

Συνέντευξη του Erik Van Dort στο Supply Chain & Logistics Magazine

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΣΤΗ ΜΑΙΡΗ ΕΥΘΥΜΙΑΤΟΥ
ΦΩΤΟ: ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΣΠΥΡΟΥ



Erik Van Dort
Vice President Logistics της CapGemini Netherlands BV

"ΟΙ LOGISTICIANS ΝΑ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΟΥΝ ΤΟΝ ΡΟΛΟ ΤΟΥΣ ΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ"

Όταν βρίσκεται για λίγες μόνο ημέρες στην Ελλάδα, ένας από τους βασικούς συντάκτες της πιο έγκυρης μελέτης -διεθνώς- για την αγορά των logistics, αυτής της CapGemini, για να μιλήσει στους Έλληνες logisticians για τις τάσεις που διαμορφώνονται στο παγκόσμιο επιχειρηματικό σκηνικό, είναι πρόκληση για ένα αντιστοίχως εξειδικευμένο περιοδικό να του μιλήσει.

Ο λόγος για τον Vice President Logistics της CapGemini Netherlands BV, κ. Erik Van Dort, ο οποίος βρέθηκε στην Αθήνα επί ευκαιρίας της διοργάνωσης του Business Strategy Round Table του Supply Chain Management Forum (SCMF) και ο οποίος μίλησε για δεύτερη φορά στο περιοδικό μας, επισημαίνοντας όλες τις αλλαγές στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή που απασχολούν και εμπλέκουν τους logisticians. Δράξαμε την ευκαιρία από τον γενικό τίτλο του BSRT: "Supply Chain Management as a Competitive Tool", και κάναμε με τον κ. Van Dort μια γενική συζήτηση για το πώς τελικά μπορούν τα logistics να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις στο σύγχρονο περιβάλλον...

Κε Van Dort, η επιστήμη των logi-stics έχει αναπτυχθεί ραγδαία τα τελευταία 10 χρόνια και σήμερα οι σύγχρονες εταιρείες πρακτικά βασίζονται στις εφοδιαστικές τους αλυσίδες. Ποιες είναι οι νέες τάσεις που τείνουν να επικρατήσουν στην παγκόσμια αγορά;

E.V.D Όντως η δύναμη της εφοδιαστικής αλυσίδας αρχίζει να αναγνωρίζεται διεθνώς, ο ρόλος των logistics αναβαθμίζεται και παρατηρούνται συγκεκριμένες τάσεις στο διεθνές επιχειρηματικό σκηνικό. Αυτές μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- Η διαρκώς αυξανόμενη σημασία της πληροφορικής στην εφοδιαστική αλυσίδα.

- Οι περισσότερες παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες, ειδικά σε σχέση με τις ταχέως αναπτυσσόμενες οικονομίες
- Των χωρών "BRICK", δηλαδή της Βραζιλίας, Ρωσίας, Ινδίας και Κίνας. Αλλά και η αυξανόμενη σπουδαιότητα του Dubai και των νέων αναπτυσσόμενων εμπορικών λιμανιών όπως η Κωσταντζα.
- Η αυξανόμενη σημασία των ενοποιημένων υπηρεσιών logistics: αποθήκευση, αποστολή και express μεταφορές.
- Τα "πράσινα" logistics και ο αντίκτυπος των περιβαλλοντικών ανησυχιών στην παγκόσμια παραγωγή. Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την τάση "Cradle to Cradle" η οποία στοχεύει στην μείωση των απορριμμάτων, κοινώς γνωστή ως "μετατροπή των απορριμμάτων σε τροφή".

Οι εταιρείες 3PL, σύμφωνα με διάφορες μελέτες, αυξάνονται συνεχώς και οι υπηρεσίες outsourcing τείνουν να γίνουν μια στρατηγική επιλογή για τις εμπορικές εταιρείες και τις βιομηχανίες. Ποιοι είναι παράγοντες που κάνουν μια εταιρεία 3PL ανταγωνιστική και ελκυστική προς τους πελάτες;

E.V.D Παρόλο που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από συγκεκριμένες απαιτήσεις του πελάτη, για τους περισσότερους απαιτητικούς διεθνείς πελάτες το κλειδί είναι να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις που προκαλούνται από τις τάσεις που προαναφέρθηκαν. Εκτός αυτού, υπάρχει η ευκαιρία για τις εταιρείες 3PL να διαπρέψουν στην εξυπηρέτηση πελατών, σε έναν τομέα που πλέον δεν υποβαθμίζεται, στον κόσμο των logistics. Έναν τομέα όπου παραδοσιακά το να "κατευνάζεις τα πνεύματα" απορροφά την περισσότερη ενέργεια. Ας μην μας διαφεύγει, όσο και εάν αυτό δεν αρέσει στους περισσότερους από εμάς, το να ασχολείται με την εφοδιαστική αλυσίδα πάει να πει πως κάτι δεν πήγε καλά στην επιχείρηση, όταν όλα στην αλυσίδα εφοδιασμού δουλεύουν ρολόι, κανείς δεν ασχολείται μαζί της!

