

Мы выкристаллизовали систему логистического проектирования складов

22.08.2013

Директор по развитию консалтинговой компании «А ДАН ДЗО» Александр Портнов рассказывает о том, как избежать «подводных камней» при логистическом проектировании складских систем и достичь высоких показателей производительности и качества.



- **Несмотря на присутствие в портфеле компании впечатляющего количества успешных проектов по совершенствованию бизнес-процессов в крупных нефтяных и энергетических компаниях, «А ДАН ДЗО» ассоциируется с консалтинговой компанией по управлению логистикой складов. Означает ли это, что для «А ДАН ДЗО» это приоритетное направление?**

Для нас приоритетно, прежде всего, удовлетворенность клиента и мы стремимся к высочайшему уровню оказанию услуг, повышая эффективность бизнес-процессов клиента до лучших показателей в отрасли. Наш подход такой - отталкиваясь от потребностей рынка, фокусируем внимание наших клиентов, прежде всего на задачах, которые повысят эффективность бизнеса в целом и позволят перейти на новый уровень развития. Для российских промышленных компаний проблема слабо развитой складской логистики – одна из самых ощутимых и сдерживающих. Поэтому, в восьмидесяти процентах случаев, мы действительно начинаем свою работу с этого направления. Лучшая мировая практика за многие годы работы была адаптирована нами к российской действительности, и на ее основе мы выработали действенные и практичные методы оптимизации.. Эффекты от налаживания логистических процессов на складах достаточно заметны не только по показателям, но и визуально – цветные разметки, красивое и эффективное оборудование, чистота и порядок, удовлетворенность людей. В результате руководство компаний не останавливается на достигнутом, а стремится к новым финансовым показателям. Вероятно, из-за приоритетности складской логистики «А ДАН ДЗО» стала ассоциироваться с квалифицированным помощником в проектировании и налаживании логистики складов. На самом же деле, это всего лишь небольшая часть из того, что мы делаем для достижения цели заказчика. А цель эта в глобальном смысле всегда одна – повышение эффективности и прибыльности компании в целом.

- **Вы сказали, что создали свою «лучшую практику». В чём же она заключается?**

Мы выкристаллизовали систему логистического проектирования складов. Стандартные алгоритмы проектирования складов знакомы сейчас практически всем, поэтому перечислю только то, чем мы отличаемся. Прежде всего, мы не ограничиваемся анализом грузопотока, который лежит в основе проектирования любого склада. Наши эксперты учитывают также нюансы организационного взаимодействия склада с продажами, закупками, производством, с клиентами и поставщиками – это влияет на штатное расписание складского хозяйства, организационные решения, требования к квалификации, автоматизацию. Мы разрабатываем регламенты и рабочие инструкции, которые действительно

являются руководством к действию для работников склада. Мы обязательно проводим анализ « что – если». Нештатные ситуации могут существенно повлиять на планировки склада.

Мы умеем проектировать эффективные склады в условиях дефицита исходных данных, когда у клиента просто нет необходимой статистики. Мы используем методологию работы с экспертами и экспертными оценками. В результате клиенты получают обоснованные жизнеспособные решения.

И мы всегда стараемся довести решения до внедрения, до достижения заданных целевых показателей.



- **С чего Вы начинаете оптимизацию складского хозяйства? От чего зависит успех проекта?**

В самом начале мы проводим аудит действующей складской системы и выявляем резервы для эффективной реконструкции или модернизации. Для этого, в первую очередь, определяем оптимальное количество баз, их объёмы и местоположение в зависимости от географии и динамики рынков клиента. Затем, рассматриваем складскую систему в общей логистической цепи компании и концептуально её оптимизируем. Параллельный аудит бизнес-процессов компании позволяет сократить риски от внедрения непродуманных решений, определить реальные грузопотоки и учесть концепцию развития компании на рынке хотя бы на ближайшие пять лет. На основе этих данных создаём карту грузопотоков, отображающую существующее положение дел и разрабатываем расчётную модель, имитирующую грузопотоки. Путём оптимизации уточняем лучшие места расположения складских баз с учетом инженерной и транспортной инфраструктуры. Таким образом, мы не только сокращаем транспортные издержки, получаем оптимальные грузопотоки, обрабатываемые на данных объектах, но и оптимизируем объёмы требуемых инвестиций. Разработав укрупнённую концепцию модернизации складской системы, мы переходим

к проектированию самих складов и баз. Существует два способа: реконструкция или модернизация имеющихся объектов. В каждом способе есть свои плюсы и минусы.

