

Mega Trend No4: Shared Services & City Logistics

Mega Trend No4: Shared Services & City Logistics

Procurement

Υπάρχει διεθνής οργανισμός για τα Shared Services [Shared Services and Business Process Outsourcing Association] σύμφωνα με τον οποίον:

Shared Services Centers (SSCs): συνίστανται στη δημιουργία μίας «οντότητας» από δύο ή παραπάνω επιχειρήσεις για την από κοινού λειτουργία τμημάτων με πρώτα στην κατάταξη το Finance, το HR και IT.

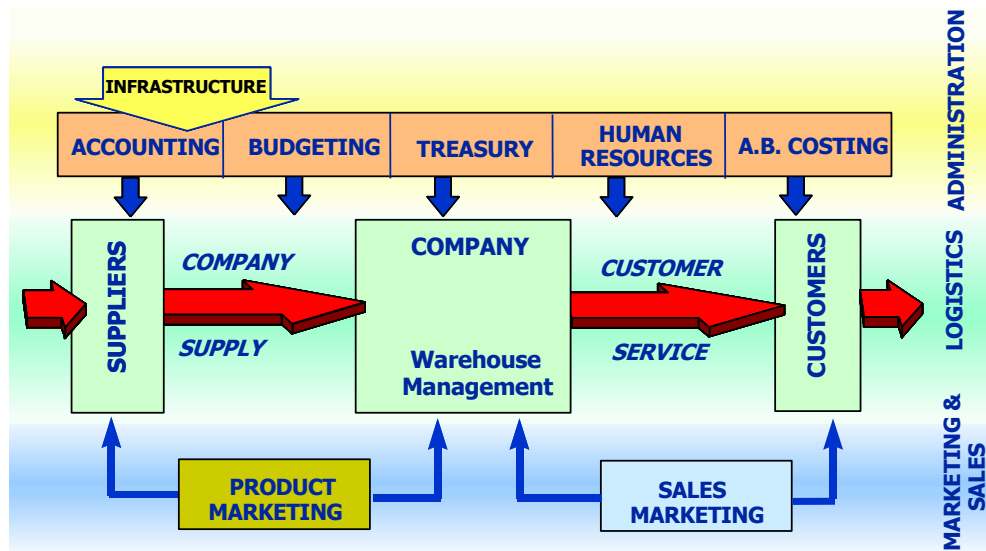
- Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν το μοντέλο SSC στο procurement, στο customer service και στο supply chain management με ποσοστά 41%, 39% και 17% αντίστοιχα σύμφωνα με το SBPOA [Shared Services and Business Process Outsourcing Association].
- Άλλες λειτουργίες: Tax, Real Estate, Legal, Sales & Marketing. Η τάση είναι τα SSCs να μην περιορίζονται στο back office.

- Η έννοια του Shared Services γεννήθηκε εντός των εταιρειών και των ομίλων όπου ανήκουν με στόχο τον περιορισμό των δαπανόμενων πόρων και κόστους, την μέγιστη αξιοποίηση των IT συστημάτων, κλπ. Εν συνεχεία η ιστορία έδειξε την ανάγκη για shared services μέσω εταιρειών 3PL, ενώ σήμερα γίνεται κοινό βίωμα η ανάγκη για επίτευξη shared services και μεταξύ διαφορετικών εταιρειών με κοινή στόχευση

Mega Trend No4: Shared Services & City Logistics

Procurement

Τα Shared Services έχουν αντίκτυπο κατά μήκος όλης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Εξετάζουμε:



Procurement

Planning

Inbound

Warehouse

Παραγγελιοληψία – Customer Service

Διανομή – City Logistics

Επιστροφές

Mega Trend No4: Shared Services & City Logistics

Procurement



Τα Shared Services που επιδιώκουν οι εταιρείες μπορούν να είναι:

- At hoc (για κάλυψη συγκεκριμένης ανάγκης πχ σε κάποια γεωγραφική περιοχή ή
- σε πιο δομημένη/μόνιμη βάση

