E-commerce logistics:

Lessons learned & post COVID-19 preparation

Τρίτη 5 Μαΐου 2020

(Ώρες διεξαγωγής: 17.00 – 18.30)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ LOGISTICS

OPTILOG ADVISORY SERVICES

Post COVID-19 era: Preparation steps & way forward

Δρ. Βασίλης Ζεϊμπέκης

Executive Advisor | OPTILOG Advisory Services

Αντιπρόεδρος Διοικητικού | EEL

vzeimp@optilog.gr

Visit us at www.optilog.gr

All Rights Reserved 2020

Προκλήσεις στο κύκλωμα εφοδιασμού από την πανδημία του COVID-19 – Τις βιώσαμε στις αρχές της κρίσης και είναι ακόμα και τώρα ορατές…

Εταιρίες Υψηλής ταχύτητας στο κύκλωμα εφοδιασμού τους

Πρόβλεψη ζήτησης → Διαχείριση αποθέματος → Προμήθειες - Προμηθευτές → Αποθήκευση → Μεταφορά → Διανομή ← Επιστροφές

Αποθήκευση

- Ανάγκη για εργασία στην αποθήκη 24/7 (3 βάρδιες) ή/και πρόσληψη εργαζομένων (που όμως δεν μπορούν να αποδώσουν άμεσα
- Αναδιοργάνωση διαδικασιών (παραλαβές/picking/αποστολές)
- Πληροφοριακά συστήματα /αυτοματισμοί
- ΜΑΠ – COVID-19 / Αλλαγή στον τρόπο επικοινωνίας, εργασίας, χρήσης υλικών & μηχανημάτων

Μεταφορά/ Διανομή

- Ανάγκη για οχήματα διανομής
- Προβλήματα με συνέργειες/συνεργασίες με τρίτους
- Πληροφοριακά συστήματα / δρομολόγηση + time slotting
- Εναλλακτικοί τρόποι παράδοσης (pick up points)
- ΜΑΠ – COVID-19 / Αλλαγή στον τρόπο επικοινωνίας με πελάτες, εργασίας, χρήσης υλικών & μηχανημάτων

Ενδεικτικές επιπτώσεις

- Ελλείψεις σε συγκεκριμένους κωδικούς
- Προβλήματα με την παραγωγικότητα
- Υψηλό κόστος logistics χωρίς απαραίτητα να επιτυγχάνεται η αναγκαία απόδοση
- Χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών *(π.χ. ενημέρωση για μέρα παραλαβής)*

All Rights Reserved 2020

OPTILOC
ADVISORY SERVICES

Poll Question 3

Πείτε μας τη γνώμη σας!

All Rights Reserved 2020

Μέχρι τώρα αρκετές λύσεις έχουν υιοθετηθεί ώστε να εξομαλυνθεί η πίεση στο κύκλωμα εφοδιασμού…όμως οι εταιρίες ηλ. εμπορίου πιάστηκαν απροετοίμαστες

	Δράσεις που υιοθετήθηκαν	Περαιτέρω δράσεις προς υιοθέτηση
Προμήθειες/Προμηθευτές	• Εύρεση εναλλακτικών προμηθευτών (τοπικών) • Συνεργασία στην πρόβλεψη ζήτησης & στα αποθέματα	• Παραδόσεις κατευθείαν στα καταστήματα • Συνεχής επικοινωνία – ανταλλαγή πληροφοριών (κοινές πλατφόρμες)
Αποθήκευση	• 24/7 (3 βάρδιες) ή/και πρόσληψη εργαζομένων • ΜΑΠ – COVID-19 / Αλλαγή στον τρόπο επικοινωνίας, εργασίας, χρήσης υλικών & μηχανημάτων • Cross-training εργαζομένων για να βοηθήσουν στην αποθήκη ή στο φυσικό κατάστημα (π.χ. πωλητές /merchandisers)	• Αναδιοργάνωση διαδικασιών (παραλαβές/picking/αποστολές) • Πληροφοριακά συστήματα /αυτοματισμοί
Μεταφορά/ Διανομή	• ΜΑΠ – COVID-19 / Αλλαγές στην κατ' οίκον παράδοσης, χρήση POS • Συνεργασία με ΔΧ ή εταιρία ταχυμεταφορών • Διεύρυνση παραθύρων διανομής • Παράδοση Σάββατο	• Συνεργασία με 2 εταιρίες ταχυμεταφορών τουλάχιστον • Πληροφοριακά συστήματα / δρομολόγηση / time slotting • Εναλλακτικοί τρόποι παράδοσης (pick up points) • Χρήση εναλλακτικών παροχών (π.χ. Taxibeat) • Συμφορτώσεις – συνεργασίες με μεταφορικές
Εξυπηρέτηση πελατών	• Ενίσχυση call centers • Track & trace παραγγελίας	• Χαλάρωση των παραθύρων (όχι next day αλλά 5-7 days – ενημέρωση εξ αρχής • Χρήση συστημάτων POD/IOD

