει στο ακέραιο τις ευθύνες που της αναλογούν απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον
- Να Αγωνίζεται καθημερινά για ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον με δεδομένο ότι νοιάζεστε για τον καθένα εργαζόμενο ξεχωριστά
- Να Ενθαρρύνει την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα, την εξωστρέφεια, την καινοτομία, με στόχο τη διαρκή αναζήτηση για βελτίωση και ανάπτυξη
- Να Ενεργεί προσηλωμένη στους στόχους και τις δεσμεύσεις προς τους μετόχους της

Η Κρι Κρι, διακρίνεται για τις θεμελιώδεις αρχές στα θέματα σχέσεων του προσωπικού:

- Σεβασμός στον ανθρώπινο παράγοντα
- Ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Οι ίδιες αρχές διέπουν και τις πράξεις και πέρα από τα όρια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων . Παρέχει ευέλικτο ωράριο εργασίας, ιδιόκτητο παιδικό σταθμό **«Τα αστεράκια της Κρι Κρι»**, για τα παιδιά των εργαζομένων στις Σέρρες, καθώς και πληθώρα άλλων παροχών, με στόχο την αναγνώριση της ατομικής συμβολής, αλλά και τη δημιουργία των προϋποθέσεων για ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Δέσμευση της επιχείρησης αποτελεί :

Δεσμεύεται απέναντι στους εργαζομένους της για συνεχόμενη επαγγελματική κατάρτιση και επενδύει σημαντικά κονδύλια ετησίως για την εκπαίδευση τους.

Η εξειδίκευση, η ανάπτυξη της τεχνογνωσίας και η συνεχής εκπαίδευση του έμψυχου δυναμικού μας αποτελούν τα όπλα για την αντιμετώπιση των αλλεπάλληλων προκλήσεων στον επαγγελματικό στίβο.

Αναγνωρίζει και επιβραβεύει τη συμμετοχή του προσωπικού στα επιτεύγματα της εταιρείας. Οι προσπάθειες της εταιρείας., πάντα με τον ίδιο ζήλο και μεράκι, αποσκοπούν στη

συνεχόμενη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε να παραμένει μονίμως ευχάριστο, αποδοτικό και πάνω από όλα ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ. Εξάλλου, σύμφωνα με τη κουλτούρα της εταιρίας, «τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι ανεξάρτητα από τη θέση τους στο οργανόγραμμα της εταιρείας μας».

Η εταιρική στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση τα τελευταία δέκα έτη είναι η στρατηγική ανάπτυξης. Χαρακτηριστικό είναι το σημαντικό μερίδιο που κατέχει η εταιρία στις αγορές παγωτού Βόρειας Ελλάδας και των Βαλκανίων. Επίσης η εταιρία διαθέτει μεγάλη εμπειρία και υπερσύγχρονο εξοπλισμό υψηλής παραγωγικής δυναμικότητας για την παραγωγή των προϊόντων παγωτού ενώ ταυτόχρονα γίνονται προσπάθειες ανάπτυξης του δικτύου πωλήσεων παγωτού σε χώρες της ανατολικής Ευρώπης.

Η ανταγωνιστική στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους. Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση, τα τελευταία δέκα χρόνια κάνει συνεχείς προσπάθειες αύξησης της παραγωγικής της δυναμικότητας ενώ παράλληλα επιδιώκει την μείωση του κόστους των βασικών της λειτουργιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η υπερσύγχρονη αυτοματοποίηση των γραμμών παραγωγής της, μέσω της οποίας έχει επιτύχει μείωση των ανθρώπινων λαθών με απλοποίηση ή εξάλειψη των χειρονακτικών εργασιών και ραγδαία αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας των εργοστασιακών της μονάδων.

Η αναπτυξιακή στρατηγική της KPI KPI A.E. σύμφωνα με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του ομίλου, κινείται σε δύο άξονες: 1) την ανάπτυξη της αγοράς και 2) την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η ανάπτυξη της αγοράς επιτυγχάνεται με την προώθηση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές της Ελλάδας, των Βαλκανίων και των χωρών της Ευρώπης με τη χρήση οργανωμένων δικτύων διανομής, στρατηγικών συνεργασιών με αλυσίδες σούπερ μάρκετ και τοπικούς αντιπροσώπους Όσον αφορά την αναπτυξιακή στρατηγική της KPI KPI A.E. κινείται σε δύο άξονες: α) την ανάπτυξη της αγοράς και β) την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η ανάπτυξη της αγοράς επιτυγχάνεται με την προώθηση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές της Ελλάδας, των Βαλκανίων και των χωρών της Ευρώπης με τη χρήση οργανωμένων δικτύων διανομής, στρατηγικών συνεργασιών με αλυσίδες σούπερ μάρκετ και τοπικούς αντιπροσώπους. Η ανάπτυξη των προϊόντων, από την άλλη, επιτυγχάνεται με έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων με υψηλή προστιθέμενη αξία και βελτίωση της προστιθέμενης αξίας των υπαρχόντων, με έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Όσον αφορά τις στρατηγικές διεθνοποίησης σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που συμβάλουν στη δημιουργία πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη διεθνή αγορά. Αυτοί είναι οι εξής:

- Συντελεστές παραγωγής

Όπως γνωρίζουμε όταν μια χώρα έχει εξειδικευμένους συντελεστές παραγωγής, έχει αυξημένη πιθανότητα να ανταγωνισθεί επιτυχώς σε παγκόσμιο επίπεδο.

- Εγχώρια ζήτηση
- Σχετιζόμενες υποστηρικτικές βιομηχανίες που συνεπάγονται την ύπαρξη συμπληρωματικών προϊόντων.
- Στρατηγική των επιχειρήσεων στον εγχώριο ανταγωνισμό που μπορεί να είναι είτε η ηγεσία κόστους, είτε η διαφοροποίηση, είτε η εστίαση ή η ταυτόχρονη επίτευξη ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης.

Η ανταγωνιστική στρατηγική που εφαρμόζει η KPI KPI A.E. είναι η στρατηγική ηγεσία κόστους. Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση, τα τελευταία δέκα χρόνια κάνει συνεχείς προσπάθειες αύξησης της παραγωγικής της δυναμικότητας ενώ παράλληλα επιδιώκει την μείωση του κόστους των βασικών της λειτουργιών.

Μια από τις αγορές τις οποίες ερευνήσαμε είναι η γερμανική στην οποία η KPI KPI A.E. κατάφερε να εισαχθεί με επιτυχία χάρη στην αποτελεσματική χρήση των οργανωμένων δικτύων διανομής αλλά και των στρατηγικών συνεργασιών με αλυσίδες σούπερ μάρκετ και τοπικούς αντιπροσώπους. Η επιλογή της γερμανικής αγοράς κρίνεται ιδανική για την KPI KPI A.E. κάτι το οποίο ενισχύεται από το γεγονός ότι το γιαούρτι ελληνικού τύπου έχει αυξημένο κύκλο εργασιών τα τελευταία δυο χρόνια. Η αύξηση αυτή αποδίδεται τόσο στην καλή πορεία των αυθεντικών ελληνικών προϊόντων, όσο και στην διάδοση ανταγωνιστικών προϊόντων, με την ευρύτερη παρουσία των υπαρχόντων στα ψυγεία των σούπερ μάρκετ και την είσοδο νέων εταιρειών στο αναπτυσσόμενο αυτό τμήμα της αγοράς.

Λόγω της επιτυχίας στην γερμανική αγορά προτείνεται η στρατηγική ανάπτυξης που θα ακολουθήσει η KPI KPI A.E., στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου να είναι η ίδια με αυτήν που ακολούθησε για την είσοδο της στην γερμανική αγορά. Επίσης προτείνεται η KPI KPI A.E. να προχωρήσει σε συνεργασία με κάποια εταιρία πωλήσεων , μάρκετινγκ και διανομής

για την αποτελεσματική είσοδο στην αγορά. Οι εταιρίες αυτές δημιουργούν και διαχειρίζονται καθημερινές επιχειρησιακές ασχολίες εντός της συμφωνημένης αγοράς ενώ ταυτόχρονα συνήθως παραγγέλνουν, διανέμουν και έχουν χρηματοοικονομική ιδιοκτησία των προϊόντων πριν τα πουλήσουν στο λιανέμπορο. Ακόμη μπορεί να χρησιμοποιήσουν τα δικά τους οχήματα διανομής ή τις υπηρεσίες άλλου παροχέα διανομής και τα περιθώρια κέρδους στα οποία σκοπεύουν οι εταιρίες αυτές κυμαίνονται στο 12-18% παρόλο που καμία φορά μπορεί να είναι υψηλότερα ή χαμηλότερα ανάλογα την κατηγορία, το ύψος πωλήσεων και την αξία του αποθέματος προϊόντων.

3.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙ ΚΡΙ

ΠΥΡΚΑΓΙΑ ΣΤΗ ΜΟΝΑΔΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ

Την Τρίτη 24/12/2013 εκδηλώθηκε πυρκαγιά στο εργοστάσιο παραγωγής γαλακτοκομικών της εταιρείας στις Σέρρες. Από την πυρκαγιά καταστράφηκε η μονάδα παραγωγής γιαουρτιού και γάλακτος, καθώς και οι αποθήκες ετοιμών γαλακτοκομικών προϊόντων και πρώτων υλών. Η μονάδα παγωτού έμεινε ανέπαφη, χωρίς να επηρεαστεί καθόλου η παραγωγική της δραστηριότητα. Τα καταστραμμένα ενσώματα πάγια και αποθέματα ήταν επαρκώς ασφαλισμένα, με αποτέλεσμα να μην προκύπτει επιβάρυνση των αποτελεσμάτων της χρήσης. Η ζημία εκτιμάται σε τιμές αντικατάστασης στο ποσό των 15,4 εκ. ευρώ για τα ενσώματα πάγια και στο ποσό των 2 εκ. ευρώ για τα αποθέματα. Οι αντίστοιχες λογιστικές αξίες ανέρχονται στο ποσό των 7,5 εκ. ευρώ για τα ενσώματα πάγια και 2 εκ. για τα αποθέματα. Με τις εν λόγω λογιστικές αξίες έχει μειωθεί κατά την 31/12/2013, η αξία των κτιρίων-μηχανημάτων και των αποθεμάτων και έχει καταχωρηθεί ισόποση απαίτηση υπό ασφαλιστικό διακανονισμό με βάση το δικαίωμα που απορρέει από τα ισχύοντα ασφαλιστήρια συμβόλαια. Η διοίκηση εκτιμά ότι το ποσό της αποζημίωσης θα προσεγγίσει την αξία αντικατάστασης των 17,4 εκ. ευρώ.

ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Στον τομέα του παγωτού, η συνεχιζόμενη άσχημη οικονομική συγκυρία επιδρά αρνητικά στον κλάδο, πιέζοντας το συνολικό μέγεθος της αγοράς. Ωστόσο, στη βάση της υλοποίησης της αναπτυξιακής μας στρατηγικής, προώθησε ενεργά την επέκταση του δικτύου πωλήσεων στην Ελλάδα και τις βαλκανικές χώρες που δραστηριοποιείτε. Η ΚΡΙ-ΚΡΙ αποτελεί, πλέον, τη

μοναδική Ελληνική εταιρία παγωτού με πανελλαδική διανομή. Στο πλαίσιο αυτό, αξιοποιεί τη στροφή της κατανάλωσης σε ελληνικά προϊόντα, που σε συνδυασμό με το χτίσιμο των βασικών μαρκών παγωτού (MASTER και RODEO) μέσω της διαφημιστικής προβολής και των στρατηγικών συνεργασιών με τη MARS και την ION, συμβάλλει ουσιαστικά στην ισχυροποίηση της θέσης της. Παράλληλα, αξιοποιεί τα συγκριτικά πλεονεκτήματα προωθώντας την παρουσία και σε νέες αγορές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον (πχ Σενεγάλη). Στο γιαούρτι, συνεχίζει την πολιτική ανταγωνιστικών τιμών προωθώντας, παράλληλα, τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα προϊόντα γιαουρτιού που παράγει για την ελληνική αγορά. Η διαφημιστική καμπάνια, είναι επικεντρωμένη στη φρεσκάδα των γιαουρτιών, που παράγονται από γάλα που συλλέγεται, επεξεργάζεται και συσκευάζεται σε λιγότερο από 24 ώρες, αυτό βοήθησε σημαντικά στην ενίσχυση των μεριδίων αγοράς στην εσωτερική αγορά. Ταυτόχρονα έγιναν συστηματικές προσπάθειες για την ενίσχυση των εξαγωγών σε χώρες της δυτικής Ευρώπης που δραστηριοποιούμαστε, καθώς και για την είσοδο σε μεγάλες αγορές που δε διαθέτουμε παρουσία. Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η είσοδος στην αγορά ελληνικού γιαουρτιού της M. Βρετανίας, με το ξεκίνημα της συνεργασίας μας με τη γνωστή αγγλική αλυσίδα super market Waitrose. Κατόπιν της πυρκαγιάς της 24/12/2013 που κατάστρεψε τις εγκαταστάσεις παραγωγής γαλακτοκομικών ή επιχείρηση προχώρησε στην άμεση σύναψη συμφωνιών για την παραγωγή σχεδόν του συνόλου των κωδικών γαλακτοκομικών προϊόντων σε ελληνικές παραγωγικές μονάδες τρίτων. Με τον τρόπο αυτό, κατάφερε να καλύπτουν προσωρινά το σύνολο των αναγκών, με αποτέλεσμα να μην αναμένουν ουσιαστική εμφάνιση αδυναμίας της ομαλής τροφοδοσίας των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των παραγγελιών των πελατών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Μετά από το ατυχές συμβάν της καταστροφικής πυρκαγιάς, καταρτίστηκε άμεσα επιχειρησιακό σχέδιο για τη δημιουργία μίας νέας, υπερσύγχρονης μονάδας γιαουρτιού, μέσω της υλοποίησης επενδύσεων ύψους 20 εκ. ευρώ περίπου. Η επένδυση πραγματοποιήθηκε στο χώρο των κεντρικών εγκαταστάσεων της εταιρείας στις Σέρρες και περιλαμβάνει την κατασκευή νέας παραγωγικής μονάδας, με τους αναγκαίους αποθηκευτικούς χώρους υλικών και ετοιμών προϊόντων, συνολικής κάλυψης 12.000 τ.μ. Το νέο εργοστάσιο γιαουρτιού έχει διπλάσια παραγωγική δυναμικότητα από το προηγούμενο και στην πλήρη λειτουργία του απασχολεί περισσότερους από 70 εργαζόμενους. Για το έργο αυτό, κατατέθηκε φάκελος υπαγωγής του στις διατάξεις του αναπτυξιακού νόμου 3908/2011, που προβλέπει επιχορήγηση σε ποσοστό 30% επί του προϋπολογισμού του σχεδίου. Το υπόλοιπο μέρος της

επένδυσης χρηματοδοτήθηκε με ίδια κεφάλαια της εταιρίας καθώς και μακροπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό (σε ποσοστό 30%). Σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα, η νέα μονάδα ξεκινήσει τη λειτουργία της εντός του καλοκαιριού 2014. Παράλληλα, συνεχίζεται η υλοποίηση του επενδυτικού προγράμματος για το παγωτό, που έχει ενταχθεί στις διατάξεις του ν. 3299/04. Το συνολικό ύψος του εγκεκριμένου προγράμματος τροποποιήθηκε σε 8.470 χιλ. € και με την ολοκλήρωση του, η εταιρεία αναμένεται να λάβει επιχορήγηση συνολικού ύψους 3.388 χιλ. €. Μέχρι στιγμής έχει ολοκληρωθεί και πιστοποιηθεί από τα αρμόδια ελεγκτικά κλιμάκια περισσότερο από το 50% του συνολικού προϋπολογισμού.

3.4 Διακρίσεις της ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.

Τιμητική διάκριση στα βραβεία True Leaders 2014 της ICAP.



October 23rd, 2014

True Leaders
by ICAP Group

Η Κρι Κρι, κατέκτησε για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά την κορυφαία διάκριση «True Leader 2014» στα βραβεία θεσμός της ICAP. Η εξέχουσα πορεία που κατέχει στην ελληνική αγορά

επιβεβαιώθηκε από τα στοιχεία της ICAP Group για το 2013.

Μέσα στο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, η Κρι Κρι κατάφερε για δεύτερη χρονιά να διακριθεί καθώς πληρή όλα τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν τις κορυφαίες εταιρίες της Ελλάδας.

Έπαινος Βιομηχανικής Αριστείας 2013 στα βραβεία MADE IN GREECE της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ.



Η Κρι Κρι συμμετείχε στον διαγωνισμό «MADE IN GREECE», της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ, λαμβάνοντας τον «Έπαινο Βιομηχανικής Αριστείας» για το 2013.

Τα βραβεία απευθύνονται στο σύνολο των επιχειρήσεων και οργανισμών που παράγουν στην Ελλάδα και για τις οποίες η ποιότητα, η καινοτομία, η εξωστρέφεια και η δύναμη των επωνύμων προϊόντων τους

πρωτοστατούν στην ανάπτυξη και στην ευημερία τους.

Βραβείο «Αριστεία Μεγάλη Επιχείρηση» στα βραβεία Ελληνική Αξία 2013 του ΣΕΒΕ.



ΒΡΑΒΕΙΑ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΑΞΙΑ
ΒΟΡΕΙΟΥ
ΕΛΛΑΔΟΣ
2012

Η Κρι Κρι ξεχώρισε στα βραβεία «ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΞΙΑ» 2013 του Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος με την κορυφαία διάκριση «Αριστεία Μεγάλη Επιχείρηση». Τα βραβεία απέσπασαν επιχειρήσεις της Βορείου Ελλάδος που ξεχώρισαν για τις επιδόσεις τους στον επιχειρηματικό

και κοινωνικό στίβο κατά το 2012.

Πρόκειται για πρωτοβουλία του ΣΕΒΕ, η οποία προσπαθεί να αναδείξει την υγιή επιχειρηματικότητα της Βορείου Ελλάδος, που σε πείσμα της οικονομικής κρίσης: επενδύει, εργάζεται σκληρά σε καθημερινή βάση, παράγει, διεθνοποιείται κατακτώντας δύσκολες αγορές του εξωτερικού, προσφέρει έμπρακτα στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής.

Τιμητική διάκριση στα βραβεία True Leaders 2013 της ICAP.



October 22, 2013

True Leaders
by ICAP Group

Η Κρι Κρι, κατέκτησε την κορυφαία διάκριση «True Leader 2013» στα βραβεία θεσμός της ICAP. Η εξέχουσα πορεία που κατέχει στην ελληνική αγορά

επιβεβαιώθηκε από τα στοιχεία της ICAP Group για το 2012.

Παρά το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, η Κρι Κρι πέτυχε την κορυφαία διάκριση καθώς πληροί όλα τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν τις κορυφαίες εταιρίες της Ελλάδας.

Βραβείο «Δυναμικά Αναπτυσσόμενος Επιχειρηματίας της Χρονιάς 2011» στο διαγωνισμό της Ernst&Young, Έλληνας «Επιχειρηματίας της Χρονιάς» 2011.

Η Κρι Κρι, στα πλαίσια της προσπάθειας για καλλιέργεια άριστου εργασιακού κλίματος και διατήρηση του εμπνευσμένου οράματος της μέσα από τα ηγετικά της στελέχη, κατάφερε να πετύχει μια ακόμα σημαντική διάκριση.

Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Κρι Κρι, βραβεύτηκε με τον τίτλο του «Δυναμικά αναπτυσσόμενου επιχειρηματία» για το 2011, μια από τις τέσσερις βασικές

κατηγορίες διάκρισης του θεσμού της Ernst & Young, Έλληνας «Επιχειρηματίας της Χρονιάς».

Εξέχουσα διακρίση για την Κρι Κρι στο διαγωνισμό Best Workplaces 2011.



Σημαντική διάκριση στον πανελλήνιο διαγωνισμό Best Workplaces 2011, για το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον πέτυχε η Κρι Κρι για δεύτερη φορά, κατακτώντας τη 2η θέση στη συνολική κατάταξη όλων των εταιριών που συμμετείχαν, ενώ στην κατηγορία τροφίμων αναδείχθηκε 1η στις εταιρίες που απασχολούν 50-250 εργαζόμενους.

Το διαγωνισμό διοργάνωσε για 9η συνεχή χρονιά, το Great Place to Work Institute Hellas με την ακαδημαϊκή συνδρομή του ALBA Graduate Business School. Ο διαγωνισμός αποτελεί ουσιαστικά μια μεγάλη, αξιόπιστη ετήσια έρευνα αξιολόγησης του εργασιακού περιβάλλοντος των διαφόρων εταιριών. Η αξιολόγηση των εταιριών βασίστηκε στην γνώμη των ίδιων των εργαζομένων, οι οποίοι αξιολόγησαν το εργασιακό τους περιβάλλον με τη συμπλήρωση ανώνυμων σχετικών ερωτηματολογίων, αλλά και τις πρακτικές που εφαρμόζει η κάθε εταιρία σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Βραβεία Ανθρώπινου Δυναμικού της KPMG 2009



Τιμητική διάκριση πέτυχε η Κρι Κρι για τη συμμετοχή της στα Βραβεία Ανθρώπινου Δυναμικού για το 2009. Τα Βραβεία Ανθρώπινου Δυναμικού της KPMG διεξάγονται για 8η συνεχή χρονιά με απώτερο σκοπό την αναγνώριση και

επιβράβευση των εταιριών που επιδεικνύουν σημαντικές πρωτοβουλίες στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πρόκειται για ένα θεσμό που στόχο έχει να αναδείξει την καινοτομία, την πρωτοτυπία και την αποτελεσματικότητα σε πρακτικές και συστήματα που αφορούν στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επιχειρηματικά Βραβεία 2009 Επιμελητηρίου Σερρών.

Η Κρι Κρι συμμετείχε στον διαγωνισμό για τα "Επιχειρηματικά Βραβεία 2009", του Επιμελητηρίου Σερρών και διακρίθηκε για τη "συμβολή της στην απασχόληση".

Αναφορικά με τη συμβολή της στην απασχόληση, η Κρι Κρι παρουσίασε αύξηση των εργαζομένων κατά τα 3 τελευταία χρόνια και βελτίωσε τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που αποδεικνύει για άλλη μια φορά το κοινωνικό και ανθρωποκεντρικό πρόσωπο της εταιρίας.

Η Κρι Κρι βραβεύτηκε γιατί κατάφερε να συνδέσει την επιχειρηματική της λειτουργία με τον σεβασμό απέναντι στον άνθρωπο-εργαζόμενο, αλλά και στην κοινωνία γενικότερα.

Διάκριση για την Κρι Κρι στο διαγωνισμό Best Workplace 2007.



Ο σεβασμός στον παράγοντα άνθρωπο, καθώς και η ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, αποτελούν για την Κρι Κρι θεμελιώδη αρχή στα θέματα σχέσεων προσωπικού.

Στην εταιρία απασχολούνται σήμερα περίπου 230 άτομα και καλύπτουν πλήθος ειδικοτήτων στις κεντρικές εγκαταστάσεις των Σερρών αλλά και στα γραφεία και τις εγκαταστάσεις στο υποκατάστημα των Αθηνών.

3.5 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ & ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΚΡΙ-ΚΡΙ Α.Ε.

Η επιχείρηση Κρι Κρι είναι από τις λίγες στο κλάδο της που έχει εντάξει στις επιχειρηματικές της πρακτικές κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους.

Κύριοι άξονες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι:

Οι Εργαζόμενοι

Η Κοινωνία

Το Περιβάλλον

Πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του ΚριΚρι για τους εργαζόμενους:

Από 2004 έχει ιδρυθεί και λειτουργεί καθημερινά ο παιδικός σταθμός που δωρεάν παρέχει φύλαξη σε παιδιά ηλικίας 2,5 έως 4 ετών ο παιδικός σταθμός είναι πλήρως εξοπλισμένος και είναι αναγνωρισμένος από την Πρόνοια .

