

## Είστε έτοιμοι για ανάκαμψη στη λογική “whack-a-mole”;

Ο Δρ. Yossi Sheffi, Καθηγητής και Διευθυντής του MIT Center for Transportation & Logistics (MIT CTL) γράφει στο Supply Chain Management Review, πως καθώς οι εθνικές οικονομίες ανοίγουν και πάλι, το ενδεχόμενο να υπάρχουν τοπικά lock-downs ανάλογα με την εξέλιξη της πανδημίας, είναι πιθανό. Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις του demand forecasting και production planning δεν αρκούν πια. Κανείς δεν διαθέτει sales data για την παρούσα συγκυρία ούτε μπορεί να προδιαγράψει τις συμπεριφορές εφοδιαστικών αλυσίδων σε όρους ικανότητας παράδοσης με νέα standards ποιότητας και συσκευασίας όπως και διαθεσιμότητας προμηθευτών. Απαραίτητο το mapping των γεωγραφικών σημείων όπου οι προμηθευτές διατηρούν εργοστάσια και αποθήκες, η σύνδεση των κωδικών που προέρχονται από τα σημεία αυτά με το Bill-Of-Material βασικών παραγόμενων κωδικών της επιχείρησης και μια σειρά άλλων ενεργειών που περιγράφονται στο άρθρο:

[https://www.scmr.com/article/are\\_you\\_prepared\\_to\\_manage\\_a\\_whack\\_a\\_mole\\_recovery](https://www.scmr.com/article/are_you_prepared_to_manage_a_whack_a_mole_recovery)



## Ξεκινάμε

Η πρωτοβουλία προέκυψε ως απάντηση στο ερώτημα πώς, στην ιστορική εποχή που ζούμε, το μοίρασμα της τεχνογνωσίας, η ανταλλαγή απόψεων και η δικτύωση μεταξύ όλων ημών των επαγγελματιών των Operations και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, όχι μόνο θα συνεχιστούν αλλά και θα ενισχυθούν. Κι αυτό γιατί σήμερα όσο ποτέ, αυτά χρειάζονται για να περάσουμε όλοι μαζί τον κάβο. Ποτέ άλλοτε η έννοια της συλλογικότητας, στην κοινωνία και την επιχειρηματικότητα, δεν ήταν πιο έντονη. Μέσα στην κρίση του κορωνοϊού, λοιπόν, δημιουργήσαμε το Operations Network με στόχο να οικοδομηθεί μια «γέφυρα» επικοινωνίας και παρουσίασης βέλτιστων πρακτικών, μοντέλων διοίκησης, μεθοδολογιών και ποιοτικής πληροφόρησης, όχι μόνο τώρα, αλλά και μακροπρόθεσμα, με σταθερή συχνότητα.

Το «στίγμα» του Operations Network είναι η φιλοξενία παρουσιάσεων και άρθρων γνώμης από αναγνωρισμένους επαγγελματίες των Λειτουργιών και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, ανώτατα διευθυντικά στελέχη από τον χώρο της Βιομηχανίας, του Εμπορίου, των Logistics, των Υπηρεσιών. Η θεματολογία αφορά στο Operational Excellence, στο Continuous Improvement, στο Business Continuity και το Risk Management, στο Digital Transformation, στο Sustainability, Health & Safety σε όλο το μήκος των Λειτουργιών και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, περιλαμβανομένου του προγραμματισμού παραγωγής. Η θεματολογία είναι δυναμική και είμαστε εδώ για να αναδείξουμε τις τάσεις που εκφράζουν σήμερα την αγορά και με τη δική σας θεματολογική συμβολή.

Επιπλέον, ο κορωνοϊός ανέδειξε μια νέα πραγματικότητα, που το Operations Network θα επιχειρήσει να υπηρετήσει: όσο μεγάλο είναι το

## ΣΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΤΕΥΧΟΣ:

Ξεκινάμε **P.1**

818 επαγγελματίες απαντούν **P.2**

Operational Resilience **P.3**

Supply Chain & μοντέλο VUCA **P.4**

Αποθέματα στις εταιρείες FMCG **P.5**

**Μαριλένα Αργυρού,**  
Owner & Managing  
Director **OPERATIONS  
CENTER**



πλήγμα που δέχεται η παγκοσμιοποίηση από την πλευρά της κινητικότητας σε φυσικό επίπεδο, τόσο μεγάλη είναι η ανάγκη ροής πληροφοριών, καταγραφής και ανάλυσης διεθνών εξελίξεων από κάθε γωνιά του πλανήτη, που είναι πιθανό να επηρεάσουν και την εγχώρια αγορά στο βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο μέλλον. Έτσι, το Operations Network λειτουργεί ως «ανιχνευτής», παρακολουθεί αναρτήσεις -πέραν της εγχώριας αγοράς που ενδιαφέρει άμεσα- από διεθνείς πηγές όπως ερευνητές, θεσμικοί φορείς και κλαδικό σύνδεσμοι, ηλεκτρονικά και έντυπα μέσα κ.ά., παράλληλα με την επιλογή, παρουσίαση και παραπομπή σε άρθρα διακεκριμένων επιστημόνων και ανθρώπων της αγοράς από το εξωτερικό. Το Operations Network θα διανέμεται κάθε 15νθήμερο, σε 10.000 αποδέκτες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου χωρίς κόστος και παράλληλα, τα άρθρα θα αναρτώνται στο site του Operations Center ([www.operationscenter.eu](http://www.operationscenter.eu)) όπως και στα μέσα επαγγελματικής δικτύωσης. Ξεκινάμε, λοιπόν, με το πρώτο μας τεύχος το οποίο πιστεύουμε πως αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα όλων όσων μόλις σας παρουσιάσαμε. Είμαστε εδώ για να ακούσουμε και τις δικές σας ιδέες και προτάσεις. **Καλή ανάγνωση!**

## Η ταυτότητα της έρευνας

Απαντήσεις: 818

Χρονικό διάστημα:  
26 Μαρτίου  
έως 16 Απριλίου 2020

Είδος έρευνας:  
μέσω ηλεκτρονικού  
ερωτηματολογίου

### Τομέας Δραστηριότητας:

- Βιομηχανία / Μεταποίηση: **25,15%**
- Χονδρικό Εμπόριο / Διανομές: **27,98%**
- Εφοδιαστική Αλυσίδα: **18,45%**
- Λιανικό Εμπόριο: **7,44%**
- Πρωτογενής Τομέας: **2,52%**
- Ναυτιλία: **1,64%**
- Παροχή υπηρεσιών (πλην Ναυτιλίας και Εφοδιαστικής): **16,82%**

### Ιδιότητες:

- Ανώτατη Διοίκηση (Ιδιοκτήτες, CEOs, Γενική Διεύθυνση): **37%**
- Διεύθυνση Εφοδιαστικής Αλυσίδας: **21,5%**
- Εμπορική Διεύθυνση: **14,8%**
- Διεύθυνση Λειτουργιών: **12,5%**
- Διεύθυνση Προμηθειών: **3,5%**
- Διεύθυνση Παραγωγής: **2,8%**
- Οικονομική Διεύθυνση: **1,7%**
- Business Development: **1,4%**
- Διεύθυνση Ποιότητας: **1,1%**
- Μηχανογράφηση: **0,9%**
- Άλλο: **2,8%**

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### COVID-19: ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

## Επιπτώσεις αλλά και χαρακτηριστικά αντοχής που δημιουργούν δίκτυ ασφαλείας για ολική επαναφορά

**Η έρευνα που διεξήγαγαν το Operations Center και η o.mind creatives εκφράζει κατά τρόπο αντικειμενικό και με ποσοτικά δεδομένα από μεγάλο δείγμα της αγοράς, τι πραγματικά συμβαίνει σήμερα αλλά και ποιες είναι οι τάσεις για τους επόμενους μήνες.**

Ο COVID-19 έχει αρνητικό αντίκτυπο στις πωλήσεις του Μαρτίου για το 66% σε σύγκριση με τον Φεβρουάριο, σε ένα εύρος κυρίως μέχρι 30%. Πτώση κύκλου εργασιών αναμένει το 82% και για το α' εξάμηνο 2020 σε σύγκριση με το α' εξάμηνο 2019, με το 17% να τοποθετεί τη μείωση στο 30-40%, το 16% στο 10-20% και το 15% στο 20-30%. Αντίστοιχη εκτίμηση κάνει το 84% για το σύνολο του 2020 σε σχέση με το 2019: μείωση 20-30% για το 20%, 10-20% για το 17% και 30-40% για το 16%. Την πεποίθηση πως ο κορωνοϊός θα επηρεάσει το οικονομικό μέγεθος και το 2021 έχει το 67% ενώ στην ερώτηση «πότε εκτιμάτε ότι θα επανέλθετε πλήρως στα μεγέθη του 2019», το 74% πιστεύει ότι αυτό θα συμβεί μέσα

