ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
SCHOOL OF BUSINESS

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE & TECHNOLOGY

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ

Διοίκηση Λειτουργιών και Εφοδιαστικής Αλυσίδας

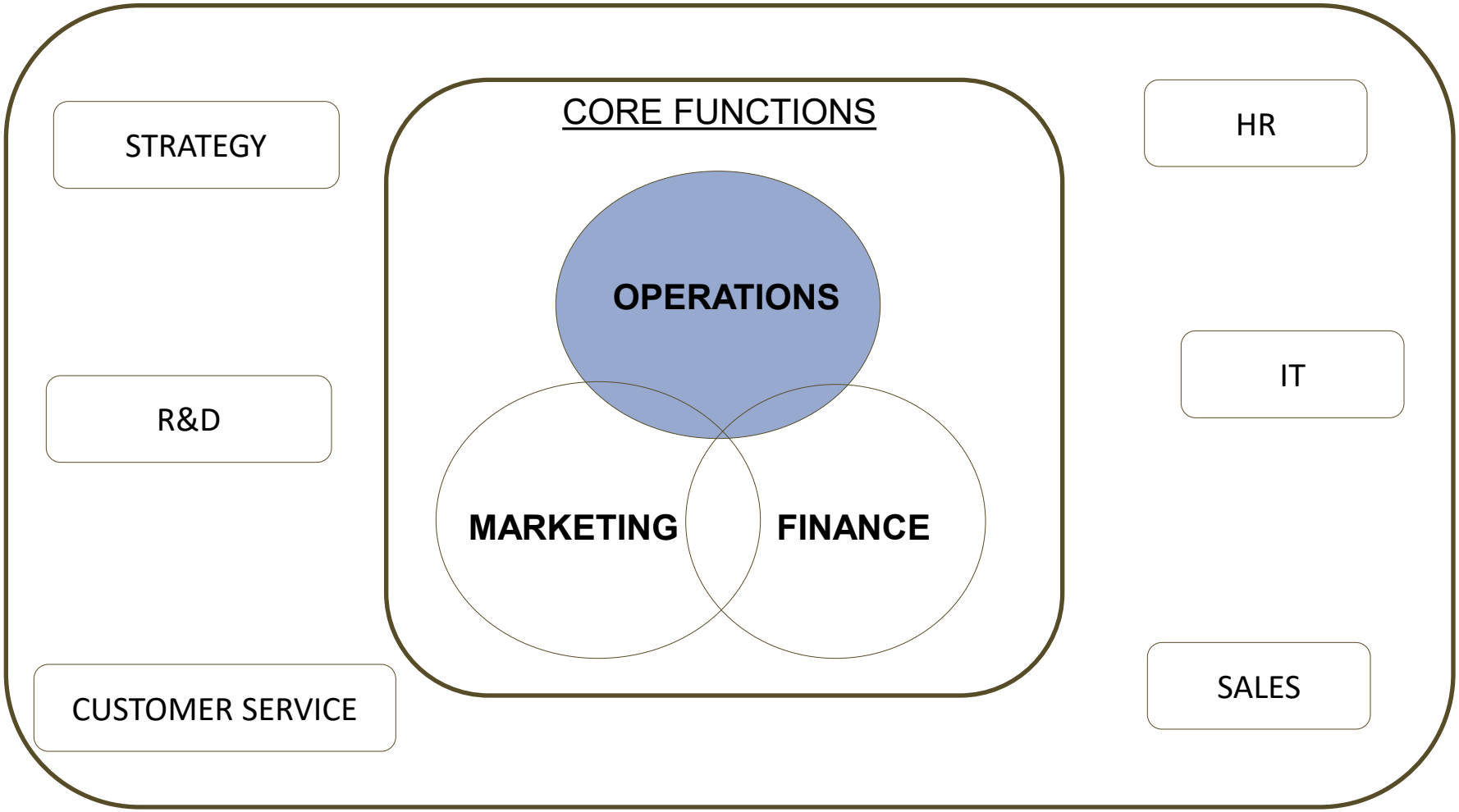
Κωνσταντίνος Ν. Ανδρουτσόπουλος
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

kandro@aueb.gr

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

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

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ



OPERATIONS MANAGEMENT (ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ)