- Ακόμα οργανώνει ημερίδες συμβουλευτικής υποστήριξης και καθοδήγησης για τους εργαζόμενους με θέματα παιδοψυχολογίας με τη βοήθεια καταρτισμένων ψυχολόγων.
- Ακόμα διοργανώνονται σε ετήσια βάση προγράμματα εκπαίδευσης Διάφορες εκδηλώσεις για σύσφιξη σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων (εργασιακά γεύματα, κοινωνικές εκδηλώσεις, «Ημέρα της Οικογένειας Κρι Κρι»).
- Παιδικές Κατασκηνώσεις.
- Διεξαγωγή εξατομικευμένων θεμάτων εκπαίδευσης (ξένες γλώσσες & H/Y).
- Μέσα από τις δράσεις αυτές ενισχύεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων και η εικόνα της εταιρίας ως εργοδότης πετυχαίνει εξισορρόπηση των απαιτήσεων της προσωπικής & επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων.
 - Προσελκύει υψηλής ποιότητας στελέχη
 - Διατηρεί υψηλής ποιότητας στελέχη

Πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του ΚριΚρι για το κοινωνικό σύνολο:

- Από το 1983, το Κ.Α.Α.ΜΕ.Α. Σερρών προσφέρει ανοιχτή και κλειστή περίθαλψη σε παιδιά και ενήλικους με νοητική υστέρηση και πολλαπλές αναπηρίες. Το Κέντρο παρέχει τις υπηρεσίες του δωρεάν και απευθύνεται τόσο σε ημεδαπούς, όσο σε αλλοδαπούς.
- Η λειτουργία των εργαστηρίων του δεν καλύπτετε από τη δημόσια επιχορήγηση, ούτε υπάρχουν οργανικές θέσεις εκπαιδευτικών που θα στήριζαν την επαγγελματική κατάρτιση και αποκατάσταση των αναπήρων νέων.
- Η στήριξη μέσω χορηγίας ενίσχυσης πόρων του ιδρύματος Κ.Α.Α.ΜΕ.Α. αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δράσεις της Κρι Κρι, για την έμπρακτη υποστήριξη ευάλωτων πληθυσμιακών ομάδων. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρία συμμετέχει έμπρακτα στην υλοποίηση προγραμμάτων κοινωνικής ένταξης και επαγγελματικής αποκατάστασης παιδιών και ενηλίκων Α.ΜΕ.Α.
- «Παράγουμε Αξίες Στηρίζουμε Ζωές Με κάθε μπουκάλι γάλα ΚριΚρι μια ενίσχυση σε όσους έχουν ανάγκη».

- Ακόμα παρέχει Οικονομική Στήριξη στο Κέντρο Θεραπευτικής Ιππασίας Σερρών για την υλοποίηση προγραμμαμάτων θεραπευτικής ιππασίας για άτομα με ειδικές ανάγκες
- Μέσα από τις δράσεις αυτές ενισχύεται η κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρία & Ενισχύεται η εικόνα της εταιρίας.
- Ακόμα με τη διοργάνωση ημερίδων με θέματα όπως: α) προδιαγραφές στάβλου β) διατροφή ζώων γ) ποιότητα γάλακτος δ) δημιουργία νέας μονάδας βοηθά την ανάπτυξη της αγελαδοτροφίας ως επιχειρηματική δραστηριότητα.

Στηρίζει τους συνεργάτες παραγωγούς και Ενισχύει την εικόνα της εταιρίας.

Πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του ΚριΚρι για την Προστασία του περιβάλλοντος:

Η πολιτική της Κρι Κρι είναι σύμφωνή με τις ισχύουσες για το περιβάλλον νομοθετικές διατάξεις και, μέσα από τη θέσπιση συγκεκριμένων περιβαλλοντικών σκοπών και στόχων, η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης των περιβαλλοντικών επιδόσεων μέσω του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, που εφαρμόζεται κατά το πρότυπο ISO 14001 και σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Ευρωπαϊκού Κανονισμού 761/2001 για την εφαρμογή Συστημάτων Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου (EMAS). με την εφαρμογή των προτύπων ISO 14001 στοχεύει στην:

- ✓ Προστασία του περιβάλλοντος
- ✓ Πρόληψη της ρύπανσης
- ✓ Μείωση περιβαλλοντικών επιπτώσεων που απορρέουν από τις δραστηριότητες της εταιρίας

Το 2010 η εταιρία προέβη στην αλλαγή του καυσίμου σε φυσικό αέριο οπότε είχαμε μειωμένες εκπομπές ρύπων, καταπολέμηση του φαινομένου του θερμοκηπίου, μειωμένο λειτουργικό κόστος & αποκέντρωση θερμικών χρήσεων αυτή η πρακτική οδήγησε σε:

- Μείωση κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας από 2006 έως 2012 μειώσαμε κατά 25% την χρήση της ηλεκτρικής ενέργειας.
- Ανάπτυξη σχεδίου αντιμετώπισης εκτάκτων περιβαλλοντικών καταστάσεων.
- Στις ψυκτικές εγκαταστάσεις χρησιμοποιείται ως ψυκτικό μέσο αμμωνία.

- Το κύκλωμα της ψύξης είναι πλήρως αυτοματοποιημένο, με ανιχνευτές αμμωνίας και με συστήματα συναγερμού.
- Το σύνολο των καταψυκτών χρησιμοποιούν οικολογικό φρέον.
- Ακόμα η συνεχής Εκπαίδευση & ενημέρωση προσωπικού για πολλαπλά περιβαλλοντικά θέματα θεωρείται σημαντική δράση της Περιβαλλοντικής Πολιτικής.

Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) της KPI KPI A..E. στοχεύει στην συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων και στην απρόσκοπτη και αποτελεσματική εφαρμογή της Περιβαλλοντικής Πολιτικής.

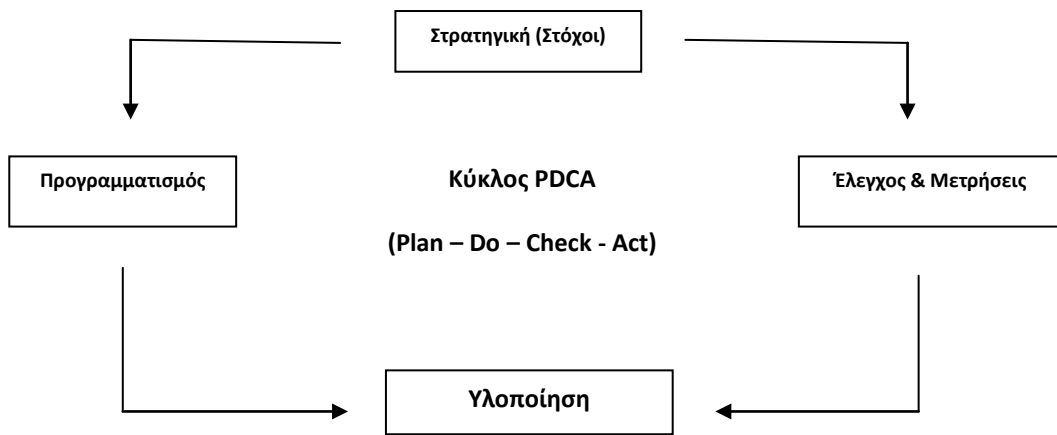
Η δομή του ΣΠΔ βασίστηκε στον Κύκλο Βελτίωσης του Deming (Κύκλος PDCA) η εφαρμογή του οποίου στην επιχείρηση παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.1. Για κάθε βήμα του κύκλου αντιστοιχούν συγκεκριμένες ενέργειες και ορισμένες διαδικασίες.

Στρατηγική (Act/Plan): αφορά τους στόχους που έχει η επιχείρηση για τις επιδιωκόμενες περιβαλλοντικές επιδόσεις της σύμφωνα με τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελέγχων και μετρήσεων και τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Προγραμματισμός (Plan): αφορά στην κατανομή πόρων και στην εφαρμογή προγραμμάτων δράσης για την κατάκτησή των στόχων του ΣΠΔ.

Υλοποίηση (Do): αφορά στην υλοποίηση των περιβαλλοντικών προγραμμάτων. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσονται και ενέργειες επικοινωνίας της περιβαλλοντικής πολιτικής και των υλοποιούμενων προγραμμάτων τόσο στο εσωτερικό της Εταιρείας, όσο και με τρίτους

Έλεγχος και Μετρήσεις (Check): αφορά σε προγράμματα ελέγχου εφαρμογής του ΣΠΔ (επιθεωρήσεις) καθώς και μετρήσεων των κρίσιμων περιβαλλοντικών πτυχών (μετρήσεις – περιβαλλοντικοί έλεγχοι) έτσι ώστε να διαπιστώνεται η επίτευξη των επιθυμητών περιβαλλοντικών επιδόσεων. Σε αυτό το πλαίσιο η Εταιρεία παρακολουθεί και μετρά σε συχνά χρονικά διαστήματα τα κύρια χαρακτηριστικά των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της, οι οποίες μπορεί να έχουν σημαντική επίπτωση στο περιβάλλον.



Σχήμα 3.1. Κύκλος Βελτίωσης ΣΠΔ



ΚΕΦ IV

LOGISTICS ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.

ΤΜΗΜΑ LOGISTICS ΤΗΣ ΚΡΙ ΚΡΙ

4.1 Δίκτυο Διανομής της KPI KPI



Η επιχείρηση της KPI KPI διαθέτει σήμερα 12.000 σημεία πώλησης. Το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων το κατέχει το παγωτό ιδιωτικής ετικέτας όπου διατίθεται σε όλες τις μεγάλες αλυσίδες των σούπερ μάρκετ. Η επιχείρηση διαθέτει παγωτά ιδιωτικής ετικέτας στο εξωτερικό όπως στην Δανία όπου καλύπτει το 50% του μεριδίου της αγοράς της. Το 75% των καναλιών διανομής πωλήσεων παγωτού αφορά μικρά σημεία πώλησης (55.000), 10% αφορά αλυσίδες S/M (2000 αίθουσες) και τέλος το 15% πραγματοποιείται μέσω HO.RE.CA (15.000).

Ήδη με το σήμα “yogood” έχει κλείσει την παρουσία της σε μεγάλη βελγική αλυσίδα σούπερ-μάρκετ, ενώ μετά την επιτυχημένη συνεργασία της με τη βρετανική αλυσίδα Waitrose, η Σερραϊκή γαλακτοβιομηχανία έχει σήμερα συνεργασία με τρεις εκ των μεγαλύτερων αγγλικών αλυσίδων σούπερ-μάρκετ.

Παράλληλα, ήδη εξάγει τα προϊόντα της στη Γερμανία, την Ολλανδία, τη Δανία, τη Γαλλία, την Ιταλία, αλλά και το Ιράκ (Περιοχή Κουρδιστάν). Αξίζει να σημειωθεί ότι το **ρωσικό εμπόργκο** κόστισε σε ανάπτυξη εξαγωγών στην εταιρία, καθώς τα προϊόντα της Κρι-Κρι είχαν δειγματισθεί με επιτυχία στη μεγαλύτερη ρωσική αλυσίδα.

Πάντως λόγω της απόστασης αλλά και των ιδιαιτεροτήτων της αμερικανικής αγοράς, η άλλη πλευρά του Ατλαντικού δεν περιλαμβάνεται στους στόχους της Κρι-Κρι. Ο πρόεδρος της επιχείρησης τόνισε χαρακτηριστικά: «Δεν μας ενδιαφέρει η αμερικανική αγορά. Η μεγάλη ευκαιρία είναι η Ευρώπη».

Στο διάστημα 2009-2014 η μέση ετήσια αύξηση των εξαγωγών της Κρι-Κρι ήταν 32%. Οι εξαγωγές του γιαουρτιού αντιστοιχούν στο 23% του συνόλου των πωλήσεων της εταιρείας στη δραστηριότητα του γιαουρτιού. Σε ότι αφορά την εγχώρια αγορά, η Κρι-Κρι έχει αυξήσει το μερίδιό της στο γιαούρτι από μόλις 4% το 2008 σε 11% το 2014.