στην επόμενη διετία. Ο κορωνοϊός έχει αυξήσει τον Μάρτιο και το συνολικό κόστος λειτουργίας σε σχέση με τον Φεβρουάριο όπως δηλώνει το 64% σ' ένα εύρος έως 20%. Το 66% πιστεύει πως ο κορωνοϊός θα επιβαρύνει μόνιμα και μακροπρόθεσμα το κόστος λειτουργίας σ' ένα αντίστοιχο επίπεδο έως 20%. Το 52% δεν διαπίστωσε ελλείψεις σε παραγγελίες που τοποθέτησε σε προμηθευτές, ενώ για το 48% που παρατήρησε ελλείψεις, αυτές ήταν περιορισμένες (κυρίως έως 10% επί του συνόλου της αξίας των προμηθειών).

**“Λιγότερο κανοποιημένες δηλώνουν οι εταιρείες για το visibility με πελάτες και προμηθευτές”**

Το 62% τόνισε πως υπήρξαν σημαντικές καθυστερήσεις στις εγχώριες παραδόσεις: σχεδόν οι μισοί απάντησαν πως τα lead times συγκριτικά με τα αρχικά συμφωνημένα, αυξήθηκαν κατά τουλάχιστον μία εβδομάδα και 1 στους 5 κατά τουλάχιστον 2 εβδομάδες. Το 84% δηλώνει πως τα

αποθέματα σε βασικούς κωδικούς επαρκούν για έως 3 μήνες. Το 79% τροποποιεί το πλάνο προμηθειών μειώνοντας τις ποσότητες σε όλους τους κωδικούς (18%) ή σε ορισμένα SKUs (16%). Στην ενότητα για τη βιομηχανία, το 81% απαντά πως συνεχίζει την παραγωγή, ενώ το 19% που σταμάτησε, εκτιμά πως θα ξεκινήσει τον Μάιο (37%) ή τον Ιούνιο (33%). Για το 59% όσων συνέχισαν, η παραγωγή τον Μάρτιο μειώθηκε σε σύγκριση με τον Φεβρουάριο για 1 στις 2 επιχειρήσεις έως 30% και για 1 στις 4 για άνω του 50%. Το 52% αναφέρει πως υπάρχουν «μπλοκαρισμένα» αποθέματα πελατών σε κέντρα διανομής. Οι 3 στους 4 δηλώνουν πως το ύψος των αποθεμάτων κυμαίνεται έως 30% επί του συνόλου των ποσοτήτων εμπορευμάτων. Η ακινησία επιφέρει αύξηση του κόστους λειτουργίας των αποθηκών για το 67%, για τους 9 στους 10 σε επίπεδα έως 30%. **Αναλυτικά τα συμπεράσματα της έρευνας στο [www.operationscenter.eu](http://www.operationscenter.eu) & [www.supply-chain.gr](http://www.supply-chain.gr)**

Σε ποια έκταση έχετε διαπιστώσει καθυστερήσεις στις εγχώριες παραδόσεις συγκριτικά με το αρχικά συμφωνημένο lead-time;



> 2 εβδομάδες



1 εβδομάδα



+ 3 ημέρες



2 εβδομάδες

Την επόμενη διετία 74%

Την επόμενη τετραετία 24%

Από 5 χρόνια και πάνω 2%

Πότε εκτιμάτε ότι θα επανέλθετε πλήρως στα μεγέθη του 2019;

