

Η εφοδιαστική αλυσίδα 10 χρόνια μπροστά

Υπό
Σταμάτιου Ανδριανόπουλου
*Executive Consultant,
Planning A.E.*

Αθήνα, 23/10/2014

Γενική παρουσίαση εταιρείας

- Έτος ίδρυσης 1989
- Κύκλος Εργασιών συνόλου δραστηριοτήτων >€ 3,5 εκ. (2013)
- Περισσότερα από 500 υλοποιηθέντα έργα την τελευταία επταετία
- 82% επαναληψιμότητα έργων
- 89% των έργων έχουν υλοποιηθεί με ευθύνη του συμβούλου
- Πιστοποίηση κατά DIN ISO 9001:2008 Πιστοποίηση κατά DIN EN ISO 9001:2008 (Certificate Registration No: 374660 QM08)
- Πελάτες, οι 75 από τις 100 μεγαλύτερες Ελληνικές & πολυεθνικές επιχειρήσεις
- 30 εσωτερικοί & εξωτερικοί συνεργάτες
- Όλοι οι managers με 10-25 έτη βιομηχανικής εμπειρίας



- Μέλος Συνδέσμου Επιχειρήσεων & Βιομηχανιών (ΣΕΒ)



- Μέλος Συνδέσμου Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ)



- Μέλος του ECR



- Μέλος Green Logistics Consultants Group



- Μέλος GS1 Association



- Μέλος Ινστιτούτου Πωλήσεων Ελλάδος



Core Ομάδα Consulting Στελεχών

Εσωτερικοί:

- | | |
|---------------------|------------------|
| ▪ Σ. Ανδριανόπουλος | ▪ Λ. Βασιλειάδης |
| ▪ Μ. Αργυρού | ▪ Ε. Πέγιου |
| ▪ Α. Μανωλή | ▪ Γ. Αλάμπης |
| ▪ Κ. Μπακάλης | ▪ Α. Κατσιπάνου |
| ▪ Γ. Παπαϊωάννου | ▪ Σ. Σιμόνη |

Εξωτερικοί:

- | | |
|------------------|-----------------|
| ▪ Ν. Σίμου | ▪ Φ. Κουτρομπά |
| ▪ Δ.Κουκουμπάνης | ▪ Ι. Μπούρλας |
| ▪ Β. Βαζάκας | ▪ Α. Γεωργίου |
| ▪ Σ.Βαμβακάς | ▪ Λ. Καλλίνικος |
| ▪ Γ.Λέων | ▪ Α. Σταυρακάκη |

Ενδεικτικό Πελατολόγιο

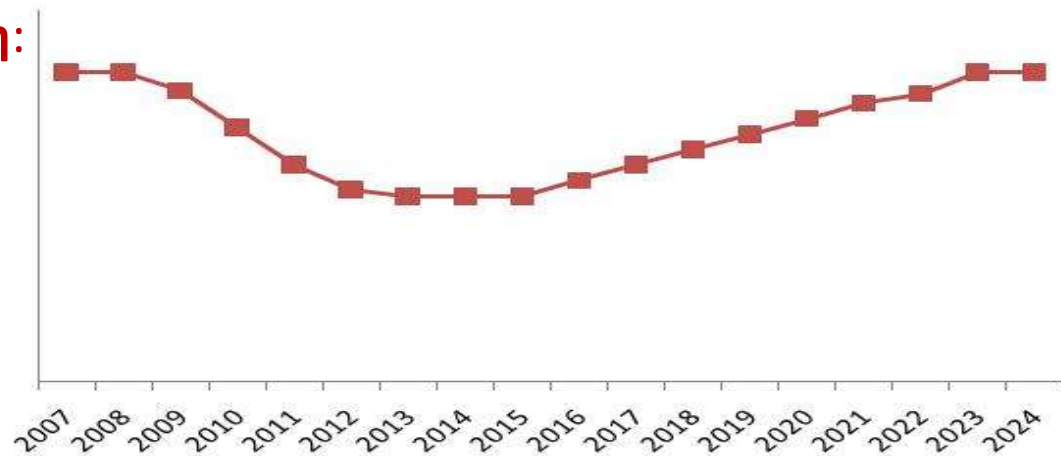
Achieving Excellence Together

         	         	       	        	        	        	        	         
--	--	--	---	--	---	---	--

Μέρος I:
Η εφοδιαστική αλυσίδα
από το 2004 προς το 2014
(το χθες)

Το μέλλον ανήκει σε αυτούς που το προετοιμάζουν (1/3)

- **Τι λέγαμε 10 χρόνια πριν** (Ολυμπιακή χρονιά, κατάκτηση του Euro στην Πορτογαλία, κατάκτηση Eurovision με την Παπαρίζου, κλπ);
 - Ευφορία σε όλες τις διαστάσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας
 - Μεγάλες αποθήκες λόγω αναπτυξιακού (τις χρειαζόμασταν;)
 - Αποθήκες γεμάτες αποθέματα (φθηνό χρήμα)
 - Αποθήκες με ελάχιστους αυτοματισμούς και πολύ στελέχωση
 - Πολλαπλασιασμός του στόλου των ΙΧ φορτηγών
 - Ευρεία διάδοση των WMS (αλλά όχι εκμετάλλευσή τους)
 - κλπ
- **Και το 2008 ήρθε η κρίση:**



Το μέλλον ανήκει σε αυτούς που το προετοιμάζουν (2/3)

■ Που είμαστε σήμερα;

- Οι άδριοι αποθηκευτικοί χώροι ξεπερνάνε κατά πολύ το 50% του συνόλου
- Οι τιμές ενοικίασης από τα 6€/m² έπεσαν στα 3€/m²
- Η ανεργία μαστίζει το χώρο
- Οι μισθοί καταβαρυνθώθηκαν
- Οι τιμές μεταφοράς εξευτελίστηκαν, φθάνοντας και στο 20 ... 30% κάτω του κόστους
- κλπ

■ Για όλους;

- Όχι, υπήρχαν και αυτοί που εφαρμόζαν lean management
- Βέβαια, ήταν κυρίως πολυεθνικές εταιρείες, αλλά και αρκετές καινοτόμες οργανωτικά ελληνικές επιχειρήσεις
- Αυτοί που επιβίωσαν καλύτερα στην κρίση κατά κανόνα είχαν δυνατά logistics και πίστεψαν σ' αυτά

Το μέλλον ανήκει σε αυτούς που το προετοιμάζουν (3/3)

