

## ΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

14-5-12

Εδώ και 30 χρόνια, η δουλειά μου είναι να εξυπηρετώ τις εταιρείες τροφίμων, προσφέροντας υπηρεσίες «ψυχρής αποθήκευσης». Στη μακρά αυτή πορεία, είχα την ευχάριστη εμπειρία, να ζήσω ποικίλες μορφές διαχείρισης αποθεμάτων : Από τα πολύ ψηλά αποθέματα της 10ετίας 60 – 70, όπου τα ψυγεία γέμιζαν με «νεκρό στοκ», π.χ. μετά την άφιξη του καραβιού με 10.000 τόνους κρέατα, μέχρι τη σημερινή λιτή διαχείριση του «groupage», δηλαδή της συχνής μεταφοράς μικρών ποσοτήτων. Η αλήθεια είναι, ότι η εξέλιξη της **τεχνολογίας** (πληροφορίες, χρηματικές συνδιαλλαγές, συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων) και των **μεταφορών**, επέτρεψαν αυτή τη μετάβαση, από τα μεγάλα αποθέματα με τους μακρούς χρόνους ικανοποίησης των παραγγελιών (lead times), στα μικρά αποθέματα των μικρών «lead times», που καλύπτουν τη ζήτηση μόλις λίγων ημερών. Η τελευταία μορφή διαχείρισης, προσφέρει σημαντικότητα εξοικονόμηση, που στη 10ετία του 80 απετέλεσε το μυστικό του Ιαπωνικού θαύματος (Just In Time, Zero Stock, Stockless Production, Lean Production κλπ). Πράγματι, τα οικονομικά και ποιοτικά οφέλη είναι τεράστια και κατά τη γνώμη μου η πολιτική της «λιτής διαχείρισης αποθεμάτων» αποτελεί σήμερα το μυστικό της επιβίωσης των Ελληνικών παραγωγικών εταιρειών. Στα επόμενα θα προσπαθήσω να θεμελιώσω αυτή την άποψη, καταγράφοντας τις εμπειρίες μου σαν πάροχος 3PL.

Όταν διατηρεί κανείς αποθέματα, υπάρχουν κοστολόγια που είναι ευθέως ανάλογα με το ύψος των αποθεμάτων : Όσο μεγαλύτερα είναι τα (στιγμιαία) αποθέματα, τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος. Πριν δούμε πως μειώνονται τα αποθέματα, ας δούμε τα βασικότερα από τα κοστολόγια που προέρχονται από τα αποθέματα:

1. Το κόστος του κεφαλαίου που «σκλαβώνεται» στα αποθέματα (θεόρατο στο σημερινό περιβάλλον «στεγνής» ρευστότητας).
2. Το κόστος του χώρου για τη φύλαξη των αποθεμάτων, είτε υπό τη μορφή ενοικίου, είτε απόσβεσης είτε αμοιβής 3PL (θεόρατο και αυτό αν πρόκειται για Ψυγεία).
3. Το κόστος ασφάλισης των αποθεμάτων έναντι ποικίλων κινδύνων, που δεν είναι λίγοι στη περίπτωση ευπαθών προϊόντων (τρόφιμα).

4. Το κόστος απαξίωσης των προϊόντων, είτε λόγω ημερομηνίας λήξης, είτε αλλαγής προτίμησης των καταναλωτών, είτε άλλων παραγόντων αλλοίωσης, που δεν είναι λίγοι στα τρόφιμα.
5. Το κόστος «λειτουργίας» της αποθήκης (εργατικά, ενέργεια ψύξης κλπ).

Είναι λοιπόν φανερό, ότι όσο μειώνεται το στιγμιαίο απόθεμα, τόσο μειώνεται και το κόστος.

.....

Η Ελλάδα διατηρεί ακόμα σημαντική παραγωγική διαδικασία στα τρόφιμα. Ενδεικτικά αναφέρω κατεψυγμένα σκευάσματα (πίτσες, σφολιατοειδή, κρέπες, κρεατοσκευάσματα, έτοιμα φαγητά, ορεκτικά). Τα εργαστήρια αυτά, είτε διατηρούν ιδιόκτητες ή νοικιασμένες αποθήκες είτε εξυπηρετούνται από 3PLs. Όταν μιλάμε για κατεψυγμένα τρόφιμα, το λειτουργικό κόστος διατήρησης των αποθεμάτων είναι με τα σημερινά δεδομένα ασύλληπτο : Πανάκριβη ενέργεια κατάψυξης, πανάκριβα συστήματα διακίνησης και διαχείρισης και ψηλό εργατικό κόστος που οφείλεται στη χαμηλή παραγωγικότητα που μαστίζει ακόμα την Ελληνική επιχείρηση. Τι μπορεί να γίνει ; Η απάντηση είναι απλή : Μειώστε τα αποθέματα. Θα μου πείτε και τι θα γίνει αν μου λείψει εμπόρευμα ; Κινδυνεύω να χάσω το πελάτη. Θα σας απαντήσω να γίνετε ορθολογιστές. Σταθμίστε τα οφέλη και το κόστος διατήρησης ψηλών αποθεμάτων, χρησιμοποιώντας τη λογική του 80/20<sup>1</sup> (Pareto) και προχωρήστε σε τομές. Στο κάτω – κάτω, τι να τον κάνω το ψηλό δείκτη εξυπηρέτησης, αν χρεοκοπήσω ; Όμως, είναι βέβαιο, ότι σε καμιά περίπτωση, η σωστή (λιτή) διαχείριση των αποθεμάτων δεν οδηγεί σε πτώση της ποιότητας εξυπηρέτησης. Μόνο η λανθασμένη εφαρμογή της.