# Operational Resilience



**Ζήσης Δουγαλής, Customer Service & Logistics Manager, ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ**

## Κεντρικός Σχεδιασμός και Έλεγχος των Διαδικασιών της Επιχείρησης: πιο επίκαιρος και αναγκαίος από ποτέ

Οι περισσότεροι, που δουλεύουμε στην εφοδιαστική αλυσίδα, γνωρίζουμε το S&OP (Sales and Operations Planning), εργαλείο που χρησιμοποιείται από ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις. Το S&OP έχει συχνά κατηγορηθεί ότι είναι ένα πολύ λειτουργικό εργαλείο, που δίνει μεγάλη προτεραιότητα στην ακριβή πρόβλεψη της ζήτησης (Demand Forecasting) και στη συνέχεια στον προγραμματισμό της παραγωγής (Supply Planning), προκειμένου να καλυφθεί η ζήτηση. Δίνει όμως πολύ μικρότερη έμφαση στα θέματα των Logistics, στην σύνδεση με τις ανάγκες της αγοράς και του καταναλωτή, καθώς και στην ευθυγράμμιση με τους οικονομικούς και στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Την έλλειψη αυτή έρχεται να συμπληρώσει ο κεντρικός σχεδιασμός και έλεγχος των διαδικασιών της επιχείρησης (IBP - Integrated Business Planning). Το IBP είναι μία εξέλιξη του S&OP. Ενοποιεί όλα τα πλάνα μιας επιχείρησης, στρατηγικά, οικονομικά, πωλήσεων

και παραγωγής σε ένα πλάνο. Υπολογίζει τους περιορισμούς της εφοδιαστικής αλυσίδας σε οικονομικούς, ανθρώπινους πόρους και σε υλικά. Τρέχει πολλαπλά σενάρια -what if- προσομοιώνοντας πιθανές αυξομειώσεις στη ζήτηση και υπολογίζει τα οικονομικά αποτελέσματα του κάθε πλάνου. Φυσικά αυτό δεν μπορεί να γίνει με απλά μέσα -λέμε ότι το S&OP μπορεί να δουλέψει και με ένα απλό excel- και χρειάζεται τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, προκειμένου να μπορεί να αναπτυχθεί όλο το φάσμα των δυνατοτήτων του. Τα οφέλη από την εφαρμογή του IBP είναι ο άμεσος έλεγχος του κόστους και η ακριβής αποτύπωση της επίδρασης των πλάνων στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, η μείωση της επίπτωσης των βραχυπρόθεσμων μεταβολών της ζήτησης και τελικά η υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη.

## Οι προτεραιότητες του Διευθυντή Λειτουργιών σε αυτήν την ιστορική περίοδο

Είναι αλήθεια ότι αυτό που βιώνουμε το τελευταίο χρονικό διάστημα, έχει επηρεάσει και την παραμικρή λεπτομέρεια που σχετίζεται με την επιβίωση αλλά και τη διαβίωσή μας. Όταν ο υπέρτατος στόχος είναι να προφυλάξουμε τον εαυτό μας και τους γύρω μας από έναν "αόρατο εχθρό", και αυτό προϋποθέτει επιτακτικά τη φυσική "απομάκρυνσή" μας από την ως τώρα καθημερινότητα, τότε γίνεται πολύ δύσκολο να στοιχειοθετηθούν με ακρίβεια οι προτεραιότητες του Operations μίας επιχείρησης. Μέσα λοιπόν στην ιστορική περίοδο που



**Άγγελος Δελής, Operations Director, LG ELECTRONICS**

όλοι μας βιώνουμε, η καλή υγεία του συναδέλφου/συνεργάτη μας αλλά και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται δεν πρέπει να αποτελεί πλέον "εμπιστευτικό προσωπικό δεδομένο" αλλά αδιαπραγμάτευτο σημείο γνώσης μας. Επιπρόσθετα, η αμεσότητα και η αποδοτικότητα κατά τη μετάβαση σε τηλεργασία, θα πρέπει να μας ωθήσει να την αξιολογήσουμε προσεκτικά έτσι ώστε μελλοντικά να μπορέσουμε ενδεχόμενα να την εφαρμόσουμε σαν "εργαλείο" και όχι σαν επιτακτική ανάγκη όπως αυτή την περίοδο. Όσον αφορά στην πρόβλεψη των πωλήσεων, αυτή θα πρέπει να γίνεται οπωσδήποτε με τη λογική του "open book" με τους πελάτες ειδικά αυτή την περίοδο έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ομαλότητα/ακεραιότητα στην αγορά του e-commerce αλλά και η όσο το δυνατόν ομαλότερη επάνοδος με το άνοιγμα των καταστημάτων. Τέλος, ο επιχειρηματικός κλάδος των Logistics σε πολύ στενή συνεργασία με το Operations των εταιρειών θα πρέπει να στηρίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, το οποίο δείχνει να γίνεται σε ικανοποιητικό βαθμό μέχρι τώρα, την αυξημένη ζήτηση σε κατ'οίκον παραδόσεις και σε Αποθηκευτικούς χώρους έτσι ώστε να επιστρέψουμε όσο το δυνατόν πιο ομαλά σε κανονική ροή.