All Rights Reserved 2020

OPTILOC
ADVISORY SERVICES

Poll Question 4

Πείτε μας τη γνώμη σας!

All Rights Reserved 2020

Οι προβλέψεις όλων των διεθνών οργανισμών καταδεικνύουν σημαντική ύφεση το 2020 και ανάκαμψη από το Q2/Q3 του 2021

Πηγή: ΔΝΤ; Oxford Economics; Roland Berger

«Η ελληνική οικονομία θα παρουσιάσει **ύφεση της τάξης του 3% με 4%** μέχρι το τέλος του 2020» Χ. Σταϊκούρας

Θετικό μήνυμα (15/4/2020): «Δύο δισ. ευρώ άντλησε το Ελληνικό Δημόσιο από τις αγορές με την νέα έκδοση 7ετών ομολόγων, με επιτόκιο 2,05%»

All Rights Reserved 2020

Οι επιπτώσεις του COVID-19 στο κύκλωμα εφοδιασμού στην Ελλάδα Απρίλιος 2020 - Δεκέμβριος 2021 (21 κρίσιμοι μήνες)

	Στάδιο Α : Q2 – Q3 2020 5 μήνες	Στάδιο Β: Q4 2020 + Q1 2021 4-6 μήνες	Στάδιο Γ: Q2-Q4 2021 9 μήνες	ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΟΒΑΡΟΤΗΤΑ
Πρόβλεψη ζήτησης	++++	+++	++	9
Διαχείριση αποθεμάτων	++	+++	++	7
Προμήθειες - Προμηθευτές	++	++	+	5
Αποθήκευση	++	++	++	6
Μεταφορά/ διανομή	++++	+++	++	9
Επιστροφές	+++	++	+	6
Εξυπηρέτηση πελατών	++++	+++	++	9

+: Λιγότερο σοβαρή, ++: Σοβαρή, +++: Αρκετά σοβαρή, ++++: Πολύ σοβαρή

All Rights Reserved 2020

Οικοδομώντας την νέα κανονικότητα (Building the New Normal)

- Προς το παρόν η χρονική διάρκεια και το εύρος του αντίκτυπου από τον COVID-19 δεν μπορούν να προβλεφθούν με ακρίβεια…
- Αυτό που είναι σίγουρο αφορά στην επιτακτική ανάγκη για αλλαγή της νοοτροπίας των επιχειρήσεων (εμπορικών ή/και παροχής υπηρεσιών logistics)
- Τώρα είναι η μεγάλη ευκαιρία **να οικοδομηθεί η νέα κανονικότητα** αφού η κρίση του COVID-19 μπορεί να επιφέρει και θετικά αποτελέσματα…υπό προϋποθέσεις

Τέσσερις (4) είναι οι βασικοί πυλώνες για το σχεδιασμό μιας νέας στρατηγικής στην οργάνωση των κυκλωμάτων εφοδιασμού

Συστατικά για να οικοδομηθεί η νέα κανονικότητα

Πυλώνας 1	Πυλώνας 2	Πυλώνας 3	Πυλώνας 4
Αναδιοργάνωση διαδικασιών εφοδιαστικής - - - - - - - - - - - - (Supply Chain process design)	Υποδομές & εξοπλισμός εφοδιαστικής - - - - - - - - - - - - (Supply Chain Infrastructure & equipment	Πληροφοριακά συστήματα εφοδιαστικής - - - - - - - - - - - - (Supply Chain information systems)	Εσωτερική οργάνωση - Άνθρωποι - - - - - - - - - - - - Internal organization – People/ staff

All Rights Reserved 2020

OPTILOC
ADVISORY SERVICES

Poll Question 5

Πείτε μας τη γνώμη σας!