.....

Ας υποθέσουμε ότι έχω ένα εργαστήριο σφολιατοειδών. Έχω στη γκάμα μου 40 κωδικούς προϊόντων, οι οποίοι ακολουθούν το νόμο του 80/20 (το 80% του όγκου των πωλήσεων εκπροσωπείται από το 20%Χ40 = 8 κωδικούς). Οι 8 «ταχυκίνητοι» κωδικοί γυρίζουν με ρυθμό 10 παλέτες τη βδομάδα. Οι αργοκίνητοι κωδικοί (40-8 = 32)<sup>2</sup> γυρίζουν με ρυθμό 12 παλέτες κάθε 2 μήνες(8 βδομάδες). Η πολιτική που ακολουθώ στη παραγωγή μου είναι η εξής :

<sup>1</sup> Το 80% του όγκου διακίνησης (πωλήσεων) καλύπτεται από το 20% του πλήθους των κωδικών των προϊόντων μου.

<sup>2</sup> Θα σας συνιστούσα να ανασκοπήσετε την ωφελιμότητα όλων αυτών των κωδικών και να εξετάσετε μήπως είναι καλύτερα κάποιους να τους καταργήσετε ή να τους επανακοστολογήσετε.

1. Καταρχήν παράγω τις 12 αργοκίνητες παλέτες, για να «ξεμπερδεύω» από αυτές (θα μείνουν 2 μήνες στις αποθήκες).
2. Κατόπιν, κάθε βδομάδα παράγω τις 10 παλέτες των «ταχυκίνητων» κωδικών με ρυθμό 10 ανά βδομάδα.
3. Διατηρώ αποθηκευτικό χώρο (ή δεσμεύω σε 3PL) με χωρητικότητα  $12+10 = 22$  παλέτες. Για το χώρο αυτό πληρώνω νοίκι ή απόσβεση ή αμοιβή 3PL. Επίσης, έχω όλα τα κοστολόγια αποθέματος που αναφέρθηκαν παραπάνω. Να σημειωθεί, ότι ο χώρος αυτός μπορεί να είναι μισογεμάτος, είναι όμως απαραίτητος, καταρχήν για την υποδοχή της μεγίστης ποσότητας, αλλά και για τη διαχείριση της πληθώρας των μικροκωδικών, που είναι διασπαρμένοι σε αξιόλογες ποσότητες και «μπλοκάρουν» χώρους.

Ας πούμε τώρα, ότι έχω ευέλικτες μηχανές (δηλαδή μπορώ γρήγορα και με μικρό κόστος να τις γυρίσω από το ένα προϊόν στο άλλο) και αντί να παράξω μια και έξω τις 12 παλέτες των «αργοκίνητων κωδικών» για κάλυψη 2 μηνών, τις παράγω σε εβδομαδιαίες ποσότητες, δηλαδή σε παρτίδες των  $12/8 = 1,5$  παλέτες ανά βδομάδα. Στη περίπτωση αυτή, το μέγιστό μου απόθεμα είναι  $10+1,5 = 11,5$  παλέτες, περίπου 50% μικρότερο από αυτό της προηγούμενης, συντηρητικής πολιτικής. Άρα, η ανάγκη χώρου αποθήκευσης πέφτει κατά 50% και ανάλογα πέφτουν και τα λοιπά κοστολόγια αποθεμάτων (δέσμευση κεφαλαίου, κόστος ασφάλισης, κόστος απαξίωσης κλπ). Ακόμα βασικότατο για τα τρόφιμα : Τα προϊόντα είναι πάντα φρέσκα (μόλις μιας βδομάδας).

.....

Τα παραπάνω ακούγονται λογικά, αλλά πολλοί θα πουν : «Δεν γίνονται αυτά τα πράγματα. Μέχρι να τροφοδοτηθεί η αποθήκη θα ξεμείνουν οι πωλήσεις. Για τούτο, καλύτερα να έχουμε μπόλικο στοκ. Επίσης, δεν είναι καθόλου εύκολο να γυρίζεις τις μηχανές από το ένα προϊόν στο άλλο για παραγωγή μικροποσοτήτων». Από τη μια πλευρά θα συμφωνήσω, αλλά από την άλλη θα πω «**ξανασκέψου το**». Η σημερινή τεχνολογία και οι σύγχρονες μεταφορές (με χαμηλά πλέον κοστολόγια), καθώς και οι σύγχρονες μέθοδοι παραγωγής, επιτρέπουν τη γρήγορη και ευέλικτη παραγγελιοληψία / παραγωγή / τροφοδοσία μικροποσοτήτων, αυτό που στο management λέγεται «**λιτή διαχείριση**». Και δε μιλώ για τροφοδοσίες από την άλλη άκρη του κόσμου (π.χ. Κίνα). Μιλώ για Ελληνικές παραγωγικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν πολύ κοντά στους χώρους αποθήκευσης (και κατανάλωσης), άρα μπορούν εύκολα και γρήγορα να τους ανατροφοδοτήσουν. Αξίζει ο κάθε επιχειρηματίας να εξαντλήσει τις δυνατότητες του «lean». Είπαμε, εξοικονόμηση της τάξης του 50%. Λίγο είναι ;