

EXPEDIȚII – NOI STRATEGII PENTRU GESTIONAREA TRANSPORTULUI PENTRU APROVIZIONARE

Autor: Ștefan Galbur

Conducător: conf. univ., dr. șt. ec. Tudor Alcaz

Universitatea Tehnică a Moldovei

***Abstract:** Expedițiile constituie o pendere din ce în ce mai însemnată în organizarea procesului de transport, cu toate acestea expediționerii întâmpină deficiențe în procesul de lucru. La momentul dat expedițiile reprezintă niște strategii noi pentru gestiunea transportului, care duc la o îmbunătățire a relațiilor dintre furnizori-cărauși-cumpărători, astfel asigurându-se dezvoltarea nivelului economiei unui stat modern.*

***Cuvinte cheie:** expediționeri, cărauși, transport, costuri, strategii.*

În condițiile unei capacități restrânse balanța se înclină în direcția căraușilor. Totuși, există încă metode prin care expediționerii să reducă costurile și să-și exercite controlul asupra transportului.

Pentru expediționerii aflați în căutare de servicii de transport pentru importuri vremurile bune au trecut. Contractele erau în mare parte acordate pe considerente de preț. Expediționerii dețineau controlul. Aceasta nu se mai întâmplă, însă, în zilele noastre. Căraușii din ziua de azi au nevoie de noroc pentru a găsi suficientă capacitate pentru transporturi rutiere.

Având un număr limitat de opțiuni la import, expediționerii se confruntă cu costuri de transport ridicate și clienți nemulțumiți cărora nu li se pot face livrările la timp din cauza blocajelor severe din sistem. Dar veștile nu sunt în totalitate nefaste. Există încă metode pentru gestionarea costurilor asigurându-se o serie de cărauși de bază. Raspunsul stă într-o nouă abordare a transportului pentru aprovizionare.

Căraușii par să fie „pe scaunul șoferului” însă și aceștia au o serie de probleme cu care se confruntă. Aceștia se confruntau deja cu problema lipsei personalului, costuri ridicate cu asigurările, noi standarde privind noxele, creșterea prețurilor oțelului necesar pentru fabricarea trailerelor și containerelor. Adăugând la asta și noile reglementări privind timpul de muncă și timpul de odihnă pentru șoferii de camioane, ascensiunea uriașă a cererii de import în general și de distribuție la nivel național generată de dezvoltarea economiei și prețurile în continuă creștere ale carburanților se va obține o situație pe care nici un expediționar n-ar invidia-o.

La final, toată lumea are de suferit.

E normal ca și căraușii să solicite creșterea prețurilor pentru a se scuti de probleme. Unii vor merge prea departe, cautând să-și ia revanșa pentru acei ani când au fost învinși la preț și anticipând înclinarea balanței în defavoarea expediționarilor. Experții din industrie susțin însă că ambele părți au șanse să rupă cercul în favoarea unei abordări cooperative, benefică pentru fiecare.

Noile strategii de aprovizionare pot duce către o schimbare de atitudine. Aceasta poate începe cu o nouă analiză a procesului de licitare. Dezvoltarea pieței electronice la sfârșitul deceniului trecut i-a determinat pe expediționeri să recurgă la licitațiile pe internet pentru serviciile de transport. Căraușii și alți furnizori s-au orientat către folosirea unui mediu pe care îl consideră ceva mai mult decât un mijloc de scădere a prețurilor.

Într-o vreme în care capacitatea de transport este redusă, expediționerii caută să evite penalitățile impuse de clienții lor mai ales în industria de retail, penalități cauzate de întâzieri la livrare sau neatingerea target-urilor.

Între timp, căraușii sunt din ce în ce mai dispuși să ia în considerare portalurile de pe internet deoarece acestea duc la sporirea eficienței prin rezervări pre-plătite și o rată mai scăzută a erorilor de transport și de plată.