## ΙΕΛΚΑ COVID-19 & στελέχη Λιανεμπορίου και βιομηχανίας FMCG

Στο πλαίσιο της κυλιόμενης Έρευνας Τάσεων στο Λιανεμπόριο FMCG του Ινστιτούτου Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ), πραγματοποιήθηκε έκτακτη μέτρηση στο πλαίσιο των μελετών του ΙΕΛΚΑ για την εξάπλωση του κορωνοϊού COVID-19. Η έρευνα διεξήχθη την περίοδο 1 έως 6 Απριλίου 2020 με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και δείγμα 180 ανώτερα και ανώτατα Στελέχη Επιχειρήσεων (Λιανεμπόριο-Αλυσίδες σουπερμάρκετ και Προμηθευτές FMCG) από τη Γενική Διεύθυνση και τα τμήματα Marketing, Πωλήσεων. Αγορών, Οικονομικών, Πληροφορική κ.λπ. Βασικά συμπεράσματα:

- Αύξηση των πωλήσεων των πωλήσεων το Α' εξάμηνο 2020, πτώση το Β' εξάμηνο 2020, οι εκτιμήσεις από τα στελέχη του κλάδου Λιανεμπορίου Τροφίμων-FMCG για το 2020
- Μεγάλη πτώση για τον δείκτη οικονομικού κλίματος
- Σημαντικές αλλαγές στις προτεραιότητες και τις προκλήσεις των επιχειρήσεων

- 1 στα 2 στελέχη πιστεύει ότι ο Covid-19 θα επηρεάζει την αγορά/οικονομία και το 2021

Αναλυτικά τα συμπεράσματα της έρευνας:

<http://www.ielka.gr/?p=2699>

## Contingency Plans για το δεύτερο κύμα του κορωνοϊού

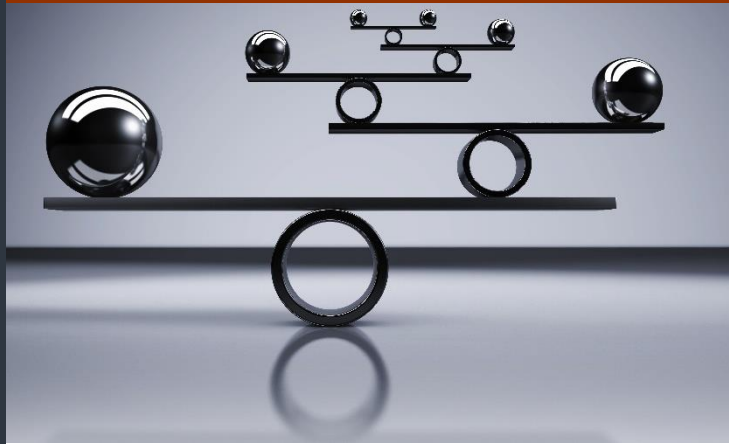
Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Gartner, το 42% των CFOs στις ΗΠΑ δεν διαθέτουν Contingency Plan για το δεύτερο κύμα του κορωνοϊού. Το 22% έχει καταρτίσει οικονομικό πλάνο στη λογική ότι η επανάκαμψη της πανδημίας από το φθινόπωρο είναι το πιο πιθανό σενάριο, ενώ μόνο το 8% λειτουργεί με δεδομένη αυτή την εξέλιξη. Ο λόγος είναι πως οι συμμετέχοντες δεν είναι ακόμη σε θέση να γνωρίζουν πότε θα επαναλειτουργήσουν στο 100% τις εγκαταστάσεις τους και θα επαναφέρουν το σύνολο των εργαζομένων στις φυσικές θέσεις εργασίας. Επιπλέον, απαντούν πως δεν έχουν καταλήξει στα κριτήρια βάσει των οποίων θα πάρουν αυτές τις αποφάσεις. Η πλειονότητα δηλώνει, επίσης, πως ανησυχεί πρωτίτως για τις μακροοικονομικές επιπτώσεις της πανδημίας, περισσότερο και από τη μείωση εσόδων στο τέλος του 2020.

