

Οι προκλήσεις της υβριδικής και εξ' αποστάσεως εργασίας

Πληροφορίες της εταιρείας

Οργανισμός: Inditex

Μέγεθος: 165,042 εργαζόμενοι

Τοποθεσία: La Coruña, Ισπανία

Τομέας: Κατασκευή και Διανομή Ρουχισμού

Το Πλαίσιο

Η Inditex (Industria de Diseño Textil) είναι μια πολυεθνική εταιρεία κατασκευής και διανομής ρουχισμού. Είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες διανομής μόδας στον κόσμο με μάρκες όπως η Zara, Massimo Dutti και Bershka. Διακρίνεται για τη δυναμική και τη διαρκή εξέλιξή της.

Το Πρόβλημα / Η Ευκαιρία

Πρόβλημα:

Στην αρχή της πανδημίας COVID-19, η εταιρεία κατέγραψε ζημίες άνω των 400 εκατομμυρίων ευρώ, οπότε ήταν αναγκαίο να προσαρμόσει άμεσα τις δυνατότητες των διαδικτυακών της πωλήσεων, και για να το πετύχει αυτό, έπρεπε να ανανεώσει τις λειτουργίες σε όλες τις θέσεις των υπαλλήλων της. Το γεγονός αυτό επέτρεψε στην εταιρεία να εντοπίσει τις βασικές προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν για να υλοποιηθεί το μοντέλο της υβριδικής και εξ' αποστάσεως εργασίας.

Ευκαιρία:

Η Inditex έχει μια σύνθετη δομή, με διάφορους τομείς που κυμαίνονται από τη λογιστική και τα φυσικά καταστήματα έως τις ομάδες σχεδίασης και το μάρκετινγκ. Η πρόκληση ήταν να προσαρμοστεί το υβριδικό μοντέλο στις διαφορετικές ανάγκες κάθε τομέα. Αυτό επιτεύχθηκε άριστα, κάτι που δεν θα ήταν δυνατόν χωρίς τη σύγχρονη στρατηγική ψηφιοποίησης της εταιρείας και την ενσωμάτωση των διαδικτυακών και εκτός σύνδεσης καναλιών. Η καραντίνα ενίσχυσε τη διαδικτυακή ζήτηση, με τις συνολικές πωλήσεις του ομίλου να αυξάνονται από 20.402 εκατομμύρια ευρώ το 2020 σε 27.716 εκατομμύρια ευρώ το 2021, αύξηση 36%. Το μικτό περιθώριο κέρδους αυξήθηκε κατά 39% το 2021 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, φτάνοντας τα 15.814 εκατομμύρια ευρώ (Inditex, 2021).

Τι Έγινε

1. **Προσαρμογή της Εργασιακής Κουλτούρας:** Η Inditex άλλαξε την εργασιακή της κουλτούρα προς ένα υβριδικό μοντέλο στο οποίο περιλαμβάνονται διάφορες κοινωνικές ομάδες.

Δράση: μετάβαση στο υβριδικό μοντέλο με αλλαγή νοοτροπίας των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών που ήταν συνηθισμένα να βλέπουν τη φυσική εργασία ως το πρότυπο για την παραγωγικότητα.

Παραδείγματα: Το Σύστημα Συμμόρφωσης της Inditex δεσμεύεται για καλή διακυβέρνηση και κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα, καθώς και για τη μετάδοση αυτής της ηθικής εταιρικής κουλτούρας. Για το σκοπό αυτό, αναπτύσσει μια συμπεριληπτική κουλτούρα για την εξυπηρέτηση της ποικιλομορφίας. Βασίζεται σε αξίες όπως η συμπερίληψη, η ισότητα και ο σεβασμός. Γι' αυτό, η ποικιλομορφία και η ισότητα αντιμετωπίζονται μέσω τεσσάρων παγκόσμιων προτεραιοτήτων: ισότητα των φύλων, συμπερίληψη ατόμων με αναπηρίες, ΛΟΑΚΤΙ+ άτομα και κοινωνικό-εθνотική εκπροσώπηση.

2. **Συντονισμός των Ομάδων σε Παγκόσμιο Επίπεδο:** Η Inditex δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες, και η διατήρηση του συντονισμού μεταξύ των ομάδων που εργάζονται με υβριδικό τρόπο και σε διαφορετικές χρονικές ζώνες υπήρξε μια από τις κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει.

Δράση: Διασφάλιση ότι η επικοινωνία είναι ομαλή και τα έργα προχωρούν στις γεωγραφικά διασκορπισμένες ομάδες. Αυξημένες επενδύσεις σε τεχνολογικά εργαλεία και πιο ευέλικτη διαχείριση.

