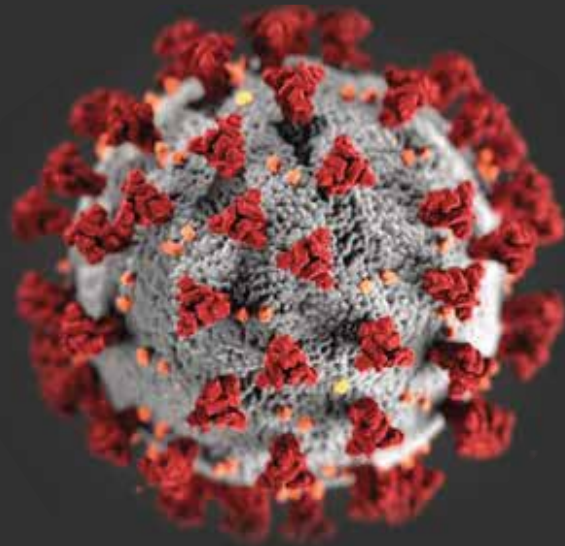


Κορονοϊός & Εφοδιαστική Αλυσίδα.

Οι 10 εντολές για επιχειρησιακή συνέχεια (BCP)



Η ομάδα της Planning συμβουλεύει....

Από αρχαιοτάτων χρόνων έχει αναγνωρισθεί ότι ο βασικότερος παράγοντας νίκης ή ήττας στον πόλεμο είναι η ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ. Αυτή ήταν η αιτία των νικών του Μ.Αλεξάνδρου, του Ιούλιου Καίσαρα και του δικού μας Κολοκοτρώνη στα Δερβενάκια, αλλά και η αιτία της ήττας του Ναπολέοντα και του Χίτλερ στις εκστρατείες τους στη Ρωσία και βέβαια της δικής μας Μικρασιατικής καταστροφής. Τώρα με τον Κορονοϊό ζούμε έναν ΠΟΛΕΜΟ. Έναν ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΟΛΕΜΟ. Θα βγούμε νικητές

εάν έχουμε μία δυνατή, αδειάληπτης λειτουργίας ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ. Στην PLANNING μαζέψαμε από benchmarks τις 10 κύριες εντολές για επιχειρησιακή συνέχεια της εφοδιαστικής αλυσίδας που διαμορφώνουν ένα Business Continuity Plan (BCP).

Το BCP αυτό, έχει προκύψει από αρκετά έργα, κυρίως σε πολυεθνικές επιχειρήσεις και εφαρμόζεται ήδη σε αρκετές κορυφαίες Ελληνικές επιχειρήσεις. Οι 10 εντολές – άξονες δράσεις του BCP είναι:

1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ BCF: ΟΜΑΔΑΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΔΡΑΣΕΩΝ (War Room). ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

Στον πόλεμο χρειάζεται θάλαμος επιχειρήσεων (war room) και Στρατηγός. Διαμορφώστε μία διατμηματική ομάδα με διευρυμένες αρμοδιότητες. Προτείνεται το ήδη υφιστάμενο όργανο SOP (Sales & Operations Plan), αυτό δηλαδή που βγάζει το forecast και τις παραγγελίες παραγωγής – αγορών, να μετασχηματιστεί σε BCF (Business Continuity Force) με την προσθήκη του HR Director και προ-

σκεκλημένο τον γιατρό εργασίας. Είναι ένα δομημένο διατμηματικό όργανο που έχει μάθει να συνεδριάζει, να συνεργάζεται και να παίρνει αποφάσεις. Έχει τη δέουσα κουλτούρα. Και βέβαια στη μάχη χρειάζεται Στρατηγός επικεφαλής. Προτείνουμε να είναι αυτός ο Supply Chain Director (SCD) και όχι τόσο ο HR. Η επιχειρησιακή συνέχεια δεν είναι μόνο θέμα προσωπικού. Και ορισμός Υποστράτηγου (αν ο Στρατηγός ασθενήσει).