Πώς η νέα τεχνολογία επηρεάζει τις υπηρεσίες outsourcing; Είναι το επίπεδο πληροφορικής των εταιρειών 3PL επαρκές για αυτά που ζητάει η αγορά διεθνώς;

E.V.D Η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών σε υψηλό τεχνολογικό επίπεδο, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες 3PL. Ωστόσο η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένα πεδίο όπου υπάρχουν ακόμα πεπαλαιωμένες λύσεις τόσο ανάμεσα στους προμηθευτές υπηρεσιών όσο και ανάμεσα στους πελάτες τους. Συνεπώς είναι ακόμα βασανιστικά αργό, περίπλοκο και ακριβό να πραγματοποιηθούν αλλαγές στην εφοδιαστική αλυσίδα, όταν όλοι μιλούν για ευκίνητες εφοδιαστικές αλυσίδες. Το επίπεδο του IT που χρησιμοποιείται, δυστυχώς έως σήμερα, έχει αποδειχθεί ότι σπανιότερα είναι ένα εργαλείο που δίνει δυνατότητες και πιο συχνά ένα εργαλείο που τις αφαιρεί. Δεν είναι τυχαίο, και είναι ιδιαίτερος κουραστικό, ότι στην εφοδιαστική όταν μιλούμε για IT, συνεχώς μιλάμε για track and trace και τίποτα παραπάνω. Θα πρέπει να καταλάβουμε ωστόσο, πως η αξία της πληροφορικής φαίνεται στη χρήση νέων τεχνολογιών όπως το RFID, αλλά αν θέλουμε να είμαστε ρεαλιστές, είναι πιο

σημαντικό να παρέχεται παλιότερη τεχνολογία αλλά με ταχύτητα, αξιοπιστία και σωστή ενσωμάτωση.

Όσον αφορά στο management, ποιος είναι ο συγκεκριμένος ρόλος που διαδραματίζουν τα logistics και με ποιον τρόπο παίζουν αυτό το ρόλο ώστε να προσθέσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία;

E.V.D Δυστυχώς τα logistics αποτελούν συχνά μια υποτιμημένη λειτουργία. Και είναι μια λειτουργία κυρίως ορατή όταν κάτι δεν πάει καλά άρα κερδίζει αυτό που λέμε "αρνητική προσοχή-δημοσιότητα". Για πολλούς managers τα logistics είναι σαν τον ηλεκτρισμό (στο δυτικό κόσμο): τα χρησιμοποιούν καθημερινά και είναι σημαντικά, αλλά έχουν ως δεδομένο ότι είναι πάντα διαθέσιμα. Εάν συμβεί το αντίθετο, τότε δυσαρεστούνται, ωστόσο όταν όλα αρχίσουν να δουλεύουν πάλι κανονικά τότε τα ξεχνούν. Οι logistics managers πρέπει να έχουν έναν πολύ ενεργητικό διαχειριστικό ρόλο: να βοηθούν στον καθορισμό της αναβάθμισης των εταιρειών. Αντί απλά να παρέχουν οτιδήποτε απαιτούν οι άλλες λειτουργίες, τα logistics πρέπει να αναλύουν με κριτικό τρόπο πώς μπορεί να επιτευχθεί η αποδοτικότητα για την εταιρεία. Η διαθεσιμότητα πληροφόρησης good cost και οι καλύτερες ικανότητες επικοινωνίας είναι σημαντικές συνθήκες για να κατανοηθεί αυτό. Ο τρόπος με τον οποίο τα logistics "εκπροσωπούνται" στα διοικητικά συμβούλια είναι ένα άλλος καθοριστικός παράγοντας. Πόσο δηλαδή, στις ίδιες τις επιχειρήσεις μας -είτε αυτές είναι βιομηχανικές, είτε εμπορικές, είτε μικτές- θεωρούμε ότι ο logistics manager ή ο supply chain manager είναι απαραίτητο να συμμετέχει στο board που λαμβάνει τις στρατηγικές αποφάσεις.

Συγκρίνοντας τις πρακτικές διαχείρισης μιας εφοδιαστικής αλυσίδας, θα μπορούσατε να πείτε ότι υπάρχουν κάποιες που οδηγούν στην εξοικονόμηση κόστους;

E.V.D Φυσικά και υπάρχουν, αλλά οι περισσότερες εταιρείες πασχίζουν να καθορίσουν ποιο είναι το κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας και συνεπώς το βρίσκουν δύσκολο να υπολογίσουν τα εταιρικά πλεονεκτήματα που μπορεί να αποφέρουν τα projects βελτίωσης.

