

Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ
ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΕ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ ΚΑΙ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

ΚΕΙΜΕΝΟ ΠΡΟΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ

ΙΟΥΛΙΟΣ 2013



Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα

Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ
ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΕ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ ΚΑΙ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

ΚΕΙΜΕΝΟ ΠΡΟΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ

ΙΟΥΛΙΟΣ 2013



Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα



Μήνυμα Εκτελεστικού Αντιπροέδρου ΣΕΒ

Νέες, διατηρήσιμες και καλύτερα αμειβόμενες θέσεις εργασίας μπορεί να προσφέρουν μόνο οι ιδιωτικές επιχειρήσεις. Για να το κάνουν αυτό, πρέπει οι ίδιες να είναι διεθνώς ανταγωνιστικές και η οικονομία συνολικά να είναι ανταγωνιστική. Ο ΣΕΒ, εκπροσωπώντας το δυναμικό τμήμα της ελληνικής επιχειρηματικότητας, εργάζεται σταθερά για την ενδυνάμωση και διεύρυνση της παραγωγικής βάσης, καθώς και για την ενίσχυση του αναπτυξιακού δυναμικού της χώρας.

Πέρα από τα άμεσα μέτρα για τη σταθεροποίηση της ελληνικής οικονομίας που επιβάλλει η σημερινή κρίσιμη συγκυρία, οφείλουμε να προετοιμάσουμε το αύριο. Πρέπει να εργαστούμε πάνω σε ένα νέο αναπτυξιακό πρότυπο, το οποίο, μεταξύ άλλων, θα στηρίζεται σε κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό που θα είναι σε θέση να αναπτύξει και να προσφέρει καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Στην κατεύθυνση αυτή, ο ΣΕΒ σχεδίασε και υλοποιεί μία πρωτοποριακή πρωτοβουλία που έχει ως στόχο τη διάγνωση των αναγκών των επιχειρήσεων σε επαγγέλματα και δεξιότητες, αναγκαία προϋπόθεση για την αναβάθμιση του παραγωγικού δυναμικού της ελληνικής οικονομίας, ώστε οι επιχειρήσεις μας να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού και των διεθνών αγορών.

Η παρούσα πρωτοβουλία εδράζεται στη διαπίστωση ότι σήμερα απουσιάζει στη χώρα μας ένας μηχανισμός που να αποτυπώνει τις αναπτυξιακές ανάγκες σε εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες του στελεχιακού μας δυναμικού.

Με την πεποίθηση ότι συμβάλλουμε έμπρακτα στην κάλυψη αυτού του κενού, στη δημιουργία μιας δυναμικής κοινότητας στελεχών και επιχειρήσεων, με στρατηγικό προσανατολισμό στην ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία, και με καταλύτη τις υγιείς και νεωτεριστικές δυνάμεις της ελληνικής επιχειρηματικότητας, σας καλούμε να συμμετάσχετε με την προσωπική σας συνεισφορά σε αυτήν την προσπάθεια.

Χάρης Κυριαζής
Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος

ΣΥΝΟΨΗ

Ο ΣΕΒ θεωρεί ότι η επένδυση στις γνώσεις και στις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμη παράμετρο, στο πλαίσιο της προσπάθειας για την παραγωγική ανασυγκρότηση της χώρας. Προς αυτήν την κατεύθυνση και στοχεύοντας στην κάλυψη διαπιστωμένης έλλειψης, ο ΣΕΒ έχει αναπτύξει **Μηχανισμό Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες** που αναδεικνύει τις ανάγκες των ελληνικών επιχειρήσεων σε δεξιότητες σε σημαντικούς επιχειρηματικούς τομείς, ένας από τους οποίους είναι ο **Τομέας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας**.

Ο Μηχανισμός αυτός, εκτιμά τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για τα διαφαινόμενα ως κρίσιμα επαγγέλματα του αύριο και διατυπώνει προτάσεις για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Τομέα.

Ο Τομέας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας χαρακτηρίζεται διεθνώς, από την αύξηση χρήσης των υπηρεσιών του, αλλά παράλληλα από τη μείωση του κύκλου εργασιών του λόγω μείωσης των μοναδιαίων αμοιβών. Η αγορά της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι κατακερματισμένη και οι μεγάλες σε κύκλο εργασιών εταιρείες λειτουργούν με χαμηλά περιθώρια κέρδους. Τα εμπόδια στην είσοδο νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων έχουν γίνει ιδιαίτερα υψηλά, αφού απαιτείται μεγάλο κόστος (σε θέματα τεχνολογίας και συστημάτων) και πόροι για τη διείσδυση στην αγορά και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ενώ το ποσοστό καθετοποίησης των εταιρειών της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι υψηλό (αριθμός προσφερόμενων υπηρεσιών). Παράλληλα, οι διεθνείς εταιρείες χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές τόσο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και τη μείωση του κόστους τους όσο και για την εναρμόνισή τους με το θεσμικό πλαίσιο, ανασχεδιάζοντας το μοντέλο λειτουργίας τους, επενδύοντας σε σύγχρονες τεχνολογίες και συστήματα, εφαρμόζοντας δράσεις “πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας” και εκπαιδεύοντας, σε συνεχή βάση, τα στελέχη τους.

Στην Ελλάδα, ο Τομέας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας χαρακτηρίζεται από το χαμηλό βαθμό εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και την ανάγκη για αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης. Παράλληλα, η οικονομική κρίση και ύφεση, εκτός από το μέγεθος, έχει επηρεάσει την κερδοφορία και κατ’ επέκταση την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του Τομέα. Το ποσοστό το ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του Τομέα, αλλά και η αντοχή τους στην οικονομική ύφεση είναι μικρή σε σύγκριση με διεθνή benchmarks.

Βεβαίως, στο ελληνικό περιβάλλον εμφανίζονται ορισμένα θετικά σημεία και ευκαιρίες ανάπτυξης, όπως:

- Η αύξηση του ποσοστού παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στους πελάτες από τις μεγάλες εταιρείες του Τομέα και η διεύρυνση του βαθμού καθετοποίησης παρεχόμενων υπηρεσιών, με στόχο την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων.
- Η συνειδητοποίηση από την πλευρά των πελατών των δυνατοτήτων που προσφέρει η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας για μείωση (εν μέσω οικονομικής κρίσης) του κόστους.
- Η περαιτέρω ανάπτυξη και εξορθολογισμός του Τομέα λόγω της απελευθέρωσης των μεταφορών.
- Η ανάδειξη της Ελλάδας σε διαμετακομιστικό κόμβο.

Η αναγνώριση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό στον Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, αναφορικά με το φάσμα των επαγγελματιών που καλούνται να στελεχώσουν τις επιχειρήσεις / οργανισμούς, στο χρονικό ορίζοντα μέχρι το 2020, και των απαιτήσεων σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, βασίζεται στην εκτίμηση της πορείας σημαντικών προσδιοριστικών παραγόντων, που αναμένεται να επηρεάσουν την εξέλιξη του Τομέα και κατ’ επέκταση τις ποιοτικές

μεταβολές στην απασχόληση σε αυτόν. Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται στην πορεία ανάπτυξης της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας, στις αναμενόμενες επιπτώσεις στην εξέλιξη του Τομέα από την παγκοσμιοποίηση, στις υλικοτεχνικές υποδομές και την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών για τον Τομέα, στο θεσμικό και νομικό πλαίσιο, που τον επηρεάζει, στις μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων και τέλος, στην ευαισθητοποίηση σε θέματα περιβάλλοντος.

Στο εκτιμώμενο ως επικρατέστερο σενάριο εξέλιξης του Τομέα, έως το 2020, πλην των παραγόντων που αφορούν στην ανάπτυξη της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας και στις μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων, οι οποίοι αναμένεται να παρουσιάσουν στασιμότητα, οι υπόλοιποι εκτιμάται ότι θα εξελιχθούν με επιταχυνόμενους ρυθμούς.

Στην παρούσα έκθεση παρουσιάζονται οι αναμενόμενες επιπτώσεις, από την πορεία των εν λόγω παραγόντων στη διαμόρφωση των αναγκών των επιχειρήσεων για συγκεκριμένα επαγγέλματα. Σε αυτό το πλαίσιο αναδεικνύονται δώδεκα (12) κρίσιμα επαγγέλματα για τον Τομέα τόσο από την άποψη των μελλοντικών ποιοτικών αναγκών των επιχειρήσεων όσο και από την άποψη των μεταβολών τους στις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, τα οποία, κατά σειρά κατάταξης, σύμφωνα με τη μεθοδολογία του Μηχανισμού, είναι τα ακόλουθα:

-
1. Supply Chain Manager (Υπεύθυνος Εφοδιαστικής Αλυσίδας)
 2. Transportation Manager (Υπεύθυνος Μεταφορών)
 3. Logistics Manager (Υπεύθυνος Logistics)
 4. Logistics Coordinator (Υπάλληλος Logistics)
 5. Distribution Manager (Υπεύθυνος Διανομής)
 6. Export Manager (Υπεύθυνος Εξαγωγών)
 7. Warehouse Manager (Υπεύθυνος Αποθηκών)
 8. Logistics Engineer (Μηχανικός Logistics)
 9. Demand Planner (Υπεύθυνος Σχεδιασμού Ζήτησης)
 10. Purchasing / Procurement Manager (Υπεύθυνος Αγορών/ Προμηθειών)
 11. Warehouse Coordinator (Υπάλληλος Αποθηκών)
 12. Customer Service Manager (Υπεύθυνος Εξυπηρέτησης Πελατών)
-

Με βάση τα αποτελέσματα του Μηχανισμού Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες, ο ΣΕΒ εγκαινιάζει μια νέα διαδικασία Διαβούλευσης με τους κύριους εμπλεκόμενους σε θέματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού -Πολιτεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα, κοινωνικοί φορείς, επιχειρήσεις-, με στόχο την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων, την ανταλλαγή απόψεων και τη διαμόρφωση των τελικών προτάσεων για απαιτούμενες δράσεις τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων (σχεδιασμός δράσεων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση κλπ.) όσο και σε επίπεδο σχεδιασμού εκπαιδευτικής πολιτικής των φορέων τυπικής εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΟΨΗ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
Ο Μηχανισμός Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες....	5
Η Ομάδα Εμπειρογνομόνων και Στελεχών Επιχειρήσεων.....	7
1. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	8
2. Ο ΤΟΜΕΑΣ : Βασικά χαρακτηριστικά, τάσεις και προοπτικές	11
Διεθνές περιβάλλον	12
Ο Τομέας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην Ελλάδα	14
Ανάλυση SWOT	15
3. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ	17
Επιλογή και διαμόρφωση επικρατέστερου σεναρίου	17
4. Η ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ	22
Εντοπισμός των βασικών επαγγελμάτων	22
Ανάδειξη κρίσιμων επαγγελμάτων	23
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Τα κρίσιμα επαγγέλματα – Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες	25
Supply Chain Manager (Υπεύθυνος Εφοδιαστικής Αλυσίδας)	26
Transportation Manager (Υπεύθυνος Μεταφορών)	28
Logistics Manager (Υπεύθυνος Logistics)	30
Logistics Coordinator (Υπάλληλος Logistics)	32
Distribution Manager (Υπεύθυνος Διανομής)	34
Export Manager (Υπεύθυνος Εξαγωγών)	36
Warehouse Manager (Υπεύθυνος Αποθηκών)	38
Logistics Engineer (Μηχανικός Logistics)	40
Demand Planner (Υπεύθυνος Σχεδιασμού Ζήτησης)	42
Purchasing / Procurement Manager (Υπεύθυνος Αγορών / Προμηθειών)	44
Warehouse Coordinator (Υπάλληλος Αποθήκης)	46
Customer Service Manager (Υπεύθυνος Εξυπηρέτησης Πελατών)	48

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην πρωτοφανή κρίση που περνά η χώρα, ο ΣΕΒ και οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν στήριγμα των επιχειρήσεων στη μάχη που δίνουν για επιβίωση και ανάπτυξη. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών, τόσο για την εφαρμογή στρατηγικών προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού από τις ελληνικές επιχειρήσεις όσο και για την ανάπτυξη καινοτόμων δημόσιων πολιτικών για την απασχόληση, την εκπαίδευση, την επαγγελματική κατάρτιση και την ανάπτυξη των επαγγελματικών προσόντων. Σήμερα, παρά την οικονομική ύφεση, η ανεργία συνυπάρχει με ελλείψεις δεξιοτήτων και κενές θέσεις στις επιχειρήσεις, οι οποίες είναι δύσκολο να πληρωθούν. Το ιδιότυπο αυτό χάσμα της αγοράς εργασίας αποτελεί μια από τις αιτίες της δομικής ανεργίας στην Ελλάδα και σε κάθε περίπτωση αρνητική παράμετρο ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Οι προβλέψεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο αναφέρουν ότι οι μελλοντικά διαθέσιμες θέσεις εργασίας, θα είναι αυτές που δυσκολότερα αντικαθίστανται από την τεχνολογική εξέλιξη, τις οργανωτικές αλλαγές ή το outsourcing. Θα είναι θέσεις εργασίας που θα απαιτούν υψηλότερου επιπέδου τεχνικές γνώσεις, αλλά και, ταυτόχρονα, δημιουργική σκέψη, ικανότητα επικοινωνίας, λήψης αποφάσεων κλπ.

Η Ελλάδα πρέπει να αντιμετωπίσει άμεσα το ζήτημα της απόκλισης μεταξύ ζητούμενων και προσφερόμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Ταυτόχρονα, τα συστήματα εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης της χώρας καλούνται να αναμορφώσουν τα προγράμματά τους, ώστε να προσφέρουν γνώσεις υψηλότερου επιπέδου που απαντούν στις απαιτήσεις της παραγωγής.

Η δυναμική των αλλαγών στον εργασιακό χώρο καθιστά απαραίτητη την έγκαιρη και αξιόπιστη ενημέρωση σχετικά με την εξέλιξη των δεξιοτήτων στις επιχειρήσεις. Η παρακολούθηση της μεταβολής που παρουσιάζουν οι επαγγελματικές δεξιότητες στη χώρα αποδεικνύεται θεμελιώδης για την καλύτερη αντιστοίχιση της προσφοράς και της ζήτησης στην αγορά εργασίας.

Ο Μηχανισμός Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες

Αντιλαμβανόμενος τη σημασία αυτών των εξελίξεων και στο πλαίσιο του θεσμικού του ρόλου στην προώθηση πολιτικών για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας, την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, την απασχόληση και την κοινωνική συνοχή, ο ΣΕΒ προχώρησε στην οργάνωση και λειτουργία **Μηχανισμού Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες**.

Ο ΣΕΒ ανέλαβε την πρωτοβουλία αυτή, με σκοπό την επίτευξη αποτελεσματικότερης σύζευξης μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, καλύπτοντας ένα σημαντικό κενό στην αγορά εργασίας, εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης.

Ο ΣΕΒ είναι πεπεισμένος ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την προσαρμογή των ελληνικών επιχειρήσεων στις μεταβαλλόμενες οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες είναι η **επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό**. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και ο εφοδιασμός του με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες αποτελούν κρίσιμες

παραμέτρους για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Η ύπαρξη ισχυρών και ανταγωνιστικών ελληνικών επιχειρήσεων είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής και τη διασφάλιση της κοινωνικής ευημερίας.

Μέσω της λειτουργίας του Μηχανισμού Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες, ο ΣΕΒ επιδιώκει:

- Να καταγράψει τις τεχνολογικές, οικονομικές, θεσμικές και άλλες εξελίξεις που αφορούν σε σημαντικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας,
- Να προσδιορίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη κάθε σημαντικού τομέα της ελληνικής οικονομίας, σε μεσο-μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (2020),
- Να αναδείξει τα σημαντικότερα επαγγέλματα που συνδέονται με την εξέλιξη του τομέα,
- Να προσδιορίσει τις κρίσιμες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για τα σημαντικότερα επαγγέλματα κάθε τομέα,
- Να διατυπώσει και καταθέσει προτάσεις για την κάλυψη των αναγκών των επιχειρήσεων σε απαιτούμενα επαγγέλματα και δεξιότητες.

Τελικός σκοπός του ΣΕΒ είναι να υποστηρίξει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι ελληνικές επιχειρήσεις να σχεδιάσουν έγκαιρα, κατάλληλες στρατηγικές ανάπτυξης και προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού και των πόρων που διαθέτουν, δηλαδή:

- Να διαμορφώσουν κατάλληλα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης,
- Να προσφέρουν νέες θέσεις εργασίας συνδεδεμένες με τις μελλοντικές ανάγκες της αγοράς και τους στρατηγικούς τους στόχους,
- Να προσελκύσουν και επιλέξουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τα κρίσιμα για το μέλλον επαγγέλματα,
- Να αναπτύξουν την εσωτερική κινητικότητα των εργαζομένων.

Παράλληλα, στόχος του ΣΕΒ είναι να μπορεί να διαβουλευτεί με τη Πολιτεία, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και ευρύτερα τους φορείς που εμπλέκονται στα συστήματα τυπικής εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης, παρέχοντας την απαραίτητη πληροφόρηση προς αυτούς, προκειμένου να διαμορφώσουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, λαμβάνοντας υπόψη τις μελλοντικές ανάγκες της αγοράς εργασίας στους βασικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας.

Ο Μηχανισμός Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες συντονίζεται και λειτουργεί από **Ομάδα Τεκμηρίωσης** του ΣΕΒ, με τη **συνεργασία Ομάδων Εμπειρογνομόνων και Στελεχών Επιχειρήσεων**, οργανωμένες κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας, που συγκροτούνται ειδικά για αυτόν το σκοπό. Στις Ομάδες συμμετέχουν στελέχη επιχειρήσεων και συλλογικών φορέων, μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας και εμπειρογνώμονες.

Σε πρώτη φάση, ο Μηχανισμός Διάγνωσης λειτουργεί σε 8 Τομείς, οι οποίοι παρουσιάζουν σημαντικό ενδιαφέρον για τη βιομηχανία και γενικότερα για την ελληνική οικονομία τόσο από πλευράς προοπτικών ανάπτυξης όσο και απασχόλησης :

- Τρόφιμα,
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών,
- Ενέργεια,
- Δομικά Προϊόντα,
- Εφοδιαστική Αλυσίδα,
- Περιβάλλον,
- Μέταλλο,
- Υγεία.

Η Ομάδα Εμπειρογνομώνων και Στελεχών Επιχειρήσεων

Η παρούσα Έκθεση παρουσιάζει προς Διαβούλευση τα κύρια αποτελέσματα της εργασίας που πραγματοποιήθηκε, από την Ομάδα Τεκμηρίωσης του ΣΕΒ, με τη συνεργασία της **Ομάδας Εμπειρογνομώνων και Στελεχών Επιχειρήσεων** του Τομέα Εφοδιαστικής Αλυσίδας, που συγκροτήθηκε για τους σκοπούς του παρόντος Μηχανισμού, τα μέλη της οποίας είναι:

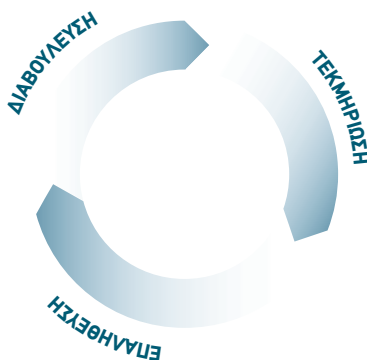
1. **Μήτσος Χρήστος**, Αντιπρόεδρος Λειτουργιών, Ελληνική Εταιρεία Logistics (EEL) • Operations and Supply Chain Professional • *Συντονιστής Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας*
2. **Αλεξίου Αλέξης**, Logistics Manager, ALPHA GRISSIN AE
3. **Δαούσης Φώτης**, Αντιπρόεδρος Οικονομικών, Ελληνική Εταιρεία Logistics (EEL) • EMEA Εμπορικός Διευθυντής, Globe Williams International AE
4. **Ζιώγα Έφη**, Αντιπρόεδρος, MASTERLINK AE
5. **Κατσαμάκης Στέλιος**, Εμπορικός Διευθυντής - Logistics Consultant, ΟΡΦΕΥΣ ΒΕΙΝΟΓΛΟΥ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ AE
6. **Κυριακούλιας Σταύρος**, Supply Chain Quality Safety/Health & Environment Manager Southern Europe, Beiersdorf Hellas AE
7. **Κυρούσης Σπύρος**, SVP Logistics, AB Βασιλόπουλος AE
8. **Παπαδημητρίου Στράτος**, Καθηγητής Συστημάτων Μεταφορών, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
9. **Παρταλίδης Ανέστης**, Διευθύνων Σύμβουλος, Trade Logistics AEBE
10. **Σιαφλής Χαράλαμπος**, Logistics Manager, SARMED AE
11. **Στάμνος Γιώργος**, Διευθυντής Οδικών Δικτύων Β. Ευρώπης, Goldair Cargo AE
12. **Χάδιαρη – Γκιάλα Ειρήνη**, Managing Partner, FDS ΕΠΕ

Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ ΚΑΙ

1. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Ο Μηχανισμός Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες λειτουργεί για κάθε τομέα, με βάση μεθοδολογία που αναπτύχθηκε και ενσωματώνει τρεις κύριες και αλληλοτροφοδοτούμενες λειτουργίες:

- Λειτουργία Τεκμηρίωσης
- Λειτουργία Επαλήθευσης
- Λειτουργία Διαβούλευσης



Η **Λειτουργία Τεκμηρίωσης** αφορά στη συγκέντρωση και επεξεργασία, κυρίως, δευτερογενών στοιχείων για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις διαφαινόμενες τεχνολογικές, οικονομικές, ρυθμιστικές εξελίξεις και τάσεις στον τομέα, σε μεσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα, καθώς και στην ανάλυση των επιπτώσεών τους στα σημαντικότερα επαγγέλματά του, από πλευράς απαιτούμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τις εξής ενότητες / στάδια:

- Τον ορισμό, την περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών και την προσέγγιση των προοπτικών κάθε τομέα οικονομικής δραστηριότητας
- Την εκτίμηση και ανάλυση των προσδιοριστικών παραγόντων που καθορίζουν την εξέλιξη του τομέα, έως και το 2020
- Τη διαμόρφωση του επικρατέστερου σεναρίου εξέλιξής του, βάσει των ως άνω προσδιοριστικών παραγόντων
- Τον εντοπισμό των βασικών επαγγελμάτων του τομέα,
- Την επιλογή εξ αυτών των πλέον κρίσιμων επαγγελμάτων για τα οποία αναμένονται σημαντικές μεταβολές στις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, που προβλέπεται να απαιτηθούν με βάση τη διαφαινόμενη εξέλιξη του τομέα,
- Τον προσδιορισμό των απαιτούμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων για τα κρίσιμα επαγγέλματα που επιλέχθηκαν
- Τις προτάσεις για την ικανοποίηση των αναγκών σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες.