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-27-gartner-survey-reveals-42-percent-of-cfos-have-no-contingency-plans-for-second-wave-of-covid-19>

## COVID-19 και φαρμακευτικός κλάδος

Στο θέμα της ασφάλειας των εργαζομένων εντοπίζει ο φαρμακευτικός κλάδος διεθνώς τη μεγαλύτερη επίπτωση του COVID-19, η οποία αυξάνεται περαιτέρω λόγω ελλείψεων σε αναγκαία μέτρα ατομικής προστασίας. Όπως παρουσιάζει η έρευνα "Covid-19 Sector Impact: Pharmaceutical Trade & Supply Chain Survey – Q1 2020", η ασυνέχεια των εφοδιαστικών αλυσίδων αποτελεί μια εξίσου σοβαρή ανησυχία.

<https://www.globaldata.com/pharmaceutical-professionals-say-employee-safety-and-supply-chain-disruption-are-top-covid-19-concerns-in-latest-globaldata-survey/>



## Supply Chain & μοντέλο VUCA

Τους τελευταίους μήνες βιώνουμε όλοι γεγονότα που συμβαίνουν σπάνια στην εποχή μας. Η τρέχουσα πανδημία μας έχει επηρεάσει τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική μας ζωή. Όσο για τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις, δυστυχώς ακόμα δεν έχουμε δει παρά μόνο την κορυφή του παγόβουνου.

Όσοι δουλεύουμε σε επαγγέλματα με άμεση σχέση με την εφοδιαστική αλυσίδα των επιχειρήσεων, καθημερινά δουλεύουμε με υλικά αγαθά, με φυσικές διαστάσεις και βάρη, με χρόνους και κόστη. Όσο αποκτούμε εμπειρία, σε πολλούς αναπτύσσεται μια έμφυτη αίσθηση αποτίμησης του πραγματικού, του υλικού κόσμου.

Το επόμενο βήμα είναι η προσπάθεια να μοντελοποιήσουμε αυτή την αίσθηση για να μπορούμε να κάνουμε πιο σίγουρες και έγκυρες προβλέψεις. Στην κλασική θεωρία οργάνωσης παραγωγής και πρόβλεψης αποθεμάτων, οι μαθηματικοί τύποι βασίζονται σε μετρήσιμα νούμερα, όπως μέση μηνιαία ανάλωση, lead time προμηθευτή, safety stock, κτλ.

Όπως όμως βλέπουμε τα τελευταία 20 χρόνια, οι τύποι αυτοί δεν μπορούν να παρέχουν ασφάλεια σε περίπτωση παγκόσμιων κοινωνικοοικονομικών φαινομένων, σαν αυτό που βιώνουμε. Πόλεμοι, δασμολογικές πολιτικές, πανδημίες, κακοκαιρίες αλλά και πολιτικές αποφάσεις άλλων χωρών μπορούν να αλλάξουν το οικονομικό περιβάλλον και να επηρεάσουν τα

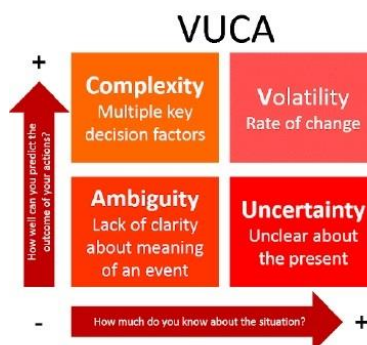
παγκοσμιοποιημένα και συνδεδεμένα supply chains. Η πολυπλοκότητα αυτή είναι που πλέον δημιουργεί απρόβλεπτα σενάρια.

