

Μια ιστορική προσέγγιση στην οργάνωση της Μεταφοράς

Του Ιωάννη Σιαμά

Μέχρι τη δεκαετία του '90 η οργάνωση της μεταφοράς γίνονταν αυστηρά από τους πράκτορες μεταφοράς, τους διαμεταφορείς. Τα φορτία συγκεντρώνονταν σε αποθήκες όπου με χειροδιαλογή αποστέλλονταν ως συγκεντρωμένο φορτίο (groupage ή consolidation). Το κύκλωμα ακολουθούσε την πορεία: Παραγωγή > Αποθήκευση > Πρακτορείο > Ανακατανομή > Φυσική μεταφορά > Παράδοση. Τα στάδια παραγωγής και αποθήκευσης βρίσκονταν σταθερά στα χέρια των βιομηχάνων. Από το 1992 και μετά με την κατάργηση των τελωνείων δημιουργήθηκε υπερπροσφορά αποθηκευτικών χώρων. Για την αποθήκευση ειδικά, το outsourcing προσέφερε στις βιομηχανίες την ευκολία αποθήκευσης. Αρχικά, εξυπηρετούσαν την πλεονάζουσα παραγωγή και τις μη προβλέψιμες πωλήσεις. Για τις αυξημένες πωλήσεις, δηλαδή την αυξημένη παραγωγή και την αυξημένη αποθήκευση η έννοια του bunker ήταν πια εφαρμοσίμη. Έτσι, η πλεονάζουσα αποθήκευση είχε πλέον διέξοδο. Οι χρεώσεις ήταν ανά μονάδα αποθήκευσης, δηλαδή παλετοθέση

ή πέρυγα, είσοδος, έξοδος, γραμμές picking κ.λπ., καταδεικνύοντας ουσιαστικά την εξάρτηση από την παραγωγή, που με τη σειρά της εξαρτάται από τις πωλήσεις. Οι βιομηχανίες, που επιδιώκουν την μεταβλητότητα και την εξάρτηση αυτή για κάθε παράγοντα κόστους, προχώρησαν γρήγορα σε όλο και μεγαλύτερη εκχώρηση των αποθηκευτικών τους διαδικασιών σε αποθηκευτικές εταιρείες, ως μια εκ των δραστηριοτήτων των Logistics. Διατηρούσαν όμως για λογαριασμό τους, τις αποφάσεις για τη διαχείριση των αποθεμάτων και ήταν αρμοδιότητα των βιομηχανιών η λειτουργία του εφοδιαστικού κυκλώματος, παρόλο που και αυτές είναι διαδικασίες Logistics.

Το περιθώριο κέρδους της μεταφοράς

Για να διατηρηθούν βιώσιμες οι επιχειρήσεις αυτές δεν αρκούσε το περιορισμένο κέρδος της αποθήκευσης αλλά χρειαζόταν και το επιπλέον κέρδος της μεταφοράς. Επίσης, το μικρό κέρδος της αποθήκευσης δεν άφηνε περιθώρια εκχώρησης εκ νέου σε άλλη εταιρεία. Αντίθετα, τις μεταφορικές

διαδικασίες είχαν εκ του νόμου υποχρέωση να τις εκχωρήσουν και αυτό έπρατταν. Δεν είχαν όμως και τη διάθεση για την οργάνωση της μεταφοράς γιατί δεν είχαν την κρίσιμη μάζα, το κρίσιμο φορτίο, ώστε να διενεργήσουν πρακτόρευση-διαμεταφορά που να καταλήγει σε τελική αποστολή με οικονομία κλίμακας. Δεν μπορούσαν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους με όρους Just In Time μικρότερων των 24 ωρών παράδοσης και γι' αυτό διατηρήθηκε η συγκεντρωση φορτίων μέσω των πρακτορείων-διαμεταφορέων, μόνο που τώρα ανάμεσα στη βιομηχανία και τη μεταφορά παρεισφύρει ένας επιπλέον μεσάζων που δεν κατάφερε να παρέχει αξιόπιστη λύση στο κομμάτι του διάφορου φορτίου. Αποτέλεσμα, το περιθώριο κέρδους της μεταφοράς να εξανεμίζεται από τη ζημιά της αποθήκευσης ή αν το διαβάσουμε ανάποδα, η διατήρηση των επιχειρήσεων Logistics βασίστηκε στην εκχωρούμενη μεταφορά.