Παραδείγματα: Το IOP (Inditex Open Platform) είναι η υβριδική cloud αναπαραγωγή κάθε φάσης του μοντέλου εργασίας. Είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες κάθε τμήματος και υπαλλήλου και επιτρέπει διαρκή αλληλεπίδραση και προσαρμογή.

3. **Διαχείριση Υβριδικής Εργασίας:** Απόσταση μεταξύ των υπαλλήλων γραφείου που μπορούν να εργαστούν υβριδικά και αυτών που βρίσκονται στα καταστήματα ή τα κέντρα διανομής που πρέπει να είναι φυσικά παρόντες.

Δράση: Εκπαίδευση των ομάδων για να εργάζονται σε ψηφιακές εκδόσεις των καθηκόντων τους στη φυσική εργασία.

Παραδείγματα: Το Big Store είναι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τη διαχείριση καναλιών chat, WhatsApp, κοινωνικών μέσων και email. Μέσω της χρήσης αυτών των εργαλείων, οι υπάλληλοι στα φυσικά καταστήματα και οι εξ' αποστάσεως εργαζόμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους και διεξάγουν επιχειρησιακές εργασίες.

Αποτελέσματα

1. Προσαρμογή της Εργασιακής Κουλτούρας:

Αποτέλεσμα: Το Σύστημα Συμμόρφωσης της Inditex, ως δέσμευση για καλή διακυβέρνηση και κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα, εφαρμόζει μια συμπεριληπτική κουλτούρα για να εξυπηρετήσει την ποικιλομορφία.

Απόδειξη: Αυτό εφαρμόστηκε στο 100% του ανθρώπινου δυναμικού, με τις γυναίκες να αποτελούν το 75% του ανθρώπινου δυναμικού και το 80% των θέσεων διοίκησης στην εταιρεία να καταλαμβάνονται από γυναίκες. Απασχολεί επίσης 1.698 άτομα με αναπηρίες.

2. Διαχείριση Υβριδικής Εργασίας:

Αποτέλεσμα: Οι υπάλληλοι αύξησαν τις διαδικτυακές λειτουργίες εργασίας, κυρίως στις διαδικτυακές πωλήσεις, έτσι ώστε η αντιμετώπιση ερωτημάτων για την κατάσταση των παραγγελιών, τους χρόνους παράδοσης ή την ίδια τη διαδικτυακή λειτουργία να αποτελούν ένα πολύ σημαντικό μέρος της εργασίας τους.

Απόδειξη: Συνολικά 45.443.721 επαφές με πελάτες (τηλέφωνα, emails, συνομιλίες WhatsApp και μηνύματα από προφίλ κοινωνικών μέσων) έλαβαν χώρα το 2023.

3. Επένδυση στην Τεχνολογία και Εκπαίδευση του IOP (Inditex Open Platform):

Αποτέλεσμα: Ανέπτυξε τη δυνατότητα συνεχούς δημιουργίας τεχνολογικών λύσεων, με ευέλικτο και ευπροσάρμοστο τρόπο σε ψηφιακό περιβάλλον.

Απόδειξη: Το IOP έχει εφαρμοστεί σε 5.800 καταστήματα των επωνυμιών του ομίλου που αντιπροσωπεύουν το 100% των εγκαταστάσεων της εταιρείας.

Συμπέρασμα

Η μετάβαση στο μοντέλο υβριδικής και εξ' αποστάσεως εργασίας υπήρξε μια πρόκληση για την αλλαγή της νοοτροπίας των υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών που ήταν συνηθισμένοι να βλέπουν τη φυσική εργασία ως το πρότυπο για την παραγωγικότητα, και η διασφάλιση ότι η επικοινωνία είναι ομαλή και τα έργα προχωρούν στις γεωγραφικά διασκορπισμένες ομάδες απαιτούσε μεγαλύτερες επενδύσεις σε εργαλεία τεχνολογίας και πιο ευέλικτη διαχείριση. Η διαχείριση αυτών των διαφορών και η διασφάλιση της ισοτιμίας μεταξύ των διαφορετικών τύπων εργαζομένων υπήρξε μία πρόκληση για την εταιρεία. Η Inditex χρειάστηκε να επενδύσει σε συνεργατικές πλατφόρμες, να βελτιώσει την κυβερνοασφάλεια, και να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους στη χρήση νέων ψηφιακών εργαλείων για να εφαρμόσει αποτελεσματικά το υβριδικό μοντέλο.