All Rights Reserved 2020

Το πλάνο αντιμετώπισης των επιπτώσεων της πανδημίας από τις εταιρίες περιλαμβάνει τρεις διακριτές φάσεις και εμπλέκει όλα τα επίπεδα διοίκησης

All Rights Reserved 2020

5 Βήματα προετοιμασίας για την μετά COVID-19 εποχή (1/5)

Στρατηγικό επίπεδο

Βήμα 1: Αξιολογήστε εκ νέου τη στρατηγική των προμηθειών που ακολουθείτε και επανασχεδιάστε το δίκτυο των προμηθευτών σας

- Είναι σημαντικό να δημιουργήσετε ισχυρούς δεσμούς με τους προμηθευτές σας ώστε να υπάρχει διαφάνεια σε όλα τα στάδια του κυκλώματος εφοδιασμού. Είναι αναγκαίο να αξιολογήσετε εκ νέου όλους σας τους προμηθευτές και να επανακαθορίσετε τα κριτήρια επιλογής τους (π.χ. όχι μόνο οικονομικά κριτήρια αλλά και κριτήρια αναφορικά με τη δυνατότητά τους να σας υποστηρίξουν σε περιόδους κρίσης)

- Δημιουργία διαφάνειας: Για τις μεταποιητικές κυρίως εταιρίες, η εν λόγω διαδικασία περιλαμβάνει τον καθορισμό των κρίσιμων Α' υλών/εξαρτημάτων που επηρεάζουν την παραγωγική τους διαδικασία και στη συνέχεια την αναγνώριση αυτών που προέρχονται από χώρες υψηλού κινδύνου ή όσων δεν έχουν υποκατάστατα (άρα εναλλακτικές Α' ύλες). Είναι σημαντικό να υπάρχουν τουλάχιστον 2 προμηθευτές για τα κρίσιμες Α' ύλες.

- Επιθυμητό θα ήταν να διερευνήσετε συνεργασίες με τοπικούς προμηθευτές. Αυτό μπορεί να σημαίνει μείωση του ρίσκου εφοδιασμού, λιγότερα αποθέματα ασφαλείας (μικρότερο lead time), μικρότερο μεταφορικό κόστος και πιο άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες σας

All Rights Reserved 2020

5 Βήματα προετοιμασίας για την μετά COVID-19 εποχή (2/5)

Στρατηγικό επίπεδο

Βήμα 2: Διαχειριστείτε τις αλλαγές στα κανάλια διανομής – Το ηλεκτρονικό εμπόριο ήρθε για να μείνει (10%-20% των χρηστών της κρίσης του COVID-19 θα συνεχίσουν να χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό σας κατάστημα)

- Προετοιμαστείτε κατάλληλα για την αλλαγή στα κανάλια διανομής σας. Οι περισσότερες εταιρίες θα πρέπει να προετοιμαστούν για πολύ-καναλικούς τρόπους πωλήσεων (omni-channel) οργανώνοντας κατάλληλα όλες τις διαδικασίες τους. Για παράδειγμα σουπερμάρκετ που λαμβάνει πάνω από το 10% των παραγγελιών του από το e-shop του δεν είναι ορθό να προετοιμάζει τις παραγγελίες του κάνοντας συλλογή (picking) των αγαθών μέσα από το κατάστημα (σκεφτείτε να δημιουργήσετε απόθεμα για την εξυπηρέτηση του ηλεκτρονικού σας καναλιού όπως και τις απαραίτητες υποδομές, π.χ. dark stores – δώστε έμφαση και στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών logistics καθώς και στην εκπαίδευση των εργαζομένων σας)