Σχετικά με την παραγωγική της επέκταση στη Μέση Ανατολή με τη δημιουργία μονάδας γιαουρτιού στο Ερμπίλ του Ιράκ, αποφασίστηκε η αποεπένδυση με την πώληση της συμμετοχής της στη θυγατρική KPI+ 11,80% DLBA MIDDLE EAST.

Η Σενεγάλη είναι μια χώρα που οι καιρικές συνθήκες βοηθούν έτσι ώστε το παγωτό να καταναλώνεται όλη την διάρκεια του έτους. Οι εξαγωγές παγωτών KPI-KPI στη Σενεγάλη ξεκίνησαν τον Νοέμβριο 2013 και εξελίσσονται δυναμικά και διαρκώς καθώς όλο και περισσότερα κίτρινα ψυγεία τοποθετούνται στην αγορά. Εκτός της Σενεγάλης, **στόχος της εταιρίας είναι να δραστηριοποιηθεί σε όλες τις χώρες της Δυτικής Αφρικής.**

Τα παγωτά KPI-KPI σήμερα έχουν παρουσία σε περισσότερες από 10 χώρες, με κυριότερες τις γειτονικές Βαλκανικές χώρες και την Κύπρο, την Ιρλανδία, την Σενεγάλη και το Ιράκ.

Μάλιστα την φετινή χρονιά η KPI KPI λανσάρει νέα παγωτά για το εξωτερικό: την σειρά frozen yogurt, προϊόντα που παρουσιάστηκαν πρώτη φορά στην διεθνή έκθεση της Anuga.

Επιχείρηση της KPI KPI το 23% του συνολικού τζίρου προέρχεται από τις εξαγωγές τόσο σε χώρες των Βαλκανίων ,Ιταλία,Γερμανία,Ιρλανδία,Αυστρία,Ολλανδία και στο Ιράκ αγοράς.

4.2 ΤΟ ΤΜΗΜΑ LOGISTIC ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ KPI KPI



Στην KPI KPI λειτουργεί εδώ και μερικά χρόνια τμήμα logistics το οποίο έχει στην αρμοδιότητα του την διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης των κάτωθι ενεργειών που έχουν να κάνουν με την δράση της εταιρίας:

- Προμήθειες, κίνηση & αποθήκευση πρώτων υλών εξαρτημάτων και τελικών αποθεμάτων
- Των σχετικών πληροφοριών για τις ροές μέσα στην επιχείρηση άλλα και τα κανάλια του μάρκετινγκ ώστε να οδηγείτε η εταιρία σε μεγιστοποίηση της κερδοφορίας.
- Εκπλήρωση των παραγγελιών πελατών με τις αρχές της αποτελεσματικότητας του κόστους.

Ακόμα η εταιρία Κρι Κρι έχει υπογράψει συνεργασία με την CHEP που είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στον κλάδο των λύσεων διαχειριζόμενης, επιστρεφόμενης και επαναχρησιμοποιήσιμης συσκευασίας, εξυπηρετώντας πολλές από τις μεγαλύτερες εταιρείες στους κλάδους των καταναλωτικών αγαθών, των φρέσκων τροφίμων, της βιομηχανίας ποτών, της αυτοκινητοβιομηχανίας κ.λπ. Οι υπηρεσίες που προσφέρει η CHEP είναι περιβαλλοντικά βιώσιμες και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων των πελατών της, μειώνοντας παράλληλα τον λειτουργικό κίνδυνο και τις καταστροφές των προϊόντων. Η CHEP με περισσότερους από 7.500 εργαζόμενους και 300 εκατ. παλέτες και εμπορευματοκιβώτια, προσφέρει ασύγκριτη κάλυψη και ασυναγώνιστη αξία, υποστηρίζοντας περισσότερα από 500.000 σημεία συνεργασίας σε περισσότερες από 50 χώρες. Στον κατάλογο των πελατών της συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων πολυεθνικές **εταιρείες και εμπορικά σήματα όπως η Procter & Gamble, η Sysco, η Kellogg's, η Kraft, η Nestlé, η Ford και η GM. Η CHEP είναι μέλος του Ομίλου Brambles Limited.**

Η σύμβαση μεταξύ των δύο εταιρειών καλύπτει τις ανάγκες της Κρι Κρι όσον αφορά στις δραστηριότητες παραγωγής, αποθήκευσης και picking των προϊόντων, τη διανομή στην Ελλάδα και τις εξαγωγές προς την Ευρώπη και τα Βαλκάνια. Χάρη στη συνεργασία της με την CHEP, η Κρι Κρι εξασφαλίζει τη διαθεσιμότητα εξοπλισμού σταθερών ποιοτικών προδιαγραφών, τη βελτιστοποίηση του ελέγχου του εξοπλισμού παλετών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής της αλυσίδας συνολικά. Επίσης, η Κρι Κρι ωφελείτε από τα μοναδικά περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα της κοινής χρήσης του εξοπλισμού παλετών (pallet pooling), υλοποιώντας παράλληλα τη δέσμευσή της για μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματός της.

Η CHEP προσφέρει στην Κρι Κρι αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα όπως για παράδειγμα μείωση του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας και της πολυπλοκότητας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Περισσότερο απ' όλα όμως αυτό που αποτελεί ιδιαίτερο

μέλημα για την Κρι Κρι είναι η δυνατότητα να ελαχιστοποιήσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της εφοδιαστικής της αλυσίδας.

4.3 Τμήμα Logistics & Ανθρώπινο δυναμικό

Το τμήμα Logistics είναι άρτια στελεχωμένο από την ίδρυσή του με ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό , υπεύθυνος είναι ο Logistics Manager ο κ. Α. Μαγκανάρης ενώ σήμερα εργάζονται συνολικά επτά άτομα. Από την δημιουργία του μέχρι σήμερα, παρατηρείται συνεχής αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού του logistics της ΚΡΙ ΚΡΙ αρχικά οι εργαζόμενοι του τμήματος logistics ήταν μόλις δύο, το 2006 υπήρχαν τρεις εργαζόμενοι, το 2007 τέσσερις και σήμερα επτά.

4.4. Στόχοι του τμήματος logistics της ΚΡΙ ΚΡΙ

Ο απώτερος στόχος κάθε συστήματος logistics είναι η ικανοποίηση των πελατών έτσι και στη εταιρία Κρι Κρι έχουν ορίσει σκοπό της διαχείρισης των logistics την παροχή των μέσων για την ικανοποίηση των πελατών . Το Logistics Manager ασχολείται με δραστηριότητες όπως ο χρονικός προγραμματισμός της παραγωγής και ο έλεγχος των αποθεμάτων Στη εταιρία Κρι Κρι έχουν αρχίσει να εξετάζουν τα εσωτερικά τους πρότυπα εξυπηρέτησης έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση να κατανοήσουν ότι πρέπει να εξυπηρετήσουν τους πάντες δηλαδή να σχηματίσουν μια αλυσίδα πελατών που θα συνδέει τους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης άμεσα ή έμμεσα με την αγορά.

Λόγω του ότι αυξάνονται οι αγορές στις οποίες η δύναμη του εμπορικού σήματος φθίνει και οι πελάτες είναι πρόθυμοι να προτιμήσουν υποκατάστατα ακόμα και οι τεχνολογικές διαφορές μεταξύ προϊόντων έχουν μειωθεί με αποτέλεσμα να είναι δύσκολα σήμερα για την εταιρία Κρι Κρι η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι η εταιρία έχει θέση πρώτο στόχο του τμήματος logistics την εξυπηρέτηση του πελάτη και είναι εκείνη που θα δημιουργήσει τη χαρακτηριστική διαφοροποίηση ανάμεσα στην προσφορά εταιρία Κρι Κρι και σε αυτές των ανταγωνιστών της.

Έτσι το τμήμα logistics πετυχαίνει το στόχο του ,ικανοποιεί την συνεχιζόμενη αύξηση των προσδοκιών του πελάτη στρεφόμενο σε σύστημα logistics «κατάλληλης στιγμής»ακόμα φροντίζει την εικόνα , την τιμή άλλα και την διαθεσιμότητα των προϊόντων με οργάνωση του τμήματος παραγγελιοληψίας αυτοματοποίηση – τυποποίηση, βελτίωση των υποδομών

επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών με τους πελάτες αυτοματοποίηση – αυτοματοποίηση της πληροφορίας με δημιουργία σύγχρονα κανάλια επικοινωνίας με πελάτες- προμηθευτές

Ο Logistics Manager της KPI KPI, την βελτίωση του κόστους των logistics την επιτυγχάνει κυρίως μέσω της αυτοματοποίησης – τυποποίησης των διαδικασιών, με την συνεχή παρακολούθηση της παραγωγικότητας (KPI's), την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων και την ανάθεση λειτουργιών σε τρίτους (outsourcing).

Ενώ μέσω της αυτοματοποίησης της πληροφορίας, τα αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες, την παραγωγή και τους προμηθευτές, την αποτελεσματική αξιοποίηση του προσωπικού και τη συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευσή του έχει πετύχει μείωση στα αποθέματα .

4.5 Σύστημα πληροφόρησης

Στην KPI KPI για την υποστήριξη των λειτουργιών διαχείρισης προμηθειών, αποθεμάτων και γενικά όλων των λειτουργιών Logistics γίνεται χρήση του λογισμικού Warehouse Management System.

Το σύστημα WMS διαχειρίζεται το σύνολο των εργασιών που εκτελούνται σε μία αποθήκη ή στο κέντρο διανομής. Διαχειρίζεται, το σύστημα την εισαγωγή των προϊόντων στην αποθήκη, την κατάλληλη απόθεσή τους, τα αποθέματα, την περισυλλογή των προϊόντων, τις διαδικασίες συσκευασίας, τη δρομολόγηση των προϊόντων μίας παραγγελίας και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της αποθήκης ή του κέντρου διανομής. Τα συστήματα WMS συνδέονται με εργαλεία αυτόματης εισαγωγής δεδομένων γραμμωτού κώδικα (barcode) και με τεχνολογίες ραδιοσυχνότητας (Radio Frequency Technology, RFID). Οι εργαζόμενοι στο τμήμα Logistics της επιχείρησης μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Αποφάσεις που αφορούν θέματα της Διοίκησης Logistics, σε:

- Λειτουργικό επίπεδο, όπως: Διαχείριση παραγγελιών, προϊόντων, αποθεμάτων, κλπ.

- Σε τακτικό επίπεδο, όπως: χωροθέτηση και χωροταξία, πρόβλεψη ζήτησης, επιλογή τρόπου (φιλοσοφίας) αποθήκευσης, επιλογή συστημάτων αποθήκευσης και ενδο-διακίνησης, κλπ.
- Σε στρατηγικό επίπεδο, όπως: Ανάθεση σε τρίτους (Third Party Logistics, 3PL's), επιλογή προϊόντων, διείσδυση σε νέες αγορές, προσδιορισμός αριθμού και θέσης αποθηκών, κλπ.

Τα συστήματα WMS διαχειρίζονται ακριβείς και έγκυρες πληροφορίες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να ελαχιστοποιήσει τα αποθέματα, να βελτιώσει τη δρομολόγηση και τον προγραμματισμό των οχημάτων μεταφοράς και γενικότερα να βελτιώσει τα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών.

Έτσι η επιχείρηση πετυχαίνει να αυξήσει την αποδοτικότητα του εξοπλισμού διαχείρισης των υλικών και τη διαθεσιμότητα του αποθηκευτικού χώρου.

Τα WMS συστήματα διαθέτουν ένα βασικό κορμό δραστηριοτήτων που συνοδεύεται από μία μεγάλη γκάμα από εξειδικευμένες λειτουργικές περιοχές (υποσυστήματα), οι οποίες υλοποιούνται με γνώμονα τις δραστηριότητες και απαιτήσεις της επιχείρησης μπορούν να προσφέρουν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στον πελάτη της επιχείρησης.