- Designing, planning, executing, and controlling processes that produce **products** and **services** in the most **efficient** way
- Examples: how to **plan**, **organize**, **monitor** and change the operations of a warehouse, a hospital, a bank, a retail store, a manufacturing plant, an airport, a hotel, etc.
- An Operations Manager does to an organization what the Project Manager is doing for a project

Αντικείμενο Κατεύθυνσης: Διοίκηση Λειτουργιών/ Παραγωγής (Ι/ΙΙ)

METHODS

- Management Science
- Operations Research
- Information Systems
- Business Strategy
- Quality Control
- Risk Management
- Project Management
- Human Resource Management

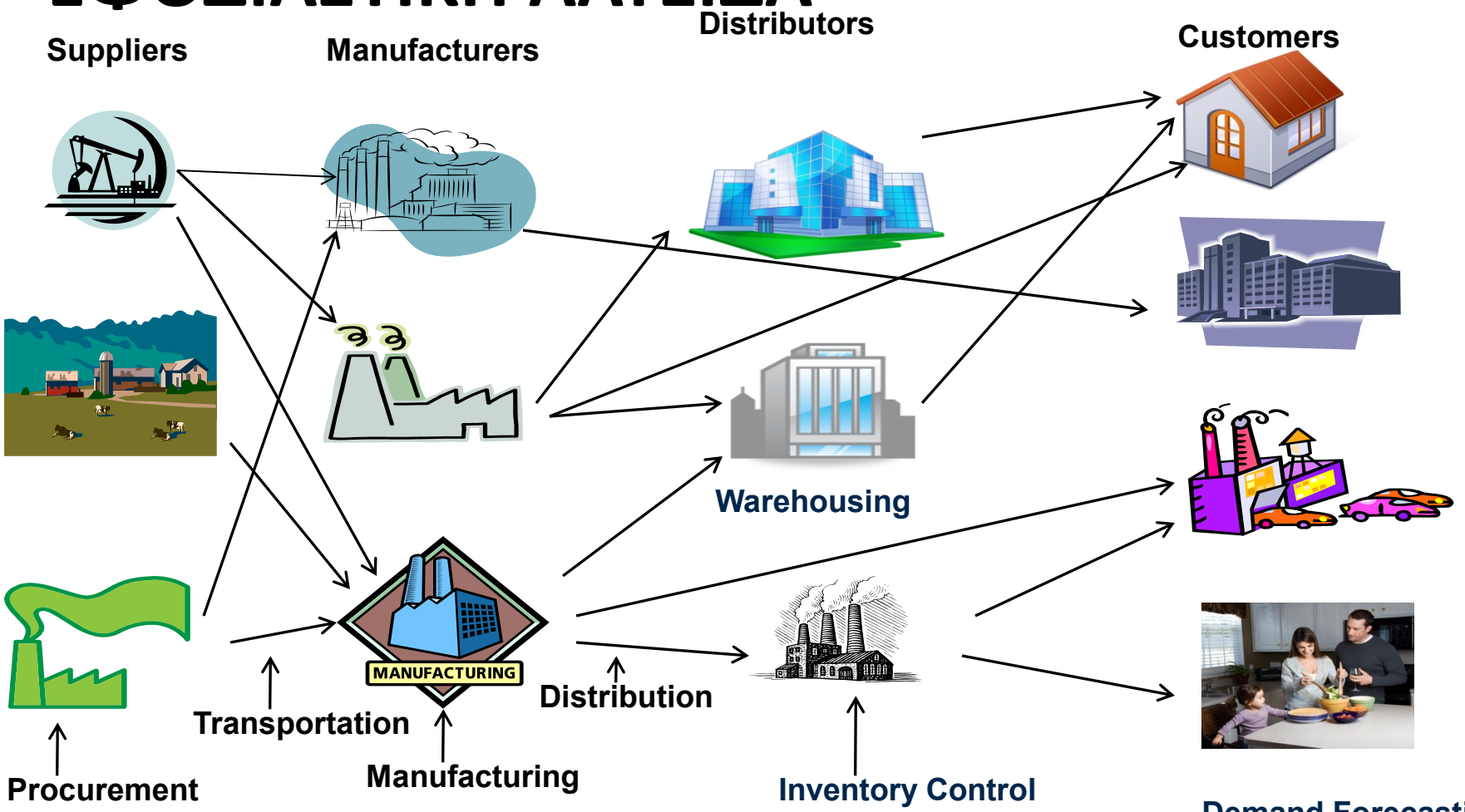
PROBLEMS

- Workflow Design
- Scheduling Resources
- Locating Facilities
- Optimizing Inventory Levels
- Negotiating Prices with Vendors
- Meeting Quality Standards
- Facility Layout Design
- Determine Roles and Responsibilities
- Resolving Issues