Η **Λειτουργία Επαλήθευσης** περιλαμβάνει τη συγκρότηση Ομάδων Εμπειρογνομόνων και Στελεχών Επιχειρήσεων για κάθε εξεταζόμενο τομέα και την πραγματοποίηση Εργαστηρίων, με στόχο την κριτική αποτίμηση, την τμηματική επαλήθευση των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων των επιμέρους ενότητων / σταδίων της Λειτουργίας Τεκμηρίωσης και τη διαμόρφωση των τελικών συμπερασμάτων και προτάσεων του Μηχανισμού για τον επιλεγμένο τομέα. Στις Ομάδες συμμετέχουν στελέχη επιχειρήσεων και συλλογικών φορέων, μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας και εμπειρογνώμονες. Οι απόψεις και προτάσεις που διατυπώνονται από τα μέλη των Ομάδων ανατροφοδοτούν τη Λειτουργία Τεκμηρίωσης, προκειμένου τα τελικώς εξαγόμενα αποτελέσματα, ανά τομέα, να διαθέτουν το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αξιοπιστίας και να συνάδουν με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.

Η **Λειτουργία Διαβούλευσης** είναι ο διάλογος και περιλαμβάνει την ανταλλαγή απόψεων επί των αποτελεσμάτων και προτάσεων των προηγούμενων δύο Λειτουργιών με την ευρύτερη επιχειρηματική και επιστημονική κοινότητα, τη δημόσια διοίκηση και άλλους κοινωνικούς και θεσμικούς φορείς και την κατάθεση εκ μέρους τους απόψεων και συμπληρωματικών προτάσεων.

Οι **ορισμοί και παραδοχές** που χρησιμοποιούνται από το Μηχανισμό Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες είναι οι ακόλουθοι:

- Ο όρος «επάγγελμα» είναι δυνατόν να αναφέρεται σε επάγγελμα – ειδικότητα – ειδικευση. Ως «Επάγγελμα – Ειδικότητα – Ειδικευση» προσδιορίζεται μια Επαγγελματική Δραστηριότητα με αυτοτελές αντικείμενο, που περιλαμβάνει την άσκηση επιμέρους επαγγελματικών λειτουργιών (εργασίες, καθήκοντα).
- Η εκτέλεση της Επαγγελματικής Δραστηριότητας απαιτεί την κατοχή ενός συγκεκριμένου συνόλου γενικών και ειδικών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων (επαγγελματικά προσόντα).
- Ο όρος «επαγγελματικά προσόντα» δεν υπονοεί και δεν αποδίδει «επαγγελματικά δικαιώματα». Τα «επαγγελματικά δικαιώματα» αποδίδονται με διοικητικές πράξεις και είναι εκτός του πεδίου εξέτασης του έργου του Μηχανισμού.
- Με τον όρο «Γνώσεις» προσδιορίζεται το αποτέλεσμα διανοητικής διεργασίας και εσωτερικής αναπάρστασης εννοιών, γεγονότων και πράξεων, που είναι δυνατόν να προέρχονται τόσο από την επαγγελματική ή πρακτική εμπειρία όσο και από το σύστημα της τυπικής εκπαίδευσης ή κατάρτισης.
- Με τον όρο «Δεξιότητες» ορίζεται ο συνδυασμός γνώσης και εμπειρίας που απαιτείται για την επίτευξη συγκεκριμένου φυσικού ή διανοητικού έργου ή την άσκηση εργασίας.
- Με τον όρο «Ικανότητες» ορίζεται η δυνατότητα εφαρμογής γνώσεων, δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας, ώστε το άτομο να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες συνθήκες και απαιτήσεις της εργασίας του, αλλά και να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα.
- Ως χρονικός ορίζοντας για τη διαμόρφωση του επικρατέστερου σεναρίου εξέλιξης κάθε τομέα, τον προσδιορισμό των βασικών και κρίσιμων επαγγελμαμάτων και των απαιτούμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων αυτών, τίθεται το 2020.
- Η περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών, τάσεων και προοπτικών κάθε τομέα βασίζεται σε διαθέσιμα ποσοτικά στοιχεία δευτερογενών πηγών, τα οποία συμπληρώνονται από ποιοτικές εκτιμήσεις σχετικών μελετών και ερευνών.
- Ο εντοπισμός των βασικών επαγγελμάτων, για τα οποία αναμένονται σημαντικές μεταβολές στις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, έως το 2020, με βάση το επικρατέστερο σενάριο εξέλιξης του τομέα, πραγματοποιήθηκε με την αξιοποίηση δευτερογενών πηγών (κατάλογοι επαγγελμάτων ανά τομέα από ελληνικές, ευρωπαϊκές και διεθνείς πηγές), καθώς και με τη συμβολή της Ομάδας Εμπειρογνομόνων και Στελεχών Επιχειρήσεων κάθε τομέα, στο πλαίσιο της Λειτουργίας Επαλήθευσης.
- Στα βασικά και κρίσιμα επαγγέλματα του τομέα δεν συμπεριλαμβάνονται αυτά τα οποία αν και αναμένεται να έχουν ανάγκη οι επιχειρήσεις κατά το χρονικό ορίζοντα αναφοράς, με βάση το επικρατέστερο σενάριο εξέλιξής του, εντούτοις εκτιμήθηκε ότι δεν θα υπάρξει σημαντική μεταβολή στις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων – αρμοδιοτήτων τους.

- Επίσης, έμφαση δίνεται, κυρίως, στα κύρια (συνήθως τεχνικά) επαγγέλματα του τομέα και όχι σε αυτά, που καλύπτουν οριζόντια το σύνολο, σχεδόν, των τομέων οικονομικής δραστηριότητας και σχετίζονται με τις επιχειρησιακές λειτουργίες της χρηματοοικονομικής διαχείρισης, της διοικητικής υποστήριξης, της διαχείρισης προϊόντων (αποθήκευση, διανομή), της προώθησης προϊόντων και των πωλήσεων. Εξαίρεση αποτελεί η περίπτωση, κατά την οποία ορισμένο επάγγελμα, με εκ πρώτης όψεως οριζόντιο αντικείμενο εργασιών, κρίνεται σημαντικό για τον τομέα και απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες.
- Η ανάλυση του αντικειμένου εργασιών για καθένα από τα αναδεικνυόμενα ως κρίσιμα επαγγέλματα περιορίζεται σε βασικές εργασίες/αρμοδιότητες και έχει στόχο να υποβοηθήσει τόσο την εκτίμηση του βαθμού επίδρασης από τους επιμέρους προσδιοριστικούς παράγοντες όσο και τον προσδιορισμό των απαιτήσεων σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους. Για την πληρέστερη αποτύπωση του αντικειμένου εργασιών, στα περισσότερα επαγγέλματα, επιλέγεται η περιγραφή του αντικειμένου εργασιών ενός έμπειρου στελέχους/εργαζομένου, που ανάλογα με το μέγεθος και την οργανωτική δομή της επιχείρησης, μπορεί να εντάσσεται σε διάφορα επίπεδα ιεραρχίας.
- Τέλος, σημειώνεται ότι η ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών των επαγγελμάτων του τομέα δεν έχει ως στόχο να υποκαταστήσει και δεν ταυτίζεται σε καμία περίπτωση με τα αναλυτικά «επαγγελματικά περιγράμματα», αλλά πραγματοποιείται για τις ανάγκες εκτίμησης της εξέλιξης των απαιτούμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων στον τομέα, ώστε να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και τους φορείς που εμπλέκονται στα εθνικά συστήματα εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης.

2. Ο ΤΟΜΕΑΣ: Βασικά χαρακτηριστικά, τάσεις και προοπτικές

Ο Τομέας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (logistics) αναφέρεται σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων, οι οποίες αφορούν στη συνολική διαχείριση του εφοδιασμού μίας επιχείρησης ή μίας αγοράς, και περιλαμβάνει επιμέρους δραστηριότητες, όπως η μεταφορά πρώτων υλών και τελικών εμπορευμάτων, η αποθήκευσή τους, η διαχείριση των αποθεμάτων, ο συντονισμός των δρομολογίων και ο έλεγχος της διανομής των τελικών προϊόντων. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Τομέας ορίζεται ως η διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου μίας αποτελεσματικής και οικονομικής ροής και αποθήκευσης των πρώτων υλών, των ημικατεργασμένων αποθεμάτων, των έτοιμων προϊόντων και της σχετικής πληροφορίας από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης, με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Σύμφωνα με έναν εναλλακτικό, σύγχρονο ορισμό, η δραστηριότητα των logistics συνίσταται στη μεταφορά των εμπορευμάτων από το σημείο παραγωγής τους στον κατάλληλο τόπο, στην κατάλληλη μορφή, την κατάλληλη χρονική στιγμή και με το κατάλληλο κόστος.

Ως αποτέλεσμα των οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών αλλαγών, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μετατράπηκε γρήγορα και αναγνωρίστηκε ως μία ξεχωριστή μορφή οικονομικής δραστηριότητας, η οποία κλήθηκε να αντιμετωπίσει και να επιλύσει ζητήματα ειδικής φύσεως. Ως αποτέλεσμα δε της σταθερής, κατά τις τελευταίες δεκαετίες, τάσης απελευθέρωσης των αγορών –τόσο στο εσωτερικό των περισσότερων εθνικών οικονομιών όσο και στο επίπεδο του διεθνούς εμπορίου– αλλά και του διαρκώς αυξανόμενου διεθνούς ανταγωνισμού, η επίλυση των ειδικών αυτών ζητημάτων, κατά το βέλτιστο δυνατό τρόπο, κατέστη αναγκαία, ακόμα και για την ίδια την επιβίωση των κάθε είδους επιχειρήσεων.

Το γεγονός αυτό, η αναγκαιότητα δηλαδή των logistics για κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μάλιστα του συγκεκριμένου κλάδου οικονομικής δραστηριότητας στον οποίον ανήκει, είναι που καθιστά δύσκολο το σαφή ορισμό του Τομέα. Στο μεγαλύτερό τους μέρος, οι υπηρεσίες οι οποίες περιέχονται στα logistics, λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό κάθε είδους επιχειρήσεων (εμπορικών, βιομηχανικών και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών), δεν αποτελούν, δηλαδή, κάποιον ιδιαίτερο κλάδο της οικονομίας και δεν καταγράφονται ως τέτοιος στις επίσημες στατιστικές.

Υπάρχει, εν τούτοις, ένα υποσύνολο της δραστηριότητας των logistics το οποίο μπορεί πράγματι να οριστεί ως ένας ξεχωριστός τομέας και να αναλυθεί στη βάση των υφιστάμενων στατιστικών στοιχείων και των τεχνικών κλαδικής ανάλυσης. Το υποσύνολο αυτό είναι ο τομέας των εταιρειών παροχής υπηρεσιών logistics προς τρίτους (3rd party logistics provider ή απλά 3PL), των εταιρειών, δηλαδή, οι οποίες αναλαμβάνουν την εκτέλεση και διεκπεραίωση των σχετικών λειτουργιών για λογαριασμό τρίτων, εμπορικών ή βιομηχανικών επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρήσεις ασκούν συγκεκριμένες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών, πράγμα που σημαίνει ότι είναι εφικτός ο ακριβής ορισμός του εν λόγω τομέα και η ανάλυση των οικονομικών του δεδομένων.

Στο πλαίσιο της παρούσας ανάλυσης, ο Τομέας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας ορίζεται, βάσει της ΣΤΑΚΟΔ 08, ως το σύνολο των ακόλουθων κλάδων και υποκλάδων:

Πίνακας 1 : Κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας κατά ΣΤΑΚΟΔ 2008 Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

49.20	Σιδηροδρομικές μεταφορές εμπορευμάτων
49.41	Οδικές μεταφορές εμπορευμάτων
50.20	Θαλάσσιες και ακτοπλοϊκές μεταφορές εμπορευμάτων
50.40	Εσωτερικές πλωτές μεταφορές εμπορευμάτων
51.21	Αεροπορικές μεταφορές εμπορευμάτων
52.10	Αποθήκευση
52.21	Δραστηριότητες συναφείς με τις χερσαίες μεταφορές
52.22	Δραστηριότητες συναφείς με τις πλωτές μεταφορές
52.23	Δραστηριότητες συναφείς με τις αεροπορικές μεταφορές
52.24	Διακίνηση φορτίων
52.29	Άλλες υποστηρικτικές προς τη μεταφορά δραστηριότητες

Διεθνές περιβάλλον

Ο τομέας των υπηρεσιών logistics παρουσίασε, το 2009¹, στα κράτη μέλη της ΕΕ, συνολική αξία παραγωγής ίση με 587,6 δισ. ευρώ και συνολική προστιθέμενη αξία ίση με 228,4 δισ. ευρώ. Ο συνολικός κύκλος εργασιών του Τομέα ανήλθε σε περίπου 0,7 τρισ. ευρώ, ενώ η επίδρασή του σε όρους απασχόλησης διαμορφώθηκε περίπου σε 3,7 εκ. θέσεις εργασίας, στις οποίες δεν περιλαμβάνονται οι έμμεσες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται μέσω των διασυνδέσεων του Τομέα με τους λοιπούς τομείς της οικονομίας.

Όσον αφορά στους συγκεκριμένους επιμέρους κλάδους, ο σημαντικότερος είναι, από κάθε άποψη, ο κλάδος των οδικών μεταφορών εμπορευμάτων, ο οποίος είναι υπεύθυνος για άνω του 1/3 της συνολικής αξίας παραγωγής, της συνολικής προστιθέμενης αξίας και του συνολικού κύκλου εργασιών, καθώς και για το ήμισυ, σχεδόν, της συνολικής απασχόλησης.

Ο συνολικός αριθμός επιχειρήσεων του τομέα των logistics στην ΕΕ, στα 22 κράτη μέλη της ΕΕ, για τα οποία είναι διαθέσιμα τα σχετικά στοιχεία, ανήλθε το 2009² σε 530.807. Από αυτές, ποσοστό 81%, δραστηριοποιούνται στο γενικότερο κλάδο των μεταφορών (κλάδοι 49-51 της ΣΤΑΚΟΔ), με τις επιχειρήσεις του υποκλάδου των χερσαίων μεταφορών να αποτελούν τη μεγαλύτερη κατηγορία.

Σε διεθνές επίπεδο, ορισμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, αλλά και τάσεις και εξελίξεις του τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας έχουν ως εξής:

- Παρατηρείται αύξηση της χρήσης υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά παράλληλα μείωση του κύκλου εργασιών των παρόχων υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας, κυρίως λόγω μείωσης της μοναδιαίας αμοιβής (fees)
- Η αγορά εφοδιαστικής αλυσίδας είναι κατακερματισμένη, με τις 10 μεγαλύτερες εταιρείες να πραγματοποιούν το 44% του συνολικού κύκλου εργασιών του Τομέα. Παρόλα αυτά οι μεγάλες σε κύκλο εργασιών εταιρείες λειτουργούν με χαμηλά περιθώρια κέρδους
- Τα εμπόδια στην είσοδο νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων έχουν γίνει ιδιαίτερα υψηλά, καθώς απαιτείται αφενός μεγάλο κόστος (σε θέματα τεχνολογίας και συστημάτων) αφετέρου για τη διείσδυση στην αγορά και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας
- Το ποσοστό καθετοποίησης των εταιρειών της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι υψηλό (αριθμός προσφερόμενων υπηρεσιών)

¹ Πηγή: Eurostat

² Πηγή: Eurostat

- Η χαμηλή τιμή των προσφερόμενων υπηρεσιών δεν θεωρείται τόσο σημαντικός παράγοντας επιλογής συνεργασίας για τους χρήστες, σε αντίθεση με αυτό που πιστεύουν οι πάροχοι υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας
- Οι διεθνείς εταιρείες χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές τόσο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και τη μείωση του κόστους τους όσο και για την εναρμόνισή τους με το εκάστοτε ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα:
 - > Ανασχεδιάζουν το μοντέλο λειτουργίας τους:
 - από επιχειρήσεις, που συνεργάζονταν απευθείας με ένα ευρύ παγκόσμιο πελατολόγιο για τη διακίνηση ειδών, σε ομίλους διαχείρισης πληροφοριών, τις οποίες λαμβάνουν μέσα από ένα μικρό, σε έκταση, δίκτυο συνεργατών και τις χρησιμοποιούν στις συνεργασίες τους με ανεξάρτητους μεταφορείς, παρόχους 3PL, ατζέντηδες πελατών, κλπ.
 - επεκτείνονται στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας (κυρίως οι εταιρείες μεταφορών)
 - συνεργάζονται μεταξύ τους (π.χ. εφαρμόζοντας μοντέλα city logistics)
 - αντικαθιστούν τους παλαιούς τρόπους πληρωμής, με νέους που βασίζονται στην πολιτική κινήτρων
 - > Επενδύουν σε τεχνολογίες και συστήματα εφοδιαστικής αλυσίδας, με στόχο να μειώσουν την έλλειψη τεχνολογικής γνώσης:
 - εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης και αξιοποίησης της πληροφορίας / proof of delivery
 - διασυνδέονται με τα συστήματα των πελατών & συνεργατών τους (διαλειτουργικότητα)
 - επενδύουν σε σύγχρονες τεχνολογίες αποθήκης / μεταφοράς (π.χ., RFID, voice-directed technologies, αυτοματοποιημένες αποθήκες, GPS systems)
 - > Εφαρμόζουν δράσεις “πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας” για τη μείωση του κόστους λειτουργίας τους και την προσαρμογή τους στις διεθνείς οδηγίες που αφορούν στο περιβάλλον
 - > Εκπαιδεύουν, σε συνεχή βάση, τα στελέχη της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Από πλευράς ρυθμιστικού πλαισίου, οι μεταφορές υπήρξαν από τους πρώτους τομείς οικονομικής δραστηριότητας για τους οποίους αναγνωρίστηκε η ανάγκη μίας κοινής ευρωπαϊκής πολιτικής. Ήταν εξ αρχής σαφές ότι, δεδομένης της σημασίας των μεταφορών για την ανάπτυξη του ενδοευρωπαϊκού εμπορίου, του ύψους του μεταφορικού κόστους σε σχέση με το συνολικό, αλλά και της πληθώρας των στρεβλώσεων, οι οποίες οφείλονταν τόσο σε νομικές ρυθμίσεις των εθνικών κρατών όσο και σε αντικειμενικούς, γεωγραφικούς παράγοντες, καμία ενιαία ευρωπαϊκή αγορά δεν θα ήταν πραγματικά εφικτή, χωρίς κάποιον, τουλάχιστον, βαθμό ενοποίησης της μεταφορικής δραστηριότητας και των σχετικών με αυτήν αγορών. Ως εκ τούτου, η κοινή πολιτική μεταφορών διατυπώνεται επισήμως από τη γέννηση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (Συνθήκη της Ρώμης).

Παρά το γεγονός ότι η κοινή πολιτική μεταφορών υπήρξε από τα πρώτα πεδία στα οποία στράφηκε το ενδιαφέρον της ΕΟΚ, η υλοποίησή της, μέσω της θέσπισης συγκεκριμένων μέτρων, καθυστέρησε σημαντικά και οι πρώτες πρόοδοι σημειώθηκαν μόλις στα μέσα της δεκαετίας του '80, στο πλαίσιο της απόφασης του Συμβουλίου για τη δημιουργία της ενιαίας αγοράς, μέχρι το 1992. Η τελευταία Λευκή Βίβλος που αναφέρεται στον τομέα των μεταφορών εκδόθηκε το 2001 και εστιάζει, κατά κύριο λόγο, στην ανάγκη δημιουργίας ενός συστήματος μεταφορών, το οποίο θα είναι ταυτόχρονα οικονομικά αποτελεσματικό, αλλά και περιβαλλοντικά βιώσιμο, κάτι που απαιτεί την αναζωογόνηση των σιδηροδρομικών μεταφορών, την αύξηση του σχετικού βάρους των θαλάσσιων και εσωτερικών πλωτών μεταφορών και την προώθηση των συνδυασμένων μεταφορών.

