
«Μαύρος κύκνος» στην εφοδιαστική αλυσίδα

2022/10/04 09:31 στην κατηγορία ΓΝΩΜΗ

Ήταν το έτος 1697 μέχρι το οποίο επικρατούσε η θεωρία ότι στη φύση υπάρχουν μόνο λευκοί κύκνοι, όταν τη χρονιά εκείνη ένας Ολλανδός εξερευνητής σε μια αποστολή στην Αυστραλία βρήκε και μαύρους κύκνους!

Το γεγονός τότε θεωρήθηκε απροσδόκητο και προκάλεσε μια σειρά ριζικών αλλαγών στις έως τότε θεωρίες της επιστήμης της ζωολογίας!

Τα τελευταία δύομισι χρόνια τα φαινόμενα «μαύρου κύκνου» είναι όλο και πιο συχνά, με προεξάρχοντα βέβαια την πανδημία και τον πόλεμο στην Ουκρανία και έχουν οδηγήσει σε έναν νέο, ρευστό κόσμο, που, όσο κι αν υπάρχουν κάποιοι που αποστρέφονται τον όρο, βρίσκεται σε διαδικασία «αναθεωρητισμού».

Η εφοδιαστική αλυσίδα, από κει που ήταν μια λειτουργία που δούλευε άοκνα, αθόρυβα και απροβλημάτιστα, είναι εκείνη η επιχειρησιακή λειτουργία που επηρεάζεται περισσότερο από αυτά τα φαινόμενα και έχει βγει στο προσκήνιο ως ο κύριος «υπαίτιος» όλων των κακών που μας έχουν βρει, όντας επίσης από άκρη σε άκρη σε πλήρη αναθεώρηση.

Το νέο χαρακτηριστικό της εφοδιαστικής αλυσίδας έτσι όπως διαμορφώνεται πλέον **είναι ο υψηλός βαθμός μεταβλητότητάς της**, ο οποίος με τη σειρά του ενώ μέχρι σήμερα προερχόταν από την ακανόνιστη αλλά προβλέψιμη μεν ζήτηση, τώρα οφείλεται στη μη προβλέψιμη μεταβλητότητα τόσο στην προσφορά όσο και στη ζήτηση.

Η εφοδιαστική αλυσίδα έχει βγει στο προσκήνιο ως ο κύριος «υπαίτιος» όλων των κακών που μας έχουν βρει, όντας επίσης από άκρη σε άκρη σε πλήρη αναθεώρηση.

Από την πλευρά της προσφοράς παρατηρείται αδυναμία στην παραγωγή όχι μόνο λόγω έλλειψης α' υλών, αλλά και έλλειψης εργατικού δυναμικού, που σε πολλές περιοχές του πλανήτη ταλαιπωρείται ακόμα από περιορισμούς στην ελεύθερη κίνηση

λόγω των μεταλλάξεων του Covid-19.

Από την πλευρά της ζήτησης παρατηρούνται έντονες εξάρσεις ή βυθίσματα είτε από απρόβλεπτα γεγονότα τα οποία δημιουργούν πανικό στους καταναλωτές που σπεύδουν να αποθεματοποιήσουν, είτε από μείωση της κατανάλωσης λόγω υψηλών τιμών και πληθωρισμού, παρόλο που υπάρχουν ικανά αποθέματα να ικανοποιήσουν τη ζήτηση.

Συμπέρασμα: Ενώ η εφοδιαστική αλυσίδα ήταν απλά παράγοντας κόστους για τις επιχειρήσεις, τώρα πλέον **επηρεάζει άμεσα τόσο τα οικονομικά αποτελέσματά τους σε επίπεδο τζίρου και κερδοφορίας αλλά και τη συνολική αγοραστική εμπειρία του πελάτη** που μεταξύ άλλων πλέον έχει γίνει και omnichannel.

Ποιοι είναι όμως οι 4 πυλώνες πάνω στους οποίους πρέπει να στηθούν οι εφοδιαστικές αλυσίδες στη σύγχρονη πραγματικότητα του αναθεωρητισμού και των φαινομένων «μαύρου κύκνου»;

1. Ορατότητα απ' άκρη σε άκρη: Η ανάγκη για πλήρη διασύνδεση όλων των κρίκων της Εφοδιαστικής Αλυσίδας μεταξύ τους και η δυνατότητα όλοι οι κρίκοι να μοιράζονται την ίδια πληροφορία είναι πλέον επιτακτική. Η διασύνδεση προμηθευτών α' υλών, εργοστασίων παραγωγής, χονδρεμπόρων, λιανοπωλητών και μεταφορέων θα κάνει τη σύγχρονη Εφοδιαστική Αλυσίδα ευέλικτη και ικανή να αντιδρά άμεσα σε όλο της το εύρος σε κάθε συμβάν που εμφανίζεται σε έναν από τους κρίκους της, μεταφέροντας σε όλους τους υπόλοιπους την ίδια στιγμή την πληροφορία για αυτό. Άρα ο κάθε κρίκος μπορεί να αντιδράσει άμεσα και όχι να περιμένει «πότε θα φτάσει το κύμα σε αυτόν».