Licitații „Câștig-Câștig”

Expediționerii sunt dispuși chiar să renunțe la dreptul de a decide modul în care afacerea lor se împarte între cărauși, cel puțin în procesul inițial de licitare. Cunoscut ca și licitare combinatorie, conceptul reprezintă „o bună unealtă câștig-câștig”. Conceptul își are originea în celelalte industrii, în special finanțe și telecomunicații. În cazul telecomunicațiilor, tehnica a fost folosită pentru licitarea frecvențelor de emisie.

În licitarea combinatorie, un expediționer își scoate întreaga rețea, sau o parte importantă din aceasta, la licitație. Mai apoi căraușii pot selecta rutele specifice care îi interesează. De obicei aceasta înseamnă acele rute care au cea mai mare eficiență din punct de vedere al costurilor operațiunilor. Practica aduce cei mai buni cărauși pe orice rută posibilă.

O practică asemănătoare, cunoscută sub numele de licitare condiționată, blochează căraușul la un preț și pe o rută supusă condițiilor determinate în avans cum ar fi numărul de transporturi licitate efectiv de-a lungul unui contract. Elementul comun al acestor tehnici este flexibilitatea din partea expediționerului care renunță la o măsură de control în schimbul unui proces de aprovizionare optimizat.

Strategii esențiale abordate de cărauși

Schimbul din dinamica expediționer-cărauș a diminuat numărul căraușilor care pot fi luați în considerare pentru un job. În ultimii ani expediționerii au făcut eforturi pentru a-și concentra afacerile pe cât mai puțini cărauși obținând astfel prețuri mai bune pentru volum. Dar, în condițiile unei reduceri generale a capacității de transport, această practică a devenit un lux.

Expediționerii ar trebui să-și suplimenteze câteva dintre contractele lor naționale cu specialiști regionali care ar putea deține capacități care nu se pot compara cu rivalii mai competitivi cu o viziune geografică largă.

Pe lângă aceasta, răspândirea afacerii la mai mulți cărauși poate ajuta la evitarea întreruperilor din supply chain cauzate de dezastre naturale, lipsa timpului de odihnă al personalului, cerere în valuri sau chiar atacuri teroriste în sistemul de transport.

Cărauși&Cultura

Poate că transportul s-a transformat într-o piață a vânzătorilor, însă vechile reguli ale selecției de cărauși încă se aplică. Expediționerii nu ar trebui să fie atât de disperați să rezerve capacitățile de transport încât să abandoneze buna judecată. Selectarea furnizorului corespunzător este elementul cel mai critic pentru reușita unui program de transport. Aceasta înseamnă identificarea unor cărauși „adaptați culturii”. Nu este suficient ca nevoile expediționerilor și căraușilor să se potrivească, cele două părți trebuie să împărtășească aceleași trăsături ale afacerii. Se recomandă o analiză clasică de tip SWOT: examinarea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și pericolelor din ambele părți. Pe lângă aceasta, transportatorii trebuie să hotărască în punctul de pornire dacă doresc să-și gestioneze transportul la nivel intern sau vor să externalizeze această operațiune către 3PL.

Furnizorii terți de servicii logistice pot ghida companiile în selectarea căraușilor. Elementele luate în considerare pentru selecție includ performanța și stabilitatea financiară a vânzătorului, necesare pentru a stabili o relație pe termen lung cu expediționerul. Alte criterii includ capacități avansate IT pentru transferul de documente și pentru urmarirea livrării și abordarea creativă asupra rezolvării problemelor.

Factorii implicați în alegerea căraușului corespunzător pot să difere în funcție de modalitate. Pentru transportatorii care folosesc camioane expediționerii trebuie să evalueze stabilitatea personalului unui anumit cărauș. Este de asemenea util să se știe dacă un cărauș își folosește proprii angajați sau operatori din partea firmei mamă pentru a face expedițiile. Stabilitatea financiară constituie o problemă aparte în industria transporturilor rutiere care a dus la falimentul multor jucători de pe piață de-a lungul ultimului deceniu. Expediționerii care aleg greșit se pot găsi în situația de a avea transporturile blocate în terminalul unui cărauș falimentar.