Στο Πρόγραμμα “Μεταφορές 2050” της ΕΕ καθορίζονται διάφοροι στόχοι για τις εμπορευματικές μεταφορές, ανάλογα με τον τύπο μετακίνησης (υπεραστικές μετακινήσεις, μετακινήσεις μεσαίων αποστάσεων & διηπειρωτικές εμπορευματικές μεταφορές και αστικές μεταφορές). Μεταξύ αυτών, αναφέρονται, χαρακτηριστικά: Η στροφή του 50%

όλων των υπεραστικών εμπορευματικών μετακινήσεων μεσαίων αποστάσεων από τις οδικές στις σιδηροδρομικές και τις πλωτές μεταφορές. Έως το 2020, ο καθορισμός του πλαισίου για ένα ευρωπαϊκό σύστημα πληροφόρησης για τις πολυτροπικές μεταφορές, τη διαχείριση και την πληρωμή τελών, και για τις εμπορευματικές μεταφορές. Η πλήρης εφαρμογή των αρχών «ο χρήστης πληρώνει» και «ο ρυπαίνων πληρώνει» και δέσμευση του ιδιωτικού τομέα για εξάλειψη των στρεβλώσεων, δημιουργία εσόδων και εξασφάλιση χρηματοδότησης των μελλοντικών επενδύσεων στις μεταφορές.

0 Τομέας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, η συνολική αξία παραγωγής στον Τομέα ανέρχεται, το 2009³, σε 6,4 δις ευρώ, ο συνολικός κύκλος εργασιών σε 7,8 δις. ευρώ, μέγεθος που αντιστοιχεί στο 1,2% του συνόλου σε επίπεδο ΕΕ και στηρίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στις μεταφορές εμπορευμάτων. Η προστιθέμενη αξία του Τομέα αγγίζει τα 3,2 δις. ευρώ, αποτελεί δηλαδή το 1,4% της συνολικής προστιθέμενης αξίας του Τομέα στην ΕΕ.

Σύμφωνα με την ίδια πηγή, οι επιχειρήσεις του Τομέα των logistics ανέρχονται, το 2009, σε 32.623, εκ των οποίων ποσοστό 75% δραστηριοποιούνται στις μεταφορές και το υπόλοιπο στην αποθήκευση. Η συνολική απασχόληση του Τομέα ανέρχεται, για το ίδιο έτος, σε 53.831 εργαζόμενους, εκ των οποίων ποσοστό 41,2% απασχολούνται στον τομέα των μεταφορών και οι λοιποί στον τομέα της αποθήκευσης.

Συνολικά, η εγχώρια προσφορά υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα στοιχεία:

Γενικά χαρακτηριστικά

- Στο σύνολο των υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας, οι υπηρεσίες μεταφοράς καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς.
- Παρατηρείται υψηλός κατακερματισμός και έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των δραστηριοποιούμενων επιχειρήσεων, βασισμένος, κυρίως, στις τιμές των προσφερόμενων υπηρεσιών. Στον Τομέα δεν παρατηρούνται τάσεις συγκέντρωσης, εκτός από τους κλάδους διακίνησης και αποθήκευσης, με χαμηλά, όμως, ποσοστά, βάσει των διεθνών benchmarks.
- Η ζήτηση για υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας υψηλού επιπέδου και χαμηλού κόστους έχει συμβάλει στη σταδιακή αύξηση του βαθμού καθετοποίησης των προσφερόμενων υπηρεσιών. Εμφανίζεται μέσος βαθμός καθετοποίησης από τις εταιρείες εφοδιαστικής αλυσίδας (το φαινόμενο είναι πιο έντονο στις μεγάλες επιχειρήσεις του Τομέα), οι οποίες προσφέρουν υψηλό αριθμό υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας (είτε εντός του κλάδου, είτε και υπηρεσίες που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους), με στόχο την αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης.
- Ο βαθμός εξειδίκευσης των εταιρειών εφοδιαστικής αλυσίδας, με βάση την κατηγορία του διαχειριζόμενου είδους, χαρακτηρίζεται σχετικά χαμηλός, εκτός από τις περιπτώσεις ειδών που απαιτούν διαχείριση σε ιδιαίτερες συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας.

Υποδομές / Πόροι

- Παρατηρείται έλλειψη οργανωμένων logistics parks / hubs (με υποδομές πρόσβασης και ασφάλειας) στην Ελλάδα.
- Υπάρχει υπερπροσφορά αποθηκευτικών χώρων, συγκεντρωμένων, γεωγραφικά, στις περιοχές της Αττικής και Θεσσαλονίκης, από τους οποίους πολλοί είναι χαμηλών προδιαγραφών σε εξοπλισμό και συστήματα:
 - ο χαμηλό ποσοστό υιοθέτησης ολοκληρωμένων (integrated) συστημάτων και τεχνολογιών εφοδιαστικής αλυσίδας
 - ο χαμηλός βαθμός επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο και διασύνδεσης μεταξύ των συστημάτων Shipper και των παρόχων υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας
 - ο μέσο προς χαμηλό επίπεδο χρήσης αυτοματοποιημένων συστημάτων και τεχνολογιών διαχείρισης υλικών (handling)

³Πηγή: Eurostat

- Η Ελλάδα, αν και κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό ιδιόκτητου στόλου οχημάτων στην Ευρώπη, με βάση τα διανυόμενα τονοχιλιόμετρα μεταφοράς εκτός Αττικής (70%), χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό ανταγωνιστικότητας σε σχέση με τους αντίστοιχους μεταφορείς της Ευρώπης, λόγω του μη εκσυγχρονισμένου στόλου της. Το ποσοστό χρήσης σύγχρονων τεχνολογιών διαχείρισης μεταφορών από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται μέσο προς υψηλό, ενώ για το σύνολο των επιχειρήσεων του τομέα μεταφορών, ως χαμηλό.
- Το ποσοστό ευαισθητοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων σε θέματα “πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας” είναι χαμηλό.
- Η δυσπιστία των ελληνικών επιχειρήσεων σχετικά με τη χρησιμότητα ορισμένων προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών, αλλά και η αβεβαιότητα για το εάν οι επενδύσεις σε συστήματα / τεχνολογίες θα αποφέρουν κέρδος και αξία έχουν ως αποτέλεσμα η πλειονότητα των επιχειρήσεων του κλάδου (με εξαίρεση τις μεγάλες επιχειρήσεις και τις πολυεθνικές) να έχουν μέσο προς χαμηλό βαθμό χρήσης σύγχρονων συστημάτων και τεχνολογιών.

Στρατηγικές / Οικονομική Αξιολόγηση

- Ο βαθμός εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων του τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας χαρακτηρίζεται ως χαμηλός.
- Η ανάγκη για αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης οδηγεί σε υψηλό ποσοστό συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων του Τομέα. Παρόλα αυτά, το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών του Τομέα δεν χαρακτηρίζεται ως επιτυχές. Ειδικότερα οι κυρίαρχες επιχειρήσεις (οι οποίες και παρέχουν καθετοποιημένες υπηρεσίες) δεν χρησιμοποιούν συνεργάτες ή χρησιμοποιούν κατά περίπτωση.
- Η οικονομική κρίση και ύφεση, εκτός από το μέγεθος, έχει επηρεάσει την κερδοφορία και κατ’ επέκταση την αποδοτικότητα του Τομέα. Τα περιθώρια κερδοφορίας των επιχειρήσεων του Τομέα είναι χαμηλά τόσο σε όλους τους κλάδους (με εξαίρεση τον κλάδο διαμεταφορών) όσο και στις κυρίαρχες επιχειρήσεις (βάσει κύκλου εργασιών), κάτι το οποίο συνάδει με τα αποτελέσματα των μεγάλων διεθνών εταιρειών.
- Η έλλειψη χρηματοδότησης από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και η παράλληλη πίεση για αποπληρωμή των υποχρεώσεων (δανείων) αποτελούν τα σημαντικότερα προβλήματα των εταιρειών του τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, με αποτέλεσμα:
 - ο την αύξηση των προβλημάτων ρευστότητας στις επιχειρήσεις, κάτι το οποίο επιτείνεται λόγω και του υψηλού μέσου όρου ημερών είσπραξης των απαιτήσεων, και
 - ο τη μείωση των επενδύσεων σε πάγιο εξοπλισμό.
- Το ποσοστό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, αλλά και το ποσοστό της αντοχής τους στην οικονομική ύφεση είναι πάρα πολύ μικρό σε σύγκριση με διεθνή benchmarks.

Ανάλυση SWOT

Λαμβάνοντας υπόψη τα βασικά χαρακτηριστικά του, και το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτός καλείται να αναπτυχθεί, διαμορφώνεται η παρακάτω ανάλυση SWOT (ισχυρά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες, κίνδυνοι) για τον Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, για τον προσδιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την εξέλιξή του.

Ανάλυση SWOT

Ισχυρά σημεία (Strengths)

S

Η ολοένα αυξανόμενη αναγνώριση της σπουδαιότητας των δραστηριοτήτων της Εφοδιαστικής Αλυσίδας τόσο στο εσωτερικό μεμονωμένων επιχειρήσεων όσο και σε σχέση με τη συνολική λειτουργία και ανάπτυξη της οικονομίας.

Οι σημαντικές δυνατότητες μείωσης του κόστους ανά μονάδα προϊόντος για εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, οι οποίες υιοθετούν τις σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η αυξητική τάση του ποσοστού των εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων, οι οποίες αναθέτουν τις δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας σε εξειδικευμένους παρόχους υπηρεσιών 3PL.

Τα σχετικά υψηλά, σε σύγκριση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα, επίπεδα προστιθέμενης αξίας ανά εργαζόμενο στους κλάδους των μεταφορών και της αποθήκευσης.

Αδυναμίες (Weaknesses)

W

Η έλλειψη ενός επαρκούς και εξειδικευμένου κανονιστικού και ρυθμιστικού πλαισίου, σχετικά με τον καθορισμό των όρων και των προϋποθέσεων άσκησης του επαγγέλματος, το οποίο θα μπορούσε να διασφαλίσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αξιοπιστία των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Η έλλειψη κατάλληλων υποδομών, οι οποίες σχετίζονται με τις μεταφορικές δραστηριότητες (σιδηροδρομικό δίκτυο, λιμένες, αεροδρόμια κ.ά.).

Η έλλειψη σαφούς και λεπτομερούς χωροταξικού σχεδιασμού για τη χωροθέτηση των αποθηκευτικών εγκαταστάσεων και η εγκατάσταση πολλών αποθηκευτικών χώρων σε περιοχές με ακατάλληλες ή ελλιπείς υποδομές.

Ο έντονος κατακερματισμός της αγοράς οδικών εμπορευματικών μεταφορών, ο οποίος αποτρέπει την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, τη μείωση του μεταφορικού κόστους και τη δυνατότητα χρήσης των πλέον σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η πολύ χαμηλή παραγωγή προστιθέμενης αξίας, ανά επιχείρηση, των κλάδων μεταφοράς και αποθήκευσης σε σχέση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα.

Η έλλειψη προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην επιστήμη της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η διστακτικότητα πολλών εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων να αναθέσουν σε εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών 3PL τις σχετικές δραστηριότητές τους, με το ποσοστό τους να παραμένει πολύ χαμηλότερο του ευρωπαϊκού μέσου όρου.

Η έλλειψη μίας πολιτικής συνδυασμένων μεταφορών.

Η έλλειψη ολοκληρωμένου νομοθετικού πλαισίου για την ίδρυση και τη λειτουργία «εμπορευματικών κέντρων» και Logistics Parks, τα οποία θα οδηγήσουν σε σημαντικά οφέλη λόγω της συγκέντρωσης ομοειδών δραστηριοτήτων, της αύξησης της κλίμακας της δραστηριότητας και της δυνατότητας καλύτερου συντονισμού των σχετικών εργασιών.

Η μη δυνατότητα κατοχής στόλου φορτηγών των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της αποθήκευσης.

Ευκαιρίες (Opportunities)

O

Η γεωγραφική θέση της χώρας, η οποία την καθιστά εν δυνάμει διαμετακομιστικό κόμβο στην Ν.Α. Ευρώπη και γέφυρα προς την Κ. Ευρώπη, μέσω των Βαλκανίων.

Η είσοδος της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην Ε.Ε., η οποία παρέχει τη δυνατότητα σύνδεσης των εγχώριων δικτύων με τα λιμάνια της Μαύρης Θάλασσας και με το δίκτυο των ποτάμιων μεταφορών της Κεντρικής και Δυτικής Ευρώπης.

Η στρατηγική θέση των, φυσικά προστατευόμενων, λιμένων του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης και η δυνατότητα μετατροπής τους σε σημαντικά κέντρα του παγκόσμιου εμπορίου.

Κίνδυνοι (Threats)

T

Η ισχυρή, κατά τα τελευταία έτη, ύφεση της ελληνικής οικονομίας, η οποία οδηγεί σε περιορισμό του συνολικού απαιτούμενου μεταφορικού έργου, στην εμφάνιση προβλημάτων ρευστότητας ή και βιωσιμότητας των επιχειρήσεων του κλάδου, και στην αποθάρρυνση περαιτέρω επενδύσεων.

Η δυσκολία εκσυγχρονισμού των μεταφορικών δικτύων και των βασικών υποδομών της χώρας, στο προσεχές μέλλον, λόγω των προβλημάτων που αντιμετωπίζει το τραπεζικό σύστημα της χώρας και της κακής δημοσιονομικής κατάστασης.

Η μεγάλες περικοπές που έχουν λάβει χώρα στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και η πιθανότητα περαιτέρω περικοπής του στο μέλλον.

Η υποχώρηση των περισσότερων οικονομιών της ευρωζώνης σε κατάσταση ύφεσης και οι αρνητικές συνέπειες στον όγκο των διεθνών εμπορικών ροών.

3. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ

Επιλογή και διαμόρφωση επικρατέστερου σεναρίου

Παρά την αβεβαιότητα, στην οποία βρίσκεται η Ελληνική οικονομία και τη συνεπαγόμενη αβεβαιότητα για την εξέλιξη των επιμέρους επιχειρηματικών τομέων της, είναι εφικτή μία ικανοποιητική πρόγνωση της μελλοντικής εξέλιξης του τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, συνθέτοντας τα συμπεράσματα από πλήθος μελετών και ερευνών για τον Τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά, τάσεις και προοπτικές του και την ανάλυση SWOT αυτού, και προχωρώντας στην επιλογή συγκεκριμένων/βασικών παραγόντων, η πορεία των οποίων προσδιορίζει την εξέλιξη του. Οι παράγοντες αυτοί θεωρείται ότι είναι οι ακόλουθοι:

1. Ανάπτυξη της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας
2. Υλικοτεχνικές υποδομές
3. Επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης
4. Μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων
5. Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
6. Θεσμικό και νομικό πλαίσιο
7. Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση

Συνοπτικά, οι ως άνω προσδιοριστικοί παράγοντες έχουν ως εξής:

- **Ανάπτυξη της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας**

Οι μελλοντικοί ρυθμοί ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα για την εξέλιξη του τομέα των logistics, είτε αυτός θεωρηθεί ως το σύνολο των δραστηριοτήτων μεταφοράς και αποθήκευσης, είτε συμπεριλάβει και τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Στην πρώτη περίπτωση, η δραστηριότητα του Τομέα εξαρτάται, κυρίως, από το συνολικό όγκο της παραγωγής, καθώς και από το ύψος των εμπορικών ροών που διέρχονται από την επικράτεια. Στη δεύτερη περίπτωση, η επίδραση των ρυθμών ανάπτυξης στην υπό μελέτη δραστηριότητα λαμβάνει χώρα μέσω της ανάπτυξης του καταμερισμού της εργασίας ως αποτέλεσμα της μεγέθυνσης της οικονομίας, τόσο συνολικά όσο και στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι και η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας και κυρίως της ευρωπαϊκής, καθώς από αυτήν προσδιορίζεται, εν πολλοίς, το ύψος των εξαγωγικών, αλλά και των τράνζιτ ροών εμπορευμάτων.

- **Υλικοτεχνικές υποδομές**

Η ύπαρξη και το επίπεδο των υποδομών στους τομείς των μεταφορών και των επικοινωνιών θέτουν τα όρια εντός των οποίων δύνανται να αναπτυχθούν οι δραστηριότητες του Τομέα. Η ύπαρξη σύγχρονων οδικών αρτηριών, σιδηροδρομικών δικτύων, λιμένων και αερολιμένων, καθώς και ο χωρικός συντονισμός των παραπάνω, σε ένα

πλαίσιο συνδυασμένων μεταφορών, αποτελούν αναγκαία συνθήκη για την επέκταση του Τομέα. Ιδιαίτερως σημαντικά ζητήματα αποτελούν, επίσης, η δυνατότητα δημιουργίας εμπορευματικών κέντρων ή «Logistics Parks», καθώς και η ασφάλεια των οδικών και των λοιπών δικτύων. Τα παραπάνω καθιστούν σαφή και το βαθμό στον οποίον η περαιτέρω ανάπτυξη του Τομέα εξαρτάται από συγκεκριμένες κρατικές πολιτικές στον τομέα των μεταφορών.

- **Επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης**

Πρόκειται για σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα, καθώς η επέκταση της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης συνεπάγεται την αύξηση του όγκου, αλλά και της πολυπλοκότητας των διασυνοριακών εμπορικών ροών για κάθε δεδομένο ύψος οικονομικής δραστηριότητας. Σε γενικές γραμμές, η παγκοσμιοποίηση οδηγεί σε όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού και επέκταση της τακτικής της «εξωτερικής ανάθεσης» "outsourcing", σε μεταβολές των αποθεμάτων, αλλά και της φύσης των ζητούμενων υπηρεσιών και προωθεί την ανάπτυξη των εταιρειών 3PL, οι οποίες εκμεταλλεύονται τα οφέλη των οικονομιών κλίμακας, προκειμένου να κυριαρχήσουν στον Τομέα. Ταυτόχρονα, όμως, αυξάνει τη δυνατότητα μικρών επιχειρήσεων να αναπτυχθούν μέσω διαφοροποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, εστιάζόμενες σε δραστηριότητες υψηλής προστιθέμενης αξίας.

- **Μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων**

Περιλαμβάνουν μεταβολές στις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, όπως η αυξημένη ζήτηση για υπηρεσίες κατ' οίκον παράδοσης προϊόντων, η άνοδος της ζήτησης για νωπά προϊόντα και η μετατροπή του ανθρακικού αποτυπώματος των προϊόντων σε κριτήριο καταναλωτικής επιλογής. Επίσης, περιλαμβάνουν την ολοένα αυξανόμενη ζήτηση για άμεση απόκριση των εταιρειών παροχής υπηρεσιών logistics στις εκάστοτε απαιτήσεις (καταναλωτών ή πελατών), καθώς και την αύξηση του όγκου των επιστρεφόμενων προϊόντων, η οποία δημιουργεί την ανάγκη ανάπτυξης υπηρεσιών reverse logistics.

- **Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών**

Η σημασία τους έγκειται στη δυνατότητα μείωσης του κόστους ανά μονάδα προϊόντος, στα περιθώρια εξοικονόμησης εργασίας, καθώς και στα περιθώρια αποτελεσματικότερης οργάνωσης της όλης διαδικασίας διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι σημαντικότερες νέες τεχνολογίες περιλαμβάνουν τα supply chain visibility tools, τη χρήση σύγχρονων μεθόδων επικοινωνίας μέσω διαδικτύου, την ανάπτυξη κέντρων διαχείρισης αποθήκευσης και κέντρων διανομής, την ανάπτυξη της διαχείρισης μεταφορών (transport management) και την τεχνολογική πρόοδο που λαμβάνει χώρα στον τομέα της κατασκευής μέσω μεταφοράς εμπορευμάτων.

- **Θεσμικό και νομικό πλαίσιο**

Οι σημαντικότερες παράμετροι του συγκεκριμένου προσδιοριστικού παράγοντα είναι η ειδική φορολογία, η οποία πλήττει τον Τομέα, δηλαδή οι φόροι επί των καυσίμων και το ύψος των διοδίων, η ανάγκη πραγματικής απελευθέρωσης της εγχώριας αγοράς μεταφορών και η κατάστρωση κατάλληλου νομοθετικού πλαισίου για την αδειοδότηση και τη λειτουργία εμπορευματικών κέντρων και «Logistics Parks».

- **Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση**

Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται τόσο στα αντικειμενικά περιβαλλοντικά προβλήματα όσο και στη διαδικασία διαμόρφωσης μίας οικολογικής συνείδησης, κατά τα τελευταία έτη. Όσον αφορά στο πρώτο, κυρίαρχα ζητήματα είναι η μόλυνση της ατμόσφαιρας και των υδάτων, αλλά και οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, με τη συμβολή του Τομέα να είναι υψηλή και στα δύο. Ως προς το δεύτερο, η διάδοση της ανακύκλωσης και η αύξηση της τάσης επαναχρησιμοποίησης υλικών καθιστούν ιδιαίτερως σημαντική την ύπαρξη κατάλληλων αποθηκευτικών χώρων, αλλά και την ανάπτυξη λειτουργιών reverse logistics.