- **Τι μας διδάσκει το παρελθόν;**
 - Το μέλλον ανήκει σε αυτούς που το προετοιμάζουν
- **Τρία Think Tanks διαμορφώθηκαν** και 36 κορυφαίοι managers που τα στελέχωσαν παρουσιάζουν σήμερα τις απόψεις τους σχολιάζοντας τα mega trends στην εφοδιαστική αλυσίδα του αύριο
- Η **πολιτεία είναι πλέον παρούσα**, αναγνώρισε σε έναν ικανοποιητικό βαθμό τη σημασία των logistics, ψήφισε Νόμο και Εθνική Στρατηγική για τα logistics και τα επέλεξε σαν ένα από τους 9 πυλώνες ανάπτυξης της χώρας που εντάσσονται στην ΣΕΣ (Νέο ΕΣΠΑ)
- Είναι δε η πολιτεία παρούσα για να παρουσιάσει την στρατηγική για τα logistics τη δεκαετία που έρχεται
- **Το συνέδριο θα είναι διαδραστικό**, θα στηριχθεί στο televoting και οι απόψεις των συμμετεχόντων θα σχολιάζονται από το εκάστοτε πάνελ

Μέρος II:
Διεθνής εμπειρία μέσω στατιστικών στοιχείων
για την εφοδιαστική αλυσίδα
οδεύοντας προς το 2024

Στην Ευρώπη έχει σχηματιστεί μια ομάδα εργασίας αποτελούμενη από 10 μεγάλους προμηθευτές και 9 Logistics Service Providers (LSPs) με σκοπό τη συνεργασία στις συνδυασμένες μεταφορές σε συγκεκριμένους διαδρόμους μεταξύ Ανατολικής και Δυτικής Ευρώπης σε επίπεδο primary transport.

Ο καταναλωτής φροντίζει το ατομικό του sustainability ακολουθώντας υγιεινό τρόπο διαβίωσης, προσέχοντας ιδιαίτερα τα θέματα της ασφάλειας των προϊόντων όχι μόνο τροφίμων, τη περιβαλλοντική και κοινωνική συμπεριφορά προμηθευτών και λιανεμπορίου και δίνοντας μεγάλη βαρύτητα σε προϊόντα και υπηρεσίες υγείας και “well being”

Το 48% διεθνούς έρευνας δηλώνει ότι την τελευταία 3ετία, η συχνότητα απρόβλεπτων συμβάντων έχει ενταθεί με αρνητικό αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας

Δημιουργείται ένα νέο segment πελατών, οι **LOHAS CONSUMERS** ή LOHASIANS. Στις ΗΠΑ έχουν ξεπεράσει το 20% του πληθυσμού, αντιπροσωπεύοντας πάνω από 41 εκατ. καταναλωτές. Οι πωλήσεις στους LOHAS αναμένεται να 4πλασιαστούν μέχρι το 2020

Το 83% των ερωτηθέντων σε διεθνή έρευνα δήλωσαν ότι αναπτύσσουν διαφορετικά μοντέλα εφοδιαστικής αλυσίδας ανά κατηγορία πελάτη

Εστιάζουν στο ίδιο κανάλι αυξάνοντας κατά 66% το RPC (Revenue Per Channel)

- Μία βιώσιμη εφοδιαστική αλυσίδα δημιουργεί οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση όπως 40% μείωση στο κόστος παλετών και 20% μείωση σε ενεργειακό κόστος (the consumer good forum , capgemini, hp, Microsoft – Building strategies for the new decade)

Το 2011 το 89% των επιχειρηματιών παγκοσμίως θεωρούν τα shared services centers ως στρατηγικά στοιχεία (Oracle survey)

Μεγάλες επιχειρήσεις όπως P&G, Unilever, Kraft δηλώνουν ότι από την ανάλυση Big Data έχουν 40% καλύτερο forecasting

Περίπου 50% του πληθυσμού ζει σε αστικά κέντρα και μέχρι το 2030 θα είναι πάνω από 60%

48% των executive στην Ευρώπη υποστήριξαν πρόσφατα ότι η συχνότητα των risk events που είχαν αρνητικό αποτέλεσμα στις εταιρείες τους αυξάνεται τα τελευταία χρόνια

Μέρος III:
Οι διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος
και η επιρροή τους στην εφοδιαστική αλυσίδα
οδεύοντας προς το 2024

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2024

ΣΚΟΠΟΙ &
ΣΤΟΧΟΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΘΕΣΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΦΥΣΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΚΑΤΑΝΑΛΩ-
ΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ
ΑΠΟ
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΑΣ

ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΙ
ΠΡΟΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

ΠΕΛΑΤΕΣ

PROCUREMENT

INBOUND LOGISTICS

OUTBOUND LOGISTICS

PLANNING

WAREHOUSING

CUSTOMER SERVICE

ΚΑΝΑΛΙΑΚΗ ΔΟΜΗ

ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

- MARKETING
- SALES

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

- PRODUCTION
- MAINTENANCE

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

- FINANCE
- HR
- IT

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2024

ΣΚΟΠΟΙ &
ΣΤΟΧΟΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΘΕΣΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΦΥΣΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

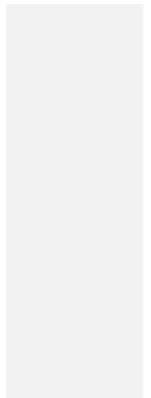
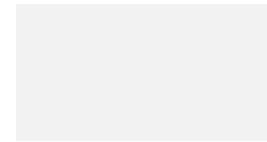
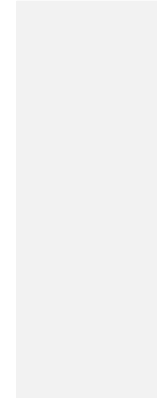
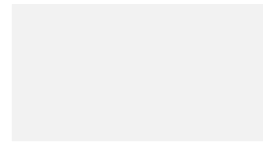
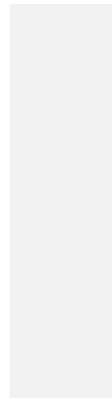
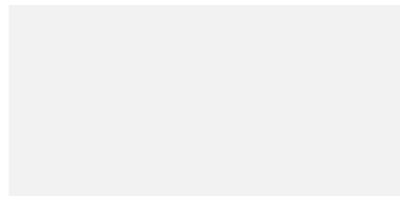
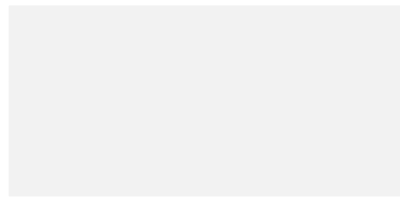
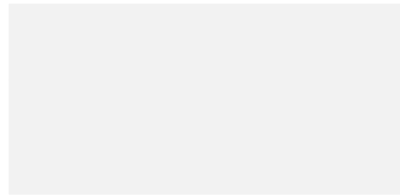
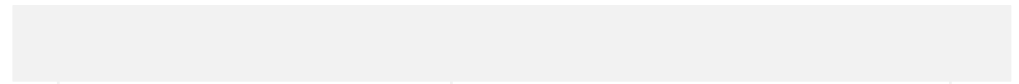
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΚΑΤΑΝΑΛΩ-
ΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ



ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ



RPOCUREMENT

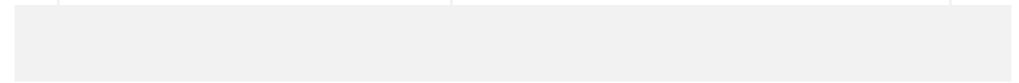
INBOUND LOGISTICS

OUTBOUND LOGISTICS

PLANNING

WAREHOUSING

CUSTOMER SERVICE



ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σκοποί & Στόχοι της Επιχείρησης

- Το **2004** οι στόχοι των επιχειρήσεων ήταν:
 - Επενδύσεις (αλλά με το εύκολο χρήμα του Αναπτυξιακού)
 - Η εκμετάλλευση των ευκαιριών του χρηματιστήριου
 - Επίθεση στις τότε αναδυόμενες Βαλκανικές αγορές
... και γενικά ευφορία και καθόλου *risk management*
- Το **2014** μετά την κρίση οι στόχοι των επιχειρήσεων είναι:
 - Επιβίωση και ρύθμιση των «κόκκινων» δανείων
 - Μείωση της ανάγκης ρευστότητας λόγω μη διαθέσιμου χρήματος
 - Λιτή οργάνωση (Lean) όσων καταλαβαίνουν
... και για λίγους αναπτυξιακό όραμα κυρίως μέσω εξωστρέφειας
- Το **2024** οι στόχοι των επιχειρήσεων θα χαρακτηρίζονται από:
 - Εξασφάλιση της επιχειρησιακής συνέχειας (*Business Continuity*)
 - Αποτελεσματική Χρήση διαθέσιμων εργαλείων και μεθόδων (καινοτομία)
 - Ανάπτυξη μέσω κυρίως Εξωστρέφειας στο διεθνοποιημένο περιβάλλον
 - *Shared services* και *Ευελιξία*
 - Ορθός λόγος Ποιότητας vs Κόστος

Πώς επιδρά η διαφοροποίηση των στόχων κατά μήκος του χρόνου στη δόμηση της εφοδιαστικής αλυσίδας;

Οικονομικό Περιβάλλον

- Το **2004** υπήρχε αφθονία χρήματος και μάλιστα φθηνού είτε από τις τράπεζες είτε από το χρηματιστήριο
- Αποτέλεσμα ήταν να χτίζονται μεγάλες αποθήκες για να αντέξουν μεγάλα αποθέματα ειδικά από την Κίνα
- Το **2014** το χρήμα είναι ελάχιστο και η έλλειψη ρευστότητας «στραγγαλίζει» την επιχειρηματική λειτουργία
- Η Οικονομική αστάθεια εξακολουθεί να είναι έντονη και η αδυναμία προβλέψεων καθιστά το **risk management** επιτακτικό
- Μεγάλο **ρίσκο** από επισφαλείς πελάτες & προμηθευτές, μεγάλα περιθώρια πιστώσεων
- Προσπάθεια αποδέσμευσης κεφαλαίων με εξορθολογισμό αποθεμάτων (εφικτό) και μείωση των πιστώσεων (σχεδόν ανέφικτο)
- Το **2024** αναμένεται εξορθολογικοποίηση της τραπεζικής αγοράς, αλλά πάλι το χρήμα θα είναι μάλλον ακριβό και διατιθέμενο μετά από πολλούς ελέγχους και εξασφαλίσεις

Η εφοδιαστική θα παίζει δομικό ρόλο στην εξορθολογικοποίηση του cash flow της εταιρείας



Θεσμικό Περιβάλλον

- Το **2004** παρ' όλες τις πιέσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το θεσμικό περιβάλλον για την επιχειρησιακή λειτουργία ήταν χαλαρό. Σε αρκετούς χώρους όπως και στα Logistics η **αδειοδότηση** καθίστατο «σταυρόλεξο για δυνατούς λύτες»
- Το **2014** αφενός με τους νέους νόμους απλοποιούνται οι διαδικασίες **αδειοδότησης**, αλλά η ανάγκη για συμμόρφωση (**compliance**) γίνεται επιτακτικότερη.
- Επισφράγιση της ανάγκης για **compliance** μέσω του νέου νόμου 4302/2014 για «Ρύθμιση θεμάτων Εφοδιαστικής και άλλες διατάξεις» που επιτέλους οριοθετεί τον χώρο των Logistics.
- Το **2024** ολοένα περισσότεροι και πιο αυστηροί οι έλεγχοι για την εφαρμογή της υφιστάμενης νομοθεσίας όπως πχ στο **Enforcement**.
- Η ανάγκη συμμόρφωσης θα είναι έντονη και σε θέματα που δεν ρυθμίζονται νομοθετικά αλλά η αγορά τα επιβάλλει στα πλαίσια του «πρωτόκολλου συνεργασίας» **Code of Conduct**



Οι υπεύθυνοι της Εφοδιαστικής Αλυσίδας θα δαπανούν όλο και περισσότερους πόρους για compliance

Φυσικό Περιβάλλον

- Το **2004** κανέναν δεν απασχολούσε η περιβαλλοντική διάσταση στην εφοδιαστική αλυσίδα πλην ελαχίστων εξαιρέσεων πολυεθνικών εταιρειών.
- Τα Reverse Logistics ήταν μία έκφραση περισσότερο για τα συνέδρια εκτός των περιπτώσεων που είχαν θεσμοθετηθεί οι εταιρείες ανακυκλώσεων.
- Το **2014** η ανακύκλωση γίνεται θεσμικά σε ορισμένους χώρους υποχρεωτική, η οικολογική συνείδηση μεγαλώνει, κυρίως από πλευρά πολυεθνικών εταιρειών, και έντονα συνδέεται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, αρκετά συχνά για λόγους Marketing.
- Το **2024** θα ισχύει:
 - Ισχυροποίηση του αισθήματος ευθύνης απέναντι στο περιβάλλον και των εταιρειών
 - Εδραίωση κανονισμών/ προτύπων και πιστοποιήσεων που συνεισφέρουν στην προστασία του περιβάλλοντος
 - Environmental KPIs (πχ Προσπάθεια καταγραφής του carbon foot print)
 - Προσπάθεια μείωσης ενεργειακού κόστους