- Οι μεγάλοι όμιλοι εταιρειών ήδη συνεργάζονται σε θέματα procurement με στόχο να εφοδιάσουν τον όμιλό τους με φθηνότερες α' ύλες, υλικά συσκευασίας, κοκ.
- **Συνέργιες** όμως αρχίζουν να γίνονται και μεταξύ **διαφορετικών εταιρειών**, στοχεύοντας πάντα στην συμπίεση του κόστους που προκύπτει:
 - από τα προμηθευόμενα υλικά ,
 - από τις χρησιμοποιούμενες υπηρεσίες
- Οι συνέργιες αυτές φτάνουν μέχρι τα κοινά **BITs που «τρέχουν» οι εταιρείες** (κοινές διαπραγματεύσεις, έλεγχοι απόδοσης προμηθευτών, υποβολή RFIs & RFPs, Spend analysis)
- Στην Ελλάδα ήδη **υπάρχουν σχήματα εταιρειών 3PL όπου συμμετέχουν εμπορικές εταιρείες** επιδιώκοντας καλύτερα deals (*Cooperatives*).
- Τα **market places** που δημιουργούνται καλούνται να εξυπηρετήσουν τη νέα πραγματικότητα

Mega Trend No4: Shared Services & City Logistics

Planning



Η συνέργια στο planning αφορά κυρίως 2 συνεχόμενους κρίκους της εφοδιαστικής:

- Προμηθευτή και Πελάτη στοχεύοντας στην συνολική καλύτερη απόδοση & στηριζόμενη στην αμοιβαία εμπιστοσύνη

- Οι συνέργιες στο Planning αφορούν συνήθως σε θέματα:
 - **CPFR** (Collaborative, Planning, Forecasting, Replenishment), ξεκινά από τον καθορισμό κοινών επιχειρηματικών στόχων και εξειδικεύεται μέσω της πρόβλεψης, του προγραμματισμού της παραγγελιοδοσίας, των out-of-bounds conditions και των εναλλακτικών στρατηγικών
 - **VMI** (vendor management inventory), όπου τα 2 συνεργαζόμενα μέρη καλούνται να μοιραστούν το ρίσκο και την ευθύνη από τα (πχ αδιάθετα εμπορεύματα)
- Το **Cross Docking** κερδίζει έδαφος ενώ απαιτεί συνεργασία και από τα 2 μέρη ως προς χρόνο αναμονής, όγκο, και κυρίως είδη και sku's που διαφαίνεται να υπάρχει προστιθέμενη αξία στα να μην αποθηκευτούν.

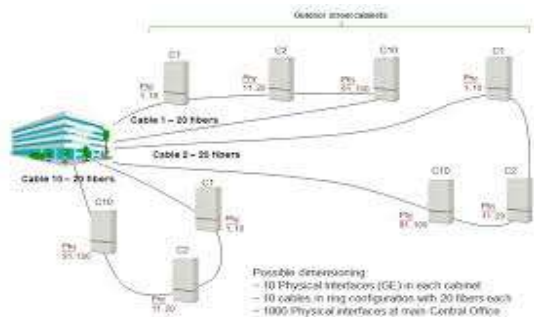
Mega Trend No4: Shared Services & City Logistics

Inbound

- Τα shared services γίνονται δομικότερα 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

- Η έννοια των shared services στα inbound logistics είναι παλιά και αυτός εξάλλου ήταν ο ρόλος των διαμεταφορέων

- Η έννοια του Back Hauling αποκτά όλη και μεγαλύτερη σημασία λόγω
 - της αύξησης του κόστους των καυσίμων
 - των επιστροφών που αυξάνονται και λόγω του e_commerce
 - των περιορισμών που αναμένεται ότι θα μπουν εντός των πόλεων μετά την ανάγκη που καταγράφεται για μείωση των ρίπων, κοκ



- Πολλές από τις εταιρείες, δεδομένου ότι φτάνουν στο τελικό σημείο για παράδοση, επιστρέφουν στο σημείο εκκίνησης με τις επιστροφές που λαμβάνουν από το σημείο, μειώνοντας έτσι το κόστος που θα επερχόταν από μία δεύτερη επίσκεψη στο σημείο με αποκλειστικό σκοπό την συλλογή των επιστροφών

Mega Trend No4: Shared Services & City Logistics

Warehousing



- Πολλές εταιρείες συνεργάζονται ήδη όταν πρόκειται για την κάλυψη του επαρχιακού δικτύου των πελατών τους, όπου συνήθως χρησιμοποιούν κοινούς συνεργάτες / χονδρέμπορους για αποθήκευση των εμπορευμάτων τους

- Άλλες μορφές συνεργασίας που φαίνεται να καρποφορούν είναι τα **consignment agreements**
 - Το εμπόρευμα ανήκει στον προμηθευτή, & αποθηκεύεται στην αποθήκη του συνεργάτη
 - Το εμπόρευμα ανήκει στον προμηθευτή, βρίσκεται στην αποθήκη του, αλλά έχει συμφωνηθεί να πωληθεί στον πελάτη ο οποίος το λαμβάνει σταδιακά
- Η συγκέντρωση της παραγωγής αγροτικών προϊόντων σε ένα περιφερειακό hub, η συσκευασία και η μεταφορά τους είναι ένα είδος Shared Service προκειμένου να μειωθούν τα συνολικά έξοδα αποστολής

Mega Trend No4: Shared Services & City Logistics *Customer Service*



Η ηλεκτρονικοποίηση των συναλλαγών θα εντατικοποιηθεί.