Προδιορισμός Επικρατέστερου Σεναρίου Εξέλιξης του Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Οι δυναμικές τιμές των προσδιοριστικών παραγόντων (παραμέτρων) του Τομέα, μέχρι το 2020, αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα. Το επικρατέστερο σενάριο για την εξέλιξη του Τομέα, στο χρονικό ορίζοντα 2020, προκύπτει από τη γραμμή που ενώνει την πιο «πιθανή τιμή» κάθε προσδιοριστικού παράγοντα:

Πίνακας 2: Δυναμική εξέλιξη προσδιοριστικών παραγόντων - Επικρατέστερο σενάριο εξέλιξης για τον Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Προδιοριστικός Παράγοντας / Παράμετρος της μελλοντικής εξέλιξης του Τομέα	Υποχώρηση	Στασιμότητα	Επιτάχυνση
Ανάπτυξη της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας	●	○	●
Υλικοτεχνικές υποδομές	●	●	○
Επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης	●	●	○
Μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων	●	○	●
Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών	●	●	○
Θεσμικό και νομικό πλαίσιο	●	●	○
Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση	●	●	○

- δυναμική εξέλιξη του κάθε προσδιοριστικού παράγοντα
- πιθανότερη εξέλιξη κάθε προσδιοριστικού παράγοντα (το σύνολό τους διαμορφώνει το επικρατέστερο σενάριο εξέλιξης του Τομέα)

**Επικρατέστερο
σενάριο**

Ως επικρατέστερο σενάριο εξέλιξης του Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας θεωρείται το Σενάριο «**Ανάπτυξη, εν μέσω οικονομικής στασιμότητας**», το οποίο προσδιορίζεται ως ακολούθως:

- **Ανάπτυξη της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας**

Τόσο η ελληνική όσο και η ευρωπαϊκή οικονομία θα βρεθούν, κατά τα επόμενα έτη, σε μία περίοδο στασιμότητας. Όσον αφορά στην Ελλάδα, αν και θεωρείται δεδομένη η παραμονή της χώρας στην ευρωζώνη και η συνέχιση της χρηματοδοτικής στήριξής της, η ύφεση θα διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα και το 2013, ενώ οι θετικοί ρυθμοί οικονομικής μεγέθυνσης, οι οποίοι αναμένεται να επικρατήσουν στη συνέχεια, θα κινηθούν σε χαμηλά επίπεδα. Χαμηλά θα είναι και τα επίπεδα ανάπτυξης της συνολικής ευρωπαϊκής οικονομίας, κατά τα επόμενα έτη, ενώ δεν μπορεί να αποκλειστεί το ενδεχόμενο σημαντικής επιβράδυνσης της παγκόσμιας οικονομίας, ως αποτέλεσμα των προβλημάτων είτε της αμερικανικής είτε της κινεζικής οικονομίας. Ως εκ τούτου, επικρατέστερο θεωρείται το σενάριο της στασιμότητας.

- **Υλικοτεχνικές υποδομές**

Ως σημαντικότερες υλικοτεχνικές υποδομές θεωρούνται η ολοκλήρωση του ΠΑΘΕ, η ηλεκτροκίνηση του συνολικού σιδηροδρομικού δικτύου και η επέκταση των σταθμών εμπορευματοκιβωτίων στα λιμάνια του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης, υποδομές οι οποίες κρίνονται επαρκείς, δεδομένων των γεωγραφικών πλεονεκτημάτων της χώρας, για τη μετατροπή της Ελλάδας σε διαμετακομιστικό κόμβο και για την ταχύτατη ανάπτυξη του Τομέα. Φυσικά, ο συνδυασμός των δημοσιονομικών προβλημάτων του ελληνικού κράτους και της αδυναμίας χρηματοδότησης των εν λόγω έργων από το εγχώριο τραπεζικό σύστημα, καθιστούν δυσχερή την ταχεία ολοκλήρωση των έργων αυτών. Εντούτοις, οι προσπάθειες κατασκευής των σημαντικότερων έργων υποδομών αναμένεται να συνεχιστούν (μέσω π.χ. επικέντρωσης σε αυτά των πόρων του ΠΔΕ ή μέσω ειδικών συμφωνιών με τις ελληνικές τράπεζες), και μάλιστα με επιταχυνόμενους ρυθμούς, λόγω της σπουδαιότητας των έργων αυτών για την οικονομία της χώρας.

- **Επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης**

Οι βασικές τάσεις της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης αναμένεται να επιταχυνθούν κατά τα επόμενα έτη, παρά τη στασιμότητα στην ελληνική και ευρωπαϊκή οικονομία και παρά την αργή αποπεράτωση των αναγκαίων έργων υποδομών. Αν και οι εισαγωγικές και εξαγωγικές ροές εμπορευμάτων δεν αποκλείεται να παρουσιάσουν στασιμότητα, ή ακόμα και να σημειώσουν κάμψη, οι διασυννοριακές ροές τράνζιτ αναμένεται να υπερκαλύψουν το κενό. Επιπλέον, αναμένεται επιτάχυνση τόσο στη διαδικασία συγκέντρωσης του Τομέα όσο και στην εμφάνιση περιπτώσεων εξειδίκευσης σε δραστηριότητες υψηλής προστιθέμενης αξίας. Θεωρείται, άλλως, ότι παρά το αρνητικό οικονομικό περιβάλλον, η εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της χώρας μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική ανάπτυξη του Τομέα κατά τα επόμενα έτη, αν μη τι άλλο, λόγω του μέχρι στιγμής χαμηλού επιπέδου αξιοποίησής του.

- **Μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων**

Η εμφάνιση και η διάδοση των νέων καταναλωτικών προτύπων αποτέλεσε, κατά κύριο λόγο, τη συνέπεια των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης των προηγούμενων ετών και της επακόλουθης αύξησης του βιοτικού επιπέδου. Η αντιστροφή της αυξητικής τάσης του ΑΕΠ κατά την τελευταία πενταετία και η προβλεπόμενη στασιμότητα των επόμενων ετών δεν θα οδηγήσουν σε πλήρη αναιρέση των τάσεων αυτών, καθώς τα καταναλωτικά πρότυπα, συνήθως, προσαρμόζονται αργά και επιδεικνύουν σημαντική επιμονή. Θα περιορίσουν, όμως, σε σημαντικό βαθμό την περαιτέρω εξάπλωσή τους, με αποτέλεσμα η εκδοχή της στασιμότητας να θεωρείται ως η επικρατέστερη.

- **Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών**

Τα σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης του τομέα των logistics θα οδηγήσουν τις επιχειρήσεις του Τομέα, αλλά και όσες επιτελούν δραστηριότητες in-house logistics, στην προσπάθεια ενσωμάτωσης των διαθέσιμων νέων τεχνολογιών προκειμένου να είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τα δυνητικά οφέλη, αλλά και να βελτιώσουν τη θέση τους στο εσωτερικό του Τομέα. Δεδομένης της σημασίας των νέων τεχνολογιών σε όρους παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, τα προβλήματα χρηματοδότησης από το τραπεζικό σύστημα αναμένεται να ξεπεραστούν, ενώ στο βαθμό που οι θετικές προβλέψεις για την πορεία του Τομέα επαληθευτούν, ένα σημαντικό μέρος των απαιτούμενων κεφαλαίων μπορεί να προέλθει από αυτοχρηματοδότηση. Οι συνθήκες ανταγωνισμού που θα επικρατήσουν στον Τομέα αναμένεται, επίσης, να ενισχύσουν το κίνητρο των επιχειρήσεων να επενδύσουν στις νέες τεχνολογίες. Ως αποτέλεσμα, η επιτάχυνση κρίνεται ως επικρατέστερη εκδοχή για το συγκεκριμένο προσδιοριστικό παράγοντα.

- **Θεσμικό και νομικό πλαίσιο**

Οι μεταβολές του υφιστάμενου θεσμικού και νομικού πλαισίου προς τις κατευθύνσεις, που αναφέρθηκαν παραπάνω, αναμένεται να παρουσιάσουν επιτάχυνση, κατά το προσεχές μέλλον. Η κατανόηση της σημασίας του Τομέα ως μοχλού ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, αλλά και του σημαντικού οφέλους που μπορεί να επιτευχθεί μέσω μικρών, μόνο, παρεμβάσεων, αναμένεται να οδηγήσει ταχύτατα σε ένα καθεστώς απελευθέρωσης των σχετικών δραστηριοτήτων και προώθησης των σχετικών ρυθμίσεων περί της δημιουργίας «κέντρων δραστηριοτήτων logistics». Η φορολογική επιβάρυνση δεν αναμένεται να μειωθεί, αλλά η απελευθέρωση της αγοράς μεταφορών θα οδηγήσει σε σημαντικές μειώσεις του κόστους, οι οποίες θα επιτρέψουν την ανάπτυξη του Τομέα, παρά την υψηλή φορολογική επιβάρυνση.

- **Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση**

Ο εν λόγω παράγοντας αναμένεται να παρουσιάσει επιτάχυνση, καθώς οι υφιστάμενες τάσεις δεν φαίνεται να μεταβάλλονται σημαντικά, ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Ακόμα κι αν η διεθνής οικονομική στασιμότητα οδηγήσει σε μείωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης και η αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθησία μετριαστεί, ο σεβασμός ορισμένων περιβαλλοντικών προτύπων θα επιβληθεί στις εγχώριες επιχειρήσεις του Τομέα, μέσω των ξένων επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζονται, ενώ η θέσπιση περιβαλλοντικών προτύπων σε επίπεδο Ε.Ε. δεν αναμένεται να περιοριστεί.

Η ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ

4. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ

Εντοπισμός των βασικών επαγγελμάτων

Από τη μελέτη των σχετικών στοιχείων φαίνεται ότι τόσο τα κωδικοποιημένα επαγγέλματα, με βάση το Διεθνές Σύστημα Ταξινόμησης Επαγγελμάτων όσο και τα επαγγέλματα που παρέχει η δευτεροβάθμια, μεταδευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση, δεν διευκολύνουν τον εντοπισμό των κύριων επαγγελμάτων, που στελεχώνουν επιχειρήσεις και οργανισμούς στον Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Και ιδιαίτερα, δεν επιτρέπουν την άμεση ανάδειξη εκείνων των επαγγελμάτων, για τα οποία αναμένονται μεταβολές στις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, στο χρονικό ορίζοντα, έως το 2020, με βάση το επικρατέστερο σενάριο εξέλιξης του Τομέα.

Με βάση αυτή τη διαπίστωση, η αναγνώριση των ως άνω επαγγελμάτων πραγματοποιήθηκε με την αξιοποίηση δευτερογενών πηγών (κατάλογοι επαγγελμάτων για τον Τομέα από ελληνικές, ευρωπαϊκές και διεθνείς πηγές), καθώς και με τη συμβολή της **Ομάδας Εμπειρογνομώνων και Στελεχών Επιχειρήσεων του Τομέα Εφοδιαστικής Αλυσίδας**, η οποία συστάθηκε για το σκοπό αυτό. Η εργασία αυτή είχε ως αποτέλεσμα τον εντοπισμό των ακόλουθων είκοσι (20) βασικών επαγγελμάτων για την κάλυψη των μελλοντικών ποιοτικών αναγκών των επιχειρήσεων (με βάση το επικρατέστερο σενάριο εξέλιξής του) και για τα οποία θα απαιτηθεί αναθεώρηση ή και συμπλήρωση σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους, στο χρονικό ορίζοντα, έως το 2020:

Πίνακας 3: Τα εκτιμώμενα βασικά επαγγέλματα του Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, για το 2020, με βάση το επικρατέστερο σενάριο εξέλιξής του

A/A	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ
1	Supply Chain Manager (Υπεύθυνος Εφοδιαστικής Αλυσίδας)
2	Logistics Manager (Υπεύθυνος Logistics)
3	Warehouse Manager (Υπεύθυνος Αποθηκών)
4	Purchasing / Procurement Manager (Υπεύθυνος Αγορών / Προμηθειών)
5	Customer Service Manager (Υπεύθυνος Εξυπηρέτησης Πελατών)
6	SCM / Logistics Planner (Υπάλληλος Σχεδιασμού Logistics)
7	SCM / Logistics Analyst (Αναλυτής Logistics)
8	Logistics Engineer (Μηχανικός Logistics)
9	Transportation Manager (Υπεύθυνος Μεταφορών)
10	Logistics Coordinator (Υπάλληλος Logistics)
11	Warehouse Coordinator (Υπάλληλος Αποθηκών)
12	Distribution Manager (Υπεύθυνος Διανομής)
13	Export Manager (Υπεύθυνος Εξαγωγών)

14	Demand Planner (Υπεύθυνος Σχεδιασμού Ζήτησης)
15	Transportation Planner (Υπάλληλος Σχεδιασμού Μεταφορών)
16	Distribution Planner (Υπάλληλος Σχεδιασμού Διανομής)
17	Customs Officer (Υπεύθυνος Τελωνείου)
18	Network Development Manager (Υπεύθυνος Ανάπτυξης Δικτύου)
19	Quality, Health & Safety Manager (Υπεύθυνος Ποιότητας, Υγείας και Ασφάλειας)
20	Business Development Manager (Υπεύθυνος Επιχειρηματικής Ανάπτυξης)

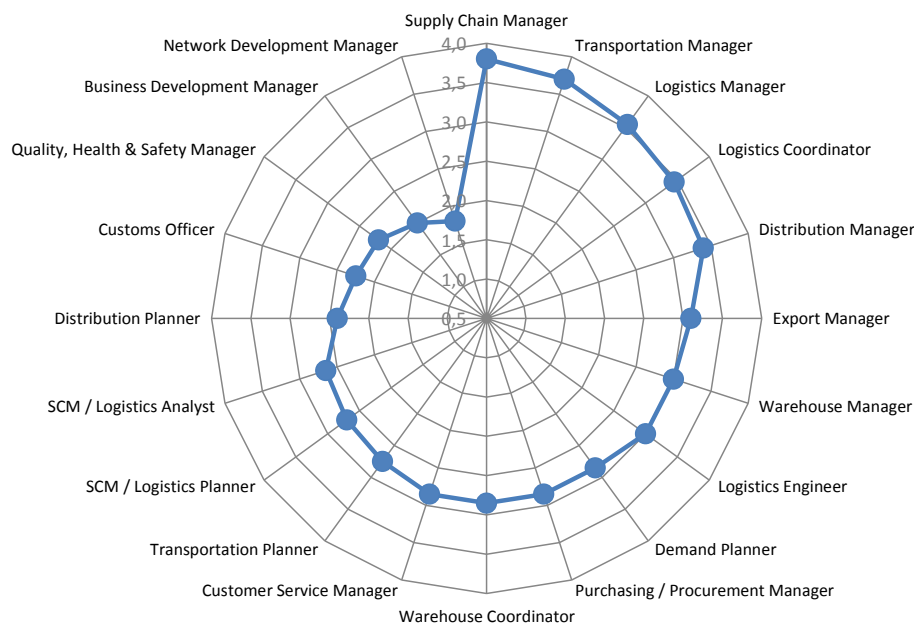
Θα πρέπει να τονιστεί ότι το εγχείρημα αυτό, η εκτίμηση, δηλαδή, των βασικών επαγγελμάτων του Τομέα, παρουσιάζει κάποιες αναπόφευκτες δυσχέρειες, λόγω της ίδιας της φύσης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, ως οικονομικής δραστηριότητας. Ο εν λόγω Τομέας αποτελείται στην πραγματικότητα από τρεις επιμέρους υποτομείς, μεταξύ των οποίων μπορεί να υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το ακριβές αντικείμενο της δραστηριότητας των επιχειρήσεων, άρα και ως προς τα επαγγέλματα που θα πρέπει να θεωρηθούν ως βασικά. Συγκεκριμένα, στον υπό εξέταση τομέα ανήκουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (3PL), οι εμπορικές-παραγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες είτε έχουν inhouse logistics, είτε συνεργάζονται με επιχειρήσεις της προηγούμενης κατηγορίας, καθώς και οι μεταφορικές επιχειρήσεις. Όπως είναι μάλλον προφανές, ορισμένα επαγγέλματα, τα οποία μπορεί να είναι κρίσιμης σημασίας για τις επιχειρήσεις μίας εξ αυτών των κατηγοριών, δεν είναι κατ' ανάγκην εξίσου σημαντικά για τις επιχειρήσεις των άλλων δύο κατηγοριών. Τούτων δοθέντων, στο πλαίσιο της παρούσας ανάλυσης επιχειρήθηκε η συγκέντρωση και των τριών αυτών κατηγοριών, ώστε τα τελικά αποτελέσματα να παρέχουν μία όσο το δυνατόν πληρέστερη περιγραφή του συνολικού Τομέα, παρά τις υπαρκτές διαφοροποιήσεις μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών επιχειρήσεων.

Ανάδειξη κρίσιμων επαγγελμάτων

Ως «κρίσιμα» ορίζονται εκείνα τα βασικά επαγγέλματα που θα επηρεασθούν περισσότερο από τόσο από τη μελλοντική εξέλιξη του Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και των μελλοντικών ποιοτικών αναγκών των επιχειρήσεων όσο και από την άποψη των μεταβολών τους στις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, σύμφωνα με το επικρατέστερο σενάριο. Προς την κατεύθυνση αυτή, η ανάδειξη των κρίσιμων επαγγελμάτων προκύπτει από την εκτίμηση του βαθμού επιρροής των επιλεγμένων προσδιοριστικών παραγόντων σε κάθε βασικό επάγγελμα, λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική βαρύτητα κάθε παράγοντα στη διαμόρφωση του επικρατέστερου σεναρίου για την εξέλιξη του Τομέα.

Η προτεραιοποίηση/ιεράρχηση των βασικών επαγγελμάτων του Τομέα, που προέκυψε με βάση τη μεθοδολογία του Μηχανισμού, παρουσιάζεται, εποπτικά, ως εξής :

Σχήμα 1: Συνολική προτεραιοποίηση/ ιεράρχηση βασικών επαγγελμάτων του Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας



Από τα είκοσι (20) επαγγέλματα που αναμένεται να επηρεαστούν από τις εξελίξεις του Τομέα, την περίοδο μέχρι το 2020, με βάση το επικρατέστερο σενάριο, επιλέγονται τα δώδεκα (12) πρώτα, τα οποία συγκεντρώνουν την υψηλότερη συνολική βαθμολογία, ως τα κρίσιμα επαγγέλματα σε σχέση με τις μελλοντικές ποιοτικές ανάγκες των επιχειρήσεων και τις εκτιμώμενες μεταβολές στις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, του ανθρώπινου δυναμικού τους, με βάση το επικρατέστερο σενάριο εξέλιξης του Τομέα. Στα επαγγέλματα αυτά εστιάζει, στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, η περαιτέρω ανάλυση σε ό,τι αφορά στο αντικείμενο εργασιών τους και τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων – καθηκόντων τους.

Πίνακας 4: Τα εκτιμώμενα κρίσιμα επαγγέλματα του Τομέα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας

α/α	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ
1	Supply Chain Manager (Υπεύθυνος Εφοδιαστικής Αλυσίδας)
2	Transportation Manager (Υπεύθυνος Μεταφορών)
3	Logistics Manager (Υπεύθυνος Logistics)
4	Logistics Coordinator (Υπάλληλος Logistics)
5	Distribution Manager (Υπεύθυνος Διανομής)
6	Export Manager (Υπεύθυνος Εξαγωγών)
7	Warehouse Manager (Υπεύθυνος Αποθηκών)
8	Logistics Engineer (Μηχανικός Logistics)
9	Demand Planner (Υπεύθυνος Σχεδιασμού Ζήτησης)
10	Purchasing / Procurement Manager (Υπεύθυνος Αγορών / Προμηθειών)
11	Warehouse Coordinator (Υπάλληλος Αποθηκών)
12	Customer Service Manager (Υπεύθυνος Εξυπηρέτησης Πελατών)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Τα κρίσιμα επαγγέλματα – Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες

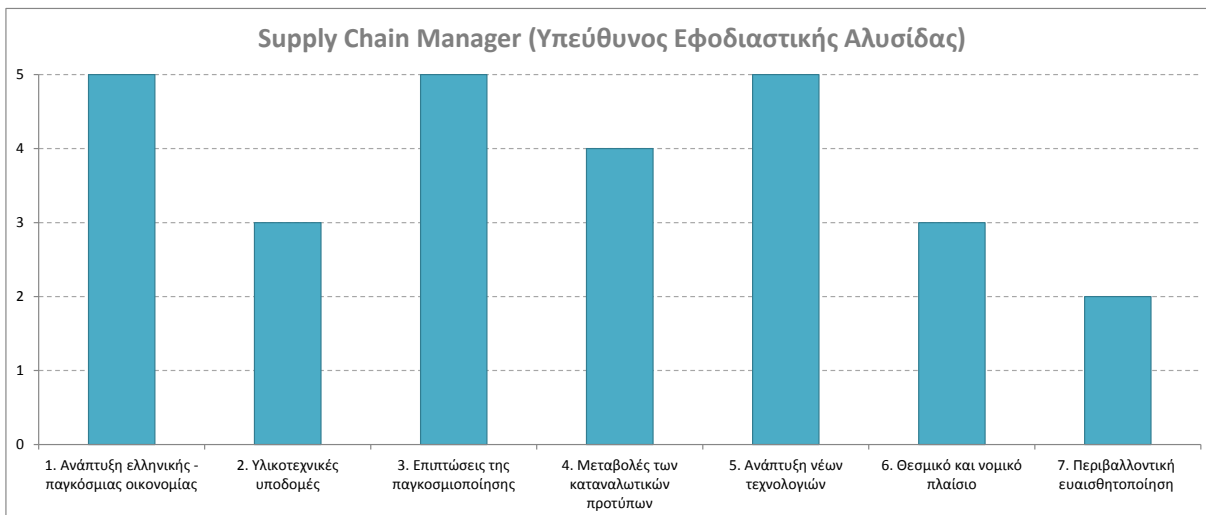
5. γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες

Με βάση το αντικείμενο εργασιών κάθε επαγγέλματος, προσδιορίζονται οι απαιτήσεις σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που κρίνονται αναγκαίες για την επιτυχή άσκηση του, στο χρονικό ορίζοντα 2020. Επίσης, παρουσιάζεται σε διαγραμματική μορφή και σχολιάζεται συνοπτικά, η επιρροή των προσδιοριστικών παραγόντων (των οποίων η πορεία διαμορφώνει το επικρατέστερο σενάριο εξέλιξης του Τομέα) σε κάθε επάγγελμα⁴.