Πώς θα μπορούσαμε να συνδυάσουμε τον πραγματιστικό-υλικό κόσμο της εφοδιαστικής αλυσίδας με τον προπαμπιστικό κόσμο της πολιτικής και των κοινωνικών επιστημών;

Το πρώτο βήμα είναι να αποδεχτούμε ότι εφόσον δρούμε σε ένα μεγαλύτερης έκτασης περιβάλλον, οι συνηθισμένες μαθηματικές τεχνικές δεν αρκούν. Όπως κατά αντιστοιχία οι φυσικοί τύποι που περιγράφουν τη συμπεριφορά ενός ποτηριού νερού, δεν αρκούν για να προβλέψεις τη συμπεριφορά ενός ωκεανού.

Χρειαζόμαστε νέα μοντέλα και μεθόδους για να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα.

Ήδη από το 1987 στον αμερικάνικο στρατό χρησιμοποιείται το μοντέλο VUCA (ακρωνύμιο των Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) για την ανάπτυξη στρατηγικών σε ανάλογες καταστάσεις. Τα τελευταία χρόνια το μοντέλο αυτό αρχίζει να χρησιμο-



ποιείται στον επιχειρηματικό κόσμο για τη διαχείριση κρίσεων και τη δημιουργία καλύτερων προβλέψεων. Το μοντέλο αυτό βοηθάει αρχικά να εκτιμήσουμε πόσα γνωρίζουμε για την τρέχουσα κατάσταση και πόσο καλά μπορούμε να προβλέψουμε τα αποτελέσματα των πράξεών μας.

Αν και η εφαρμογή του μοντέλου αυτού στην εφοδιαστική αλυσίδα ακόμα δεν είναι πλήρως δομημένη, μερικές χρήσιμες συμβουλές για καλύτερη προετοιμασία είναι:



**Μάριος Μητροσίλης,**  
Group Manufacturing Excellence  
Manager, **KLEEMANN**

**Παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων:** όσοι παρακολουθούσαν στενά την εξέλιξη της διασποράς του ιού, μπόρεσαν να λάβουν νωρίτερα μέτρα για την αντιμετώπιση των συνεπειών του, πολύ πριν ο ιός έρθει στη χώρα μας και ληφθούν εγχώρια μέτρα.

**Αμεσότητα στην πληροφόρηση:** η ταχύτερη διάδοση των πληροφοριών βοηθάει στο να εκτιμήσουμε γρηγορότερα και καλύτερα τις καταστάσεις. Αν υπάρχουν πολλαπλά επίπεδα ελέγχου μέχρι να φτάσει η πληροφορία εκεί που πρέπει, μπορεί να είναι πιο έγκυρη, αλλά θα είναι πλέον αργά για αντιδράσεις.

**Ταχύτερη αντίδραση:** σε ένα ασταθές περιβάλλον, συχνά είναι προτιμότερο να αντιδράσεις άμεσα παρά να αντιδράσεις τέλεια.

## Ο χάρτης των αποθεμάτων στις εταιρείες FMCG

Εν μέσω των παγκόσμιων εξελίξεων σχετικά με τον COVID-19 και των συνεπακόλουθων αλλαγών, ο χάρτης των αποθεμάτων στις εταιρείες FMCG έχει πλέον κατηγοριοποιηθεί σε 3 βασικούς τομείς:

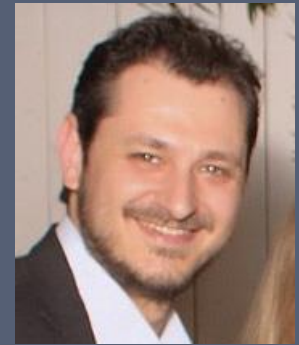
Ο πρώτος εξ' αυτών περιλαμβάνει αποθέματα πρώτης ανάγκης, τα οποία λόγω των έκτακτων/ειδικών συνθηκών εξαντλήθηκαν και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να τα εξισορροπήσουν.

Ο δεύτερος, αφορά αποθέματα που εξυπηρετούν την υψηλή εποχικότητα, τα οποία, αν έχουν προπαραχθεί, διατρέχουν κίνδυνο μη διάθεσης, καθώς η εποχιακή αγορά δεν λειτουργήσει.

Ο τρίτος αφορά αποθέματα τα οποία είναι σταθερής δυναμικής ή ταχικίνητα, συνεπώς οι επιχειρήσεις αντέδρασαν άμεσα στην πώση της αγοράς.