Το BCF συνεδριάζει στην αρχή κάθε εβδομάδας και λύνει τα προκύπτοντα θέματα όπως

τυχόν επιμόλυνση τμημάτων της επιχείρησης, τροφοδότηση της αγοράς, τροφοδοσία από τους προμηθευτές, άδειες προσωπικού, κλπ

2. ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΕΩΝ ΜΗ ΕΠΙΜΟΛΥΝΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα πρώτα μέτρα είναι προφανώς τα γενικά (υποχρεωτικά για όλους): γάντια, μάσκες, καθαρά παπούτσια κατά την είσοδο, θερμομέτρηση (με βάση και την 16393 οδηγία). Οι οδηγοί περονοφόρων να απολυμαίνονται τα χειριστήρια στην έναρξη της βάρδιας. Ομοίως τα καρτσάκια



picking. Οι καθαρίστριες κάθε 2 ώρες να απολυμαίνουν τα πόμολα στις πόρτες. Συχνός αερισμός χώρων. Οι οδηγοί που έρχονται να παραδώσουν να μην βγαίνουν από την καμπίνα τους. Ομοίως οι οδηγοί μας στο χώρο των παραδόσεών τους. Η καμπίνα τους να είναι εφοδιασμένη με απολυμαντικά και γάντια. Τα συνοδευτικά έντυπα που φέρνουν οι οδηγοί που παραδίδουν στην αποθήκη να μπαίνουν σε ζελατίνα, άρα αν υπάρχει ιός να εγκλωβιστεί. Το χαρτί δεν αποκλείεται από τη βιβλιογραφία σαν μέσο διάδοσης της μόλυνσης. Εκπαίδευση πως βγάζουμε τα γάντια και πως οι καθαρίστριες απομακρύνουν τους κάδους απόρριψης των γαντιών. Και βέβαια προληπτικές απολυμάνσεις που ελαχιστοποιούν το μικροβιακό φορτίο. Ακόμα και στα ζαχαροπλαστεία κάνουμε απολύμανση και μετά από λίγο ζυμώνουμε γλυκά. Δεν απαιτείται αποστεί-

ρωση (μηδενισμός μικροβιακού φορτίου). Αποστείρωση με εκνέφωση.

3. ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Δημιουργία κλίματος και κουλτούρας αλληλεγγύης – υπευθυνότητας. Τακτική επικοινωνία με το προσωπικό (προτείνεται 1-2 φορές/εβδομάδα). Ανάρτηση οδηγιών σε πολλά σημεία της αποθήκης. Συμβουλευτική από τους εργαζόμενους. Κατά κανόνα προτείνουν καλές ιδέες και νιώθουν πιο υπεύθυνοι (π.χ. σε μεγάλη αλυσίδα πρότειναν αλλαγή των κουτιών με τις χειροπετσέτες μεταξύ των βαρδίων στο εστιατόριο). Δώστε τους λόγο, θα νιώσουν υπεύθυνοι. Και όπως έλεγε σημαντικός SCD, δεν είναι εύκολο να σκοτώσεις όλα τα κουνούπια, αλλά ευκολότερο να προφυλαχτείς μην σε τσιμπήσουν.

4. ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟΜΟΝΩΜΕΝΩΝ ΖΩΝΩΝ.