⁴Στα διαγράμματα και το σχετικό σχολιασμό δεν συνυπολογίζεται η βαρύτητα κάθε προσδιοριστικού παράγοντα στο σενάριο εξέλιξης του Τομέα

Supply Chain Manager (Υπεύθυνος Εφοδιαστικής Αλυσίδας)

Ο **Supply Chain Manager** επηρεάζεται σε υψηλό και πολύ υψηλό βαθμό από τους προσδιοριστικούς παράγοντες, που αφορούν στην ανάπτυξη της ελληνικής / παγκόσμιας οικονομίας, στις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης, στις μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων και στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Σε μικρότερο βαθμό επηρεάζεται από τους υπόλοιπους τρεις προσδιοριστικούς παράγοντες, που συνθέτουν το σενάριο εξέλιξης του Τομέα.



Σχήμα 2: Επιρροή προσδιοριστικών παραγόντων στο επάγγελμα του Supply Chain Manager

Το αντικείμενο εργασιών και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του Supply Chain Manager έχουν ως εξής:

Πίνακας 5 Supply Chain Manager: Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες Γνώσεις-Δεξιότητες-Ικανότητες

Αντικείμενο Εργασιών
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις προμηθευτών και γενικότερα με τις προμήθειες [τήρηση προϋπολογισμού και SLA (service level agreement)]. • Ανάλυση των αποθεμάτων και καθορισμός κριτηρίων για την αύξηση ή μείωση των κύκλων αποθέματος, τη μείωση των ακρήστων και τη βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών. • Συνεργασία με τους planners για την πρόβλεψη της ζήτησης ή τη δημιουργία σχεδίων που εξασφαλίζουν τη διαθεσιμότητα των υλικών ή των προϊόντων. • Σχεδιασμός και υλοποίηση αλυσίδων εφοδιασμού που υποστηρίζουν επιχειρηματικές στρατηγικές, συνεχώς προσαρμοζόμενες στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες ή στρατηγικές για τη μείωση του κόστους. • Ανάπτυξη διαδικασιών για το συντονισμό της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας με άλλους λειτουργικούς τομείς, όπως οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, το οικονομικό, η παραγωγή, η διασφάλιση της ποιότητας κλπ. • Εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. • Διαχείριση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη στρατηγική ή τακτική αγορά, σχεδιασμού απαιτήσεων/ προδιαγραφών των υλικών, απογραφής, αποθήκευσης, παραλαβών, αποστολών, χειρισμού ειδικών υλικών, μέτρων ασφαλείας. • Παρακολούθηση των προβλέψεων και της πραγματικής ζήτησης για να προσδιοριστούν οι αλλαγές ή για να καθοριστούν οι επιπτώσεις τους στις δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας. • Καθορισμός δεικτών απόδοσης για τη μέτρηση, σύγκριση ή αξιολόγηση των παραγόντων της αλυσίδας εφοδιασμού, όπως το κόστος του προϊόντος ή η ποιότητα. • Διαχείριση των δραστηριοτήτων εξυπηρέτησης πελατών συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής παραγγελίας, της ικανοποίησης των πελατών, της επικοινωνίας με τις πωλήσεις και την παραγωγή, καθώς και της ποιότητας ώστε να εξασφαλίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

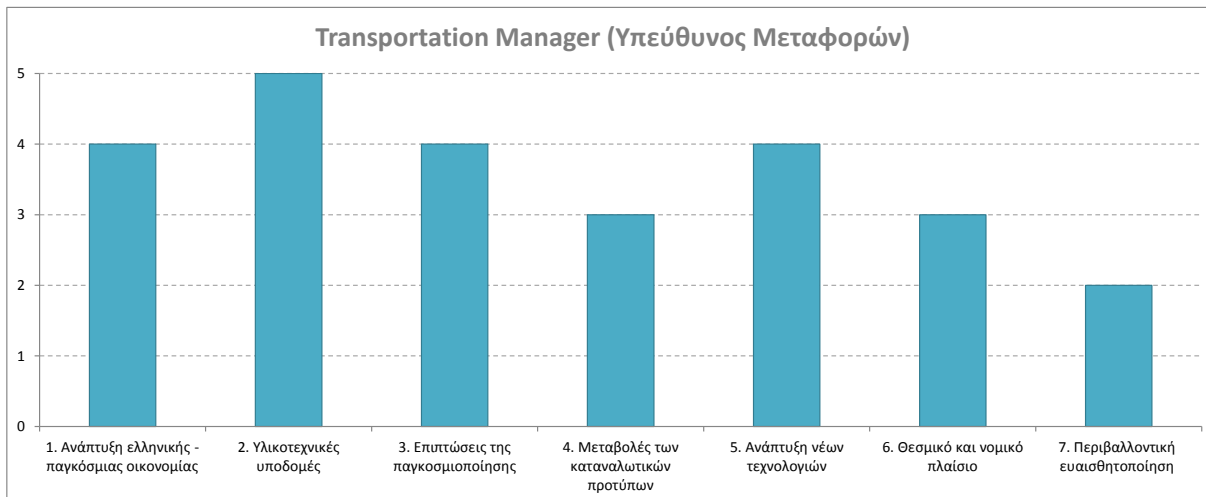
- Καταγραφή διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως οι ροές εργασίας, οι χρόνοι και οι ροές του συστήματος.
- Επικοινωνία με προμηθευτές για ανασκόπηση απόδοσης, προβλέψεις ή αλλαγές.
- Διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης του προμηθευτή ώστε να πληρούνται οι απαιτήσεις ποιότητας και χρόνου παράδοσης.
- 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.

Γνώσεις – Δεξιότητες – Ικανότητες

- Γνώση και δεξιότητα στη χρήση Η/Υ και εξειδικευμένων προγραμμάτων, όπως WMS – ERP – MRP
- Βασικές γνώσεις οικονομικών.
- Ικανότητα σύνταξης, διαχείρισης και ελέγχου προϋπολογισμών τμημάτων.
- Ικανότητα ανάγνωσης και κατανόησης ισολογισμών, διαγραμμάτων P&L, cash flow, νεκρού σημείου (όπου υπάρχει παραγωγική διαδικασία), οικονομοτεχνικής ανάλυσης.
- Γνώσεις βασικών διαπραγματευτικών μεθόδων, σχετικών με την άσκηση του επαγγέλματος – Διαπραγματευτικές ικανότητες.
- Γνώση και ικανότητα διαχείρισης και παρακολούθησης διαδικασίας επιλογής προμηθευτών.
- Βασικές γνώσεις θεσμικού πλαισίου ασφάλειας εργαζομένων, εργασιακών θεμάτων.
- Ικανότητα διαχείρισης και παρακολούθησης οικονομικών συμφωνιών.
- Ικανότητα ανάλυσης δεδομένων και δημιουργίας επιχειρησιακών πλάνων.
- Τεχνικές γνώσεις (ανάλογα με τον τομέα της εταιρείας δραστηριοποίησης).
- Γνώση και ικανότητα παρακολούθησης έργων (project management), καθώς δεξιότητα στη χρήση των κατάλληλων εργαλείων (πχ MS Project).
- Γνώση της μεθοδολογίας και δεξιότητα στη δημιουργία παρουσιάσεων.
- Πολύ καλή γνώση ξένης γλώσσας (προφορικός – γραπτός λόγος, ορολογία).
- Γνώση μεθόδων αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, επιλογής νέων στελεχών, κατάρτισης πλάνου απαιτούμενων ΓΔΙ.
- Γνώση και ικανότητα διαχείρισης προσωπικού και εκπαίδευσής του.
- Γνώσεις και ικανότητες διοίκησης.
- Ικανότητα δημιουργίας ομάδων με έμφαση στην συνεργασία και την παραγωγικότητα.
- Γνώσεις μεθόδων και ικανότητα επικοινωνίας με υφισταμένους και προϊσταμένους.
- Γνώση και δεξιότητα χρήσης μεθόδων διαχείρισης, επίλυσης και αντιμετώπισης προβλημάτων.
- Ικανότητα ανεξάρτητης, αναλυτικής σκέψης, ικανότητα στην αντίληψη λεπτομέρειας και δεξιότητα χειρισμού πολλαπλών έργων-καταστάσεων, με στόχο την εύρυθμη ολοκλήρωσή τους.
- Ικανότητα αντίληψης, σθάμισης και διαχείρισης πληροφοριών.

Transportation Manager (Υπεύθυνος Μεταφορών)

Ο **Transportation Manager** επηρεάζεται σε υψηλό βαθμό από τους προσδιοριστικούς παράγοντες, που αφορούν στην ανάπτυξη της ελληνικής / παγκόσμιας οικονομίας, στις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης και στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Ιδιαίτερα υψηλή είναι η επιρροή από τον προσδιοριστικό παράγοντα που αφορά στο επίπεδο των υλικοτεχνικών υποδομών.



Σχήμα 3: Επιρροή προσδιοριστικών παραγόντων στο επάγγελμα του Transportation Manager

Το αντικείμενο εργασιών και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του Transportation Manager έχουν ως εξής:

Πίνακας 6 Transportation Manager: Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες Γνώσεις-Δεξιότητες-Ικανότητες

Αντικείμενο Εργασιών
<ul style="list-style-type: none"> • Προετοιμασία και διαχείριση προϋπολογισμού του τμήματος. • Επίβλεψη των δραστηριοτήτων των εργαζομένων που ασχολούνται με την παραλαβή, την αποθήκευση, τον έλεγχο, και τη μεταφορά των προϊόντων ή υλικών. • Σχεδιασμός, προσαρμογή, ανάπτυξη και εφαρμογή των κανόνων ασφαλείας, και της υγείας & ασφάλειας εργαζομένων • Προετοιμασία ή επίβλεψη της προετοιμασίας των αναφορών προς τη διοίκηση, επίβλεψη της λειτουργίας, της συντήρησης, της ασφάλειας και της τήρησης των εγχειριδίων ασφαλείας μεταφορών της εταιρείας. • Έκδοση στοιχείων και παροχή πληροφοριών δρομολόγησης για την εξασφάλιση των συμφωνηθέντων χρόνων και τόπων παράδοσης. • Επικοινωνία με προϊστάμενους άλλων τμημάτων (παραγωγή, πωλήσεις, αγορές) για το συντονισμό των δραστηριοτήτων αποστολής – παραλαβής. • Αξιολόγηση εντολών εργασίας ή των προβλέψεων για την εκτίμηση της ζήτησης, ιδιαίτερα σε περιόδους αιχμής παραδόσεων και αποστολών, με στόχο την έκδοση των κατάλληλων εντολών εργασίας και την αντιμετώπιση του έξτρα μεταφορικού φορτίου. • Επιθεώρηση της κατάστασης του στόλου οχημάτων και του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται και ενεργοποίηση περιοδικών ή έκτακτων συντηρήσεων, επισκευών, ή αντικαταστάσεων.

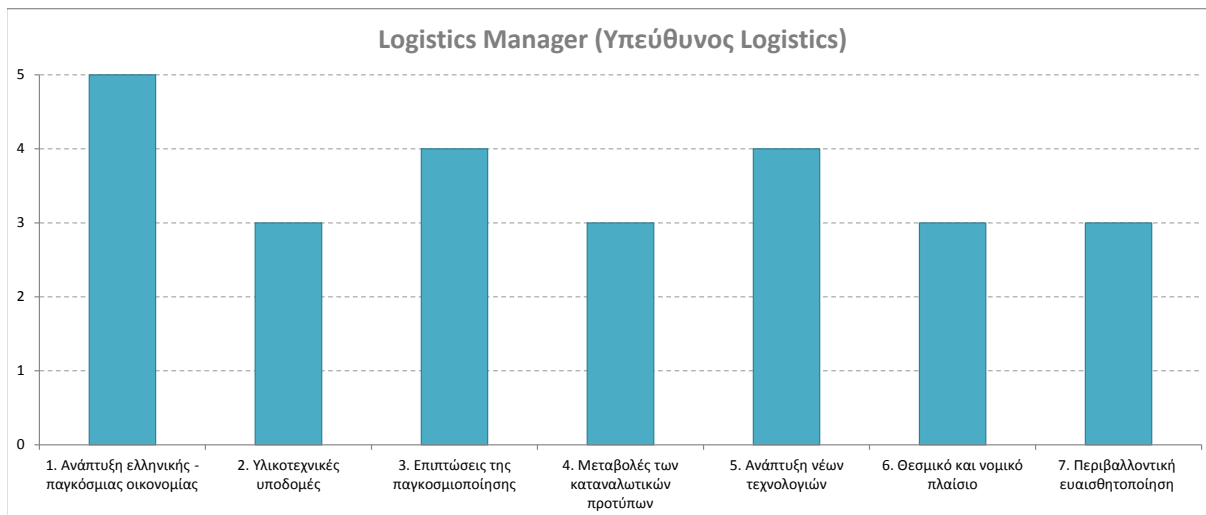
- Καθοδήγηση και διεύθυνση ερευνών για τον έλεγχο και την επίλυση παραπόνων ή καταγγελιών πελατών ή αποστολέων.
- Ανάπτυξη κριτηρίων, οδηγιών εφαρμογής και χειριδίων διαδικασιών, ώστε να ακολουθούνται οι κρατικές και οι αλλοδαπές οδηγίες, καθώς και το θεσμικό πλαίσιο των μεταφορών.
- Προετοιμασία και σύνταξη προτάσεων προς τη διοίκηση για το ύψος αμοιβής και τις αυξήσεις των κομίστρων ή αλλαγές του προγράμματος/δρομολόγησης.
- Ευθύνη για τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων με προμηθευτές συντήρησης εξοπλισμού, έρευνας για αγορά νέου, σύνταξης απαιτήσεων/προδιαγραφών νέου εξοπλισμού, αξιολόγησης προσφορών και προμηθευτών.
- Οργάνωση και χάραξη δικτύων μεταφοράς μεγάλης εμβέλειας.
- Σύναψη συμφωνιών συνεργασίας με πράκτορες / ανταποκριτές.
- Σύναψη συμφωνιών έργων μεταφοράς.
- Επιλογή του προσωπικού του τμήματός του, εκπαίδευση και συνεχής παρακολούθηση της προόδου του.

Γνώσεις – Δεξιότητες – Ικανότητες

- Γνώσεις τεχνολογίας τηλεματικής, δρομολόγησης. Ικανότητα χρήσης εξειδικευμένων προγραμμάτων.
- Γνώση και ικανότητα σχεδιασμού δρομολογίων και γενικότερα δικτύου μεταφοράς και συναφών ενεργειών, καθώς και ικανότητα άμεσης αναπροσαρμογής αυτών, λόγω εμφάνισης νέων δεδομένων.
- Βασικές γνώσεις μηχανολογίας, κατανάλωσης καυσίμων, συντήρησης και επιλογής εξοπλισμού σχετικά με τη διεκπεραίωση του μεταφορικού έργου.
- Εκτενείς γνώσεις θεσμικού πλαισίου μεταφορών.
- Γνώσεις κανόνων διακίνησης επικίνδυνων φορτίων.
- Εκτενείς γνώσεις κανόνων ασφαλείας κατά τη μεταφορά (ασφάλιση φορτίων, μέγιστα επιτρεπόμενα φορτία, χρόνοι ανάπαυσης οδηγών, ειδικές μεταφορές κλπ.).
- Ικανότητα σύνταξης, διαχείρισης και ελέγχου προϋπολογισμών τμημάτων.
- Γνώσεις βασικών διαπραγματευτικών μεθόδων, σχετικών με την άσκηση του επαγγέλματος – Διαπραγματευτικές ικανότητες.
- Ικανότητα διαχείρισης και παρακολούθησης οικονομικών συμφωνιών.
- Πολύ καλή γνώση ξένης γλώσσας (προφορικός-γραπτός λόγος, ορολογία).
- Ικανότητα ανάλυσης πληροφοριών και κατάρτισης προτάσεων για βελτιστοποίηση διαδικασιών.
- Ικανότητα συνεργασίας με άλλα τμήματα, όπως Supply Chain Management, πωλήσεις, αγορές και προμηθευτές.
- Ικανότητα επιλογής συνεργατών, παρακολούθηση αποτελεσμάτων συνεργασίας.
- Γνώση μεθόδων αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, επιλογής νέων στελεχών, κατάρτισης πλάνου απαιτούμενων ΓΔΙ.
- Γνώση και ικανότητα διαχείρισης προσωπικού και εκπαίδευσής του.
- Γνώσεις και ικανότητες διοίκησης.
- Ικανότητα δημιουργίας ομάδων με έμφαση στη συνεργασία και την παραγωγικότητα.
- Γνώσεις μεθόδων και ικανότητα επικοινωνίας με υφισταμένους και προϊσταμένους.
- Ικανότητα ανεξάρτητης, αναλυτικής σκέψης, ικανότητα στην αντίληψη λεπτομέρειας και δεξιότητα χειρισμού πολλαπλών έργων-καταστάσεων, με στόχο την εύρυθμη ολοκλήρωσή τους.

Logistics Manager (Υπεύθυνος Logistics)

Ο **Logistics Manager** επηρεάζεται σε ιδιαίτερα υψηλό βαθμό από τον προσδιοριστικό παράγοντα που αφορά στην ανάπτυξη της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας και σε υψηλό βαθμό από τους παράγοντες που αφορούν στις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης και στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Χαμηλότερη είναι η επιρροή στο επάγγελμα των υπολοίπων προσδιοριστικών παραγόντων.



Σχήμα 4: Επιρροή προσδιοριστικών παραγόντων στο επάγγελμα του Logistics Manager

Το αντικείμενο εργασιών και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του Logistics Manager έχουν ως εξής:

Πίνακας 7 Logistics Manager: Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες Γνώσεις-Δεξιότητες-Ικανότητες

Αντικείμενο Εργασιών
<ul style="list-style-type: none"> • Επίβλεψη της διαδικασίας διαχείρισης των αποθεμάτων, του καθορισμού στρατηγικών για τα κατάλληλα επίπεδα αποθεμάτων, της μείωσης ή/και εξάλειψης παλαιών και εκτός προδιαγραφών υλικών. • Ανάπτυξη μεθόδων και διαδικασιών για τον προγραμματισμό των πρώτων υλών από τους προμηθευτές για την υποστήριξη της παραγωγής στην κάλυψη της ζήτησης των πελατών και τη συγκράτηση κόστους στα προϋπολογισμένα επίπεδα. • Ανάπτυξη και διατήρηση του συστήματος μεταφοράς για τις εγχώριες και διεθνείς εμπορευματικές μεταφορές, ώστε να εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη κάλυψη των αναγκών. • 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. • Δημιουργία, διαχείριση και επίτευξη του οικονομικού προϋπολογισμού του τμήματος. • Διασφάλιση της τήρησης του θεσμικού πλαισίου μεταφορών, συμπεριλαμβανομένων των επικίνδυνων υλικών. Επίλυση τυχόν νομικών ζητημάτων που σχετίζονται με τη μεταφορά / διανομή. • Διασφάλιση των παραλαβών, αποθήκευσης, ασφάλειας των προϊόντων-αποθεμάτων και του προσωπικού.

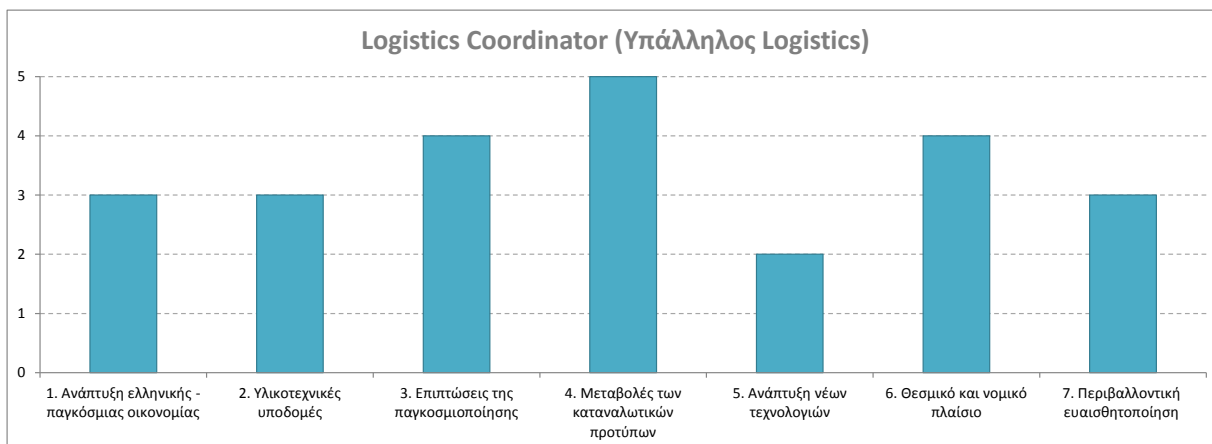
- Δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων και διαδικασιών ώστε να διασφαλιστεί ότι πληρούνται οι συνολικοί στόχοι της παραγωγικότητας.
- Διασφάλιση-επίβλεψη της εύρυθμης λειτουργίας των μέσων (προγραμματισμένη συντήρηση των οχημάτων, ανυψωτικών κλπ.).
- Επιλογή του προσωπικού του τμήματός του, εκπαίδευση και συνεχής παρακολούθηση της προόδου του.