- Να είστε ρεαλιστικοί με το κόστος που περιλαμβάνει η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου ως ένα νέο δυναμικό κανάλι πωλήσεων. Υπολογίστε ποιο είναι το κόστος logistics και διανομής (Cost to Serve) ανά σημείο παράδοσης. Λάβετε υπόψη και το κόστος των επιστροφών καθώς και το υψηλό customer experience που πρέπει να παρέχετε (τηλεφωνικό κέντρο, traceability, χρόνοι παράδοσης). Έχετε κατά νου πως δεν υπάρχουν στην πράξη οι έννοιες της δωρεάν παράδοσης/επιστροφής…κάποιος θα πληρώσει το κόστος στο τέλος…και αυτός μπορεί να είστε εσείς….Επομένως εξορθολογήστε το κόστος σε όλο το μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού

All Rights Reserved 2020

5 βήματα προετοιμασίας για την μετά COVID-19 εποχή (3/5)

Στρατηγικό επίπεδο

Βήμα 3: Σωστός καθορισμός και βέλτιστη διαχείριση επιπέδου αποθεμάτων

- Έλεγχος και διαχείριση του αποθέματος από άκρη σε άκρη (End-to-end stock visibility): Θα πρέπει να είστε σε θέση να γνωρίζετε το ύψος του αποθέματος που έχετε, το γύρισμά του, σε ποιο αποθηκευτικό χώρο έχετε τι, πότε πουλάτε, τι πουλάτε (ταχυκινησία) έτσι ώστε να μπορείτε να αντιδράτε γρήγορα και με επιτυχία στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο και στις ανάγκες των πελατών σας.

- Εφαρμόστε τεχνικές για έξυπνη διαχείριση αποθέματος, χρησιμοποιείστε πληροφοριακά συστήματα για ακριβείς προβλέψεις ζήτησης και ελέγχου αποθεμάτων. Είναι σημαντικό να έχετε μια ενοποιημένη βάση με το απόθεμά σας για όλα τα κανάλια που δραστηριοποιείστε. Με αυτό τον τρόπο αποκτάτε ευελιξία στις ανατροφοδοσίες/αναπληρώσεις αποθεμάτων και στις ενδοδιακινήσεις από αποθήκη σε αποθήκη. Επίσης με αυτό τον τρόπο κρατάτε το απόθεμά σας σε χαμηλά επίπεδο (άρα έχετε χαμηλό κόστος αποθεματοποίησης που είναι και το ζητούμενο)

- Δημιουργείστε εφεδρείες (redundancy): Όπου χρειάζεται (π.χ. Α κωδικοί) κρατήστε αυτή την περίοδο λίγο παραπάνω απόθεμα ώστε να μπορέσετε να ανταποκριθείτε σε προβλήματα που πιθανώς να έχουν οι προμηθευτές σας ή σε απρόσμενη ζήτηση που μπορεί να προκύψει από ένα νέο lockdown. Επειδή η ύπαρξη υψηλού αποθέματος περιλαμβάνει και μια σειρά από κόστη είναι σημαντικό να βρεθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ λιτής εφοδιαστικής και καλού customer service χωρίς out-of-stock καταστάσεις (εφαρμόστε μεθόδους όπως το EOQ και το TBO)

All Rights Reserved 2020

5 Βήματα προετοιμασίας για την μετά COVID-19 εποχή (4/5)