Αν βρεθεί εργαζόμενος με κορονοϊό, η εγκατάσταση βγαίνει off για 1-3 ημέρες, μέχρι να απολυμανθεί, οι εργαζόμενοι όμως σε αυτή μπαίνουν σε καραντίνα για 14 ημέρες. Άρα σταματάμε να λειτουργούμε. Προτείνεται να χωρίσουμε την αποθήκη (ή την παραγωγή) σε τμήματα, ανεξάρτητα μεταξύ τους. Η ανεξαρτησία επιτυγχάνεται με νεκρές ζώνες πλάτους 4,5-8m. Οι ζώνες αυτές απομονώνονται με πρόχειρους φράχτες ή πανέλα. Λύση αποτελούν και οι αεροκουρτίνες που εμποδίζουν τον αέρα να περάσει από τη μία ζώνη στην άλλη. Το κόστος τους περίπου 1.000-1.500€. Οι εργαζόμενοι αντιστοιχίζονται σε μία και μόνο ζώνη και απαγορεύεται να πάνε σε άλλη μη τυχόν και την επιμολύνουν. Τα προϊόντα από τη μία ζώνη στην άλλη μπορεί να μεταφέρονται με έναν ελαφρύ τύπου βαρυτικό ραουλόδρομο. Έτσι, αν μολυνθεί εργαζόμενος που δουλεύει σε μία ζώνη, αυτή κλείνει π.χ. για 2 ημέρες, οι εργαζόμενοι πάνε σε 14 ημέρες καραντίνα αλλά μετά από 2 ημέρες ξαναλειτουργεί η ζώνη με εργαζόμενους από τις άλλες ζώνες. Προτείνεται οι εργαζόμενοι να φορούν κονκάρδες με το χρώμα κάθε ζώνης για να γίνεται έλεγχος. Συνήθως μπορούν να γίνουν 2 ζώνες (inbound – outbound). Πρέπει να υπάρχουν τουαλέτες σε κάθε ζώνη. Όσον αφορά στα εστιατόρια, μπορούν να λυθούν με προσωρινά τραπέζια σε κάθε ζώνη. Έτσι εξασφαλίζεται η επιχειρησιακή συνέχεια λειτουργίας της αποθήκης.

5. CROSS FUNCTIONAL TEAMS. ΒΑΡΔΙΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Είπαμε προηγουμένως για προσωπικό ανά ζώνη. Πρέπει όμως το τυχόν εξειδικευμένο προσωπικό (π.χ. οδηγοί περνοφόρων) να σπάσει στις ζώνες. Μπορούν να γίνουν και βάρδιες αρκεί να έχουν χρονική απόσταση μεταξύ τους (π.χ. 20min) και στο ενδιαμέσο διάστημα να απολυμαίνονται οι χώροι (δύσκολο). Αλλιώς δεν κάνουμε τίποτα. Επίσης οι εργαζόμενοι να τηρούν αποστάσεις μεταξύ τους. Για παράδειγμα σε αποθήκη ζωγράφισαν στο πάτωμα βελάκια με απόσταση 2m μεταξύ τους και είπαν στους

όταν τη μεταφορά την αναλαμβάνει η αποθήκη (ειδικά από σταθμούς μέσω δημόσιας συγκοινωνίας μέχρι την αποθήκη).

6. ROTATION ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. ΑΔΕΙΕΣ. ΡΟΛΟΙ

Όσο μπορούμε δίνουμε άδειες στο προσωπικό, ώστε να δημιουργήσουμε εφεδρείες και αν συμβεί πρόβλημα να έχουμε άτομα να γυρίσουν να εργαστούν. Εφεδρείες μπορούμε να δημιουργήσουμε και με rotation προσωπικού, εκπαιδεύοντάς το, να εκτελεί εργασίες και άλλων τμημάτων (π.χ. από λογιστήριο σε customer service, από ποιοτικό έλεγχο σε παραλαβές, κλπ).

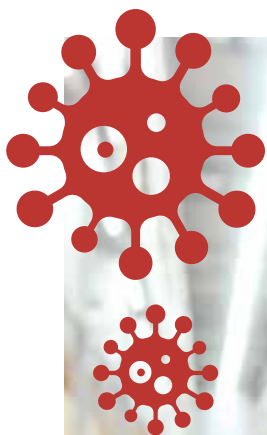
οχυρώνουμε. Μέσα απολύμανσης στις εισόδους και προστατευτικά μέσα για τους εισερχόμενους. Ελαχιστοποίηση εισερχόμενων. Κονκάρδα που τους λέει ποια ζώνη επιτρέπεται να επισκεφτούν. Σημασμένη όδευση για το που επιτρέπεται να πάνε. Οδηγοί από μολυσμένες χώρες, αλλά και όλοι οι οδηγοί δεν βγαίνουν από την καμπίνα τους. Τους φτιάχνουμε ειδική εξωτερική τουαλέτα (μεταφερόμενη) για τις ανάγκες τους. Και όπως είπαμε τα έντυπα σε ζελατίνες και τα παραλαμβάνουμε με γάντια.

8. ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ. SCANNING ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ

Είναι ευκαιρία για ψηφιοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων. Ότι έντυπο παραλαμβάνουμε σκανάρεται και μετά διανέμεται. Λέμε στους προμηθευτές να μας στέλνουν τα συνοδευτικά έντυπα ηλεκτρονικά. Εφαρμόζουμε ηλεκτρονική υπογραφή. Εφαρμόζουμε EDI. Και βέβαια, τηλεργασία όπου είναι εφικτό.

9. ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ ΣΕ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

Όσα μέτρα και αν λάβουμε υπάρχει κίνδυνος η αποθήκη μας να μπει σε καραντίνα λόγω του προσωπικού της. Και δεν είναι εύκολο να μην τροφοδοτούμε την αγορά για 14 ημέρες. Προτείνεται να διασπείρουμε απόθεμα σε περισσότερες των μία εγκαταστάσεις, και ει δυνατόν με γεωγραφική απόσταση (π.χ. Αθήνα/Θεσσαλονίκη). Έτσι αν υπάρξει πρόβλημα στη μία, η άλλη μπορεί να συνεχίζει να καλύπτει το δίκτυο. Εδώ μπορεί



pickers να κρατούν αποστάσεις ίσες με 2 βέλη (άρα 4m). Επίσης αραίωση των καθισμάτων στο εστιατόριο και διαλείμματα σε βάρδιες. Σημαντικό η μεταφορά του προσωπικού. Απαγορεύεται να έρχονται με το ίδιο μέσο εργαζόμενοι που ανήκουν σε διαφορετικές ζώνες. Δύσκολο

Εφεδρείες μπορούμε να αναζητήσουμε και από εταιρείες μίσθωσης προσωπικού.

7. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ – ΟΧΥΡΩΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Αφού είναι Πόλεμος, η αποθήκη είναι το στρατόπεδό μας. Άρα το



να χρησιμοποιηθούν οι ειδικοί συνεργάτες μας, ή εξωτερικοί 3PL συνεργάτες. Και βέβαια δεν διαχέουμε τα πάντα. Βασικά τους Α κωδικούς. Όσο κρατείται κλειστό το retail μπορεί η αποθήκη να κάνει direct shipments σε πελάτες.

10. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ SOURCING ΜΟΝΤΕΛΟΥ.

Κανείς δεν ξέρει με ποιες χώρες θα κλείσουν τα σύνορα. Ήδη πολλές παραγωγικές εταιρείες που προμηθεύονταν α' ύλης από Ιταλία έχουν μεγάλο πρόβλημα. Χρήση περισσότερων εναλλακτικών προμηθευτών. Το SOP (που προτείνουμε να μετασχηματιστεί σε BCF) θα αλλάξει το forecast, θα βάλει Consignment stock, θα αλλάξει τα MOQ. Κίνδυνος υπεραποθεματοποίη-

σης στις εταιρείες δεδομένου ότι οι παραγγελίες έχουν γίνει πριν καιρό και έρχονται ενώ η κατανάλωση παρουσιάζει μεγάλη πτώση (για παράδειγμα σκεφτείτε τους εμπόρους ρούχων τώρα που η Πασχαλινή αγορά θα είναι σχεδόν νεκρή).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ:

Βρισκόμαστε μπροστά σε ΠΟΛΕΜΟ. Και μάλιστα σε πόλεμο που δεν περιμέναμε για να έχουν γίνει κάποιες προετοιμασίες, κάποια οχυρωματικά έργα. Χρειάζεται γρήγορη δράση και ευελιξία. Εδώ θα φανούν οι δυνατοί (που μετά την κρίση θα είναι ακόμα πιο δυνατοί). Προσπαθήσαμε να δώσουμε 10 πρακτικές συμβουλές – πλάνα δράσης.

Στο link <https://www.youtube.com/watch?v=wuEEqooDSHE> μπορείτε να βρείτε και περισσότερες προτάσεις από ένα σχετικό Web-panel που έγινε στις 16/3/2020 από την PLANNING & το SCISCE και όπου κορυφαία στελέχη επιχειρήσεων, δίνουν τις προτάσεις τους.

Καλή δύναμη σε όλους. Και με τη ΝΙΚΗ.