Γνώσεις – Δεξιότητες - Ικανότητες

- Γνώση και δεξιότητα στη χρήση Η/Υ και εξειδικευμένων προγραμμάτων, όπως WMS – ERP-MRP .
- Βασικές γνώσεις οικονομικών.
- Ικανότητα σύνταξης, διαχείρισης και ελέγχου προϋπολογισμών τμημάτων.
- Γνώσεις βασικών διαπραγματευτικών μεθόδων, σχετικών με την άσκηση του επαγγέλματος - Διαπραγματευτικές ικανότητες.
- Γνώση διαχείρισης και παρακολούθησης διαδικασίας επιλογής προμηθευτών.
- Βασικές γνώσεις θεσμικού πλαισίου, ασφάλειας εργαζομένων, εργασιακών θεμάτων.
- Ικανότητα διαχείρισης και παρακολούθησης οικονομικών συμφωνιών.
- Ικανότητα ανάλυσης δεδομένων και δημιουργίας επιχειρησιακών πλάνων.
- Τεχνικές γνώσεις (ανάλογα με τον τομέα της εταιρείας δραστηριοποίησης).
- Γνώση της μεθοδολογίας και δεξιότητα στη δημιουργία παρουσιάσεων.
- Πολύ καλή γνώση ξένης γλώσσας (προφορικός-γραπτός λόγος, ορολογία).
- Γνώση μεθόδων αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, επιλογής νέων στελεχών, κατάρτισης πλάνου απαιτούμενων ΓΔΙ.
- Γνώση και ικανότητα διαχείρισης προσωπικού και εκπαίδευσής του.
- Γνώσεις και ικανότητες διοίκησης.
- Ικανότητα δημιουργίας ομάδων με έμφαση στη συνεργασία και την παραγωγικότητα.
- Γνώσεις μεθόδων και ικανότητα επικοινωνίας με υφισταμένους και προϊσταμένους.
- Γνώση και δεξιότητα χρήσης μεθόδων διαχείρισης, επίλυσης και αντιμετώπισης προβλημάτων.
- Ικανότητα ανεξάρτητης, αναλυτικής σκέψης, ικανότητα στην αντίληψη λεπτομέρειας και δεξιότητα χειρισμού πολλαπλών έργων-καταστάσεων με στόχο την εύρυθμη ολοκλήρωσή τους.
- Ικανότητα αντίληψης, στάθμισης και διαχείρισης πληροφοριών.

Logistics Coordinator (Υπάλληλος Logistics)

Ο **Logistics Coordinator** επηρεάζεται σε πολύ υψηλό βαθμό από τον προσδιοριστικό παράγοντα που αφορά στις μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων, σε υψηλό βαθμό από αυτούς που αφορούν στις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης και στο θεσμικό και νομικό πλαίσιο και σε μικρότερο βαθμό από τους υπόλοιπους.



Σχήμα 5: Επιρροή προσδιοριστικών παραγόντων στο επάγγελμα του Logistics Coordinator

Το αντικείμενο εργασιών και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του Logistics Coordinator έχουν ως εξής:

Πίνακας 8 Logistics Coordinator: Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες Γνώσεις-Δεξιότητες-Ικανότητες

Αντικείμενο Εργασιών
<ul style="list-style-type: none"> • Ενημέρωση των τμημάτων DSCM, Πωλήσεων και Εξυπηρέτησης Πελατών για την τρέχουσα κατάσταση (εκπλήρωση παραδόσεων-παραγγελιών ή όχι). • Χρήση συστημάτων λογισμικού για να διευκολυνθεί ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός διακίνησης. • Συντονισμός χρονοδιαγραμμάτων παράδοσης των προϊόντων με τους πελάτες. • Καθημερινός συντονισμός και παρακολούθηση της κυκλοφορίας των εμπορευμάτων, των αποθεμάτων και των πρώτων υλών. Ενημέρωση άλλων τμημάτων, καθώς και πελατών. • Στενή συνεργασία με τους παρόχους ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των καθορισμένων διαδικασιών και η μεταφορά των εμπορευμάτων. • Εξασφάλιση της ακρίβειας των αποθεμάτων (φυσική – ηλεκτρονική), σε σχεδόν πραγματικό χρόνο, προβαίνοντας σε συνεχείς ελέγχους και απογραφές και ακολουθώντας τις διαδικασίες προσαρμογής. • Οργάνωση και τήρηση έντυπης και ηλεκτρονικής τεκμηρίωσης εκτέλεσης των παραγγελιών, των μέσων διανομής, των τιμών και των συμβατικών υποχρεώσεων. • Προετοιμασία των κατάλληλων εγγράφων για την τιμολόγηση. • Εκκίνηση της διαδικασίας επιπλέον χρέωσης ή έκπτωσης φορτωτικής, σύμφωνα με τα συμβόλαια υποστήριξης / παροχής υπηρεσιών. • Επαναδρομολόγηση εμπορευματικών μεταφορών για να την ανταπόκριση στις απαιτήσεις και την ελαχιστοποίηση του κόστους.

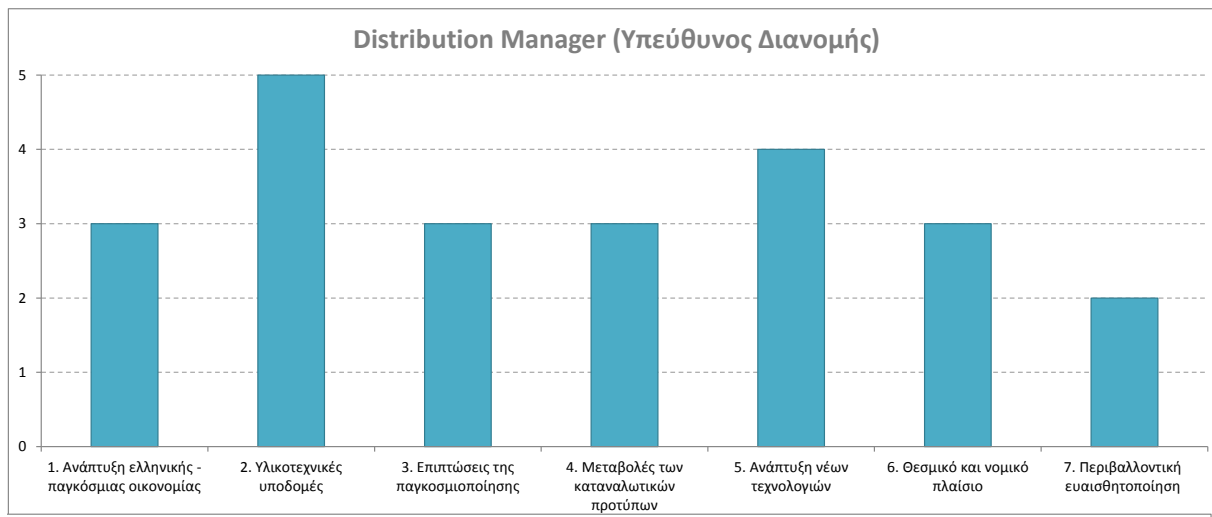
- Διαχείριση της πληροφορίας σχετικά με τις προμήθειες από εσωτερικούς και εξωτερικούς προμηθευτές.
- Επίβλεψη της επίδοσης των παρόχων (3PL). • Συντονισμός του ύψους των αποθεμάτων.
- Υποστήριξη της ανάπτυξης, εφαρμογής και εξέλιξης των διαδικασιών του DSCM.
- Μέριμνα για την τήρηση του θεσμικού πλαισίου για το περιβάλλον, την ασφάλεια και τη διαχείριση επικίνδυνων αποβλήτων.
- Υποστήριξη της δημιουργίας των παρουσιάσεων του τμήματος.
- Υποστήριξη των διαφόρων projects του DSCM.
- Έλεγχος των αποθεμάτων και της διαθεσιμότητας αυτών για αποστολή ανάλογα με τις παραγγελίες.
- Παρακολούθηση σε καθημερινή και εβδομαδιαία βάση των εκκρεμών παραγγελιών και των προβλέψεων πωλήσεων, και λήψη μέτρων για την επιτάχυνση εισερχόμενων αποστολών, με στόχο την ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών.
- Συνεργασία με τη διεύθυνση του εκάστοτε τμήματος (π.χ. πωλήσεις-αγορές) για την αποτελεσματική επίλυση της διαφοράς σε παραλαβή ή σε παραγγελία.
- Εξασφάλιση ότι τα εμπορεύματα αποστέλλονται με τον πιο έγκαιρο και αποτελεσματικό τρόπο, σύμφωνα με τεκμηριωμένες διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων, του σχεδιασμού της διαδρομής μεταφοράς και του ωφέλιμου φορτίου, της επιλογής του τρόπου μεταφοράς, της ορθής επιλογής του παρόχου, της παρακολούθησης και της αποστολής από τη φόρτωση έως την παράδοση, με στόχο τη μείωση του κόστους και των ναύλων, την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών και την τήρηση των συμβατικών απαιτήσεων.
- Δημιουργία ολοκληρωμένων φορτίων για μείωση κόστους.

Γνώσεις – Δεξιότητες - Ικανότητες

- Βασικές γνώσεις supply chain management.
- Γνώση και δεξιότητα στη χρήση Η/Υ και εξειδικευμένων προγραμμάτων, όπως WMS – ERP-MRP.
- Βασικές οικονομικές γνώσεις.
- Ικανότητα παρακολούθησης, κατανόησης και επεξήγησης δεικτών που αφορούν στην παραγωγικότητα και στην ποιότητα των υπηρεσιών Logistics.
- Βασικές γνώσεις θεσμικού πλαισίου μεταφορών και διακίνησης αγαθών.
- Ικανότητα κατανόησης συμφωνιών (μεταφοράς, αγορών, χρόνων παραδόσεων κλπ) και παρακολούθησης αυτών.
- Πολύ καλή γνώση ξένης γλώσσας (προφορικός-γραπτός λόγος, ορολογία).
- Ικανότητα συνεργασίας με άλλα τμήματα, όπως Supply Chain Management, πωλήσεις, αγορές, προμηθευτές και Customer Service.
- Ικανότητα ομαδικής εργασίας προς επίτευξη συνολικού αποτελέσματος.
- Ικανότητα αποτελεσματικής προτεραιοποίησης και διαχείρισης των αναγκών.
- Ικανότητα αντίληψης, στάθμισης και διαχείρισης πληροφοριών.

Distribution Manager (Υπεύθυνος Διανομής)

Ο **Distribution Manager** επηρεάζεται ιδιαίτερα από τον προσδιοριστικό παράγοντα που αφορά στο επίπεδο των υλικοτεχνικών υποδομών και σε υψηλό βαθμό από αυτόν της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών. Χαμηλότερη εκτιμάται ότι είναι η επιρροή στο επάγγελμα των υπόλοιπων προσδιοριστικών παραγόντων που διαμορφώνουν το σενάριο εξέλιξης του Τομέα.



Σχήμα 6: Επιρροή προσδιοριστικών παραγόντων στο επάγγελμα του Distribution Manager

Το αντικείμενο εργασιών και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του Distribution Manager έχουν ως εξής:

Πίνακας 9 Distribution Manager: Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες Γνώσεις-Δεξιότητες-Ικανότητες

Αντικείμενο Εργασιών
<ul style="list-style-type: none"> • Προετοιμασία και διαχείριση προϋπολογισμού του τμήματος. • Επίβλεψη των δραστηριοτήτων των εργαζομένων που ασχολούνται με την παραλαβή, την αποθήκευση, τον έλεγχο και τη διανομή των προϊόντων ή υλικών. • Σχεδιασμός, ανάπτυξη και εφαρμογή των κανόνων ασφάλειας των εργαζομένων • Προετοιμασία ή επίβλεψη της προετοιμασίας των αναφορών προς τη διοίκηση, της λειτουργίας, συντήρησης, ασφάλειας και των εγχειρίδιων ασφαλείας. • Έκδοση και παροχή πληροφοριών δρομολόγησης για την εξασφάλιση των συμφωνηθέντων χρόνων και τόπων παράδοσης. • Επικοινωνία με προϊστάμενους άλλων τμημάτων (παραγωγή, πωλήσεις, αγορές) για το συντονισμό των δραστηριοτήτων αποστολής – παραλαβής. • Αξιολόγηση των εντολών εργασίας ή των προβλέψεων για την εκτίμηση της ζήτησης, ιδιαίτερα σε περιόδους αιχμής παραδόσεων και αποστολών, με στόχο την έκδοση των κατάλληλων εντολών εργασίας και την αντιμετώπιση του έξτρα μεταφορικού φορτίου. • Επιθεώρηση της κατάστασης του στόλου οχημάτων και του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται και ενεργοποίηση περιοδικών ή έκτακτων συντηρήσεων, επισκευών, ή αντικαταστάσεων. • Καθοδήγηση και διεύθυνση ερευνών για τον έλεγχο και την επίλυση παραπόνων ή καταγγελιών πελατών ή αποστολέων.

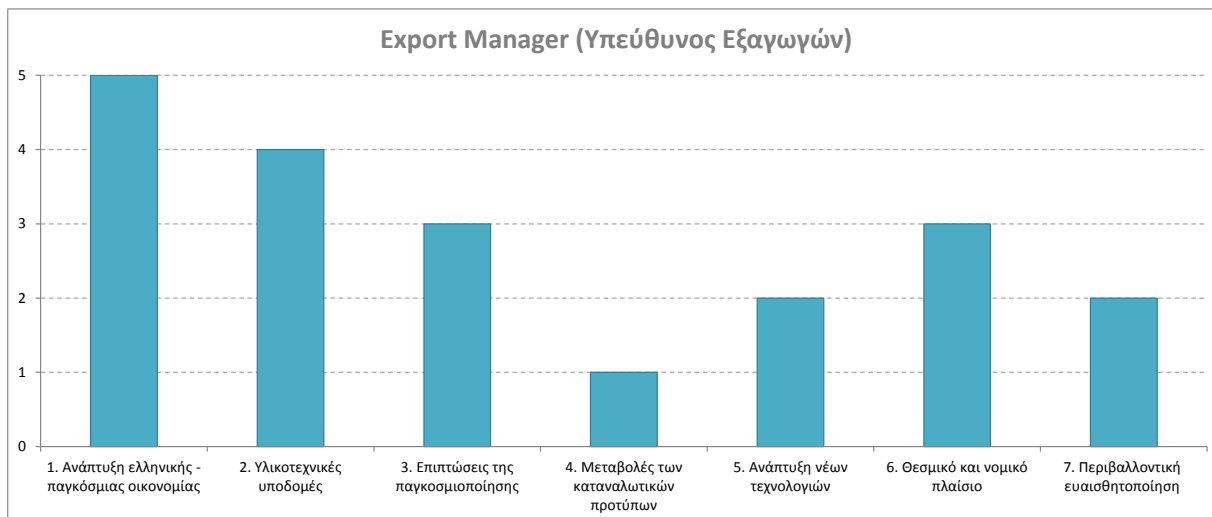
- Ανάπτυξη κριτηρίων, οδηγιών εφαρμογής και εγχειριδίων διαδικασιών, ώστε να ακολουθούνται οι κρατικές οδηγίες και το θεσμικό πλαίσιο των μεταφορών.
- Προετοιμασία και σύνταξη προτάσεων προς τη διοίκηση για το ύψος αμοιβής και τις αυξομειώσεις των κομιστρών ή για αλλαγές του προγράμματος/δρομολόγησης.
- Ευθύνη για τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων με προμηθευτές, συντήρησης εξοπλισμού, έρευνας για αγορά νέου, σύνταξης απαιτήσεων/προδιαγραφών νέου εξοπλισμού, αξιολόγησης προσφορών και προμηθευτών.
- Οργάνωση και χάραξη δικτύων διανομής μικρής εμβέλειας.
- Σύναψη συμφωνιών συνεργασίας με πράκτορες / ανταποκριτές.
- Επιλογή του προσωπικού του τμήματός του, εκπαίδευση και συνεχής παρακολούθηση της προόδου του.

Γνώσεις – Δεξιότητες – Ικανότητες

- Γνώσεις τεχνολογίας τηλεματικής, δρομολόγησης. Ικανότητα χρήσης εξειδικευμένων προγραμμάτων.
- Γνώση και ικανότητα σχεδιασμού δρομολογίων και γενικότερα δικτύου μεταφοράς και συναφών ενεργειών, καθώς και ικανότητα άμεσης αναπροσαρμογής αυτών, λόγω εμφάνισης νέων δεδομένων
- Βασικές γνώσεις μηχανολογίας, κατανάλωσης καυσίμων συντήρησης και επιλογής εξοπλισμού σχετικά με τη διεκπεραίωση του μεταφορικού έργου.
- Εκτενείς γνώσεις θεσμικού πλαισίου μεταφορών.
- Γνώσεις κανόνων διακίνησης επικίνδυνων φορτίων.
- Εκτενείς γνώσεις κανόνων ασφαλείας κατά τη μεταφορά (ασφάλιση φορτίων, μέγιστα επιτρεπόμενα φορτία, χρόνοι ανάπαυσης οδηγών, ειδικές μεταφορές κλπ.).
- Ικανότητα σύνταξης, διαχείρισης και ελέγχου προϋπολογισμών τμημάτων.
- Γνώσεις βασικών διαπραγματευτικών μεθόδων, σχετικών με την άσκηση του επαγγέλματος – Διαπραγματευτικές ικανότητες.
- Ικανότητα ανάλυσης πληροφοριών και κατάρτισης προτάσεων για βελτιστοποίηση διαδικασιών.
- Ικανότητα συνεργασίας με άλλα τμήματα, όπως Supply Chain Management, πωλήσεις, αγορές και προμηθευτές.
- Ικανότητα επιλογής συνεργατών, παρακολούθηση αποτελεσμάτων συνεργασίας.
- Γνώση μεθόδων αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, επιλογής νέων στελεχών, κατάρτισης πλάνου απαιτούμενων ΓΔΙ.
- Γνώση και ικανότητα διαχείρισης προσωπικού και εκπαίδευσής του.
- Γνώσεις και ικανότητες διοίκησης.
- Ικανότητα δημιουργίας ομάδων με έμφαση στη συνεργασία και την παραγωγικότητα.
- Γνώσεις μεθόδων και ικανότητα επικοινωνίας με υφισταμένους και προϊσταμένους.
- Ικανότητα ανεξάρτητης, αναλυτικής σκέψης, ικανότητα στην αντίληψη λεπτομέρειας και δεξιότητα χειρισμού πολλαπλών έργων-καταστάσεων, με στόχο την εύρυθμη ολοκλήρωσή τους.

Export Manager (Υπεύθυνος Εξαγωγών)

Ο **Export Manager** επηρεάζεται σε πολύ υψηλό από τον προσδιοριστικό παράγοντα που αφορά στην ανάπτυξη της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας και σε υψηλό βαθμό από αυτόν, που αφορά στο επίπεδο των υλικοτεχνικών υποδομών. Χαμηλότερη είναι η επιρροή στο επάγγελμα από τους προσδιοριστικούς παράγοντες που αναφέρονται στη μεταβολή των καταναλωτικών προτύπων, στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση.