Το sustainability στην εφοδιαστική αλυσίδα θα είναι πρωταρχικός παράγοντας

Κοινωνικό Περιβάλλον

- Το **2004** η κοινωνική διάσταση στην εφοδιαστική αλυσίδα ήταν άγνωστη
- Το **2014** εισήλθε η διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κυρίως από την πλευρά των τμημάτων των δημοσίων σχέσεων και όχι τόσο από την πλευρά των operations. Στα πλαίσια αυτά, ορισμένες διαστάσεις ευαισθητοποίησης σε θέματα κοινωνικού περιβάλλοντος αναπτύχθηκαν
- Το **2024** το κοινωνικό περιβάλλον θα είναι δομική προτεραιότητα στην επιχείρηση, με διαστάσεις όπως:
 - Ευαισθητοποίηση σε θέματα ρατσισμού εργασίας/διακρίσεις, παιδική εργασία, αδήλωτη εργασία, αμοιβές, κλπ.
 - Ανάπτυξη προτύπων και κανονισμών Health & Safety
 - Ανάδειξη των **city logistics** ως κρίσιμο παράγοντα για την εφοδιαστική αλυσίδα

Οι Logistics Managers πρέπει να προβληματιστούν για δύο κυρίως θέματα την εργασία και την επιρροή των logistics στη λειτουργία της πόλης

Εργασιακό Περιβάλλον

- Το **2004** η ανάπτυξη των επιχειρήσεων δεν συμβάδιζε με την παράλληλη ανάπτυξη της οργανωτικής τους δομής. Οι ελλείψεις οργάνωσης καλυπτόταν με επιπρόσθετο προσωπικό, κυρίως στις διοικητικές λειτουργίες, προσωπικού που ήταν fixed cost.
- Το **2014** η κρίση επέβαλλε απότομη μείωση του εργατικού κόστους το οποίο επιτεύχθηκε με χειρουργικές επεμβάσεις του τύπου «πονάει πόδι, κόψε πόδι» με μειώσεις μισθών και μειώσεις προσωπικού (κατά κανόνα εργατοτεχνικού και όχι τόσο διοικητικού)
- Η έννοια του LEAN Management βγήκε στον αέρα αλλά στις περισσότερες των περιπτώσεων ήταν καλές προθέσεις με ελάχιστη εφαρμογή. Διάδοση γνώρισε η εφαρμογή πολιτικών «Ενοικίασης Προσωπικού»
- Το **2024** θα αναδειχθεί κορυφαία η ανάγκη για ευελιξία στην εργασία μέσω:
 - Εναλλακτικές μορφές διοίκησης
 - Ευέλικτα ωράρια εργασιών
 - Ανακατανομές στα οργανωτικά επίπεδα
 - Αναζήτηση outsourcing εργασίας για μείωση των fixed costs της εταιρείας



*Οι Logistics Managers πρέπει να φωτίσουν εξίσου την λέξη
Manager με τη λέξη Logistics*

Τεχνολογικό Περιβάλλον

- Το **2004** ήταν η περίοδος δυναμικής εισόδου των WMS, του bar-coding, των scanners, κλπ στην εφοδιαστική αλυσίδα και λόγω των επιδοτήσεων από τους αναπτυξιακούς νόμους αλλά και σαν ανάγκη της αγοράς
- Οι ελληνικές αποθήκες ήταν από τις πρωτοπόρες σε μηχανογράφηση των διαδικασιών τους σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, χωρίς όμως να αξιοποιούν παραπάνω από το 20 ... 40% των δυνατοτήτων των αγοραζόμενων εφαρμογών
- Το **2014** βρισκόμαστε σε μία περίοδο συντήρησης της υφιστάμενης μηχανογραφικής δομής, με ελαχιστοποίηση των επενδύσεων σε πληροφορική αναβάθμιση
- Το **2024** θα χαρακτηρίζεται από:
 - Εφαρμογές διαχείρισης των δεδομένων (*Big Data*) που συλλέχθηκαν
 - Το *mobility* που θα διατρέχει όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας
 - Ανάδειξη του «*cloud*» ως εύχρηστο εργαλείο που υποστηρίζει και τη *συνέργεια* μεταξύ των εταιρειών
 - END to END έξυπνες εφαρμογές