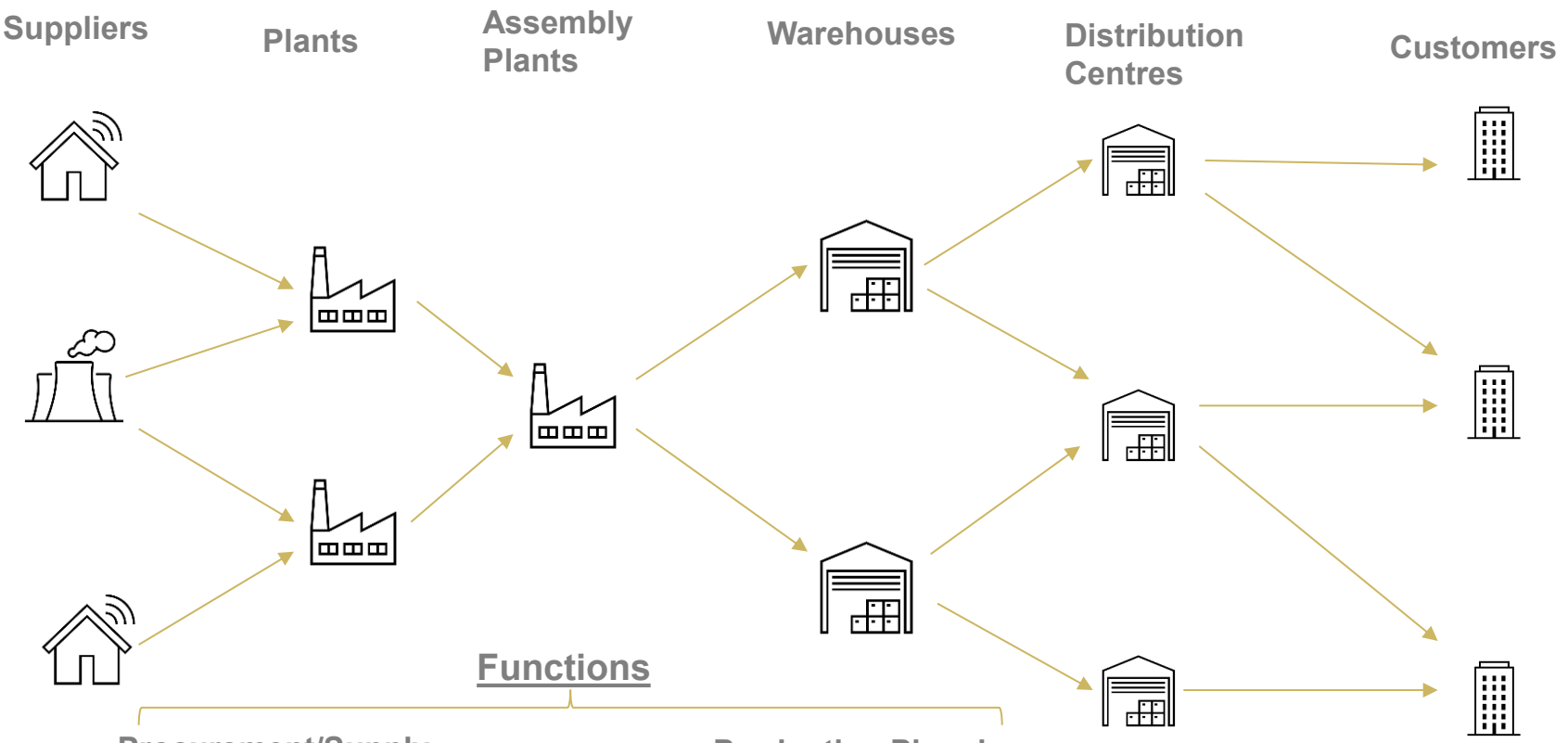
Αντικείμενο Κατεύθυνσης: Διοίκηση Λειτουργιών/ Παραγωγής (ΙΙ/ΙΙ)

- Τι χαρακτηριστικά θα έχει το προϊόν; (Σχεδιασμός Προϊόντων και Υπηρεσιών)
- Με ποιο τρόπο θα κατασκευάζω το προϊόν ; (Σχεδιασμός Διαδικασίας Παραγωγής Προϊόντων/Υπηρεσιών)
- Πως θα ελέγχω την ποιότητα των προϊόντων (Έλεγχος ποιότητας)
- Ποιες πρώτες ύλες απαιτούνται και τι ποσότητα από κάθε μία (Διαχείριση Αποθεμάτων)
- Ποιοι ρόλοι απαιτούνται και τι ευθύνες θα έχουν; (Οργάνωση)
- Τι πόροι απαιτούνται και πως θα τους αξιοποιήσω χρονικά; Ποιες εργασίες απαιτούνται και πότε; (Χρονικός Προγραμματισμός Παραγωγής)

ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ



LOGISTICS SYSTEM



Αντικείμενο Κατεύθυνσης: Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

- **ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ (PROCUREMENT)**
  - Ποιους προμηθευτές?
  - Τι τύπου συμφωνίες (ποσότητα, τιμή, χρόνος παράδοσης)
- **ΠΑΡΑΓΩΓΗ**
  - Πόσες μονάδες Παραγωγής? Σε ποιες θέσεις?
  - Off-shoring vs. On-shoring
- **ΑΠΟΘΕΜΑ**
  - Διαχείριση Αποθέματος (Παραγγελίες αναπλήρωσης: πότε και πόσο ;)
  - Ποια πολιτική επιθεώρησης;

- **ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ (WAREHOUSE)**
  - Πόσα Κέντρα Διανομής; Μέγεθος;
  - Warehouse Layout/Design
- **ΔΙΑΝΟΜΗ**
  - Επιλογή Μοντέλου Διανομής;
  - Επιλογή υπηρεσιών μεταφοράς;
- **ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ**
  - Logistics Information Systems & Technologies
  - Προσδιορισμός του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Στόχοι Κατεύθυνσης

- Η κατεύθυνση παρέχει διεπιστημονικές γνώσεις από τις περιοχές **Management, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Διοικητικής Επιστήμης και Επιχειρησιακής Έρευνας, και Διαχείρισης και Ανάλυσης Δεδομένων/ Πληροφοριών**
- Αναλυτικά στοχεύει στην παροχή γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων για :
  - Την **κατανόηση** των συστημάτων παραγωγής και εφοδιαστικής αλυσίδας
  - Τη **λήψη αποφάσεων** στη διοίκηση παράγωγης και εφοδιαστικής αλυσίδας (μέσω **μεθοδολογικών** προσεγγίσεων και **ποσοτικών** μεθόδων)
  - Ανάπτυξη οργανωτικών δομών, διαδικασιών και πολιτικών για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης ενός τμήματος ή ενός οργανισμού
  - **Τον έλεγχο ποιότητας** και την **αξιολόγηση** των συστημάτων παραγωγής και εφοδιαστικής αλυσίδας (Quality Control and Evaluation)
  - Τη χρήση συστημάτων ERP
  - Τη **Διοίκηση Έργων** (Project Management)

Υποχρεωτικά Μαθήματα Κατεύθυνσης

- Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (6ο Εξάμηνο)
- Διοίκηση Παραγωγής και Υπηρεσιών (6ο Εξάμηνο)
- Διοίκηση Ποιότητας (6ο Εξάμηνο)
- Επιχειρηματική Αναλυτική & Τεχνολογίες Εξατομίκευσης (7ο Εξάμηνο)
- Προγραμματισμός Συστημάτων Διανομής και Μεταφορών (7ο Εξάμηνο)
- Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (7ο Εξάμηνο)

Προτεινόμενα Μαθήματα

- Ανάλυση και Μοντελοποίηση Διαδικασιών και Συστημάτων
- Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Προϊόντων
- Διοίκηση Διεθνών Επιχειρήσεων
- Χρηματοοικονομικά της Ναυτιλίας (ΛΟΧΡΗ)
- Οικονομική Γεωγραφία (ΟΙΚ)
- Θεωρία Παιγνίων και Αβεβαιότητας (ΟΙΚ)