Σχήμα 7: Επιρροή προσδιοριστικών παραγόντων στο επάγγελμα του Export Manager

Το αντικείμενο εργασιών και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του Export Manager έχουν ως εξής:

Πίνακας 10 Export Manager: Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες Γνώσεις-Δεξιότητες-Ικανότητες

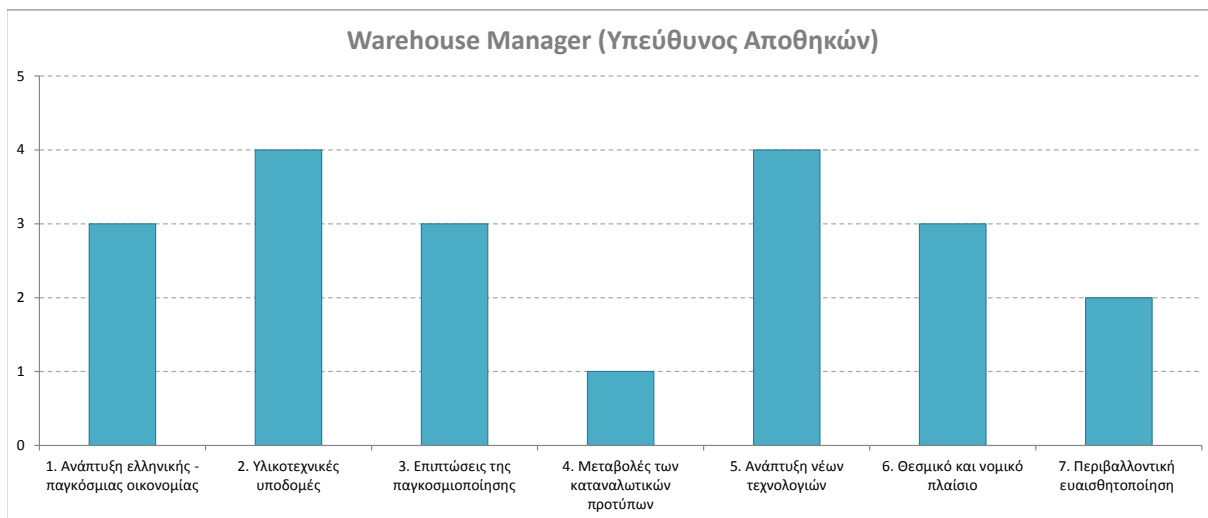
Αντικείμενο Εργασιών
<ul style="list-style-type: none"> • Καθοδήγηση των πωλήσεων ή/και της παροχής υπηρεσιών ενός οργανισμού, διαπραγμάτευση των συμβάσεων με οίκους εξωτερικού σχετικά με τα κέντρα πωλήσεων και διανομής, καθώς και για τη δημιουργία τυχόν καταστημάτων στο εξωτερικό. • Επίβλεψη και καθοδήγηση της επίσπευσης των εξαγωγών, της αλληλογραφίας, της διαδικασίας των αιτήσεων προσφοράς, καθώς και των πιστώσεων/ εισπράξεων. • Καθοδήγηση για τη σωστή τυποποίηση των προϊόντων σε αντίστοιχα πρότυπα και προδιαγραφές του εξωτερικού για την εξασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας εξαγωγών και πωλήσεων σε άλλα κράτη. • Προετοιμασία των κατάλληλων εγγράφων, όπως οι άδειες εξαγωγής, οι τελωνειακές διασαφήσεις, η συσκευασία, τα δελτία αποστολής, καθώς και η δρομολόγηση του προϊόντος. • Επίβλεψη και υποστήριξη του υπαλληλικού και τεχνικού προσωπικού στο πλαίσιο της προετοιμασίας των χειριδίων πωλήσεων σε ξένες γλώσσες. • Επίβλεψη και καθοδήγηση σχετικά με τις εκάστοτε ρυθμίσεις για τις εισαγωγές-εξαγωγές και διατήρηση των τρεχουσών πληροφοριών για τα διάφορα τιμολόγια, άδειες και περιορισμούς. • Καθοδήγηση των αντιπροσώπων και διανομέων σχετικά με τις πολιτικές και τις διαδικασίες λειτουργίας προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα. • Επιλογή του προσωπικού του τμήματός του, εκπαίδευση και συνεχής παρακολούθηση της πρόδου του.

Γνώσεις – Δεξιότητες - Ικανότητες

- Βασικές γνώσεις μεθόδων πωλήσεων.
- Βασικές οικονομικές γνώσεις, όπως παρακολούθηση προϋπολογισμού, εσόδων- εξόδων κλπ.
- Γνώσεις νομικού καθεστώτος μεταφορών, εξαγωγών και τελωνειακών διαδικασιών
- Γνώσεις δικτύου μεταφορών και σχεδιασμού μεταφορών.
- Γνώσεις κανόνων διακίνησης φορτίων.
- Γνώσεις περί της ασφάλειας κατά τη μεταφορά.
- Ικανότητα σύνταξης, διαχείρισης και ελέγχου προϋπολογισμών τμημάτων.
- Γνώσεις βασικών διαπραγματευτικών μεθόδων, σχετικών με την άσκηση του επαγγέλματος – Διαπραγματευτικές ικανότητες.
- Ικανότητα διαχείρισης και παρακολούθησης οικονομικών συμφωνιών.
- Πολύ καλή γνώση ξένης γλώσσας (προφορικός-γραπτός λόγος, ορολογία).
- Ικανότητα συνεργασίας με άλλα τμήματα, όπως Supply Chain Management, πωλήσεις, αγορές, προμηθευτές και Customer Service.
- Γνώση μεθόδων αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, επιλογής νέων στελεχών, κατάρτισης πλάνου απαιτούμενων ΓΔΙ.
- Γνώση και ικανότητα διαχείρισης προσωπικού και εκπαίδευσής του.
- Γνώσεις και ικανότητες διοίκησης.
- Ικανότητα δημιουργίας ομάδων με έμφαση στη συνεργασία και την παραγωγικότητα.
- Γνώσεις μεθόδων και ικανότητα επικοινωνίας με υφισταμένους και προϊσταμένους.
- Ικανότητα ανάλυσης πληροφοριών και κατάρτισης προτάσεων για βελτιστοποίηση διαδικασιών.
- Ικανότητα ανεξάρτητης, αναλυτικής σκέψης, ικανότητα στην αντίληψη λεπτομέρειας και δεξιότητα χειρισμού πολλαπλών έργων-καταστάσεων, με στόχο την εύρυθμη ολοκλήρωσή τους.
- Ικανότητα αντίληψης, σάθμισης και διαχείρισης πληροφοριών.

Warehouse Manager (Υπεύθυνος Αποθηκών)

Υψηλή είναι η επιρροή στο επάγγελμα του **Warehouse Manager** από τους προσδιοριστικούς παράγοντες που αφορούν στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και στο επίπεδο των υλικοτεχνικών υποδομών. Μέτρια είναι η επιρροή του επαγγέλματος από τους υπόλοιπους προσδιοριστικούς παράγοντες, πλην αυτών που αναφέρονται στις μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων και στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, των οποίων η επιρροή κρίνεται μάλλον χαμηλή.



Σχήμα 8: Επιρροή προσδιοριστικών παραγόντων στο επάγγελμα του Warehouse Manager

Το αντικείμενο εργασιών και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του Warehouse Manager έχουν ως εξής:

Πίνακας 11 Warehouse Manager: Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες Γνώσεις-Δεξιότητες-Ικανότητες

Αντικείμενο Εργασιών
<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή στο σχεδιασμό νέων αποθηκών ή διατύπωση προτάσεων βελτίωσης στις ήδη υπάρχουσες (υλικοτεχνική υποδομή). • Έλεγχος των επιπέδων αποθεμάτων με τη διεξαγωγή φυσικής απογραφής σε συνδυασμό με σύστημα αποθήκευσης δεδομένων. • Ευθύνη για τη διατήρηση σε καλή κατάσταση της αποθήκης. Παρακολούθηση του σχεδιασμού και της εφαρμογής των νέων διατάξεων της αποθήκης και επιθεώρηση του εξοπλισμού της. Έκδοση εντολών εργασίας για την επισκευή και αντικατάσταση του εξοπλισμού. • Ευθύνη για την επίτευξη οικονομικών στόχων του τμήματος, προετοιμασία ετήσιου προϋπολογισμού, δαπάνες, προγραμματισμός, ανάλυση διακυμάνσεων. • Επανεξέταση των οικονομικών στοιχείων που αφορούν στις δραστηριότητες του τμήματος, καθώς και άλλα στοιχεία επιδόσεων για τη μέτρηση της παραγωγικότητας και την επίτευξη του στόχου και προσδιορισμός των τομέων που χρειάζονται μείωση κόστους και βελτίωση. • Επίβλεψη των δραστηριοτήτων που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών.

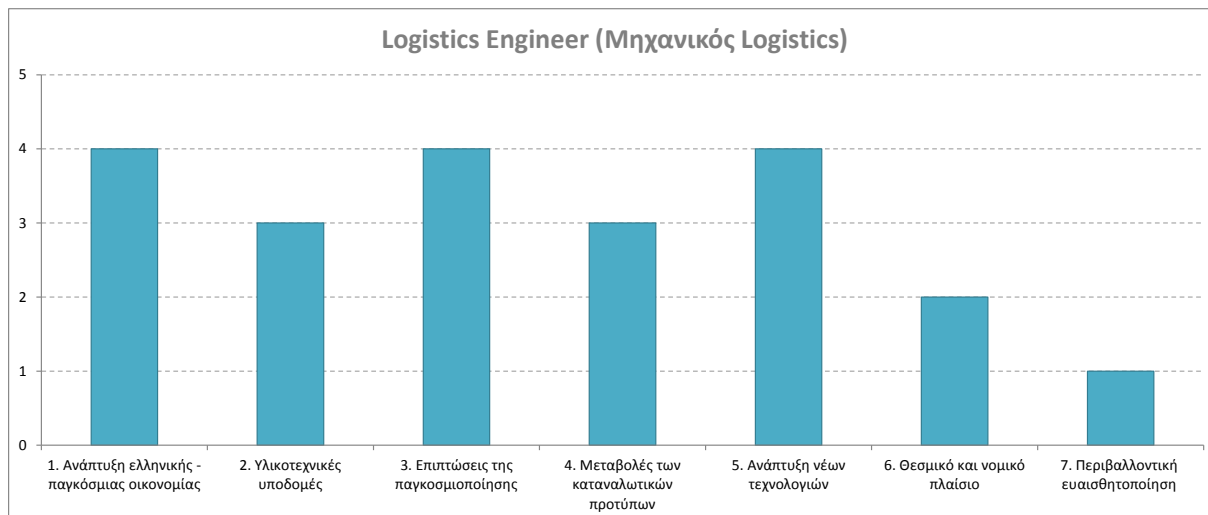
- Θέσπιση και εφαρμογή των διαδικασιών του τμήματος, των στόχων και των ενεργειών που πρέπει να γίνουν σε συνάφεια με το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της εταιρείας. Διοίκηση προσωπικού, προετοιμασία προγράμματος εργασιών και ανάθεση καθηκόντων.
- Ευθύνη για το προσωπικό της αποθήκης, για την καθοδήγηση και την παροχή συμβουλών, καθώς και για την παραγωγική εργασία. Σχεδιασμός, παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- Επιλογή του προσωπικού του τμήματός του, εκπαίδευση και συνεχής παρακολούθηση της προόδου του.
- Επίβλεψη των δραστηριοτήτων των εργαζομένων που ασχολούνται με την παραλαβή, την αποθήκευση, τον έλεγχο και τη διανομή των προϊόντων ή υλικών.

Γνώσεις – Δεξιότητες - Ικανότητες

- Ικανότητα εποπτείας προσωπικού και ορθής χρήσης μηχανημάτων.
- Γνώσεις της λειτουργίας οχημάτων, όπως τα περνοφόρα ανυψωτικά μηχανήματα, οι μηχανοκίνητες συσκευές και ο εξοπλισμός αποθηκών.
- Δεξιότητες επιτήρησης, ελέγχου αποθεμάτων.
- Γνώσεις υπολογιστών (WMS, barcode readers, αυτοματοποιημένη αποθήκη).
- Ικανότητα σύνταξης, διαχείρισης και ελέγχου προϋπολογισμών τμημάτων.
- Ικανότητα στην επίβλεψη τήρησης των κανόνων ασφαλείας και υγείας & ασφάλειας των εργαζομένων, καθώς και ικανότητα βελτιστοποίησης υπάρχουσών διαδικασιών.
- Γνώση και ικανότητα κατανόησης νέων προτύπων, τήρησης ισχυόντων και μετάδοσης αυτών σε υφισταμένους.
- Γνώση και δεξιότητα στη συντήρηση του εξοπλισμού.
- Γνώση νομοθεσίας χειριστών, κανόνων ασφαλείας.
- Πολύ καλή γνώση ξένης γλώσσας (προφορικός-γραπτός λόγος, ορολογία).
- Γνώση μεθόδων αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, επιλογής νέων στελεχών, κατάρτισης πλάνου απαιτούμενων ΓΔΙ.
- Γνώση και ικανότητα διαχείρισης προσωπικού και εκπαίδευσής του.
- Γνώσεις και ικανότητες διοίκησης.
- Ικανότητα δημιουργίας ομάδων με έμφαση στην συνεργασία και την παραγωγικότητα.
- Γνώσεις μεθόδων και ικανότητα επικοινωνίας με υφισταμένους και προϊσταμένους.
- Ικανότητα ανεξάρτητης, αναλυτικής σκέψης, ικανότητα στην αντίληψη λεπτομέρειας και δεξιότητα χειρισμού πολλαπλών έργων-καταστάσεων με στόχο την εύρυθμη ολοκλήρωσή τους.
- Ικανότητα αντίληψης, σάθμισης και διαχείρισης πληροφοριών.

Logistics Engineer (Μηχανικός Logistics)

Ο **Logistics Engineer** επηρεάζεται σε υψηλό βαθμό από τους προσδιοριστικούς παράγοντες που αφορούν στην ανάπτυξη της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας, στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και στις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης. Χαμηλότερη φαίνεται να είναι η επιρροή του επαγγέλματος από τους υπόλοιπους προσδιοριστικούς παράγοντες.



Σχήμα 9: Επιρροή προσδιοριστικών παραγόντων στο επάγγελμα του Logistics Engineer

Το αντικείμενο εργασιών και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του Logistics Engineer έχουν ως εξής:

Πίνακας 12 Logistics Engineer: Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες Γνώσεις-Δεξιότητες-Ικανότητες

Αντικείμενο Εργασιών
<ul style="list-style-type: none"> Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων ή μελλοντικών διαδικασιών εφοδιαστικής. Παροχή τεχνογνωσίας logistics για την αποτελεσματική και αποδοτική υποστήριξη των προϊόντων, του εξοπλισμού, του συστήματος διαχείρισης ή της υπηρεσίας. Διατύπωση προτάσεων για λύσεις για την εφοδιαστική αλυσίδα των πελατών. Διοίκηση και παροχή κατευθύνσεων στους Logistics Analysts. Καθορισμός των απαιτήσεων της εφοδιαστικής αλυσίδα, όπως των λεπτομερειών των εγκαταστάσεων, των αναγκών σε προσωπικό, της ασφάλειας και της συντήρησης των εγκαταστάσεων. Ανάπτυξη δεικτών παραγωγικότητας logistics, εσωτερικών εργαλείων ανάλυσης ή / και βασικών δεικτών απόδοσης για την επιχείρηση. Αξιολόγηση της χρήσης της τεχνολογίας παρακολούθησης αποθεμάτων (Web-based λογισμικό αποθήκευσης ή άλλο) ή ευφυών συστημάτων μεταφοράς για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του κέντρου διανομής ή του εργοστασίου. Ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων που αφορούν στην εφοδιαστική αλυσίδα συμπεριλαμβανομένων της εξυπηρέτησης των πελατών, της πρόβλεψης, της προμήθειας, της κατασκευής, της απογραφής, της μεταφοράς και της αποθήκευσης.

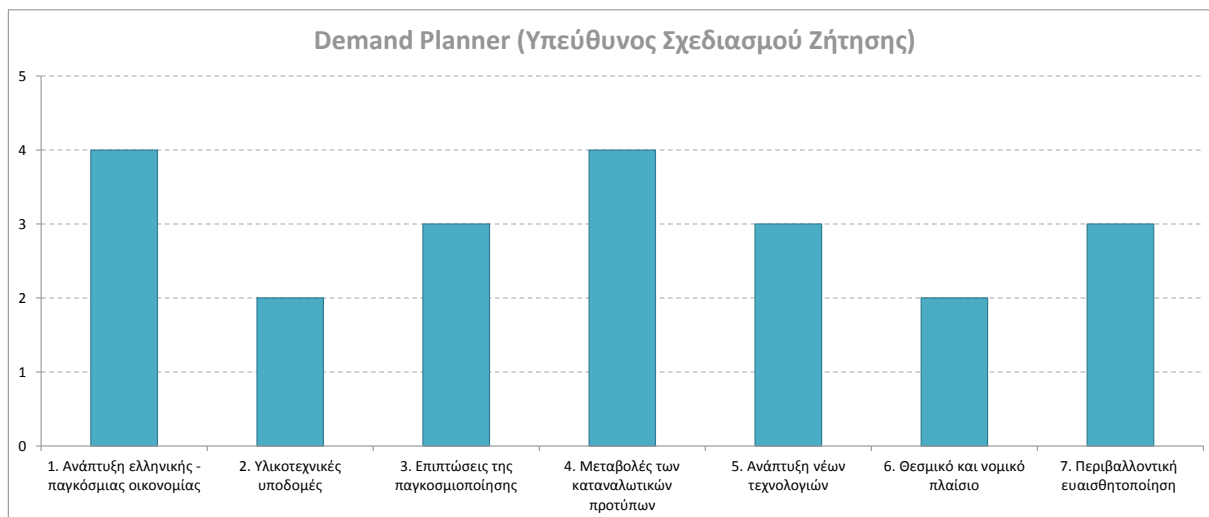
- Δημιουργία αναφορών συντήρησης στοιχείων μέσω των συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών.
- Επανεξέταση συμβατικών δεσμεύσεων, των προδιαγραφών του πελάτη, καθώς και σχετικών πληροφοριών για τον προσδιορισμό της κατάλληλης εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά και για συναφείς ανάγκες.

Γνώσεις – Δεξιότητες - Ικανότητες

- Πολύ καλή γνώση και δεξιότητα χρήσης Η/Υ και προγραμμάτων ανάλυσης, καθώς και σχεδιασμού, παρακολούθησης έργων.
- Πολύ καλή γνώση μαθηματικών / στατιστική ανάλυση.
- Τεχνικές γνώσεις (ανάλογα με το αντικείμενο της εταιρείας δραστηριοποίησης).
- Γνώση παραγωγής και χρόνων παραγωγής, καθώς και γνώση λειτουργίας μηχανημάτων.
- Βασικές γνώσεις οικονομικών.
- Γνώση δικτύου μεταφορών.
- Γνώση συστημάτων διαχείρισης.
- Γνώση και ικανότητα επεξήγησης δεικτών παραγωγικότητας των logistics.
- Γνώση της μεθοδολογίας και δεξιότητα στη δημιουργία παρουσιάσεων.
- Ικανότητα ανάλυσης πληροφοριών και κατάρτισης προτάσεων για βελτιστοποίηση διαδικασιών.
- Ικανότητα συνεργασίας με άλλα τμήματα και επικοινωνίας με πελάτες
- Γνώσεις και ικανότητα διοίκησης.
- Ικανότητα στάθμισης προτεραιοτήτων και δεξιότητα στη διαχείριση χρόνου.
- Γνώση και δεξιότητα χρήσης μεθόδων διαχείρισης, επίλυσης και αντιμετώπισης προβλημάτων.
- Ικανότητα ανεξάρτητης, αναλυτικής σκέψης, ικανότητα στην αντίληψη λεπτομέρειας και δεξιότητα χειρισμού πολλαπλών έργων-καταστάσεων, με στόχο την εύρυθμη ολοκλήρωσή τους.
- Ικανότητα αντίληψης, στάθμισης και διαχείρισης πληροφοριών.

Demand Planner (Υπεύθυνος Σχεδιασμού Ζήτησης)

Ο **Demand Planner** επηρεάζεται σε υψηλό βαθμό από τους προσδιοριστικούς παράγοντες που αφορούν στην ανάπτυξη της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας και στις μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων, και σε μέτριο ή και χαμηλό βαθμό από τους υπόλοιπους.



Σχήμα 10: Επιδρομή προσδιοριστικών παραγόντων στο επάγγελμα του Demand Planner

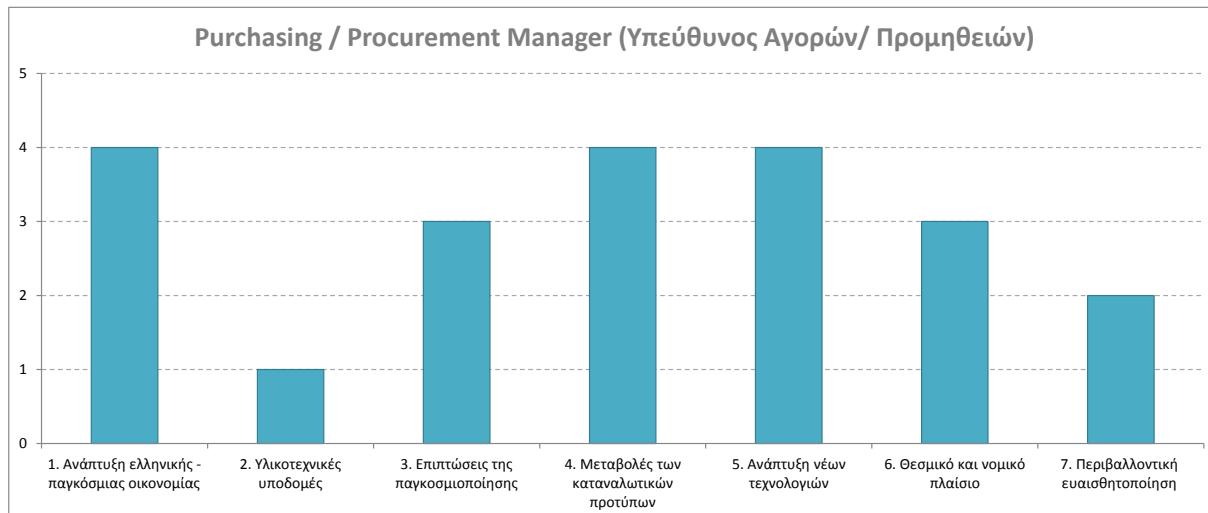
Το αντικείμενο εργασιών και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του Demand Planner έχουν ως εξής.