Από την εμπειρία σας, οι εταιρείες-χρήστες των υπηρεσιών 3PL είναι ικανοποιημένες με το επίπεδο των υπηρεσιών που λαμβάνουν; Τι ζητούν από τις εταιρείες 3PL που συνεργάζονται;

E.V.D Με βάση την έρευνα (της Cap Gemini για την παγκόσμια αγορά 3PL το 2007, βασικός συντάκτης της οποίας είναι ο κ. Van Dort) και τη δική μου εμπειρία, οι πελάτες είναι γενικά ικανοποιημένοι με τις υπηρεσίες 3PL. Αυτό δεν σημαίνει ότι αυτά τα θετικά αποτελέσματα μπορούν εύκολα να επιτευχθούν. Οι διάφορες πλευρές συχνά χρειάζονται αρκετό χρόνο να συνηθίσουν η μια την άλλη και να επιτύχουν ένα σταθερό και ικανοποιητικό τρόπο συνεργασίας. Η αλλαγή συνεργατών είναι συνεπώς μια βραδυκίνητη διαδικασία. Αποτελεί

έκπληξη το γεγονός ότι οι managers εφοδιαστικής αλυσίδας είναι πιο απρόθυμοι από τους προμηθευτές που συνεργάζονται. Οι τελευταίοι συχνά προτιμούν να διερευνούν τις προοπτικές για χαμηλότερες τιμές από άλλον πάροχο. Οι απαιτήσεις είναι πάρα πολλές για να αναφερθούν. Τελικά είναι σημαντικό ότι υπάρχει μια πολυεπίπεδη σχέση στην οποία η εμπιστοσύνη είναι εδραιωμένη και οι διαφωνίες μπορούν να επιλυθούν με ρεαλιστικό τρόπο.

Τι θεωρείτε ότι είναι πιο σημαντικό για έναν πάροχο υπηρεσιών logistics: να εστιάζει στο "value advantage" ή στο "cost advantage";

E.V.D Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι καλύτερο να διασφαλίζουμε ότι στις συνεργασίες μας επιτυγχάνεται η ανταπόδοση αξίας, το λεγόμενο "value advantage". Για οποιαδήποτε υπηρεσία άλλωστε, μπορούμε να αποδείξουμε ότι υπάρχει προστιθέμενη αξία, ο παράγοντας κόστος θα έρθει σε δεύτερη μοίρα. Προφανώς οι δυνατότητες διαφοροποιούνται ανάλογα με την υπηρεσία. Όσο πιο ενσωματωμένη και πολύπλοκη είναι μια υπηρεσία τόσο περισσότερο απαιτείται να επικεντρώνεται κανείς σε αυτήν ώστε να αντιστοιχεί στην παρεχόμενη αξία και να προσδίδει added value.

10 TIPS ΓΙΑ ΤΟΥΣ SUPPLY CHAIN MANAGERS

1. Κατανοείτε ότι βρίσκεστε στην υπηρεσία των πελατών!
2. Ενδυναμώστε τη θέση σας στην εσωτερική εφοδιαστική αλυσίδα!
3. Να ακολουθείτε μια στρατηγική παρά να είστε τακτικοί!
4. Μειώστε την πολυπλοκότητα!
5. Αποτελέστε πρόκληση για τους εσωτερικούς σας πελάτες!
6. Συνεργαστείτε με τους 3PL!
7. Προσφέρετε οικονομική διαφάνεια για να οδηγήσετε σε αποτελεσματική συμπεριφορά!
8. Δώστε "δύναμη" στην τεχνολογία για τη βελτίωση της λειτουργίας και επικοινωνίας!
9. Αναπτύξτε άλλες αρμοδιότητες: ικανότητες επικοινωνίας /project management/συμβουλευτικές ικανότητες!
10. Συμβάλλετε στην βιωσιμότητα της επιχείρησης!

Ας προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στο βασικό ερώτημα που απασχολεί σήμερα τους managers: Πώς μπορούν να χρησιμοποιήσουν το supply chain management ως ανταγωνιστικό εργαλείο;

E.V.D Οι supply chain managers πρέπει να γνωρίζουν την αγορά μέσα στην οποία οι εταιρείες τους λειτουργούν καλύτερα. Από την στιγμή που θα πετύχουν να "μεταφράσουν" τον αντίκτυπο της αγοράς στην εφοδιαστική αλυσίδα της εταιρείας τους, θα έχουν τη δυνατότητα

να γίνουν παίκτες τόσο σε ότι αφορά την αξία πελατών όσο και την αξία της εταιρείας, από το να είναι μεσολαβητές ή απλά ένα "κέντρο κόστους".