Η εφοδιαστική αλυσίδα θα είναι πρωτοπόρα στην διείσδυση στον ψηφιακό κόσμο

Καταναλωτικό Περιβάλλον

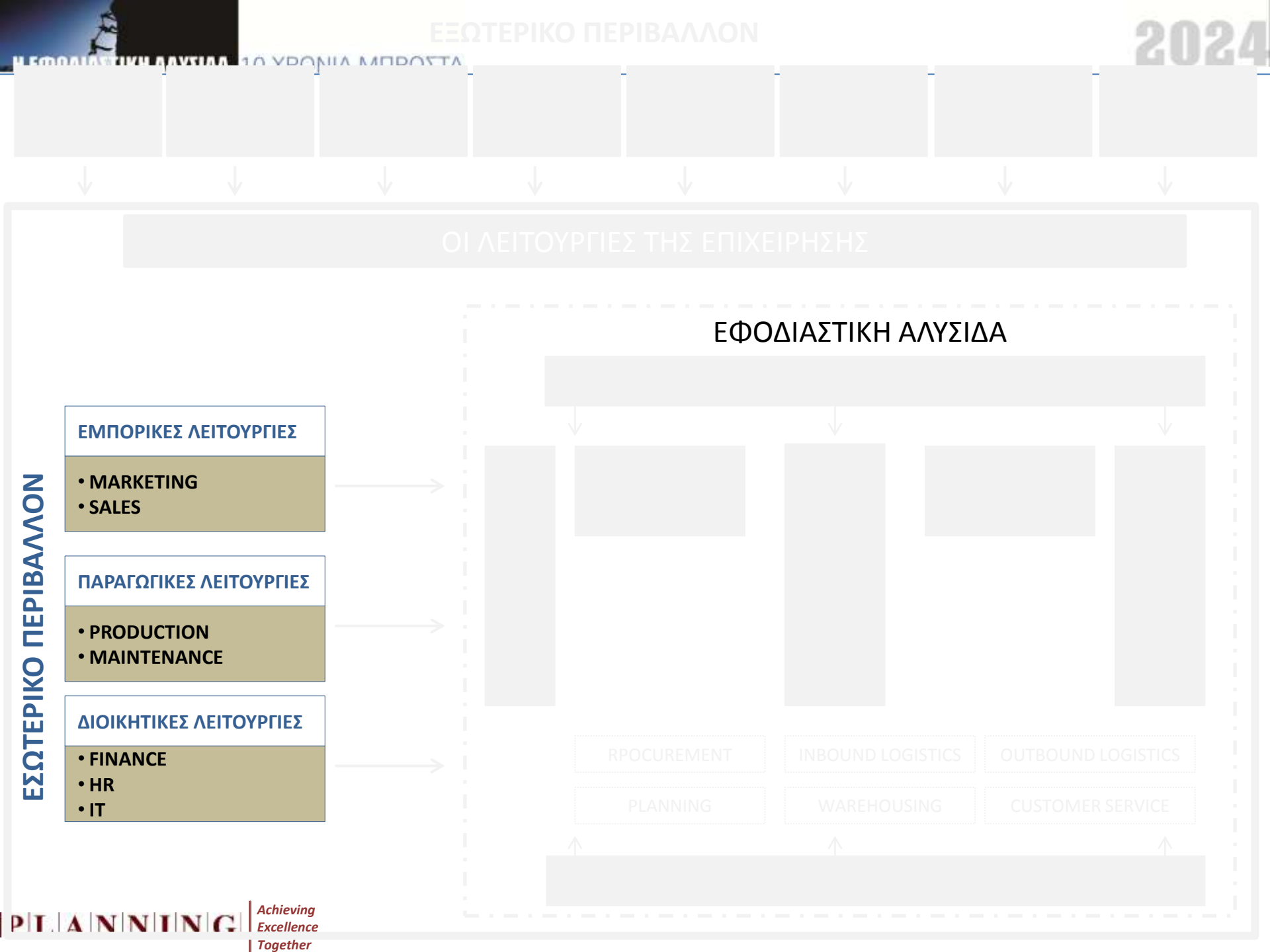
- Το **2004** η Ελλάδα έζησε την περίοδο της καταναλωτίτιδας. Στην στάθμιση ποιότητα vs τιμή vs image, η τιμή (άρα και το κόστος) ήταν το τελευταίο κριτήριο
- Το **2014** μετά την κρίση, η τιμή έχει ανέλθει σε πρωταρχικό κριτήριο, χωρίς να γίνονται μεγάλες υποχωρήσεις στην ποιότητα. Αυτό σημαίνει όχι χαλάρωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων (COGS), αλλά δραματική μείωση στα δορυφορικά κόστη που επιβαρύνουν την τελική τιμή
- Η ελληνική αγορά έχει υποστεί μεγάλη καθίζηση από πλευράς καταναλωτικής ισχύος, οδηγώντας τις εταιρείες σε νέους πελάτες, νέα προϊόντα, νέα κανάλια (κυρίως στο εξωτερικό)
- Το **2024** οι διαστάσεις που θα χαρακτηρίζουν το καταναλωτικό περιβάλλον θα είναι:
 - Complexity
 - Ecommerce
 - Πολυτυπία προϊόντων
 - εξωστρέφεια
 - Omni channels
 - Πολυτυπία πελατών



Η εφοδιαστική αλυσίδα θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία αντίδρασης στις εναλλασσόμενες καταναλωτικές ανάγκες

Μέρος IV:

***Οι διαστάσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος
και η επιρροή τους στην εφοδιαστική αλυσίδα
οδεύοντας προς το 2024***



Εφοδιαστική αλυσίδα και εμπορικές λειτουργίες (1/2)

- Την απώλεια τζίρου προσπαθούν οι εμπορικοί να την καλύψουν με «πρόσθετα» προϊόντα και «πρόσθετους» πελάτες, άρα μεγαλύτερα complexity για την εφοδιαστική αλυσίδα
- Οι εταιρείες κάνουν επίθεση σε **νέα κανάλια διανομής** που παραδοσιακά δεν καλύπτουν
- Τα drop sizes των παραγγελιών μικραίνουν. Οι πελάτες θέλουν συχνότερη τροφοδοσία σε μικρές ποσότητες γιατί και για αυτούς τα αποθέματα είναι «χαμένη **ρευστότητα**»
- Τα προϊόντα όλο και περισσότερο πρέπει να **συμμορφώνονται** προς απαιτήσεις (οικολογικές, ψυκτικής αλυσίδας, ανακύκλωσης, fair trade, κλπ)
- Το **ρίσκο** από την επισφάλεια των πελατών μεγαλώνει, ειδικά όταν αυτοί αντιπροσωπεύουν σημαντικό μερίδιο του τζίρου, ή όταν είναι νέοι πελάτες

Εφοδιαστική αλυσίδα και εμπορικές λειτουργίες (2/2)

- Το **e-commerce** μεγαλώνει και δεν είναι εύκολο να αντιμετωπίζεται με τη logistics δομή των παραδοσιακών καναλιών
- Αλλά και τα νέα κανάλια στα οποία εισέρχονται οι εμπορικοί δεν είναι σίγουρο ότι μπορούν να αντιμετωπίζονται ενιαία και να μην υπάρχει διαφορετική δόμηση ανά κανάλι
- Οι επιστροφές μεγαλώνουν κυρίως από πελάτες που αστοχούν, φορτώνονται άδικα από τους πωλητές, κόβονται από το credit control
- Όλα οδηγούν σε μία εφοδιαστική αλυσίδα πολύ πιο περίπλοκη, απαιτητική ως προς το customer service και lean γιατί τα περιθώρια margin στενεύουν
- Λύση οι **συνέργειες** μεταξύ των κρίκων της εφοδιαστικής αλυσίδας και τα **shared services**