Πίνακας 13 Demand Planner: Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες Γνώσεις-Δεξιότητες-Ικανότητες

Αντικείμενο Εργασιών
<ul style="list-style-type: none"> • Στενή συνεργασία με τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το Operations/Logistics με σκοπό τον προσδιορισμό των διακυμάνσεων βάσει των ιστορικών επιδόσεων (στοιχεία πωλήσεων) και των αναμενόμενων μελλοντικών εξελίξεων (πωλήσεις, επιστροφές κλπ). • Διερεύνηση των βέλτιστων επιπέδων αποθεμάτων, διατύπωση σχετικών προτάσεων και εξασφάλιση επαρκών διαθεσίμων για την παραγωγή ή τις πωλήσεις. • Χρήση συστημάτων λογισμικού για τη διευκόλυνση του σχεδιασμού της ζήτησης και του αντίστοιχου προγραμματισμού. • Παροχή προβλέψεων και συμβουλών στις πωλήσεις σχετικά με τον καλύτερο χρόνο για προσφορές, με ταυτόχρονη εξασφάλιση της τήρησης των χρόνων παραγωγής και του σωστού επιπέδου αποθεμάτων. • Σχεδιασμός και δημιουργία εβδομαδιαίων και μηνιαίων εκθέσεων πρόβλεψης ζήτησης. • Διαρκής βελτίωση μεθόδων και τεχνικών πρόβλεψης. • Παρακολούθηση της διακύμανσης της ακρίβειας των προβλέψεων και του αντίκτυπου αυτής. • Δημιουργία, συντήρηση και εξέλιξη των διαδικασιών για την πρόβλεψη της ζήτησης. • Συλλογή και ανάλυση των δεδομένων για τη διατύπωση της πρόβλεψης (ιστορικό πωλήσεων, τάσεις της αγοράς, εποχικότητα, προωθητικές ενέργειες). • Επιλογή και χρήση των βέλτιστων μεθόδων (στατιστικά μοντέλα, υπολογιστικά προγράμματα) για τον υπολογισμό της πρόβλεψης και του βέλτιστου επιπέδου αποθεμάτων. • Διατύπωση προτάσεων για τα κατάλληλα για την εποχή επίπεδα αποθεμάτων και προώθηση των προτάσεων προς έγκριση.
Γνώσεις – Δεξιότητες – Ικανότητες
<ul style="list-style-type: none"> • Γνώση σχεδιασμού ζήτησης (demand management) και σχετικών εργαλείων πρόβλεψης, καθώς και διαδικασιών πρόβλεψης στις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το operations/logistics. • Βασικές γνώσεις οικονομικών και παραγωγής. • Γνώσεις supply chain management. • Δεξιότητα διαχείρισης αναλύσεων σε spreadsheets και πολύ καλή γνώση μαθηματικών και στατιστικής. • Γνώση και δεξιότητα χρήσης Η/Υ και προγραμμάτων ανάλυσης δεδομένων. • Γνώση διαδικασίας πωλήσεων και ικανότητα συνεργασίας με το αντίστοιχο τμήμα. • Γνώση της μεθοδολογίας και δεξιότητα στη δημιουργία παρουσιάσεων. • Καλή γνώση ξένης γλώσσας (προφορικός – γραπτός λόγος – ορολογία). • Ικανότητα συνεργασίας με άλλα τμήματα. • Ικανότητα ανεξάρτητης αναλυτικής σκέψης, ικανότητα στην αντίληψη λεπτομέρειας. • Ικανότητα ομαδικής εργασίας προς επίτευξη συνολικού αποτελέσματος. • Ικανότητα αντίληψης, σάθμισης και διαχείρισης πληροφοριών.

Purchasing / Procurement Manager (Υπεύθυνος Αγορών / Προμηθειών)

Ο **Purchasing / Procurement Manager** επηρεάζεται σε υψηλό βαθμό από τους προσδιοριστικούς παράγοντες που αφορούν στην ανάπτυξη της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας, στις μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων και στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Μέτρια έως χαμηλή φαίνεται να είναι η επιρροή του επαγγέλματος από τους υπόλοιπους προσδιοριστικούς παράγοντες.



Σχήμα 11: Επιρροή προσδιοριστικών παραγόντων στο επάγγελμα του Purchasing / Procurement Manager

Το αντικείμενο εργασιών και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του Purchasing / Procurement Manager έχουν ως εξής:

Πίνακας 14 Purchasing / Procurement Manager: Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες Γνώσεις-Δεξιότητες-Ικανότητες

Αντικείμενο Εργασιών
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση της αγοράς και των δυνατοτήτων παράδοσης για την εξασφάλιση διαθεσιμότητας υλικών για το παρόν και το μέλλον. • Προετοιμασία και διαχείριση προϋπολογισμού τμήματος. • Ανάπτυξη και εφαρμογή συμφωνιών αγορών, διαχείριση των συμβάσεων, τήρηση όρων και διαδικασιών. • Έρευνα για προμηθευτές υλικών, εξοπλισμού ή προμήθειες, και έλεγχος για τον καθορισμό της διαθεσιμότητας του προϊόντος και των όρων της πώλησης. • Συμμετοχή στην ανάπτυξη των προδιαγραφών για τα προϊόντα εξοπλισμού, υλικών ή για υποκατάστατα αυτών. • Επίλυση παραπόνων προμηθευτή ή εργολάβου, καθώς και εκκίνηση της διαδικασίας αξιώσεων έναντι αυτών. • Διεύθυνση και να συντονισμός των δραστηριοτήτων του προσωπικού που ασχολείται με την αγορά, την πώληση, τη διανομή υλικών, εξοπλισμού, μηχανημάτων και αναλωσίμων. • Προετοιμασία και επεξεργασία προσφορών και παραγγελιών για τις προμήθειες και τον εξοπλισμό. • Δημιουργία εκθέσεων σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς και το κόστος εμπορευμάτων. • Επανεξέταση μη συμβατών εντολών αγοράς και των συμβάσεων για τη συμμόρφωση με την πολιτική της εταιρείας.

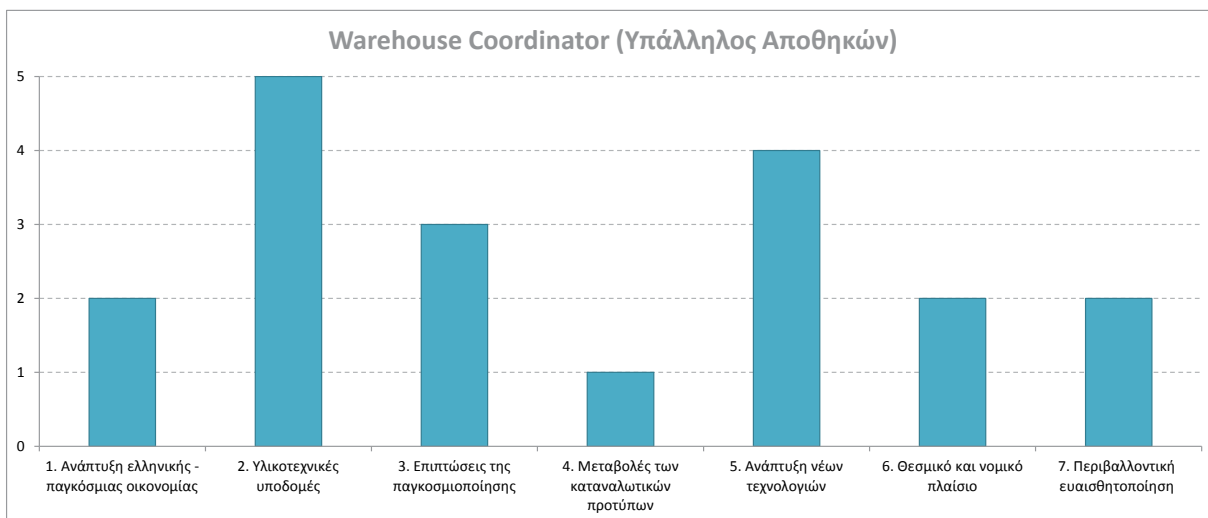
- Εξέταση, αξιολόγηση και έγκριση των προδιαγραφών για την έκδοση και τη χορήγηση/έγκριση προσφορών.
- Εκπροσώπηση της εταιρείας στη διαπραγμάτευση των συμβάσεων και τη διαμόρφωση πολιτικών αυτής, που θα εφαρμοστούν με τους προμηθευτές.
- Χρήση IT συστημάτων για online αγορές και παρακολούθηση αυτών.
- Ευθύνη για τη διατήρηση αρχείων παραγγελιών – παραδόσεων.
- Δημιουργία προσφορών προς έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Επιλογή του προσωπικού του τμήματος του, εκπαίδευση και συνεχής παρακολούθηση της προόδου του.

Γνώσεις – Δεξιότητες – Ικανότητες

- Γνώσεις Supply Chain Management.
- Γνώση και δεξιότητα στη χρήση Η/Υ και εξειδικευμένων προγραμμάτων (ERP).
- Ικανότητα σύνταξης, διαχείρισης και ελέγχου προϋπολογισμού τμημάτων.
- Γνώση διαχείρισης και παρακολούθησης διαδικασίας επιλογής προμηθευτών.
- Γνώσεις Customer Service.
- Γνώσεις παραγωγικής διαδικασίας και χρόνων παραγωγής.
- Γνώσεις ποιότητας υλικών και προδιαγραφών.
- Βασικές γνώσεις οικονομικών-reporting.
- Βασικές γνώσεις λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος πληρωμών και της εμπορικής νομοθεσίας.
- Γνώσεις βασικών διαπραγματευτικών μεθόδων, σχετικών με την άσκηση του επαγγέλματος – Διαπραγματευτικές ικανότητες.
- Ικανότητα διαχείρισης και παρακολούθησης οικονομικών συμφωνιών.
- Βασικές γνώσεις θεσμικού πλαισίου των μεταφορών.
- Ικανότητα αξιολόγησης κόστους μεταφορών.
- Πολύ καλή γνώση ξένης γλώσσας (προφορικός-γραπτός λόγος, ορολογία).
- Γνώση μεθόδων αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, επιλογής νέων στελεχών, κατάρτισης πλάνου απαιτούμενων ΓΔΙ.
- Γνώση και ικανότητα διαχείρισης προσωπικού και εκπαίδευσής του.
- Γνώσεις και ικανότητες διοίκησης.
- Ικανότητα δημιουργίας ομάδων με έμφαση στη συνεργασία και την παραγωγικότητα.
- Γνώσεις μεθόδων και ικανότητα επικοινωνίας με υφισταμένους και προϊσταμένους.
- Ικανότητα ανεξάρτητης, αναλυτικής σκέψης, ικανότητα στην αντίληψη λεπτομέρειας και δεξιότητα χειρισμού πολλαπλών έργων-καταστάσεων με στόχο την εύρυθμη ολοκλήρωσή τους.

Warehouse Coordinator (Υπάλληλος Αποθήκης)

Ο **Warehouse Coordinator** επηρεάζεται σε πολύ υψηλό και υψηλό βαθμό από τους προσδιοριστικούς παράγοντες που αφορούν στις υλικοτεχνικές υποδομές και στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, αντίστοιχα, ενώ μέτρια έως χαμηλή είναι η επιρροή στο επάγγελμα των υπόλοιπων προσδιοριστικών παραγόντων.



Σχήμα 12: Επιρροή προσδιοριστικών παραγόντων στο επάγγελμα του Warehouse Coordinator

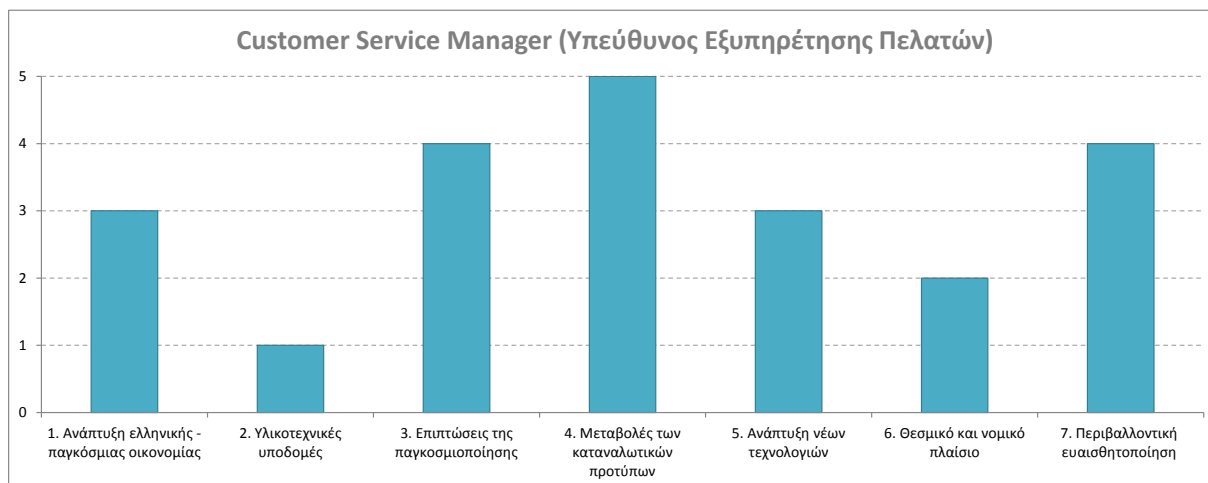
Το αντικείμενο εργασιών και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του Warehouse Coordinator έχουν ως εξής:

Πίνακας 15 Warehouse Coordinator: Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες Γνώσεις-Δεξιότητες-Ικανότητες

Αντικείμενο Εργασιών
<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή και συλλογή προϊόντων, παρακολουθώντας τη ροή της παραγωγής, των φορτώσεων, των εκκρεμών παραγγελιών και των υλικών. • Τοποθέτηση των προϊόντων στις καθορισμένες θέσεις αποθήκευσης. Προσαρμογή των χώρων αποθήκευσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις της παραγωγής και των φορτώσεων. Ενημέρωση της βάσης δεδομένων με τις καθορισμένες θέσεις απόθεσης. • Προετοιμασία της αποστολής του προϊόντος καταδεικνύοντας τη θέση αποθήκευσης, καθοδήγηση της απόθεσής του στη θέση αναμονής φόρτωσης, επίλυση προβλημάτων. • Έλεγχος του φυσικού αποθέματος των προϊόντων, συγκρίνοντας τα αρχεία καταγραφής με φυσική καταμέτρηση και ενημέρωση προκειμένου να γίνουν οι αντίστοιχες προσαρμογές αυτών στο σύστημα, καθώς και τυχόν διορθωτικές ενέργειες. • Διατήρηση αρχείου ενεργειών συμπληρώνοντας φόρμες, αναφορές, ημερολόγια εργασιών και αρχεία και διατήρηση ενημερωμένης βάσης δεδομένων. • Παρακολούθηση ορθότητας των αποθεμάτων με κυκλικές μερικές απογραφές.
Γνώσεις – Δεξιότητες – Ικανότητες
<ul style="list-style-type: none"> • Γνώση και δεξιότητα στον έλεγχο αποθεμάτων (απογραφές), ικανότητα διεξαγωγής αξιόπιστων ελέγχων. • Καλή γνώση και δεξιότητα χρήσης Η/Υ και προγραμμάτων παρακολούθησης αποθέματος. • Γνώση και δεξιότητα στη χρήση εξειδικευμένων εργαλείων (π.χ. barcode readers). • Ικανότητα συγκέντρωσης και μεταβίβασης στοιχείων για τη δημιουργία αναφορών. • Ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης αρχείων. • Ικανότητα παρουσίασης δεδομένων και προτάσεων βελτίωσης υφιστάμενης κατάστασης. • Ικανότητα συνεργασίας με άλλα τμήματα και επικοινωνίας και με πελάτες. • Ικανότητα παρακολούθησης εργασιών. • Γνώσεις και ικανότητα τήρησης κανόνων ασφαλείας, καθώς και κανόνων υγείας & ασφάλειας, κατά την εργασία. • Ικανότητα ομαδικής εργασίας. • Ικανότητα στον συντονισμό επί μέρους εργασιών για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος

Customer Service Manager (Υπεύθυνος Εξυπηρέτησης Πελατών)

Ο **Customer Service Manager** επηρεάζεται σε πολύ υψηλό βαθμό από τον προσδιοριστικό παράγοντα που αφορά στις μεταβολές των καταναλωτικών προτύπων και σε υψηλό βαθμό από αυτούς που αναφέρονται στις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης και στην περιβαλλοντική υποβάθμιση και αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθησία. Μέτρια έως χαμηλή κρίνεται η επιρροή στο επάγγελμα των υπολοίπων προσδιοριστικών παραγόντων.



Σχήμα 13: Επιρροή προσδιοριστικών παραγόντων στο επάγγελμα του Customer Service Manager

Το αντικείμενο εργασιών και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του Customer Service Manager έχουν ως εξής.

Πίνακας 16 Customer Service Manager: Αντικείμενο εργασιών και απαιτούμενες Γνώσεις-Δεξιότητες-Ικανότητες

Αντικείμενο Εργασιών
<ul style="list-style-type: none"> • Ευθύνη της επίτευξης των στόχων της Διοίκησης για την εξυπηρέτηση πελατών (KPIs) με τη συμβολή των πληροφοριών από την αγορά. Διατύπωση προτάσεων κατά τη δημιουργία των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης. • Ευθύνη της προετοιμασίας και της ανάλυσης των στόχων προς το προσωπικό του τμήματος. Εφαρμογή της παραγωγικότητας, της ποιότητας και των προτύπων της εξυπηρέτησης πελατών. Επίλυση προβλημάτων. Διενέργεια ελέγχων. Έρευνα και μελέτη των νέων τάσεων στην εξυπηρέτηση πελατών. Καθορισμός συστημικών αλλαγών και εφαρμογή τους. • Ευθύνη της τήρησης των εξόδων και του προϋπολογισμού σύμφωνα με τις απαιτήσεις. Προετοιμασία ετήσιου προϋπολογισμού. Προγραμματισμός δαπανών, παρακολούθηση και ανάλυση των διακυμάνσεων, εκκίνηση διορθωτικών ενεργειών. • Καθορισμός των απαιτήσεων της εξυπηρέτησης των πελατών, διατηρώντας επαφή με τους πελάτες. Επισκέψεις σε πελάτες, διεξαγωγή ερευνών, αξιολόγηση των βέλτιστων πρακτικών, ανάλυση των πληροφοριών και των εφαρμογών. • Παροχή πληροφοριών, αναφορών σχετικά με πωλήσεις, επιστροφές, εκπτώσεις, μέση τιμή πώλησης κλπ. • Βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης πελατών μέσα από τη μελέτη, την αξιολόγηση και τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών. Εφαρμογή μετρήσιμων κριτηρίων απόδοσης, παρακολούθηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και εφαρμογή των αλλαγών. • Ευθύνη του σχεδιασμού, της παρακολούθησης, της αξιολόγησης και της αναθεώρησης των διαδικασιών, καθώς και της εφαρμογής πολιτικών και διαδικασιών. • Επιλογή του προσωπικού του τμήματός του, εκπαίδευση και συνεχής παρακολούθηση της προόδου του.

Γνώσεις – Δεξιότητες - Ικανότητες

- Γνώσεις Customer Service και Help desk.
- Γνώσεις διαπραγματευτικών μεθόδων – Διαπραγματευτικές ικανότητες.
- Βασικές γνώσεις οικονομικών-reporting.
- Ικανότητα διαχείρισης και παρακολούθησης οικονομικών συμφωνιών.
- Ικανότητα σύνταξης, διαχείρισης και ελέγχου προϋπολογισμού τμημάτων.
- Γνώση και δεξιότητα στη χρήση Η/Υ και εξειδικευμένων προγραμμάτων (ERP , CRM)
- Ικανότητα συνεργασίας με άλλα τμήματα, όπως Supply Chain Management, πωλήσεις, αγορές, προμηθευτές.
- Πολύ καλή γνώση ξένης γλώσσας (προφορικός-γραπτός λόγος, ορολογία).
- Γνώση μεθόδων αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, επιλογής νέων στελεχών, κατάρτισης πλάνου απαιτούμενων ΓΔΙ.
- Γνώση και ικανότητα διαχείρισης προσωπικού και εκπαίδευσής του.
- Γνώσεις και ικανότητες διοίκησης.
- Ικανότητα δημιουργίας ομάδων με έμφαση στη συνεργασία και την παραγωγικότητα.
- Γνώσεις μεθόδων και ικανότητα επικοινωνίας με υφισταμένους και προϊσταμένους.
- Γνώση και δεξιότητα χρήσης μεθόδων διαχείρισης, επίλυσης και αντιμετώπισης προβλημάτων.
- Ικανότητα ανεξάρτητης, αναλυτικής σκέψης, ικανότητα στην αντίληψη λεπτομέρειας και δεξιότητα χειρισμού πολλαπλών έργων-καταστάσεων, με στόχο την εύρυθμη ολοκλήρωσή τους.

Ακολουθεί Διαβούλευση

Διάλογος και ανταλλαγή απόψεων
με τους κύριους εμπλεκόμενους σε θέματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού
Πολιτεία - Εκπαιδευτικά ιδρύματα – Επιχειρήσεις
Κοινωνικούς φορείς

με στόχο

την εξαγωγή συμπερασμάτων και διαμόρφωση προτάσεων προς αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του
Μηχανισμού



Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα

ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών

Ξενοφώντος 5, 105 57 Αθήνα
Τ: 210 3237 325, 211 5006 000
F: 210 3222 929
E: info@sev.org.gr
www.sev.org.gr



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα

ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών

Ξενοφώντος 5, 105 57 Αθήνα
Τ: 210 3237 325, 211 5006 000
F: 210 3222 929
E: info@sev.org.gr
www.sev.org.gr



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης