

# Benchmarking: Εν αρχή ήν η μέτρηση



Μετρώνται όλα; Και αν μετρώνται, μετρώνται με ακρίβεια; Διαχρονικά, αλλάζει ο τρόπος μέτρησης στα logistics; Ποιος είναι λοιπόν ο αόρατος ρυθμιστής του μέτρου; Το βοηθητικό εργαλείο στους παραπάνω προβληματισμούς για τις επιχειρήσεις είναι το benchmarking (η συγκριτική αξιολόγηση).

ΓΡΑΦΕΙ Η ΜΑΡΙΤΙΝΑ ΛΑΜΠΡΟΥ, ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΤΟΥ SUPPLY CHAIN INSTITUTE

**Τ**Ο BENCHMARKING αναφέρεται στη μέθοδο, η οποία χρησιμοποιείται στο management επιχειρήσεων, για την αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών λειτουργίας τους, με μέτρο σύγκρισης την «καλύτερη πρακτική» στον τομέα τους ή την επικρατούσα τιμή στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Εν συνεχεία, με αφετηρία το τι ισχύει στην αγορά, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν σχέδια, στοχεύοντας στην αύξηση κάποιων «τιμών» της απόδοσης τους.

## Ακριβής μέτρηση

Στο πρόσφατο συνέδριο benchmarking που διοργάνωσε το Supply Chain Institute με την επιστημονική υποστήριξη της Planning, μετρήσαμε βήμα-βήμα κάθε κόστος. Συγκρίναμε τις σημερινές μας μετρήσεις με παλαιότερες καθώς και με σημερινά benchmarks του εξωτερικού και βγάλαμε ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Η τυποποίηση των μετρήσεων και η σύγκριση δεν είναι απλή υπόθεση, εφόσον εξαρτάται από παραμέτρους όπως ο κλάδος, η ταχυκινησία του είδους και άλλες επιμέρους ιδιαιτερότητες του προϊόντος. Η ανάλυση οφείλει να διεξάγεται σε βάθος ανά κλάδο και

τύπο προϊόντος, μελετώντας συνάμα και την κατηγορία της αποθήκης. Αξισημείωτη η πτώση του logistics cost εντός αποθήκης, όπου στο 35% των επιχειρήσεων κυμαίνεται μεταξύ 1 και 2%, ενώ το 2011 είχε μετρηθεί από 3 έως 4% στο 24% των επιχειρήσεων. Να σημειωθεί ότι οι Αμερικάνοι για ποσοστό κάτω από 2% το θεωρούν Best In Class!

## Business Intelligence

Είμαστε καλύτεροι από τους Αμερικάνους; Προφανώς τα κόστη μισθών και ενοικίων δεν μπορούν να συγκριθούν με τα δικά μας. Το χαμηλά αμειβόμενο μισθωμένο κυρίως προσωπικό, η χαμηλότερη τιμή γης και ενοικίασης αποθηκών, η οικονομική κρίση από την οποία οριακά βγαίναμε μέχρι που ξεκίνησε η υγειονομική κρίση δίνουν τις απαντήσεις.

Το κόστος είναι υψηλότερο στο τεμαχιακό picking αλλά η ανάλυση έγινε με βάση την κλάση της αξίας του προϊόντος. Οι 3PL στη χώρα μας δίνουν χαμηλές τιμές και πολλές φορές οριακά στο κόστος τους προκειμένου να «βάλουν ένα νέο πελάτη». Οι υπηρεσίες, όμως, στην πλειοψηφία παραμένουν υψηλές και η αυτοματοποίηση συνδράμει σε αυτή την κατεύθυνση.

Σε αυτό το σημείο αναφέρεται ένα άλλο ερώτημα: ποιο είναι το κόστος του picking ανά εκτελούμενη γραμμή παραγγελίας; Το 28% δηλώνει από 5 μέχρι 10 cents! Οπότε, όταν τα δομικά στοιχεία του κόστους στην Ελλάδα είναι χαμηλότερα από το εξωτερικό, κάθε άθροισμα ή επιμέρους κόστος θα είναι χαμηλότερο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προχωρούν με ταχύ ρυθμό σε αυτοματοποιημένα συστήματα και η πανδημία έδρασε ως καταλύτης σε αυτή την απόφαση επιταχύνοντας την υλοποίηση. Άλλωστε οι τεχνολογίες B.I. (Business Intelligence) μας βοηθάνε να μετράμε καλύτερα και εγκυρότερα.

## Στάσιμη παραγωγικότητα

Η μέτρηση, όμως, δεν περιορίζεται στα κόστη. Σημαντικός παράγοντας που οφείλουμε να μετράμε, είναι η παραγωγικότητα. Το benchmark για το πόσες γραμμές την ώρα βγάζει ο picker στην περίπτωση του τεμαχιακού είναι 50-75 γραμμές/ώρα, απάντησε το 37%, όπως μας δήλωνε και πριν από εννιά χρόνια το 2011 το αντίστοιχο 33%. Η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται από το βαθμό της αυτοματοποίησης, το χωροταξικό της αποθήκης, τη ροή των παραγγελιών κι ασφαλώς την εκπαίδευση των εργαζομένων. Σήμερα που το outsource προσωπικό για ευνόητους λόγους αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του blue collar labor των αποθηκών, η εκπαίδευση θα αποτελέσει τον αντισταθμιστικό παράγοντα στην παραγωγικότητα. Πίσω από το μειωμένο ποσοστό λαθών αναμφίβολα βρίσκεται και η τεχνολογία, με συστήματα όπως pick-to-light, η ρομποτική, τα smart glasses, το voice picking κ.ά. Η παραγωγικότητα στο κιβωτιακό picking ανέβηκε με τα περονοφόρα να φτάνουν τις 30 κινήσεις την ώρα που είναι ένα πολύ καλό νούμερο. Για να το αυξήσουμε περαιτέρω, πρέπει να πάμε σε driverless συστήματα και έξυπνους αυτοματισμούς. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 43% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι το ποσοστό των λανθασμένων γραμμών είναι 1-5 γραμμές 1.000, ενώ το 29% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι τα λάθη είναι κάτω από 1 γραμμή στις 1.000.