Εφοδιαστική αλυσίδα και παραγωγικές λειτουργίες

- Η παραγωγή διεθνοποιείται. Εργοστάσια κλείνουν στην Ελλάδα. Παραγωγικές εταιρείες μεταβάλλονται σε εμπορικές είτε από το εξωτερικό είτε και από Έλληνες υπεργολάβους. Το **outsourcing** δυναμώνει
- Το **ρίσκο** από τους εξωτερικούς πλέον προμηθευτές είναι μεγαλύτερο, ειδικά αν αυτοί είναι μακριά (π.χ. Άπω Ανατολή) και εμφανισθούν ποιοτικές αστοχίες
- Το planning των εξωτερικών προμηθευτών είναι πολύ δυσκολότερο και πιο μακροπρόθεσμο. Η ανάγκη **συνεργειακού** planning προκύπτει επιτακτική
- Οι συμφωνίες με τους εξωτερικούς (αλλά και τους εσωτερικούς) προμηθευτές πρέπει να βασίζεται σε συμφωνία με πρότυπα (**compliance**) για να αποφευχθούν τα **ρίσκα** αστοχίας στην αγορά
- Το after sales service των πωλούμενων προϊόντων προκύπτει επιτακτικό. **Outsourcing** ή insourcing
- Το SOP συντονισμού με τους προμηθευτές των πωλούμενων προϊόντων (εσωτερικούς – εξωτερικούς) ανάγεται σε κυρίαρχη επιχειρησιακή διαδικασία

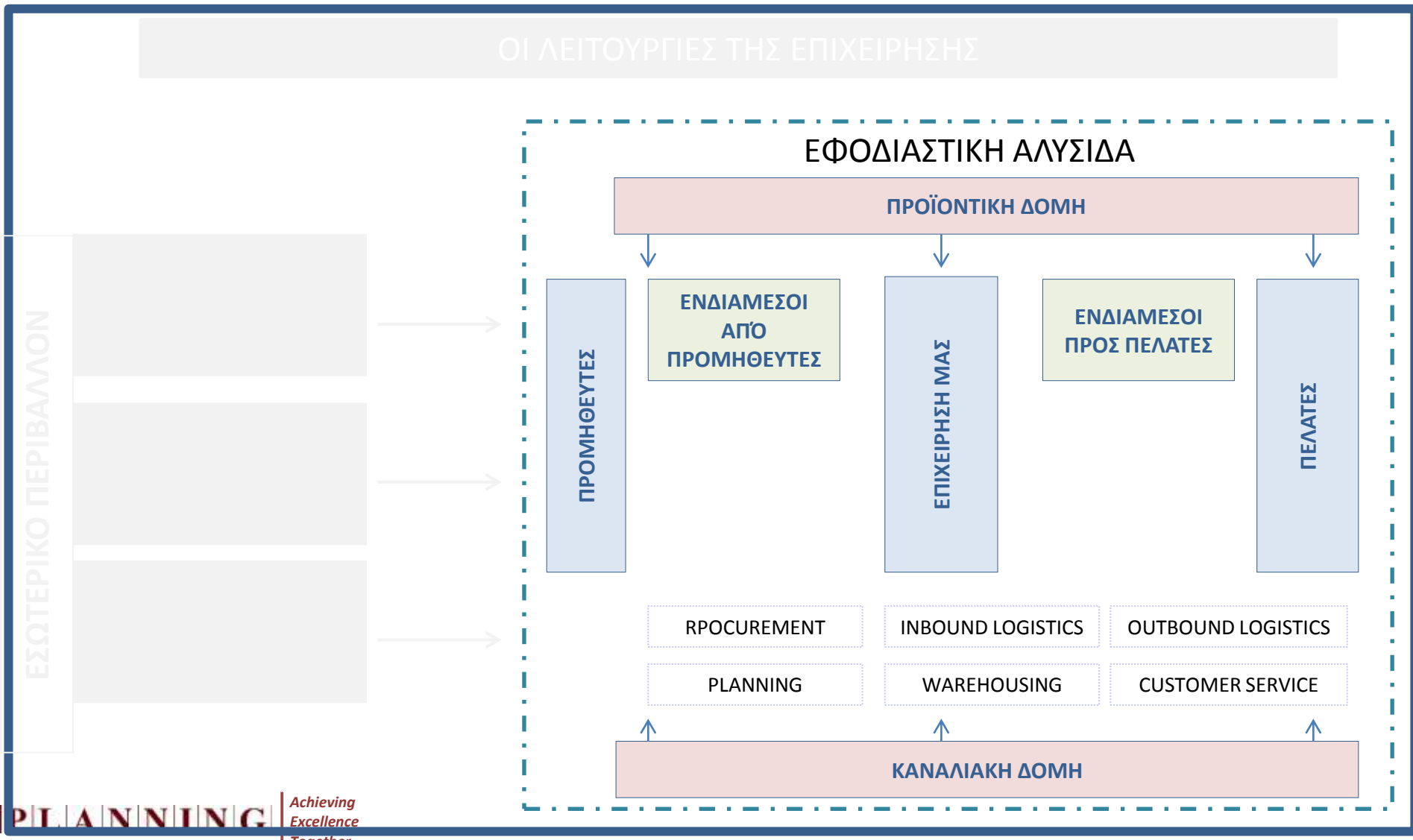
Εφοδιαστική αλυσίδα και διοικητικές λειτουργίες (1/2)

- Η αγορά ασφυκτιά από έλλειψη χρήματος / **ρευστότητας**. Είναι άδικο να σπαταλιέται αυτή σε υπέρ το δέον αποθέματα
- Οι έλεγχοι από τις οικονομικές υπηρεσίες του κράτους γίνονται όλο και αυστηρότεροι και τα πρόστιμα τσουχτερά. Η ανάγκη συμμόρφωσης (**compliance**) προκύπτει επιτακτική
- Επιτακτική προκύπτει και η ανάγκη **συμμόρφωσης** με την εργατική νομοθεσία, ακόμα και στα όρια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης
- Λόγω κόστους η αναλογία του outsource/insource προσωπικό γίνεται όλο και μεγαλύτερη. Αυτό απαιτεί ουσιαστικές διαδικασίες ελέγχου της συμμόρφωσης των **outsourcers** παρόχων προς την κείμενη νομοθεσία για την αποφυγή μεταφοράς του **ρίσκου** από τη μη συμμόρφωση

Εφοδιαστική αλυσίδα και διοικητικές λειτουργίες (2/2)

- Η πληροφορική γίνεται όλο και φθηνότερη. Αυτό επιτρέπει αυτοματοποίηση διαδικασιών και απεξάρτηση από τους έμπειρους χρήστες
- Τα data που συλλέγονται πλέον είναι πάρα πολλά και χρειάζονται μεθοδολογίες (**big data analytics**) για τη διαχείρισή τους και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων
- Η εργασιακή ευελιξία αποκτά πρωτεύοντα ρόλο και το τμήμα HR πρέπει να υποστηρίζει την εφοδιαστική αλυσίδα στο χειρισμό της