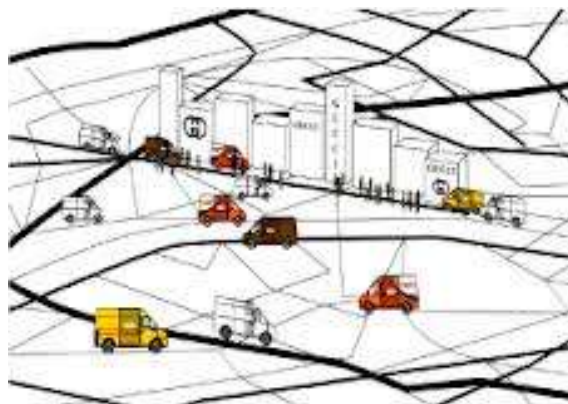
- Οι εταιρείες προχωρούν ολοταχώς σε συνέργιες που αφορούν στο **Customer Service & call centers** οι οποίες πέραν:
 - Της διαχείρισης παραπόνων ή/και Τεχνικής Υποστήριξης μέσω των call centers, *επεκτείνεται σε:*
 - Παραγγελιοληψία
 - Διαχείριση αιτημάτων επιστροφών,
 - Πωλήσεις

Αναμένεται:

- Μεγαλύτερη Ταχύτητα ανταπόκρισης
- Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Αυξημένο ωράριο παραγγελιοληψίας
- Χρήση προηγμένων IT συστημάτων
- Μείωση του κόστους για τις επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν

Mega Trend No4: Shared Services & City Logistics

Μεταφορά/ Διανομή (1/3)



Προκλήσεις για επίτευξη:

- Μικρότερου χρόνου παράδοσης
- Μεγαλύτερη αξιοπιστία προγράμματος παραδόσεων
- Ευελιξία διανομής
- Καλύτερη αξιοποίηση των πόρων

- Η πρωτογενής μεταφορά αφορά σε ένα από τα πρώτα σημεία συνέργειας κυρίως μέσω των μεταφορικών και 3PL εταιρειών
 - Παράλληλα η διανομή στους τελικούς πελάτες γίνεται μέσω των 3PL εταιρειών
 - Οι ανωτέρω προσπάθειες εντείνονται μετά τις ευρωπαϊκές οδηγίες για:
 - Μείωση των εκπομπών αερίων και του αποτυπώματος άνθρακα
 - Μείωση ηχορύπανσης
 - Καθαρότερη ενέργεια
- εντός των πόλεων, αναδεικνύοντας σε θέμα μείζονος σημασίας την έννοια των **CITY LOGISTICS**. Παράλληλα ενδέχεται στο μέλλον να καταγραφεί:
- Απαγόρευση εισόδου οχημάτων στο κέντρο της πόλης όλες τις ώρες
 - Επιβολή νυχτερινών παραδόσεων, κοκ

Mega Trend No4: Shared Services & City Logistics

Μεταφορά/ Διανομή (2/3)



Απαιτούνται:

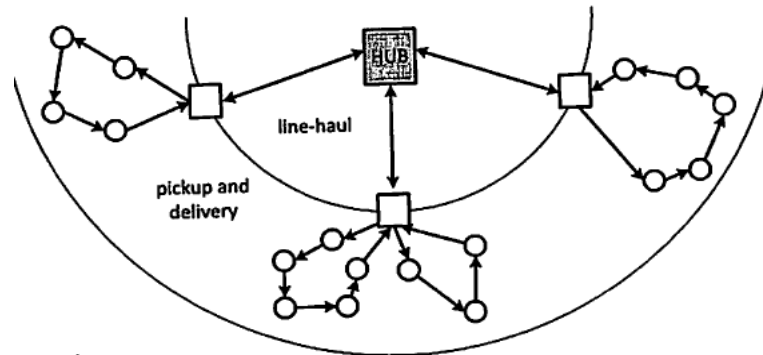
- Έξυπνα Transport Systems (ITS)- Τηλεματική
- Information & Communication Technology (ICT)
- Corporate Social Responsibility (CSR)