Η κύρια λειτουργική περιοχή περιλαμβάνει, συνήθως, υποσυστήματα, τα βασικότερα από τα οποία είναι:

- Η διαχείριση παραλαβών που περιλαμβάνει προειδοποίηση (ενημέρωση) αναμενόμενων παραλαβών, έλεγχο - ταυτοποίηση των παραλαμβανόμενων μέσω bar-codes, δημιουργία νέων ετικετών, παλετοποίηση ή μη συσκευασιών, κλπ.
- Η διαχείριση αποθέσεων εξασφαλίζοντας βέλτιστη αποθεματοποίηση, σχεδιασμένη για ταχυσκίνητα προϊόντα, κλπ.
- Η ειδική διαχείριση και απόθεση παραλαβών, επιτρέποντας καθορισμένη εκ των προτέρων απόθεση, εξασφαλίζοντας έγκριση τελικής απόθεσης, κλπ.
- Η διαχείριση εγγράφων αποθήκης, η υποστήριξη πολλαπλών αποθηκευτικών συστημάτων, η κωδικοποίηση χωροθετήσεων ανά κέντρο διανομής και ανά ειδικά χαρακτηριστικά (όπως τομέας, στήλη κλπ.).

- Η επίβλεψη και διαχείριση πολλαπλών μοναδιαίων φορτίων (συσκευασιών και μονάδων μέτρησης).
- Η διεκπεραίωση παραγγελιών που περιλαμβάνει την ομαδοποίηση παραγγελιών, την έκδοση σχετικών αναφορών και την παρακολούθηση της εξέλιξης τους.
- Η διαχείριση ανεφοδιασμού των προϊόντων με βάση την τρέχουσα ζήτηση ή με βάση ιστορικά στοιχεία πωλήσεων εφαρμόζοντας κατάλληλα μαθηματικά μοντέλα.
- Η διαχείριση συλλογής ειδών παραγγελίας, που περιλαμβάνει σειριακή συλλογή, ελαχιστοποίηση των διαδρομών του υπαλλήλου που υλοποιεί την περισυλλογή, υποστήριξη διαδικασίας συλλογής για κάθε δυνατή μονάδα πώλησης (κιβώτιο, παλέτα, τεμάχιο), χρήση RFID εξοπλισμού, κλπ.
- Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, όπως προγραμματισμός βαρδιών, αναγνώριση απαιτήσεων εργασίας, επίβλεψη ροής εργασιών, κλπ.
- Η έκδοση αναφορών και στατιστικών στοιχείων για το σύνολο των παραπάνω λειτουργιών.

Έτσι με τη χρήση του Warehouse Management System πετυχαίνετε η δημιουργία οικονομικών κλίμακας στην εφοδιαστική αλυσίδα. ακόμα επιτυγχάνει η μείωση του κόστους παραγγελίας, λόγω μικρότερων κύκλων χρόνου παραγγελίας (shorter order cycle time) και λόγω του ότι η ανταπόκριση στις εκάστοτε απαιτήσεις των πελατών είναι πιο άμεση ακόμα γίνεται πλήρης αξιοποίηση της δυναμικότητας των παγίων της εταιρίας.

4.6 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ LOGISTICS

Τα προϊόντα της Κρι Κρι Α.Ε., είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα λόγω της σύνθεσης τους και για αυτόν έχουν γίνει σημαντικές επενδύσεις σε υποδομές ελέγχου ποιότητας. Επιπλέον, η εταιρία έχει αναπτύξει και εφαρμόζει το σύστημα HACCP (ανάλυση επικινδυνότητας στα κρίσιμα σημεία ελέγχου) σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416: 2000 για όλες τις γραμμές παραγωγής (γάλα, γιαούρτι, παγωτό) έτσι ώστε να διασφαλίζεται πλήρως η υγιεινή και η ασφάλειά των προϊόντων της.

Επιπλέον, μέσω του συστήματος ιχνηλασιμότητας, είναι γνωστός ο προορισμός της κάθε παρτίδας που παράχθηκε, όπως και τα συστατικά που χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγή της. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να αντιμετωπίζονται άμεσα τυχόν προβλήματα αλλοιώσεων και έτσι διασφαλίζεται η προστασία των καταναλωτών.

Ακόμα η Κρι Κρι Α.Ε. είναι η μόνη βιομηχανία γάλακτος στην Ελλάδα, της οποίας τα αγροκτήματα από τα οποία συλλέγει το φρέσκο γάλα, διαθέτουν πιστοποίηση κατά IFA. Η πιστοποίηση αυτή μαζί με τον σύγχρονο εξοπλισμό των μονάδων παραγωγής της, εξασφαλίζουν την φρεσκάδα την υγιεινή, την ασφάλεια και την υψηλή θρεπτική αξία των γαλακτοκομικών προϊόντων της. Η πιστοποίηση κατά IFA. των αγροκτημάτων σημαίνει:

- Εγγύηση ασφαλείας των ζωοτροφών απαλλαγμένες από μεταλλαγμένους οργανισμούς, φυτοφάρμακα και άλλες βλαβερές ουσίες.
- Σωστές συνθήκες διαβίωσης των ζώων στο στάβλο (στέγαση, διατροφή, κτηνιατρική παρακολούθηση).
- Σωστές πρακτικές υγιεινής των χώρων στολισμού που πηγάζουν από τα Διεθνή Πρότυπα HACCP.
- Υγεία και ασφάλεια του προσωπικού που εργάζεται στα αγροκτήματα.
- Σεβασμός στο περιβάλλον.

Ακόμα γίνονται συχνή δειγματοληπτικοί έλεγχοι σε όλη τη διάρκεια της παραγωγής διαδικασίας ώστε τα προϊόντα να έχουν όλες τις προδιαγραφές υγιεινής όπως και τα ειδικά χαρακτηριστικά τους. Γίνεται προσπάθεια από το τμήμα παραγωγής να μειωθεί το κόστος σε συνδυασμό χωρίς να επηρεαστεί η ποιότητα ώστε να μπορεί ο καταναλωτής να αγοράζει τα προϊόντα σε πιο χαμηλές τιμές.

Στρατηγική επιλογή, αλλά και δέσμευση όλων στην Κρι Κρι, αποτελεί η παραγωγή και διάθεση προϊόντων γάλακτος εξαιρετικής ποιότητας. Αυτό επιτυγχάνεται με συνεχείς επενδύσεις σε εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, σε τεχνολογία και νέες γραμμές παραγωγής καθώς και σε αυστηρούς ελέγχους. Ο έλεγχος ξεκινά από τις φάρμες οι οποίες προμηθεύουν με γάλα την Κρι Κρι μέχρι και το τελικό προϊόν το οποίο υπάρχει στα σημεία πώλησης.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, έχουν αναπτύξει και εφαρμόσει και πιστοποιηθεί από τους αρμόδιους φορείς για το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008, για το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων σύμφωνα με τα πρότυπα

ISO 22000:2005, BRC issue 6 και IFS version 6, τα οποία βασίζονται στις αρχές του HACCP (ανάλυση επικινδυνότητας στα κρίσιμα σημεία ελέγχου), για όλες τις γραμμές παραγωγής έτσι ώστε να διασφαλίζεται πλήρως η υγιεινή, η ασφάλεια και η ποιότητα των προϊόντων μας.

Στην Κρι Κρι κάνοντας πράξη την ευαισθησία μας σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, έχουμε αναπτύξει, εφαρμόζουμε και έχουμε πιστοποιηθεί για το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14001: 2004.

Η δύναμη της Κρι Κρι είναι οι άνθρωποί της και έμπρακτη αναγνώριση της ανθρωποκεντρικής φιλοσοφίας της εταιρείας μας είναι η ανάπτυξη, εφαρμογή και πιστοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας στην Εργασία σύμφωνα με το πρότυπο OHSAS 18001:2007.

Διαθέτουν στην Κρι Κρι ακόμα αναγνωρισμένο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου, με άρτιο εξοπλισμό και το κατάλληλα εκπαιδευμένο επιστημονικό προσωπικό, για τη διεξαγωγή των αυστηρών διαδικασιών ελέγχου που εφαρμόζουμε καθημερινά.

Όλα αυτά υποστηρίζουν τις αρχές και στόχους μας που είναι να παρέχουμε υγιεινά, ασφαλή και απολαυστικά προϊόντα στους καταναλωτές μας

Όλες οι δραστηριότητες της Κρι Κρι Α.Ε. πραγματοποιούνται με κύριο γνώμονα την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, των πελατών και καταναλωτών της, με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον και με κύρια επιδίωξη τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της να ανταποκρίνονται στις ποιοτικές απαιτήσεις των πελατών της.

Η εταιρία δεσμεύεται για:

- Τη διάθεση των απαραίτητων πόρων και κατάλληλων μέσων με στόχο την υποστήριξη και συνεχή βελτίωση των συστημάτων ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, BRC, IFS, OHSAS 18001.
- Την τήρηση του νομοθετικού πλαισίου που διέπει την ασφάλεια των προϊόντων, την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων και την προστασία του περιβάλλοντος.

- Τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και των συνεργατών μας σε θέματα ασφάλειας των προϊόντων μας, σε θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία και σε θέματα περιβαλλοντικής προστασίας και ευαισθητοποίησης.
- Την τήρηση της ηθικής και κοινωνικής ευθύνης σχετικά με τις δραστηριότητές της.

Οι κύριοι στόχοι της εταιρίας είναι:

Στόχοι Ποιότητας

- Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και επίτευξη των στόχων για την ποιότητα.
- Τήρηση των νομοθετικών απαιτήσεων για τη σήμανση των προϊόντων που περιέχουν αλλεργιογόνα.
- Παραγωγή προϊόντων Non-GMO.
- Η ανταγωνιστική μας θέση στην αγορά να βελτιώνεται και η εμπιστοσύνη των πελατών στην εταιρία μας να αυξάνεται.

Στόχοι Υγείας & Ασφάλειας

- Την αποφυγή τραυματισμών και ασθενειών και τη διασφάλιση της υγείας σε όλο μας το προσωπικό.
- Εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος αναγνώρισης, διαχείρισης και ελέγχου κινδύνων.

Στόχοι για το Περιβάλλον

- Βελτίωση των περιβαλλοντικών μας επιδόσεων και προσπάθεια πρόληψης πιθανών περιβαλλοντικών επιπτώσεων.
- Συνεργασία με όλους τους αρμόδιους κοινωνικούς φορείς και προώθηση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης σε πελάτες και συνεργάτες.

Στόχοι για την Ασφάλεια των Προϊόντων

- Διασφάλιση ότι τα προϊόντα μας είναι ασφαλή και δεν βλάπτουν την υγεία των καταναλωτών.
- Εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ελέγχου κινδύνων.
- Εφαρμογή των καλών βιομηχανικών πρακτικών σε όλη την παραγωγική δραστηριότητά της.

Η πολιτική της εταιρίας είναι γνωστή σε όλο το προσωπικό της και διαθέσιμη στο κοινό.

Στην εταιρία δεν εφαρμόζεται κάποιο πρόγραμμα Διαχείρισης Ποιότητας στις λειτουργίες logistics ωστόσο όμως υπάρχει στα άμεσα σχέδια η ανάπτυξη ενός τέτοιου προγράμματος. Επιπλέον, σημειώνονται εσωτερικές πιέσεις προς αυτή την κατεύθυνση καθώς η εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος αποτελεί και επιθυμία της διοίκησης. Η εφαρμογή ενός προγράμματος Διαχείρισης ποιότητας θα συντελούσε στην αναθεώρηση της συνολικής στρατηγικής των λειτουργιών logistics της Κρι Κρι.

Ο logistics manager της εταιρίας, θεωρεί ότι οι σημαντικότερες λόγοι της εξασφάλισης της «Ποιότητας στα Logistics» είναι:

1. Οι συναλλαγές χωρίς λάθη και προβλήματα.
2. Η μείωση των απρόβλεπτων ελλείψεων αποθεμάτων (Stockpots).
3. Οι καθορισμένες και τεκμηριωμένες διαδικασίες και οδηγίες λειτουργιών logistics.