- **А если у меня большая складская система, которую я хочу, частично, модернизировать, частично – реконструировать?**

В этом случае, сначала, необходимо определиться с клиентской базой и особенностями их грузопотока. Допустим, предприятие решает, что основными клиентами в данном регионе будут крупные потребители. Из этого следует, что отпуск продукции будет производиться большими партиями в крупнотоннажный автотранспорт. Соответственно надо модернизировать объект исходя из специфики работы с крупнооптовыми клиентами.

Затем можно приступать к технической части - реконструкции. Она включает в себя технические обследования на предмет прочности и долговечности зданий, состояния конструкций, техники. Кроме того, необходимо выполнить проектирование территории и инфраструктуры с логистической точки зрения – для обслуживания крупнотоннажного транспорта в плане приёма и отгрузки продукции, требований прямооточности и непересекаемости маршрутов движения транспорта. Особенно важны удобные въездные группы достаточной пропускной способности, решения по сокращению времени погрузочно-разгрузочных работ, организация удобных подъездов и подступов к территории, позволяющих оперативно её застроить. Зонирование площади склада, организация адресного хранения, максимальная визуализация мест хранения позволяют сохранить время поиска нужной продукции. Для больших площадок стоит рассмотреть технологию «шахматной доски» - деление на сектора с буквенно-цифровой маркировкой. Маркировку следует наносить яркой краской максимально крупного размера для ограждения территории. Ну и так далее, можно долго говорить на тему нюансов проектирования складов в зависимости от вида деятельности компании, отрасли, особенностей хранения и обработки грузов.

- **От чего зависит успех проектирования склада?**

Успех проекта – это достижение заданных результатов в отведенное время с нужным качеством. Мы практически всегда вовремя завершаем наши проекты. Методики решения логистических задач, квалифицированный персонал и четкая структура управления проектом – это ключевые составляющие успеха проекта. Как правило, участников проекта много, и от грамотной организации проекта на старте, зависят результаты в будущем.

- **Учет товара на складе – одна из основных функций склада. Каких «подводных камней» следует избегать при организации учёта товара?**

В большинстве случаев плохой учет товарных остатков – это не просто потеря товара, это первопричина таких явлений, как срыв поставок или недопоставки клиентам, образование излишков товара на складе, возвраты товара по причине несоответствия поставки заявленным заказчиком требованиям. Для компании это выливается в потерю доли продаж, в убытки от уценки товара, в штрафные санкции от списания и утилизации товара с истекшим сроком годности, содержание излишних запасов. А также в снижение производительности склада, а значит, в дополнительные затраты на персонал, для компенсирования потерь производительности или рисков того, что часть заказов так и не будет отгружена со склада вовремя.

Проблема обеспечения учета, разумеется, имеет множество аспектов. Два наиболее важных из них – это используемая информационная система (программное и аппаратное обеспечение) и организация учета. Их совершенствование – сложный, но крайне эффективный способ качественно улучшить складскую логистику. Особого сожаления вызывают те склады, учет товарных остатков на которых ограничен бухгалтерским учетом. Но и на тех складах, где применяют WMS, часто не в полной мере используются имеющиеся возможности системы (партионный учет и отслеживание сроков годности, электронный документооборот, объемно-весовые характеристики товара, ABC-анализ товарооборота, адресное хранение, управление складскими ресурсами, индивидуальные KPI). Особенно заметна разница в уровне работы такого склада при сравнении с работой тех складов, которые такие возможности не упускают. А ведь это и есть то пресловутое конкурентное преимущество. Правильно организованный учет является важнейшим условием для обеспечения эффективности и в других аспектах деятельности, не только склада, но и всей компании.

- **А на что следует обратить внимание при стремлении к общей технологической эффективности склада?**

Ознакомьтесь с различными альтернативами, учтите лучшую практику и собственную специфику, посоветуйтесь со специалистами. Какой график работы склада наиболее оптимально позволяет использовать его ресурсы? Как разнести по времени выполнение операций с тем, чтобы сократить или устранить пересечение материальных потоков внутри склада? Как организовать комплектацию заказов? Может быть, оптимальным будет пакетная сборка, когда комплектовщик собирает сразу несколько заказов? Или товары для различных заказов должны подбирать отдельные люди?