- Ταχύτερη ενημέρωση
- Άμεση ανάδραση
- Ευκολότερη συνεργασία

Επομένως η διανομή εντός της πόλης θα απαιτήσει αλλαγή της εφοδιαστικής αλυσίδας :

- Κεντριοποιημένα σημεία και stock keeping points πιο κοντά στο κέντρο της πόλης
- Φορτηγά νέας τεχνολογίας με λιγότερους ρύπους
- Αυστηρά χρονικά παράθυρα παραδόσεων, κλπ



Δίκτυο διασυνδεδεμένων διαδρόμων και κόμβων
(Hub and Spoke)

Mega Trend No4: Shared Services & City Logistics

Μεταφορά/ Διανομή (3/3)



Απαιτείται:

- Η συνδρομή της πολιτείας και των Δήμων ώστε να διευκολύνουν το εγχείρημα
- Συλλογική και καλά σχεδιασμένη προσπάθεια από την πλευρά των εταιρειών αντιμετωπίζοντας συνολικά την πρόκληση
- 3PL εταιρείες έτοιμες να καλύψουν μέρος της νέας ανάγκης που αποτυπώνεται

- Η ανάγκη των City Logistics αυξάνει και την ανάγκη για Shared Services ώστε να επιτευχθούν τόσο τα όρια που τίθενται από την ευρωπαϊκή ένωση και τους δήμους όσο και για να γίνουν πράξη οι στόχοι των εταιρειών.
- Αναμένεται δε ότι κατά 38% θα αυξηθεί το freight cargo στις ευρωπαϊκές πόλεις, αφού το ηλεκτρονικό εμπόριο συμβάλει κατά πολύ σε αυτήν την εξέλιξη.

Αποτυπώνονται μία σειρά από καινοτόμες ιδέες που έρχονται να υποστηρίξουν το sustainability των city logistics:

- Electric Cargo Bikes & scooters, (πλεονέκτημα για τους ταχυμεταφορείς που μπορούν να αξιώσουν και έργο διανομής προϊόντων).
- Κινητήρες τελευταίας γενιάς για τα αυτοκίνητα που θα μπαίνουν στα ιστορικά κέντρα

Mega Trend No4: Shared Services & City Logistics

Επιστροφές/ Reverse Logistics



- Ήδη οι εταιρείες έχουν συνέργιες σε θέματα επιστροφών και Reverse Logistics, ειδικά μέσω των 3PL εταιρειών.

- Πρόκειται για μια τάση που θα κερδίζει έδαφος αναφορικά με το Shared Logistics αν αναλογιστεί κανείς τα άδεια τονοχιλιόμετρα που διανύονται πανευρωπαϊκά σήμερα και στην Ελλάδα ειδικότερα.
- Συνέργιες αναμένεται να γίνουν επίσης μεταξύ εταιρειών και εταιρειών ανακύκλωσης προκειμένου αυτές να συλλέγουν από το χώρο του πελάτη τα είδη προς επιστροφή, οδηγώντας τα απευθείας στο τελικό σημείο καταστροφής

Ερώτημα 5: Σε ποιους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας βλέπετε μεγαλύτερο πεδίο εφαρμογής των shared services; Δικαίωμα έως και 3 επιλογές

1. Τομέας διαμόρφωσης κοινών marketplaces για συνέργειες στις προμήθειες σε δομημένη βάση
2. Τομέας κοινών ad hoc bids για παρόχους υπηρεσιών & εξοπλισμού (3PL, εξοπλισμού αποθήκης, IT, φορτηγών, κλπ)
3. Τομέας συνεργειών στην πρόγνωση ζήτησης και διαχείρισης αποθεμάτων (SOP) κατά την τροφοδοσία πελάτη από προμηθευτή
4. Τομέας inbound logistics (συμμορφώσεις, back handling)
5. Τομέας κοινού δικτύου logistics συνεργατών & αντιπροσώπων (κεντρικών ή περιφερειακών)
6. Τομέας δορυφορικών συνεργειακών αποθηκών στην κατεύθυνση των city logistics (hub & spoke)
7. Τομέας outbound logistics (διανομή)
8. Τομέας συνεργειακών ενεργειών στα πλαίσια του customer service (CRM, surveys, κλπ)
9. Τομέας reverse logistics / επιστροφών
0. Τομέας IT υπηρεσιών για υποστήριξη της εφοδιαστικής αλυσίδας