4.7 Μέθοδοι για τη διαχείριση ποιότητας στις λειτουργίες logistics

Στην Κρι Κρι ΑΕ χρησιμοποιούν τις τρεις παρακάτω μεθόδους της διαχείρισης ποιότητας στις λειτουργίες logistics για να μετρήσουν και να καθορίσουν τους στόχους ποιότητας της επιχείρησής τους:

- Έρευνες καταγραφής των προσδοκιών των πελατών.
- Ανταγωνιστικό benchmarking.
- Καθορισμένα μέσα μέτρησης της απόδοσης των επιμέρους διαδικασιών.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ LOGISTICS

Στην ΚΡΙ ΚΡΙ υπάρχει και λειτουργεί οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού . Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την στελέχωση των τμημάτων με το κατάλληλο προσωπικό , την ανάπτυξη και εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και την αμοιβή των εργαζομένων .

4.8 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο υπεύθυνος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνος για την σύνταξη των περιγραφών των θέσεων εργασίας των καθορισμό καθηκόντων ,την περιγραφή των απαιτούμενων προσόντων για την κάθε θέση εργασίας και οφείλει να παρακολουθεί τους εργαζόμενους και να αξιολογεί τα αποτελέσματα . Στην ΚριΚρι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι αρχή και βασική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και αποτελεί ζωτική ανάγκη και μέγιστο συμφέρον μιας επιχείρησης η άρτια συγκρότηση της εργαζομένης δύναμης .Η πρόβλεψη και εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στον τύπο και στον αριθμό του προσωπικού που απαιτείται από την Κρι Κρι για την εκπλήρωση των στόχων της.

Ο υπεύθυνος με έγγραφα καθορίζει επακριβώς τα καθήκοντα για όλες τις κατηγορίες θέσεων εργασίας. Η αποτελεσματική εξήγηση των προς ανάθεση καθηκόντων και η χρήση του γραπτού λόγου είναι πολύ αποτελεσματική ώστε να γίνουν κατανοητά από όλους τους εργαζόμενους .Ακόμα η υποστήριξη(συμβουλές ,πληροφορίες ,βοήθεια κ.λ.π) των εργαζομένων σχετικά με τη δυνατότητα τους να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα μεταβιβαζόμενα καθήκοντα είναι έργο του υπεύθυνου του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κρι Κρι και γίνεται με σημαντική επιτυχία. Ο προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό στο τμήμα Logistics γίνεται σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του τμήματος και το μάνατζέρ της επιχείρησης Κρι Κρι αξιολογώντας τις ανάγκες της εταιρίας. Ο υπεύθυνος για τον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης είναι συνήθως ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων σε συνεργασία με τις διεύθυνσης των άλλων τμημάτων οι οποίοι θα πρέπει να γνωρίζουν τόσο την προσφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος ,την εργατική δύναμη της περιοχής καθώς και τα χαρακτηριστικά της όσο και την προσφορά του εσωτερικού περιβάλλοντος βάση της ανάλυσης των αναμενόμενων μεταβολών στο προσωπικό στο εγγύς μέλλον.

4.9 Επιλογή & προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού για το τμήματα logistics

- Για την κάλυψη των κενών θέσεων ανάλογα με τις ανάγκες του τμήματος logistics τόσο για στελέχη, όσο και για απλούς εργαζομένους, ο υπεύθυνος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιεί κάποιους τρόπους προσέλκυσης όπως μέσω διαφημιστικών καταχωρήσεων ,από επαφές , με επισκέψεις στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Γραφεία Διασύνδεσης ΑΕΙ – ΤΕΙ) ο ΟΑΕΔ &τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας χρήση Διαδικτύου (εξειδικευμένες ιστοσελίδες)
- Μια έρευνα κατέδειξε ότι οι ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων για εργασία ήταν πιο αποδοτικοί πηγή στελέχωσης πέρα ότι είναι πιο εύκολος τρόπος όπου χρησιμοποιείς την ιστοσελίδα της επιχείρησης για την προσέλκυση αιτήσεων είναι μέθοδος οικονομική και πρακτική.

Όσον αφορά την διαδικασία της επιλογής τόσο των υποψηφίων στελεχών και απλών υπαλλήλων, οι μέθοδοι επιλογής που εφαρμόζει ο υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού μαζί με τους συνεργάτες του για την στελέχωση του τμήματος logistics είναι κοινές και αναφέρονται παρακάτω:

- Προκαταρτική συνέντευξη
- Συμπλήρωση πληροφοριακού εντύπου
- Συνέντευξη εργασίας
- Τεστ για την επιλογή
- Απόφαση επιλογής

4.10 Διαδικασίας επιλογής προσωπικού στην ΚΡΙ ΚΡΙ ΑΕ

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού που εφαρμόζει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για την στελέχωση του τμήματος logistics αποτελείται από στάδια μέσα από αυτά περνά κάθε υποψήφιος Σε κάθε στάδιο ορισμένοι από τους υποψηφίους αποκλείονται για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσεως εργασίας Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου είναι :

1. Υπάρχει γραπτή εισήγηση από το Διευθυντή του τμήματος Logistics και σε συνεργασία με το Manager αποφασίζουν για την κάλυψη θέσης εργασίας.

2. Στο επόμενο στάδιο προχωρούν στην συλλογή βιογραφικών σημειωμάτων και συμπλήρωση πληροφοριακού εντύπου από τους υποψηφίους.
3. Στο επόμενο στάδιο αξιολογούνται τα βιογραφικά σημειώματα διενεργώντας και ακολουθεί συνεντεύξεις εργασίας με τους υποψηφίους.
4. Τα στελέχη της επιχείρησης στην συνέχεια δημιουργούν μια short list βιογραφικών, αφού πρώτα οι υποψήφιοι έχουν υποβληθεί σε personality test, και προωθείται στον Προϊστάμενο Τμήματος
5. Ο Προϊστάμενος στην συνέχεια καλεί τους υποψηφίους για τη νέα συνέντευξη και μετά μαζί με το Manager παίρνουν την απόφαση επιλογής. Μέσα από την συνέντευξη δίδεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να πουλήσει τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση ενώ η επιχείρηση να πουλήσει τη συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο και να θεμελιώσουν τις αμοιβαίες προσδοκίες τους. Οι προσδοκίες αυτές πρέπει να θεμελιωθούν σωστά για αυτό θα πρέπει η συνέντευξη να είναι ειλικρινής και σαφής.

Μέσα από την συνέντευξη αξιολογούνται τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ικανότητα να σκέπτεται ταχύτατα με καινοτόμο και λογικό τρόπο
- Ικανότητα να παρουσιάζει τις ιδέες τους.
- Πειθώ και προθυμία να αποδεχθούν αρμοδιότητες.

Στην συνέχεια ο Προϊστάμενος του τμήματος Logistics αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας και είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο άτομο τόσο για την εκπαίδευση του όσο και για την εργασία του στη νέα θέση

4.11 Απαραίτητα προσόντα δεξιότητες για τα στελέχη του τμήματος logistics

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια τα Logistics, αναγνωρίζονται ως σημαντικές επαγγελματικές εξειδικεύσεις. Στην παγκόσμια πρακτική, η Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας από τον χαλαρό συντονισμό μεταξύ λειτουργιών - όπως οι προμήθειες, η παραγωγή και η διανομή - έχει μετεξελιχθεί σε μια πολυσυλλεκτική ειδικότητα που διατρέχει οριζόντια τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας... Ειδικότερα, ένας εργαζόμενος στη διαχείριση

εφοδιαστικών αλυσίδων όπως της εταιρίας ΚριΚρι πρέπει να έχει εμπειρίες σε διάφορες σχετικές λειτουργίες και ταυτόχρονα να είναι ικανός να καθοδηγεί τον σχεδιασμό, εφαρμογή και διοίκηση δια-λειτουργικών επιχειρηματικών επιλογών. Οι τελευταίες ενώ μπορεί να είναι εσωτερικές, συνήθως εκτείνονται πέρα από τα όρια της επιχείρησης εμπλέκοντας πολλαπλά επίπεδα προμηθευτών, πελατών και άλλων εταίρων της αλυσίδας και απαιτούν την ολοκλήρωση και συντονισμό διαδικασιών όπως:

- Ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών
- Συντονισμό των σχέσεων με τους προμηθευτές
- Κατασκευαστική διαφοροποίηση (manufacturing customization)
- Σχεδιασμό απόκρισης στην ζήτηση
- Παράδοση παραγγελίας/παροχή υπηρεσίας
- Συντονισμό των σχέσεων με τους πελάτες
- Υποστήριξη στη διάρκεια του κύκλου ζωής
- Αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα.

Οπότε τα στελέχη του τμήματος logistics θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει άμεσα και αποτελεσματικά ζητήματα που αφορούν τον καθορισμό του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη, τη διαδικασία παραγγελιών, τις επικοινωνίες διανομής, τη διοίκηση αποθεμάτων, την πρόβλεψη της ζήτησης, τις μεταφορές, την αποθήκευση και φύλαξη, την επιλογή τοποθεσίας χώρου εγκαταστάσεων και αποθήκευσης, τη διαχείριση των υλικών & των πόρων, τον ανεφοδιασμό και τις διαδικασίες προμηθειών, τη διανομή πρώτων υλών και τη διανομή και παράδοση των τελικών αγαθών, την υποστήριξη στη διάρκεια του κύκλου ζωής, την συσκευασία, διάθεση και διαχείριση των αποβλήτων της παραγωγικής διαδικασίας, τη διαχείριση επιστροφών, κ.τ.λ.. Ακόμα, θα πρέπει να είναι σε θέση να οργανώσουν την εισροή, την εσωτερική διακίνηση και την εκροή υλικών και προϊόντων τόσο στα πλαίσια της επιχείρησης όσο και σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.

Με βάση τα παραπάνω μπορεί εύκολα κάποιος να συμπεράνει ότι τα στελέχη στον χώρο της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics δεν μπορούν "απλά" να είναι μόνο ειδικοί στις μεταφορές ή στη διαχείριση αποθεμάτων ή στην διαχείριση αποθηκών αλλά θα πρέπει να μπορούν να σχεδιάζουν συνολικά και να παίρνουν αποφάσεις σε ολόκληρο το φάσμα δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι «επιχειρηματίες» των τμημάτων τους και θα πρέπει να γνωρίζουν το αντικείμενο εργασίας τους να έχουν δυνατότητα για

συνεργασία και επικοινωνία να μπορούν άμεσα να διαχειριστούν την αβεβαιότητα να μπορούν να παραδώσουν εργασία υψηλής ποιότητας και να παρακολουθούν την τεχνολογία. είναι απαραίτητη η συνεχής ενημέρωση για τα δρώμενα της αγοράς. όπως και η συμμετοχή σε συνέδρια.

4.12. Εκπαίδευση Προσωπικού

Η ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε. θεωρεί ότι η εκπαίδευση είναι ζωτική και αναγκαία και διαθέτει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης με το οποίο ασχολούνται, κατά κύριο λόγο, ο διευθυντής του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, και γενικά τα διευθυντικά στελέχη.

Για την ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα από τα σημαντικά ενεργητικά της επιχείρησης και η σωστή αξιοποίηση του μπορεί να προσδώσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η εκπαίδευση μετεκπαίδευση η οποία εντάσσεται στα πλαίσια της ανάπτυξης του προσωπικού της επιχείρησης.

Ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης των εργαζομένων της ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε. ανά εργαζόμενο και ανά έτος είναι 20 ώρες.