Οι επιχειρήσεις σε αυτή την κρίσιμη περίοδο θα πρέπει να έχουν τον πλήρη έλεγχο των αποθεμάτων τους, καθώς το working capital που είναι δεσμευμένο στα αποθέματα δεν τους επιτρέπει να διοχετεύσουν την ρευστότητά τους στους σωστούς σκοπούς, ανά περίπτωση.

Παράλληλα όμως είναι άκρως απαραίτητο το ευέλικτο forecasting. Το forecasting, ανεξαρτήτως από το από ποιο τμήμα υπολογίζεται, θα πρέπει να παρακολουθεί στενά τις εξελίξεις καθώς οποιαδήποτε ομαλοποίηση μπορεί να δώσει το έναυσμα για το άνοιγμα της τουριστικής/εποχιακής αγοράς, όπου πάλι αναμένεται να έχουμε το φαινόμενο άμεσης εξάντλησης αποθεμάτων και έκτακτης ανάγκης αναπλήρωσης. Είναι σημαντικό να συσταθούν πολλαπλά contingency plans, ούτως ώστε να καλυφθεί ο προβλεπόμενος όγκος πωλήσεων, την εκάστοτε δεδομένη στιγμή.



**Δημήτρης Βελουδάκης,**  
Customer Logistics  
& Logistics Excellence Manager  
Greece & Cyprus, **COCA-COLA**  
**HELLENIC BOTTLING COMPANY**

Η μεταβατική αυτή περίοδος επιτάσσει τα χαμηλής και μεσαίας δυναμικής προϊόντα να μετατραπούν σε εβδομαδιαία Make To Order, εάν φυσικά τα παραγωγικά/ διαχειριστικά κόστη το επιτρέπουν. Με αυτό τον τρόπο και η παραγωγική διαδικασία θα υποστηριχτεί, αλλά και θα αποφευχθούν αστοχίες λόγω της συνεχώς μεταβαλλόμενης δυναμικής της αγοράς.

## Initiatives, events & trainings

### • 24 Ιουνίου: Συνέδριο “3<sup>rd</sup> InvestGR Forum 2020: Greece is back”

Στο Athens Hilton θα πραγματοποιηθεί το συνέδριο για τις ξένες επενδύσεις και την Ελλάδα ως επενδυτικό προορισμό, με την υποστήριξη και την αιγίδα της Αντιπροσωπείας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην Ελλάδα, του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων και του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Βιομηχανιών. [www.investgr.eu](http://www.investgr.eu)

### • 30 Ιουνίου: Συνέδριο “Intelligent Operations”

Το συνέδριο πραγματοποιείται από το Operations Center στην Αθήνα υπό την αιγίδα της Ελληνικής Εταιρείας Logistics, της Ελληνικής Ένωσης Βιομηχανιών Ψύχους και του Ινστιτούτου Logistics Management Ελλάδος. [www.operationscenter.eu](http://www.operationscenter.eu)

### • Πιστοποίηση Lean Six Sigma – Yellow Belt IASSC online

Το Lean Six Sigma αποτελεί ένα σύστημα επιχειρηματικής βελτιστοποίησης και εταιρικής διοίκησης που έχει εφαρμογή σε όλους τους κλάδους, σε επιχείρηση κάθε μεγέθους και σε οποιαδήποτε εταιρική διεύθυνση. Η πιστοποίηση Yellow Belt σύμφωνα με τον διεθνή φορέα πιστοποίησης IASSC αποτελεί το πρώτο βήμα. <https://www.greeceleansixsigma.gr/events/lean-six-sigma-yellow-belt-online-3/>

### • Ιδρύθηκε ο Κυπριακός Φορέας Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Αποστολή του, η μετάδοση της επιστήμης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και των Επιχειρησιακών Λειτουργιών (Supply Chain & Operations), η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου και η εκπροσώπηση και ανάπτυξη του κάθε επαγγελματία του κλάδου.

<https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/services/article/245682/c-syndesmos-epangelmaton-tis-efodiastikis-alycidas-kai-ton-epicheirisiakon-leitourgion-stin-proti-gammi>



**OPERATIONS  
CENTER**

Enhancing your Competitiveness

Βασιλή Τσιτσάνη 28,  
Γλυφάδα, 166 75, Αθήνα  
info@operationscenter.eu  
T: 210 9610093

[www.operationscenter.eu](http://www.operationscenter.eu)