2. Προσεκτική διαχείριση και πρόβλεψη αποθεμάτων: Η σύγχρονη τάση που έχει διαμορφωθεί λόγω των φαινομένων «μαύρου κύκνου» λέει: «Υπεραποθεματοποιώ, γιατί δεν ξέρω τι μου ξημερώνει, άρα καλύτερα να έχω απόθεμα να πουλήσω». Από την άλλη το απόθεμα δεσμεύει κεφάλαια και εκτός αυτού απαξιώνεται όσο περνάει ο καιρός και μένει απούλητο, άρα θα πρέπει να πουληθεί σε χαμηλότερες τιμές, ή μπορεί ακόμα και να καταστραφεί. Χρειάζεται πολύ καλό planning και προσεκτική ανάλυση για το ποιους κωδικούς επιλέγω να αποθεματοποιήσω και σε τι βαθμό, η οποία δεν περιορίζεται σε μια απλή ABC με βάση τις πωλήσεις, αλλά πλέον απαιτεί πολυκριτηριακή ABC ανάλυση, λαμβάνοντας υπόψη και άλλες παραμέτρους, όπως η αξιοπιστία του προμηθευτή, η πιθανότητα αυτός ο προμηθευτής να μην υπάρχει αύριο, η σημαντικότητα ενός προϊόντος για τους καταναλωτές σε μια περίοδο συρρίκνωσης της αγοραστικής τους δύναμης, ή η πιθανότητα σταματήματος μιας γραμμής παραγωγής σε περίπτωση έλλειψης ενός εξαρτήματος ή μιας α' ύλης παρόλο που μπορεί να πρόκειται για αργοκίνητο είδος.

3. Προσεκτική διαχείριση κόστους: Λόγω των αναταραχών στην Εφοδιαστική

Αλυσίδα, οι επιχειρήσεις είναι αντιμέτωπες με αυξημένα κόστη, αλλά και μικρότερα περιθώρια κέρδους καθώς ο πληθωρισμός αυξάνει το κόστος των προϊόντων, μια αύξηση που μειώνει την κερδοφορία, αφού δεν μπορεί να ενσωματωθεί 100% στην τελική τιμή του προϊόντος, καθώς δεν θα το αγοράσουν οι καταναλωτές. Η επίσκεψη όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης και η προσεκτική αναθεώρηση των διαδικασιών και του κόστους είναι επιτακτική και επιβεβλημένη για τη βιωσιμότητά της. Και μείωση κόστους δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση μείωση προσωπικού, αλλά αύξηση της παραγωγικότητάς του. Ένα πολύ καλό παράδειγμα διαδικασιών που «κουβαλάνε» μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις και πρέπει οπωσδήποτε να μελετηθούν είναι οι επιστροφές προϊόντων, που για τον οποιοδήποτε λόγο επιστρέφονται από τον τελικό πελάτη στον λιανέμπορο.

4. Omnichannel στρατηγική στην Εφοδιαστική Αλυσίδα: Εδώ πολλά έχουν ειπωθεί για την αγοραστική εμπειρία του πελάτη, η οποία πρέπει να είναι ενιαία απ' οποιοδήποτε κανάλι κι αν αγοράσει. Η Omnichannel στρατηγική όμως πρέπει να μπορεί να εφαρμοστεί και στην Εφοδιαστική Αλυσίδα. Για την Εφοδιαστική Αλυσίδα όλοι οι πελάτες απ' όπου κι αν προέρχονται είναι ίδιοι, και μάλιστα με μια δόση υπερβολής θα έλεγα ότι δεν την ενδιαφέρει από πού έχει παραγγείλει ο πελάτης. Είτε ο πελάτης παραγγέλλει στο κατάστημα, είτε στο e-shop, είτε στο τηλεφωνικό κέντρο, είτε με e-mail, είτε με οποιοδήποτε άλλο τρόπο, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένας και πρέπει να μπορεί να παραλάβει το προϊόν του με όλους τους δυνατούς τρόπους, είτε στο σπίτι, είτε στο γραφείο, είτε στο κατάστημα, είτε σε συνεργαζόμενο κατάστημα, είτε σε θυρίδα δρόμου (lockers), είτε με όποιον άλλον τρόπο εφευρεθεί στο μέλλον.

Τα επόμενα χρόνια **οι «μαύροι κύκνοι» θα εμφανίζονται πολύ πιο συχνά στους εξερευνητές των εφοδιαστικών αλυσίδων**, που καλούνται να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους γρήγορα και αποδοτικά στη νέα πραγματικότητα, επιλέγοντας όχι μόνο τα κατάλληλα εργαλεία, αλλά πρώτα απ' όλα τους ειδικούς που θα τους υποστηρίξουν στον σωστό σχεδιασμό και την επιτυχή υλοποίηση.



Μιχάλης Ζιγλής,

Advisory Services της Planning Management Consultants A.E.

(Αναδημοσίευση από «Ναυτεμπορική»)