Μέρος V:
Η ανταπόκριση των διαστάσεων της
εφοδιαστικής αλυσίδας
στους επηρεασμούς
από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον



Η διάσταση του PROCUREMENT

- Ισχυρότερες οι σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και πελατών τους και όχι βασισμένες μόνο στην τιμή όπως σήμερα. Η εκτίμηση του **ρίσκου** από αδυναμία εκτέλεσης των παραγγελιών από τον προμηθευτή και οι κίνδυνοι κατάρρευσης προμηθευτών, θα αναδείξουν τον παράγοντα **risk management** ισοδύναμο με τον παράγοντα της τιμής
- Ανάγκη **συμμόρφωσης** των προμηθευτών με συγκεκριμένα standards που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα της συνεργασίας
- **Συνέργειες** (shared services) για κοινές προμήθειες μεταξύ εταιρειών είτε σε μορφή δομημένης σχέσης (market place), είτε spot
- Μείωση του αποθέματος που κυκλοφορεί στο όλο κύκλωμα μέσω **consignment stock**
- Χρήση διεθνών προτύπων κατηγοροποίησης ή ακόμα και κωδικοποίησης των υλικών (UN, NATO, κλπ) με attributes για εξασφάλιση code of conduct κατά τη διεκπεραίωση των προμηθειών

Η διάσταση του PLANNING

- Το SOP αναδεικνύεται σε κορυφαία επιχειρησιακή λειτουργία για τον συντονισμό όλων των λειτουργιών της επιχείρησης. Η διεκπεραίωση όμως του SOP δεν πρέπει να είναι εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, εμπλέκοντας και τους συνεργαζόμενους κρίκους της εφοδιαστικής αλυσίδας, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε προμηθευτές, είτε 3PL πάροχοι υπηρεσιών. Η ανάγκη των **συνεργειών** προκύπτει επιτακτική
- Επιμέρους διαστάσεις συνεργειών στο PLANNING μπορεί να περιλαμβάνουν
 - Συνεργασία στο forecast
 - VMI, CPFR
 - Cross docking
 - Consignment stock
 - κλπ

Η διάσταση των INBOUND LOGISTICS

- Η έννοια των **shared services** στα inbound logistics είναι παλιά και αυτός εξάλλου ήταν ο ρόλος των διαμεταφορέων
- Πλέον γίνεται πολύ δομικότερος φτάνοντας στο LLP/4PL, δηλαδή towers που συντονίζουν το όλο κύκλωμα εκτέλεσης των inbound logistics επιτυγχάνοντας milk runs, συνδυασμένες μεταφορές, συντονισμό των χώρων warehousing, κλπ
- Το carbon footprint και γενικά το **sustainability** θα έχει μεγάλη βαρύτητα τα επόμενα χρόνια, φτάνοντας μέχρι σημείου πιστοποίησης, στοχοποίησης, διαφοροποίησης του τρόπου εκτέλεσης των inbound logistics
- Το τρένο θα παίζει επιτέλους σημαντικό ρόλο και στον ελληνικό χώρο, επηρεάζοντας αντίστοιχα το κόστος εκτέλεσης του μεταφορικού έργου
- Η κατακερματισμένη αγορά των φορτηγών αυτοκινήτων θα συγκεντρωθεί σε λιγότερες, δυνατότερες ομάδες.

Η διάσταση του WAREHOUSING

- Ο νέος νόμος ψηφίστηκε και επιτρέπει υψηλότερες αποθήκες, δίνοντας πολύ καλύτερους όρους δόμησης, απλοποιώντας την αδειοδότησή τους και οδηγώντας τους προς τα Logistics Parks
- Αλλά και λόγω του παλιού αναπτυξιακού, η αγορά έχει γεμίσει άδειες αποθήκες με αρκετά χαμηλά ενοίκια πλέον
- Ποιο το αύριο του αποθηκευτικού κτηρίου; Για λόγους παραγωγικότητας το βλέπουμε αυτοματοποιημένο για να εκμεταλλευθούμε και το ύψος
- Για λόγους **ρίσκου** το βλέπουμε να ελέγχεται η **συμμόρφωσή** του προς διεθνή πρότυπα και βεβαίως το βλέπουμε αδειοδοτούμενο
- Το βλέπουμε **οικολογικό**, δηλαδή **συμμορφούμενου** προς περιβαλλοντικούς περιορισμούς
- Το εργασιακό περιβάλλον το κάνει να βασίζεται όλο και περισσότερο σε **outsourcing** προσωπικό

Η διάσταση των OUTBOUND LOGISTICS

- Η διανομή σε μεγάλο βαθμό εκτελείται σήμερα με ΦΙΧ και σ' αυτήν οφείλονται τα πολλά άδεια τονοχιλιόμετρα
- Ο βαθμός **outsourcing** της διανομής θα εντατικοποιηθεί τα επόμενα χρόνια, απαιτώντας όμως συνεργάτες παρόχους added value services, φθάνοντας μέχρι το σημείο του merchandising (**4PL**)
- Η τηλεματική θα παίζει σημαντικό ρόλο στην εκτέλεση των outbound logistics δίνοντας τη διάσταση του real time ανασχεδιασμού
- Η πρόσβαση στην πόλη θα δυσκολέψει και τα **city logistics** θα αποκτήσουν ουσιαστικό ρόλο στη διεκπεραίωση του outbound έργου. Θα είναι ο πρώτος πυλώνας εφαρμογής των **shared services**
- Το **carbon foot print** θα παίζει δομικό ρόλο και στα Outbound Logistics

Η διάσταση του CUSTOMER SERVICE

- **Shared services** αναμένονται και στο χώρο του customer service (κοινά call centers, κλπ)
- Αυτό όμως που αναμένεται να χαρακτηρίσει εντονότερα το customer service τα επόμενα χρόνια θα είναι η εντατικοποίηση του βαθμού **outsourcing** μετατρέποντας τους 3PL παρόχους σε 4PL
- Η **ηλεκτρονικοποίηση** των συναλλαγών θα εντατικοποιηθεί. Περιλαμβάνεται εξάλλου και στις προτεραιότητες της νέας ΣΕΣ
- Το **e-commerce** θα διαφοροποιήσει τον τρόπο εκτέλεσης του customer service εντάσσοντας σε αυτό και το consumer service
- Σημαντικότεος παράγοντας στο όλο κύκλωμα είναι το **risk assessment** των πελατών, λόγω επισφαλειών, ειδικά όταν υπάρχουν πελάτες που αντιπροσωπεύουν μεγάλο μέρος του τζίρου της εταιρείας και η εφοδιαστική αλυσίδα δομείται συχνά με βάση αυτούς.