Προοπτικές: Μεταπτυχιακές Σπουδές

- Μεταπτυχιακά σε:
  - Operations Management
  - Logistics & Supply chain Management
  - Project Management
  - Maritime Studies & Shipping
  - Operations Research
- MSc in Logistics and Supply Chain Management, Lancaster University
- MSc in Logistics and Supply Chain Management, Cranfield University
- MSc in Supply Chain & Logistics Management, University of Warwick
- MSc in Supply Chain Management, Erasmus University
- MSc in International Shipping, Finance and Management

Προοπτικές Απασχόλησης (Ι)

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

Προοπτικές Απασχόλησης (ΙΙ)

Airlines
Airport Management
Banking
Consulting
Education
Energy
Government
Retail
Fashion
Transportation/Shipping
Distribution
Health Care
Import/Export
Manufacturing
Non-profit Service Organization
Online Auctions
Food Industry
Port Management
3PL/4PL
Software (ERPs)
Warehousing

Προοπτικές Απασχόλησης (ΙΙ)

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

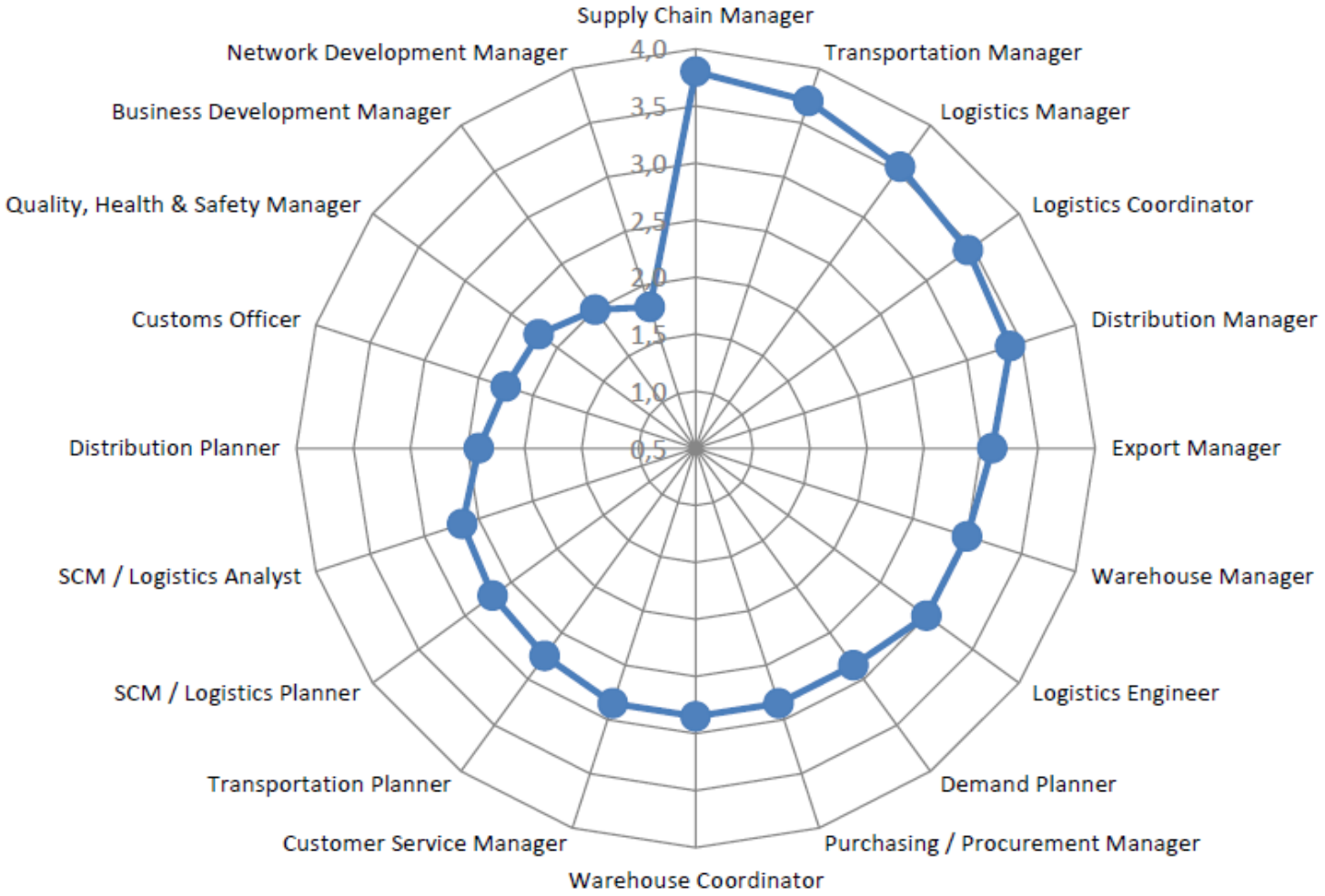
Προοπτικές Απασχόλησης (IV)

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

Προοπτικές Απασχόλησης (V)

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

Προοπτικές Απασχόλησης (VI)



Προοπτικές Απασχόλησης (VII)

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

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
SCHOOL OF BUSINESS

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE & TECHNOLOGY

JOB PROFILES

- **Supply Chain Manager**

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

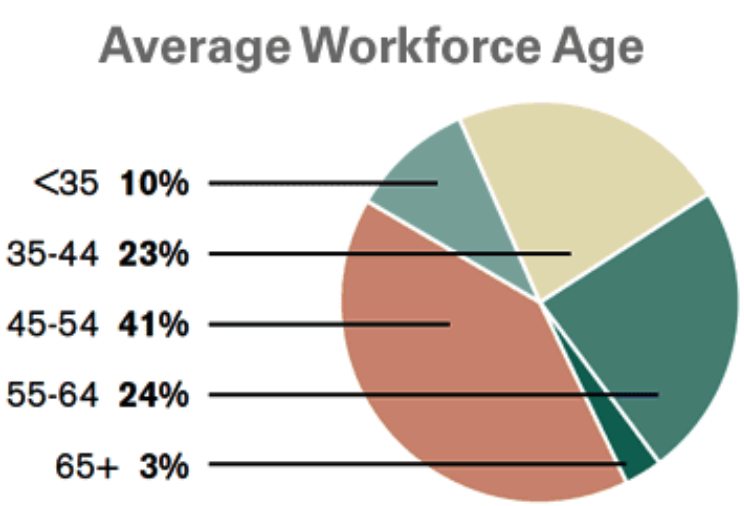
JOB PROFILES

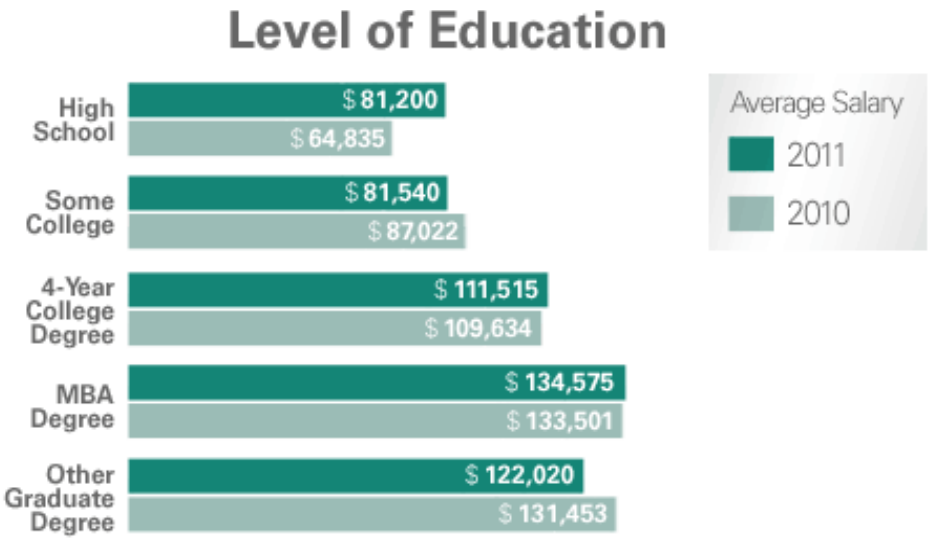
- **Supply Chain Manager**

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

ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ LOGISTICS/ΔΕΑ (1/3)