Το όλο πρόγραμμα της εκπαίδευσης εμπεριέχει τα εξής :

- 1) Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο θέσης ,καθηκόντων ,ευθυνών.
- 2) Προσδιορισμός εκπαιδευτικών στόχων του προγράμματος εκπαίδευσης για κάθε θέση ευθύνης. Με την συγκεκριμένη εκπαίδευση οι εκπαιδευόμενοι πέρα από την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων θα βοηθούν ακόμα να αποκτήσουν ικανότητα και κουλτούρα ώστε να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που προκύπτουν πιο εύκολα..
- 3) Επιλογή των εκπαιδευόμενων με τη μέθοδο ανάλυσης ατομικών ικανοτήτων.
- 4) Επιλογή των εκπαιδευτών βάση των αναγκών εκπαίδευσης είτε από το εσωτερικό είτε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- 5) Επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης.
- 6) Υπολογισμός του κόστους του εκπαιδευτικού προγράμματος από των διευθυντή του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

- 7) Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος είτε με την χρήση ερωτηματολογίων, είτε βάση της αλλαγής συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων συγκρίνοντας την με την προσδοκώμενη.

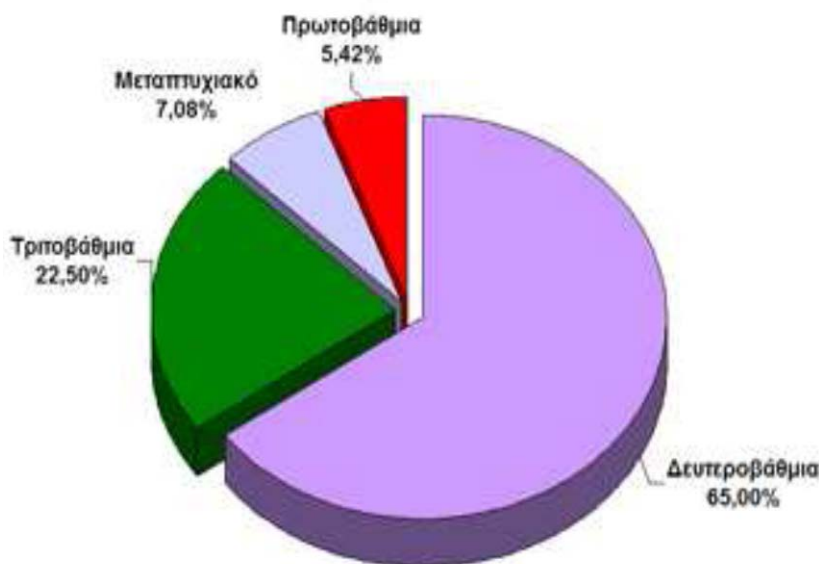
Στον παρακάτω πίνακα 4.1 διακρίνουμε τις μεθόδους εκπαίδευσης που εφαρμόζει η εταιρία ανάλογα με την κάθε κατηγορία προσωπικού. Υπάρχουν έξι κατηγορίες προσωπικού (διευθυντικά στελέχη, μεσαία στελέχη, κατώτερα στελέχη, διοικητικό προσωπικό, ειδικευμένοι εργαζόμενοι και ανειδίκευτοι εργαζόμενοι) και οχτώ μέθοδοι εκπαίδευσης. Παρατηρούμε ότι τα σεμινάρια και οι διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης ή εσωτερικούς εκπαιδευτές, οι διαλέξεις εξωτερικών εκπαιδευτών, η συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς και η χρήση ενημερωτικών φυλλαδίων και εντύπων είναι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται για όλες τις κατηγορίες προσωπικού.

	Διευθυντικά Στελέχη	Μεσαία Στελέχη	Κατώτερα Στελέχη	Διοικητικό Προσωπικό	Ειδικευμένοι Εργαζόμενοι	Ανειδίκευτοι Εργαζόμενοι
Εκτελώντας την συγκεκριμένη εργασία (on the job training)		X		X	X	
Σεμινάρια, διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης ή Εσωτερικούς εκπαιδευτές	X	X	X	X	X	X
Εξωτερικοί Εκπαιδευτές	X	X	X	X	X	X
Ενημερωτικά φυλλάδια, έντυπα κλπ	X	X	X	X	X	X
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς	X	X	X	X	X	X
Job rotation			X			X
Mentoring		X	X	X		
Coaching	X	X	X	X		

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1

Τέλος η ΚΡΠ ΚΡΠ Α.Ε. επενδύει σημαντικά κονδύλια ετησίως (κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα κοστίζει πάνω από 25.000€) σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης και συμμετοχή σε μεταπτυχιακά προγράμματα πανεπιστημιακού επιπέδου. Άλλωστε μια από τις βασικές αρχές της εταιρίας είναι η συνεχής εκπαίδευση, ή εξειδίκευση και η ανάπτυξη τεχνογνωσίας του έμψυχου δυναμικού που θα συμβάλλει στην καλύτερη προετοιμασία τους για την αντιμετώπιση των αλληπάλληλων προσκλήσεων. Γενικά η ΚΡΠ ΚΡΠ Α.Ε. αναγνωρίζοντας τη

συμμετοχή του προσωπικού στα επιτεύγματα της εταιρίας συνεχίζει να καταβάλλει προσπάθειες να βελτιώνει συνεχώς το εργασιακό περιβάλλον ώστε να παραμένει μονίμως ευχάριστο, αποδοτικό και «ανθρώπινο». Σύμφωνα με τη φιλοσοφία και τη κουλτούρα της εταιρίας, «τη διαφορά τη κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν». Στο παρακάτω σχήμα 4.1 φαίνεται το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στην επιχείρηση.



ΣΧΗΜΑ 4.1

Αξίζει να αναφερθεί εδώ ότι το 74% του τμήματος πωλητών και το 38% του οικονομικού τμήματος αποτελούν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Εδώ προτείνεται η αύξηση του ποσοστού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προσλαμβάνοντας συνεργάτες με πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ. Επίσης, προτείνεται να γίνει μείωση του μέσου όρου ηλικίας προσλαμβάνοντας νέους συνεργάτες (πτυχιούχους), ηλικίας κάτω των 30 ετών και να γίνει δρομολόγηση των απαραίτητων διαδικασιών για τη βέλτιστη διαχείριση της εταιρικής γνώσης

4.13. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Η εκτέλεση ενός έργου ορίζεται ως η απόδοση του εργαζομένου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται ο βαθμός τελειότητας υλοποίησης του έργου. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή

των δυνατών και αδυνάτων σημείων και στοιχείων του ίδιου του εργαζόμενου. και ως σκοπός της αξιολόγησης είναι η λήψη κατάλληλων αποφάσεων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης.

Σήμερα, οι πιο σημαντικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι οι ακόλουθες:

- 1) Μέθοδοι συγκρίσεως στις οποίες γίνεται σύγκριση του προσώπου με άλλα. Στην κατηγορία αυτή συναντώνται:
 - Οι μέθοδοι κατατάξεως, όπου γίνεται κατάταξη των ατόμων ανάλογα με τις επιδόσεις τους αρχίζοντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό.
 - Οι μέθοδοι εναλλακτικής κατάταξης. Εδώ λαμβάνει ο εκτιμητής μια αλφαβητική κατάσταση όλων των στελεχών που θα αξιολογήσει και καλείται να καθορίσει τους καλύτερους και τους χειρότερους από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος για τη δουλειά τους.
 - Οι μέθοδοι ομαδοποιήσεως κατά κατηγορίες.
- 2) Μέθοδοι κρίσιμων γεγονότων,
- 3) Χρήση του σταθμισμένου καταλόγου..
- 4) Μέθοδο συμβατική κατάταξης,
- 5) Η μέτρηση των αποχωρήσεων (άμεση μέθοδος μέτρησης).

Ένα από τα δυσκολότερα πράγματα που πρέπει να κάνει ένας διευθυντής ή ένας προϊστάμενος είναι να προσδιορίσει την αιτία ενός προβλήματος στην απόδοση των αργαζομένων. Εφόσον οι αποφάσεις που λαμβάνονται για την αποκατάσταση του προβλήματος εξαρτώνται από τον εντοπισμό του, είναι απολύτως κρίσιμη η λεπτομερής αξιολόγησή του. Η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από έναν αριθμό παραγόντων. Η εξαιρετική απόδοση είναι πιθανό να επιτευχθεί ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων συνθηκών.

Κατά συνέπεια, η εξαιρετική απόδοση προϋποθέτει την εύρυθμη λειτουργία όλων των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

1^{ος} Παράγοντας: Κλίση.

2^{ος} Παράγοντας: Επίπεδο δεξιοτήτων.

3^{ος} Παράγοντας: Κατανόηση εργασίας..

4^{ος} Παράγοντας: Προσπάθεια.

Για την ορθή αξιολόγηση του προβλήματος πρέπει να εξεταστούν άλλες ενδείξεις (συστηματική αποχή, έλλειψη συμμετοχής σε συναντήσεις) ή άλλους παράγοντες που σχετίζονται με το πρόβλημα των κινήτρων.

5^{ος} Παράγοντας: Βαθμός προσπάθειας..

6^{ος} Παράγοντας: Επιμονή..

7^{ος} Παράγοντας: Εξωγενείς παράγοντες.

Στην επιχείρηση Κρι Κρι ΑΕ λειτουργεί σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο τμήμα των logistic της.

Η διαδικασία αξιολόγησης βασίζεται σε ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια και διεξάγεται ετησίως.

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μέρος του συστήματος που ελέγχει την πρόοδο και την ανάπτυξη της επιχείρησης την μέσα από την αξιολόγηση πετυχαίνει η επιχείρηση τα εξής:

- Να εξακριβώσει η επιχείρηση την καταλληλότητα για την θέση που έχει τοποθετηθεί ο κάθε εργαζόμενος
- Ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ,ικανοτήτων στους εργαζόμενους
- Εντοπισμός έργου ιδιαίτερης αξίας
- Εντοπισμός πεδίων εργασίας όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη και χρειάζεται ενίσχυση.
- Εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών
- Ενθάρρυνση ,υποκίνηση , με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης
- Βελτίωση της επικοινωνίας με το μάνατζερ και με τους εργαζόμενους στο τμήμα

Έτσι στην αξιολόγηση το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. και το σημαντικότερο είναι τα προβλήματα απόδοσης να επιλύονται αμέσως μόλις εμφανιστούν και να εξετάζονται οι παράγοντες για τη ενδεχόμενη συμβολή τους στο πρόβλημα.

4.14 Πολιτική αμοιβών

Οι στόχοι της πολιτικής αμοιβών είναι η απόδοση μια δίκαιης αμοιβής σύμφωνα με των εργοδότη και η αμοιβή να αποτελεί μέσο υποκίνησης για τον εργαζόμενο προκειμένου να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει.

Στην Κρι Κρι Α.Ε, υπεύθυνοι για το σύστημα αμοιβών των εργαζομένων του logistics, είναι η Ανώτατη Διοίκηση, ο υπεύθυνος του τμήματος και το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η Κρι Κρι Α.Ε. στοχεύει συνεχώς στην επίτευξη εναρμόνισης των στόχων και των κινήτρων των μελών του Δ.Σ. των ανώτατων στελεχών και άλλων εργαζομένων της εταιρίας με εκείνα των μετόχων.