***Μέρος VI:
Τα mega trends
στην εφοδιαστική αλυσίδα
από το 2014 προς το 2024
(το αύριο)***

Mega Trend No1 – Risk Management

- Βρίσκεται ψηλά στην ατζέντα των θεμάτων επίλυσης του Διευθυντή Εφοδιαστικής αλυσίδας, ο οποίος καλείται να δώσει απάντηση σε μία σειρά από θέματα που αφορούν σε προβλήματα από φυσικά αίτια, ανεπάρκεια συνεργατών, ατυχήματα στον εργασιακό χώρο, κοκ

Mega Trend No2 – Compliance (συμμόρφωση)

- Η παραγωγή νομοθεσιών αλλά και πιέσεων από την αγορά και τις επιχειρήσεις σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος/sustainability, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, το health & safety, κοκ, δημιουργούν αυξημένες ανάγκης ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ αλλά και ανάγκη απόκτησης νέων ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ
- Οι έλεγχοι στην Ε.Ε. θα γίνονται όλο και πιο «έξυπνοι» με τη δημιουργία και χρήση DATA POOLS για ηλεκτρονικές διασταυρώσεις

Mega Trend No3 – Κέντρα Διανομής Νέας Γενιάς

- Το Κέντρο Διανομής, αναμένεται να πρωταγωνιστήσει και να μετατραπεί από ένα Κέντρο Κόστους σε ένα Κέντρο Cost Profit με δυνατότητες να συμβάλλει στην διαφοροποίηση της εταιρείας έναντι του ανταγωνισμού και στην ανάπτυξή της

Mega Trend No4 – Shared Services & City Logistics

- **Shared Services Centers (SSCs):** αφορά τη συνεργασία 2 ή περισσότερων εταιρειών σε μόνιμη ή at hoc βάσει προκειμένου να επέλθει μείωση του κόστους λειτουργίας. Στο χώρο του Supply Chain οι συνέργειες προέρχονται από κοινή χρήση υποδομών, υπηρεσιών, ενώ σε πολλές περιπτώσεις η συνεργασία ολοκληρώνεται μέσω ενός 3PL παρόχου. Τα shared services έχουν εφαρμογή σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας από το procurement έως την διανομή.
- **City Logistics:** Η αύξηση του αστικού πληθυσμού και η πολιτική της ΕΕ για πόλεις με περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική "συνείδηση" αναδεικνύουν την διανομή στις πόλεις ως κρίσιμο κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενώ οι εταιρείες εφαρμόζουν νέες πρακτικές για την « κάλυψη του τελευταίου χλμ » και « αναγκάζονται » σε shared services προκειμένου να ανταπαξέλθουν στο αυξημένο κόστος εξυπηρέτησης.

Mega Trend No5 – Re-engineering καναλιών διανομής

- Αφορά στη νέα προσέγγιση των εταιρειών για εξυπηρέτηση του τελικού καταναλωτή, λαμβάνοντας υπόψη τις πολλαπλές και διαφοροποιημένες ανάγκες του και δημιουργώντας περισσότερα μοντέλα στην καναλιακή διανομή τους.
- Η στενή συνεργασία Εμπορικής Διεύθυνσης και Εφοδιαστικής αλυσίδας καθίσταται απαραίτητη

Mega Trend No6 – Ψηφιακός Κόσμος & Supply Chain

Η αύξηση χρήσης του διαδικτύου και του ecommerce, αλλά και συνεχώς αυξανόμενη χρήση της Mobile τεχνολογίας διαφοροποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες, καθιστώντας πολυπλοκότερη την εξυπηρέτησή τους από τις εφοδιαστικές αλυσίδες των επιχειρήσεων. Σε όλα αυτά προστίθενται οι επιπλέον διαφοροποιήσεις που προκύπτουν από τις νέες εφαρμογές τύπου 3D-printing.

Οι εταιρείες προκειμένου να ανταποκριθούν καλούνται να διαχειριστούν ένα πολύ μεγάλο όγκο πληροφορίας (Big Data), χρησιμοποιώντας ευρέως την πληροφορική, αλλά και τα πλεονεκτήματα της Mobile τεχνολογίας.

Mega Trend No7 – LLPs – 4PL

- Η νέα τάση θέλει τους 3PL να παρέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στους πελάτες τους μετατρέποντάς τους σταδιακά σε 4PL. Η συνεργασία γίνεται στρατηγική, δίνεται έμφαση στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, ενώ συμμετέχουν και οι δύο πλευρές στο ρίσκο και την ανταμοιβή. Ο 4PL δείχνει περισσότερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις ανάγκες των πελατών και γίνεται με αυτό τον τρόπο συνεργάτης και όχι απλά ένας πάροχος

Ερώτημα 0: Ποιούς από τους παρακάτω υπουργούς (της σημερινής ή της προηγούμενης κυβέρνησης) κρίνετε πιο επιτυχημένους; Αναφέρονται με αλφαβητική σειρά. Δικαίωμα έως και 3 επιλογές.

1. Αβραμόπουλος Δημήτρης

2. Βρούτσης Ιωάννης

3. Γεωργιάδης Άδωνις

4. Δένδιας Νίκος

5. Κεφαλογιάννη Όλγα

6. Μανιάτης Γιάννης

7. Μητσοτάκης Κυριάκος

8. Στουρνάρας Γιάννης

9. Χατζηδάκης Κωστής

0. Χρυσοχοίδης Μιχάλης

Ερώτημα 1: Ποιες από τις παρακάτω «φράσεις κλειδιά» πιστεύετε ότι θα χαρακτηρίζει κυρίως την εφοδιαστική αλυσίδα της επόμενης 10ετίας; Δικαίωμα έως και 3 επιλογές

1. Ευελιξία λειτουργίας

2. Ταχύτητα ανταπόκρισης

3. Χειρισμός πολυπλοκότητας

4. Συνέργειες μεταξύ των κρίκων

5. Αειφορία (sustainability)

6. Διεθνοποίηση (globalization)

7. Χαμηλόκοστη λειτουργία

8. Ολοκληρωμένη αντιμετώπιση (end to end)

9. Χειρισμός του ρίσκου (risk management)

0. Ποιότητα υπηρεσιών