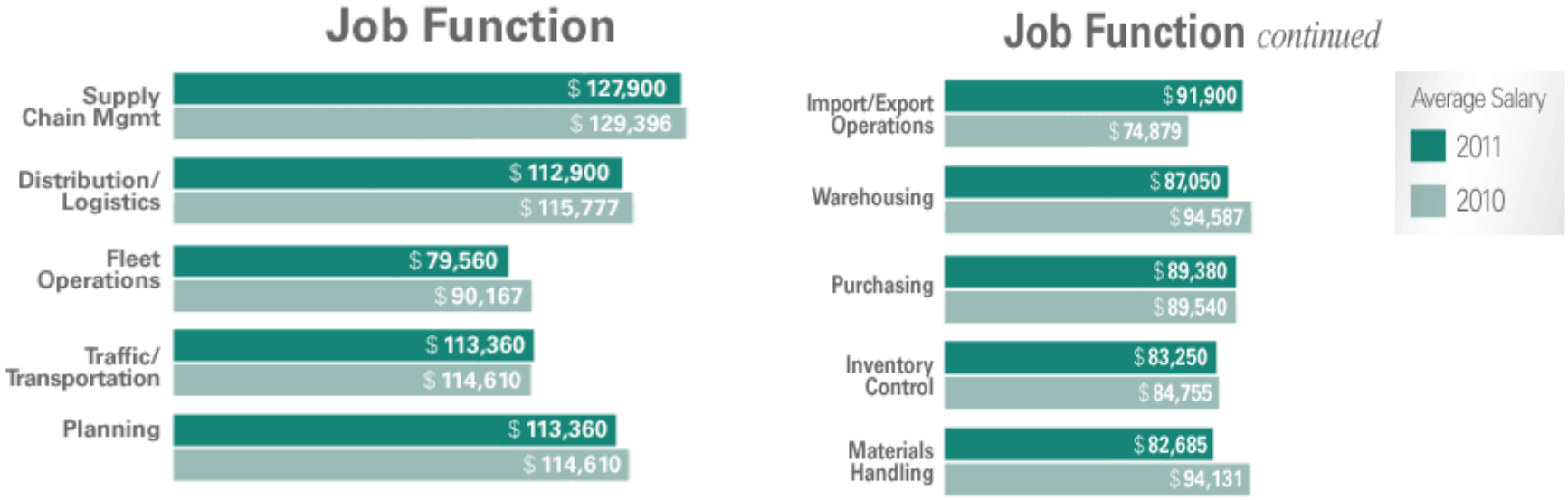
- Σύμφωνα με την "28th Logistics Management Annual Salary Survey" (ΗΠΑ, 2012):





ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ LOGISTICS/ΔΕΑ (2/3)

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



ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ LOGISTICS/ΔΕΑ (3/3)

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

Συνολικές Ετήσιες Μεικτές Αποδοχές Μεσαίων Στελεχών (Managers) για το 2014
(αφορά το σύνολο των εταιρειών και περιλαμβάνει το σταθερές αποδοχές ή και μεταβλητό πριμ)

Κατηγορία Εργαζομένων	Αριθμός Στελεχών	Median*	Bonus/TC	Δικαίωμα Προαίρεσης Αγοράς Μετοχών (Stock Option)	Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα	Παροχή Εταιρικού Αυτοκινήτου
Human Resources Manager	11	***61 851***	12.7%	0%	55%	73%
Logistics Manager	29	***64 319***	12.5%	0%	69%	72%

1 Μεσαίο στέλεχος με πανεπιστημιακές σπουδές, 10-12 χρόνια σχετική προϋπηρεσία, πολύ καλή γνώση αγγλικών και με 2-5 υφισταμένους.
2 Μεσαίο στέλεχος με πανεπιστημιακές σπουδές, 6-8 χρόνια σχετική προϋπηρεσία, καλή γνώση αγγλικών και με 2-4 υφισταμένους.

http://www.kpmg.com/GR/EL/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/compensation-benefits-survey/Pages/Default.aspx

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
SCHOOL OF BUSINESS

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE & TECHNOLOGY

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ

Πληροφορίες:
Δεριγνύ 12, 6ος όροφος
ή
Ερευνητική Μονάδα Συστημάτων Μεταφορών και Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (κτήριο Τροίας)

τηλ. 210 8203930
e-mail: kandro@aueb.gr

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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