Δεν είναι τυχαίο ότι στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας όλες οι προτάσεις βελτίωσης αρχίζουν και τελειώνουν στον τομέα της αποθήκευσης, επιβεβαιώνοντας τη

γενική άγνοια συμπεριφοράς στο κομμάτι της μεταφοράς. Την αδυναμία των “συμβούλων” να ασχοληθούν με το δυναμικό κομμάτι της οργάνωσης της μεταφοράς, αποδεικνύει η συνεχής και σταθερή ενασχόλησή τους με το στατικό κομμάτι της αποθήκευσης. Αργότερα, λόγω δημοσιονομικών επιβαρύνσεων, εκμηδενίστηκε και το κέρδος της μεταφοράς, εξαλείφοντας το περιθώριο κέρδους του συνόλου των υπηρεσιών Logistics που παρείχαν κάτι που σταδιακά τους οδήγησε σε αδυναμία λειτουργίας. Στην ουσία ταπεινώσαν όλες τις δραστηριότητες της εφοδιαστικής και εκδήλωσαν την αδυναμία τους να λειτουργήσουν τα Logistics συστημικά.

Η διαφορά του πράκτορα-διαμεταφορέα και του 3PL

Τα υπόλοιπα είναι γνωστά. Επιλεκτική φόρτωση των κερδοφόρων γραμμών από τους ίδιους, εκκώρπση των ζημιογόνων και

άγνων περιοχών και διαίρεση του ωφέλιμου έργου σε δυο ομάδες, των πατρικών και των πληβείων αντίστοιχα. Την αίθη πρακτική της επιλεκτικής εκκώρπσης δεν την ακολουθήσαν ποτέ τα εργοστάσια. Θεωρούσαν τον πράκτορα συνεργάτη τους και δεν τον αντιμετώπιζαν ως κάποιον που πρέπει να “ξεζουμίσουν”. Θεωρούσαν αξιόπιστο τον πράκτορα επειδή εκτελούσε το έργο σωστά και εκέμυθα. Ποια εχεμύθεια υπάρχει σήμερα όταν πχ το σύνολο των ποτών διαχειρίζεται μία και μόνη 3PL; Πώς μπορεί να αφαιρεθεί το πελατολόγιο και η τιμολογιακή της πολιτική στα χέρια των ανταγωνιστών της, υποθηκεύοντας το μέλλον της;

Αλλά και στα θέματα σωστής οργάνωσης και ανάπτυξης δικτύου, τα πρακτορεία-διαμεταφορείς έχουν λειτουργικό δίκτυο, κάτι που στις επιχειρήσεις Logistics απουσιάζει. Οι ίδιες εταιρείες Logistics που προπαθούν να αναπτύξουν επί δεκαετίες δικό τους δίκτυο διανομής, δεν τα καταφέρνουν

και χρησιμοποιούν το δίκτυο πρακτορείων για την εξυπηρέτηση των αποστολών τους. Αυτό δεν υποκρύπτει ανικανότητα αλλά εξυπνάδα, αφού εκμεταλλεύονται τη σωστή λειτουργικότητα πολλών δεκαετιών και την οικονομία κλίμακας που ήδη παρέχουν. Τη θέση αυτή προσπαθούμε να διατηρήσουμε, χωρίς να επιδιώκουμε να εκμηδενίσουμε τις διαδικασίες μακροχρόνιας αποθήκευσης. Όμως, στη θέση αυτή πρέπει να δοθεί και η σωστή διάσταση. Ότι δηλαδή, τη μεταφορά οργανωτικά και εκτελεστικά τη διενεργούσαν και τη διενεργούν οι πράκτορες-διαμεταφορείς. Ότι όλα αυτά τα χρόνια διατηρούμε τη θέση μας στην εφοδιαστική αλυσίδα με αξιοπιστία, χωρίς να έχουμε εμπλοκή στη φύσκα των εγκαταστάσεων δεκάδων αναξιόπιστων εταιρειών Logistics. ■

* Ο Ιωάννης Σταμάς είναι PhDc, Industrial Management Logistics Engineer, MEng, MSc, τ. Πρόεδρος ΠΕΕΔ