Στρατηγικό επίπεδο

Βήμα 4: Καλύτερη οργάνωση του εκτελεστικού σκέλους της εφοδιαστικής σας αλυσίδας

- Οργανώστε τους αποθηκευτικούς σας χώρους: Επενδύστε σε νέες τεχνολογίες, αυτοματισμούς και εξοπλισμό με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Δώστε έμφαση στα παρακάτω:
  - Εξοπλισμός αποθήκευσης : εναλλακτικά συστήματα αποθήκευσης (carousel, θυρίδες)
  - Στρατηγικές συλλογής: multiple-order picking, zone picking, wave picking, batch picking
  - Αυτοματισμοί: pick-to-light, vision picking, καρότσια συλλογής, totes, ταινιόδρομους
  - Διαχείριση δεδομένων: Business intelligence εργαλεία
- Επανασχεδιάστε το στόλο των οχημάτων σας: Σκεφτείτε τις νέες σας ανάγκες (π.χ. έμφαση σε van – αστική διανομή)…Προσπαθήστε να γίνετε ευέλικτοι…Δείτε τις λύσεις της μίσθωσης φορτηγών οχημάτων (leasing)
- Κάντε συμμαχίες με άλλες εταιρίες (ανταλλαγή-χρήση κοινών πόρων) – Δημιουργείστε ή συμμετέχετε σε πλατφόρμες ανταλλαγής πόρων – logistics pooling. Συνεργαστείτε με μεταφορικές εταιρίες…δείτε την έννοια της συμφόρτωσης!
- Όπου χρειάζεται κάντε outsourcing – συνεργαστείτε με εταιρίες παροχής υπηρεσιών logistics (3PL) που έχουν μεγάλη εμπειρία σε micro-picking και προσφέρουν οικονομίες κλίμακας.
- Εκπαίδευση και πιστοποίηση (Fast-track training & certification) είτε αφορά σε μόνιμο είτε σε συνεργαζόμενο προσωπικό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν μελλοντικές κρίσεις ή ειδικές περιπτώσεις υψηλής ζήτησης (π.χ. Black Friday)

All Rights Reserved 2020

5 Βήματα προετοιμασίας για την μετά COVID-19 εποχή (5/5)

Στρατηγικό επίπεδο

Βήμα 5: Ψηφιοποίηση / Χρήση αυτοματισμών & έξυπνων πληροφοριακών συστημάτων

- Καταγράψτε τα στοιχεία (διαδικασίες) της εφοδιαστικής αλυσίδας που έχουν τη δυνατότητα να αυτοματοποιηθούν

- Δώστε έμφαση σε εργαλεία που εκμεταλλεύονται την πληθώρα πρωτογενών δεδομένων που έχετε ήδη (π.χ. ιστορικές πωλήσεις) και τα οποία μπορούν να σας δώσουν ακριβείς προβλέψεις ζήτησης και έξυπνη διαχείριση των αποθεμάτων σας – δώστε έμφαση και στις στρατηγικές αναπλήρωσης που προκύπτουν από τη χρήση των εν λόγω εργαλείων

- Επενδύστε σε νέες τεχνολογίες, αυτοματισμούς και πληροφοριακά συστήματα με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Ο ψηφιακός σας μετασχηματισμός πρέπει να γίνει βάση χρονοδιαγράμματος σε θέματα που αφορούν:
  - Την ηλεκτρονική ανταλλαγή εγγράφων με τους προμηθευτές / πελάτες σας
  - Διαδικασίες αποθήκευσης: αυτοματοποίηση/εξοπλισμός σε διαδικασίες picking
  - Διαδικασίες διανομής: συστήματα δρομολόγησης, time slotting, Διαχ. Στόλου οχημάτων, POD/IOD
  - Εργασία από το σπίτι – VPN δίκτυα – Web conference εργαλεία
  - Χρησιμοποιείστε εργαλεία στο cloud – Pay as a Service (δεν υπάρχει πάντα η ανάγκη για legacy συστήματα)

All Rights Reserved 2020

Take-home message

Είναι σημαντικό να μην αφήσουμε για μια ακόμη φορά η ευκαιρία που προέκυψε από την πανδημία του COVID-19 να πάει χαμένη…Οι εταιρίες δεν θα πρέπει να ξεχάσουν τις προκλήσεις και τις αδυναμίες που αντιμετώπισαν… Θα πρέπει άμεσα να λάβουν υπόψη τους όλες τις εμπειρίες που αποκόμισαν με στόχο να αναδομήσουν το συνολικό κύκλωμα εφοδιασμού τους

All Rights Reserved 2020

Σας ευχαριστώ πολύ!

Δρ. Βασίλης Ζεϊμπέκης
Executive Advisor | OPTILOG Advisory Services
Αντιπρόεδρος Διοικητικού | EEL
vzeimp@optilog.gr

All Rights Reserved 2020