Για αυτό το λόγω οι αμοιβές καθορίζονται με βάση την αντικειμενικότητα, τη διαφάνεια και τον επαγγελματισμό και καταβάλλεται προσπάθεια να μην δημιουργούν συγκρούσεις συμφερόντων. Οι αμοιβές προς όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης υπολογίζονται με βάση την δημιουργία μακροπρόθεσμης εταιρικής αξίας, την προώθηση της αξιοκρατίας καθώς και την επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στην βραχυπρόθεσμη και την μακροπρόθεσμη απόδοση των ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο η Κρι Κρι Α.Ε, επιτυγχάνει να προσελκύει και να διατηρεί στελέχη με υψηλά προσόντα και ικανότητες. Για την επίτευξη των σκοπών, το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας έχει ορίσει την επιτροπή αμοιβών και παροχών η οποία έχει συμβουλευτικό ρόλο στον καθορισμό της πολιτικής παροχών του προσωπικού της εταιρείας. Στα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβούλιου, η αμοιβή συνδέεται με την επίτευξη, των στόχων της εταιρείας και την δημιουργείται μακροπρόθεσμη αξία στην εταιρία. Για τον λόγω αυτό η παρερχόμενη αμοιβή είναι πάντα ανάλογη με την απόδοση και με την μακροχρόνια παραμονή στην εταιρία όπως είναι τα ετήσια χρηματικά μπόνους, Όσον αφορά τα μη εκτελεστικά μέλη, η αμοιβή τους βασίζεται στον χρόνο απασχόλησής τους στην εταιρία και στις αρμοδιότητες τους, η αμοιβή δεν είναι άμεσα εξαρτημένη με την απόδοση της επιχείρησης

Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας^{4.2} που αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν το πακέτο αμοιβών σε αντιστοιχία με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Οι αμοιβές του διοικητικού προσωπικού και των μεσαίων στελεχών καθορίζονται από τους ίδιους παράγοντες ενώ κάτι ανάλογο ισχύει και για τα κατώτερα στελέχη με τους ειδικευμένους εργαζομένους με τη διαφορά ότι οι τίτλοι σπουδών και οι εξειδικευμένες γνώσεις δεν προσμετρούνε για τους ειδικευμένους εργαζομένους. Επίσης, παρατηρούμε ότι το πακέτο αμοιβών των ανειδίκευτων εργαζομένων διαμορφώνεται μόνο από το είδος σύμβασης της εργασίας, την επίτευξη των στόχων του τμήματος που ανήκει ο εργαζόμενος και την οικονομική πορεία της επιχείρησης που είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τις αμοιβές όλου του προσωπικού της εταιρίας.

	Διευθυντικά Στελέχη	Μεσαία Στελέχη	Κατώτερα Στελέχη	Διοικητικό Προσωπικό	Ειδικευμένοι Εργαζόμενοι	Ανειδίκευτοι Εργαζόμενοι
Χρόνια υπηρεσίας	X	X		X		
Επίτευξη ατομικών στόχων	X	X	X	X	X	
Επίτευξη στόχων τμήματος	X	X	X	X	X	X
Επίτευξη στόχων ομάδας εργασίας	X	X	X	X	X	
Είδος σύμβασης εργασίας						X
Τίτλοι σπουδών		X	X	X		
Εξειδικευμένες γνώσεις		X	X	X		
Οικονομική πορεία της επιχείρησης	X	X	X	X	X	X
Αμοιβές επιχειρήσεων του κλάδου	X	X	X	X	X	

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2

Οι αμοιβές ορίζονται σε ετήσια βάση και ο επαναπροσδιορισμός γίνεται με την υπογραφή νέας συλλογικής σύμβασης εργασίας και πάντα βάση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης. Επίσης, είναι πιθανό οι αμοιβές να επαναπροσδιοριστούν κατόπιν αίτησης κάποιου υπαλλήλου ή όποτε κριθεί απαραίτητο από το Διοικητικό Συμβούλιο. Το τμήμα διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της Κρι Κρι Α.Ε., ενημερώνεται συνεχώς για την αγορά αμοιβών έτσι ώστε να καθοριστεί ένα ελκυστικό και ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών για τους εργαζομένους στην επιχείρηση.

4.15 Σύστημα κινήτρων

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα για την επιχείρηση και τα στελέχη της και προσδιορίζεται από παράγοντες που καθορίζονται τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο προϊσταμένου ο οποίος έχει την ευθύνη της διοίκησης άρα και την παρακίνηση των συνεργατών του. Σε επίπεδο επιχείρησης σχεδιάζονται συστήματα που συνδέονται με την παρακίνηση τα οποία συστήματα και πολιτικές αφορούν στις αμοιβές και τα κίνητρα στην αξιολόγηση των εργαζομένων στο σχεδιασμό της καριέρας στην

εκπαίδευση και ανάπτυξη στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας στην εσωτερική επικοινωνία και ενημέρωση.

Ο άμεσος προϊστάμενος παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση είναι αυτός που χρησιμοποιεί και εφαρμόζει στο χώρο εργασίας τα συστήματα και τις πολιτικές. Η βασική παρακίνηση είναι η σύνδεση της απόδοσης με τις ανταμοιβές (οικονομικές ,μη οικονομικές).

Οι οικονομικές αμοιβές παραμένουν βασικός παράγοντας παρακίνησης οι οικονομικές αμοιβές συνδέονται με την απόδοση και έχουν την έννοια της επιβράβευσης και αποτελούν παράγοντα κίνητρο. Μια άλλη διάσταση είναι η σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών που γίνεται με μη οικονομικά μέσα όπως έπαινοι και άλλες συμβολικές πράξεις.

Το σύστημα κινήτρων που εφαρμόζεται στην Κρι Κρι για τους εργαζομένους του τμήματος Logistics έχει στόχο την βελτίωση της απόδοσης. Οι παράγοντες που δρουν σαν υποκινητικοί παράγοντες και ουσιαστικά αποτελούν δείκτες ανάπτυξης και προόδου για την επιχείρηση είναι οι :

- Απόδοση με την παραγωγικότητα και την επίτευξη των στόχων.
- Γνώση με τις ικανότητες.
- Χρόνος παραμονής στη θέση εργασίας.

Οι παράγοντες αναφέρονται με σειρά σημαντικότητας καθώς το πλέον σημαντικό για τους ανθρώπους της Κρι Κρι είναι η απόδοση και η παραγωγικότητα η οποία και ανταμείβεται αναλόγως. Όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πως οι προσπάθειες του φέρνουν αποτελέσματα και ανταμείβονται, τότε δημιουργείται ένα ισχυρό κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.

Ο κλάδος της γαλακτοκομίας είναι από τους πιο δυναμικούς κλάδους στην Ελλάδα στο τομέα τροφίμων, χαρακτηριστικό του κλάδου είναι ο μεγάλος ανταγωνισμός που οδηγεί σε μείωση τιμών και παροχή προσφορών. Οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες όμως δεν τον έχουν αφήσει ανέπαφο έχουν οδηγήσει σε μείωση τις πωλήσεις και έχουμε την εμφάνιση των ζημιών.

Η εταιρία ΚΡΙ ΚΡΙ ως αντίβαρο στην κρίση έχει προτάξει, την προσπάθεια να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της σε αγορές του εξωτερικού και να στελεχώσει το τμήμα logistics με ικανό προσωπικό. Για τους ανθρώπους της ΚΡΙ ΚΡΙ, η ποιότητας αποτελεί καθημερινό στόχο βρίσκεται στο επίκεντρο όλων των διαδικασιών. Η προσπάθεια αυτή είναι φανερή και από τις πιστοποιήσεις που έχει φροντίσει να εξασφαλίσει η επιχείρηση.

Βασικές μελλοντικές προκλήσεις της ΚΡΙ ΚΡΙ είναι η διαχείριση του κόστους παραγωγής και ειδικότερα η διαχείριση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εφοδιαστική αλυσίδα που μπορεί να συμβάλει στη μείωση του κόστους ο ανασχεδιασμός των δραστηριοτήτων οδηγεί σε μείωση του κόστους παραγωγής και αύξηση της ποιότητας παρεχόμενων προϊόντων και στην αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της, η βελτιστοποίηση των διαδικασιών μαζικής παραγωγής, με επενδύσεις σε τεχνολογικά προηγμένο εξοπλισμό, η απόσπαση μεριδίων σε ξένες αγορές. ακόμα προσπάθειες πρέπει να γίνουν με την επιπλέον στελέχωση του τμήματος logistics όλα αυτά αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ.

Το τμήμα Logistics της ΚΡΙ ΚΡΙ, είναι οργανωμένο και μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της εταιρίας. η εταιρία όμως παρουσιάζει συνεχώς βελτίωση των βασικών της οικονομικών μεγεθών και ισχυροποιεί την θέση της στον κλάδο, και από την άλλη η απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται οπότε Δεδομένου ότι ο τομέας της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι νέος για τα ελληνικά δεδομένα και ταχέως εξελισσόμενος, το αντικείμενο έχει υψηλές απαιτήσεις σε γνώση, ενημέρωση και ικανότητες δεν υπάρχουν σε αφθονία στην ελληνική αγορά. εξειδικευμένου προσωπικού στον ελληνικό κλάδο των logistics χρειάζεται προσπάθεια για την επιλογή των νέων στελεχών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για την εταιρία Κρι Κρι, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί στοιχείο καθοριστικής σημασίας, δεδομένου ότι η εκπλήρωση των στόχων και επιδιώξεών της στηρίζεται στην ύπαρξη εξειδικευμένου και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού.

Επενδύει συνεχώς στα στελέχη της με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας λειτουργίας της εταιρείας και την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από την σταθερότητα και την ασφάλεια που προκύπτει από τις μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας.

Η επένδυση σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναμένεται να δημιουργήσει ικανά και ενημερωμένα στελέχη, τα οποία θα εκπαιδεύουν κατάλληλα το εργατικό δυναμικό, ώστε τα σημαντικά σημεία των εφοδιαστικών αλυσίδων να είναι δεδομένα σε όλα τα επίπεδα των εταιριών. Αυτό βέβαια προϋποθέτει χρόνο και αποδοχή της χρησιμότητας του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τόσο ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών στην εφοδιαστική αλυσίδα όσο και τα ικανά στελέχη που θα πλαισιώσουν τα τμήματα logistics αποτελούν τα στοιχεία που θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε κερδοφορία και θα την καταστήσουν βιώσιμη μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.



Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση:

- Αυλωνίτης Γεώργιος και Παπαβασιλείου Νικόλαος** (1999), Δίκτυα Διανομής – Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων.
- Βιδάλης Μ.**, (2007) Εφοδιαστική αλυσίδα (logistics): μια ποσοτική προσέγγιση, εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Γιαννάκαινας, Β.** (2004/2005). Ανατομία των Business Logistics. Εκδόσεις Σύκαρης. Αθήνα
- Κυριαζόπουλος Π.** (2006) Διοίκηση logistics Σύγχρονη Εκδοτική,
Παπαβασιλείου Νικόλας (1995) Proposing an Integrated Optimizitation Model of the Distribution Function, The logisticsand Transrortation Review Νο1, 2.
- Ν. Παπαβασιλείου Γ Μπαλτάς**, 2003, Διοίκηση Δικτύων Διανομής και logistics, εκδόσεις Rosili, σελίδες 273-284.
- Παπαδημητρίου, Στρ. , Σχινάς, Ορ.** (2004). Εισαγωγή στα Logistics. Εκδόσεις Σταμούλης. Αθήνα
- Περιοδικό Logistics & Management. (2004). Πήραμε Χρυσό και στα Logistics. Εκδόσεις Τεχνοεκδοτική. Αθήνα
- Περιοδικό Logistics & Management. (2005). Τα περίπλοκα Logistics στην τουριστική αγορά. Εκδόσεις Τεχνοεκδοτική. Αθήνα. σελ. 30-40
- Σιφνιώτης, Κ.** (2004). Logistics Management - Θεωρία και Πράξη. Εκδόσεις Παπαζήσης. Αθήνα
- Στέλα Ξηροτύρη – Κουφίδου** (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 3η έκδοση, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Γεώργιος Τσιότρας Ph.D** (1999), Production Operations Management, Διοίκηση παραγωγής, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Φωλίνας Δ., Μάνθου Β., Βλαχοπούλου, Μ.** (2007). Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων. Εκδόσεις Ανικούλα. Θεσσαλονίκη.
- Φωλίνας Δημήτριος** , Μοντέλο Διαχείρισης e-logistics: ολοκλήρωση εφοδιαστικής αλυσίδας σε εικονικό περιβάλλον
- Χυτήρης Λ.**, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Interbooks Αθήνα

Ξενόγλωσση:

- Chiu Huan Neng** (1995) The integrated logistics management system: a framework and case study, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management.
- Christopher, M.** (2007). Logistics και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα
- Christopher, G.** (1992). Logistics and Supply Chain Management. Pitman Publishing. London
- Kotler, P. & Keller, K., L.**, (2006), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, 12η Αμερικάνικη έκδοση, Αθήνα: εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Taylor A. David**, (2006), Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, Κλειδάριθμος

Δικτυακές πηγές:

www.clm.org

www.logistics-management.gr
www.logistics.org.gr
www.krikri.gr