А может быть, использовать метод поточной сборки, когда еще несобранный товар переходит из зоны в зону, где отдельные комплектовщики, отвечающие только за свой участок склада, доукомплектовывают заказ необходимым товаром? Многие наши клиенты говорят нам, что мол мы все что могли уже оптимизировали и больше оптимизировать нечего. Я на это скажу: всегда есть возможность увеличить производительность склада на 10–20%, вопрос времени и денег. Можно добиться очень хороших результатов, а бонусом улучшения технологии складских процессов может стать более рациональное использование вместимости склада. Таким образом, можно избежать нехватки площадей либо получить свободные площади, которые позволят уменьшить издержки по арендной плате склада или получить дополнительную прибыль, если вы являетесь собственником здания и сдаете складские площади в аренду. И конечно, не стоит забывать о возможности использования таких методов совершенствования склада, как механизация и автоматизация работ, инженерное оснащение склада и обустройство прилегающих территорий, применение оборотной тары и утилизация мусора. Использованные вовремя и к месту, они могут решить хронические проблемы предприятия и расшить «узкие места».

- **Насколько велика роль персонала в процессе модернизации складов?**

Персонал склада в ответе за все, что происходит в «закромах» компании. Поэтому, какими бы ни были совершенными складские технологии и оснащение, нет ничего такого, чего не смог бы сломать человек из того, что создал. Разумеется, у персонала

должна быть хорошая мотивация, чтобы полно и качественно выполнять возложенные на него обязанности. И результаты своей работы каждый сотрудник должен ощущать в размере оплаты своего труда и во внимании со стороны непосредственных руководителей. Ведущую роль в этом может играть хорошо сбалансированная система мотивации, в основе которой лежат ключевые показатели эффективности деятельности склада и каждого сотрудника в отдельности. Баланс заключается в компромиссе между простотой определения и охватом максимального числа аспектов деятельности, между производительностью и качеством выполнения операций, между индивидуальным исполнением и выполнением целевых показателей деятельности склада в целом. На возможность создания такой системы сильно влияют степень развития информационной системы склада и четкость разделения ответственности сотрудников за выполнение той или иной операции. Кроме того, необходимо постоянно вовлекать персонал в обсуждения путей совершенствования склада. В ходе таких обсуждений часто возникают идеи, достойные дальнейшей проработки и реализации. И люди ответственнее относятся к своей работе, чувствуя к себе внимание и возможность внести свой вклад в общее дело.

- **Как оценить, даст ли налаживание логистики склада эффект на уровне всей компании или нет?**

Злободневный вопрос, который задает себе каждый руководитель компании, обращаясь к нам. Экономия на складской логистике может показаться незначительным и недостойным внимания эффектом. А что вы скажете о двукратном сокращении запасов? И не за счет рисков дефицита ассортиментной линейки, а в связи с увеличением надежности осуществления поставок. Ведь это не только экономия затрат на складские площади! Это высвобожденные из запасов оборотные средства (какой у вас банковский процент по кредитам?). Это увеличение продаж на 5–10 % (точнее, снижение недополученной прибыли за счет упущенных продаж), снижение на 10–20 % издержек, связанных с доставкой товара (за счет сокращения простоев транспорта на складе и уменьшения возвратов и допоставок), отсутствие или сокращение штрафных санкций со стороны контрагентов. Нередко суммарный эффект сопоставим с бюджетом самого склада. Важна также возможность уверенно наращивать обороты склада, так как часто именно склад является узким звеном в росте объема продаж. Постепенное совершенствование складской логистики имеет целый ряд достоинств. К ним относится возможность быстрого получения положительного эффекта на первоначальном этапе за счет реализации очевидных улучшений работы склада из разряда «быстрых побед».

Благодаря возможности последовательного и поэтапного внедрения снижается степень риска возникновения просчетов, в результате которых весь эффект от реорганизации склада может быть сведен к нулю. Относительная экономичность внедрения новых решений достигается за счет использования уже имеющейся материальной базы и хорошо управляемого процесса реализации инноваций в условиях понятной среды и возможности предварительно опробовать их в меньших масштабах, скорректировать и доработать по мере приобретения опыта.

Интервью подготовила Анастасия Щеголькова