O privire în oglindă

Câteva dintre cele mai importante oportunități pentru îmbunătățirea programului de transport pentru aprovizionare există chiar în organizația expediționarului. Anii în care au fost în avantaj față de cărauși i-au făcut pe aceștia să devină ineficienți și săraci în metodologie. Expediționarii trebuie să devină mai cinstiți legat de transporturile pe care doresc să le facă și locul către care vor să facă aceste transporturi. Căraușii trebuie să știe exact ce afacere este disponibilă înainte să liciteze în mod inteligent pe transportul unui expediționar. Problema încrederii se aplică în ambele sensuri.

Neeficiența transportatorilor este de multe ori rezultatul unor practici incorecte în afaceri. Multe companii nu au informația necesară centralizată, aceasta fiind răspândită la nivelul mai multor departamente și poate chiar să nu fie consistentă ca formă și conținut. Peste toate acestea, un expediționar poate în mod deliberat să inducă în eroare cu privire la cantitatea de transport pe care o oferă pentru a se asigura ca are suficiente opțiuni la îndemână. Optimizarea proceselor reduce costurile căraușilor și face transporturile mai atractive pentru furnizori.

Anumite probleme pot interveni chiar mai devreme în proces, până la nivelul planificării unei rețele de supply chain. Expediționarii pot spori utilizarea bunurilor prin reevaluarea locațiilor fabricilor aliniindu-le la fluxurile de transport.

Furnizorii terți de servicii logistice joacă un rol important în optimizarea rețelelor de transport.

Având tendința de a lucra cu volume din ce în ce mai mari de transport comparativ cu transportatorii individuali și având contracte cu un număr mare de cărauși 3PL pot scădea numărul camioanelor goale. Aceștia pot găsi noi modalități pentru a satisface cerințele care pentru cărauși ar putea fi prea costisitoare sau ne rezonabile.

Întoarcerea la inbound

Având la dispoziție tehnicile creative de licitare, controlul limitat nu este totdeauna un răspuns pentru expediționarii care caută să supraîncarce transportul pentru aprovizionare. Experții îi sfătuiesc să acorde mai multă atenție celui mai neglijat aspect al transportului: transferul intrărilor. Pentru foarte multe companii responsabilitatea rămâne furnizorilor care aleg căraușii, plătesc transportul, apoi includ costul în prețul produsului.

Gestionarea intrărilor poate duce la rezultate favorabile deoarece justifică în general un mai mare procent al costurilor comparativ cu ieșirile.

Nici o companie nu-și poate gestiona costurile de transport fără a monitoriza performanța furnizorilor. Expediționarii trebuie să stabilească împreună cu căraușii nivelul așteptat al serviciilor, inclusiv numărul livrărilor pe anumite rute. Căraușii trebuie să comunice toate taxele care se pot adăuga la prețul de pornire. Aceasta este o problemă mai ales în cazul transportului oceanic unde prețul final al mutării unui container se poate dubla prin adăugarea tuturor taxelor.

Este nevoie de multă pregătire pentru a se asigura că toate părțile ating așteptările, alături de sisteme de informații corespunzătoare pentru a urmări îndeplinirea comenzilor la fiecare pas. Efortul, însă, merită. Ceea ce s-a promis se oferă și toate părțile sunt mulțumite.

Bibliografie

1. www.statistica.md
2. www.supplychaibrain.com
3. Gheorghe Caraiani, *Transporturi si expeditii rutiere*. Editura Lumina Lex, 2002
4. Gheorghe Caraiani, Liliana Rusu, *Transporturi, expeditii si asigurari internationale*. Editura Lumina Lex, 2004