

Подготовила
Татьяна КОЗЛОВА

ВАШ ЭКЗЕМПЛЯР

КРУГЛЫЙ СТОЛ

«ОПТИМИЗАЦИЯ В ЛОГИСТИКЕ: ИНВЕСТИЦИИ ИЛИ ЗАТРАТЫ?»

Этому вопросу был посвящен круглый стол «Оптимизация в логистике: инвестиции или затраты?», который провела консалтинговая группа «Здесь и Сейчас».

«Мы видим, что белорусские компании заинтересованы в оптимизации логистической системы, и руководители готовы вкладывать в это финансовые ресурсы. Например, многие занимаются автоматизацией складов, а это обходится недешево, – говорит консультант в области логистики, бизнес-тренер КГ «Здесь и Сейчас» Ирина ЛЫСЕНКОВА. – Почему же такие инвестиции не дают ожидаемого эффекта? Наш опыт показывает, что одна из наиболее распространенных ошибок – оптимизация отдельных составляющих без понимания, как это вписывается в логистическую систему в целом».

«Важное условие, которое мы можем выделить, – необходимость оптимизировать части в рамках единого целого, – заметила Ирина ЛЫСЕНКОВА. – Материальный поток неделим: есть вход в компанию и выход из нее. Внутри может многое происходить, но когда есть руководитель, который отвечает за все, можно говорить о системе. А то получается, что отношения компании с поставщиками и клиентами четко прописаны и регламентированы, а внутри этих регламентов взаимодействия нет. Мы тратим силы, а выход почти нулевой».

Интерес к логистике в последнее время значительно вырос, что вполне объяснимо. В условиях растущей конкуренции и замедления динамики рынка компаниям все сложнее увеличивать свои доходы. А это значит, что для получения желаемой прибыли необходимо более активно заниматься оптимизацией расходов. И сфера логистики предоставляет такую возможность. Но как в процессе оптимизации логистической системы получить ожидаемый эффект?

Как убеждать руководителя в необходимости тех или иных изменений? Только на языке цифр, считает эксперт. Она привела пример из личной практики, когда руководителя около года не могли убедить в том, что водителям нужно поднять зарплату. В какой-то момент ситуация стала критической: на столе – стопка заявлений на увольнение, работа саботируется, приходится больше использовать наем-



О П Р О С

В ходе подготовки к круглому столу был проведен опрос, результаты которого подтвердили общие выводы. Действительно, многие предприятия имеют опыт оптимизации логистики (положительный ответ дали 65% респондентов). При этом 45,5% занимались вопросами оптимизации склада, 36,4% – всей логистической системы, примерно по 27% – подразделения распределения и доставки, а также закупок.

Выяснилось, что только 8,3% компаний смогли реализовать поставленные задачи в полном объеме, 16,7% – еще не приступали к реализации, 75% – реализовали частично. Отвечая на вопрос, соответствуют ли полученные результаты ожиданиям, лишь 36% респондентов дали положительный ответ.

Какие задачи планировалось решить путем оптимизации в логистике? Основная – сокращение

затрат (так ответили 72,7% респондентов), далее следуют оптимизация работы склада (45,5%), оптимизация доставки (36,4%), увеличение складских площадей (27,3%) и т.д. В большинстве компаний, принявших участие в опросе, руководители выделяют задачи по оптимизации склада (58,5% ответивших), распределения и доставки (29,4%), закупки (23,5%), логистической системы в целом (23,5%).

ный транспорт. Простые расчеты показали, сколько компания сэкономит благодаря повышению зарплаты своим водителям, стимулированию их к более эффективной работе.

Еще один важный момент – необходимость учитывать план развития компании при планировании логистических процессов. Такой план, по большому счету, должен быть у каждого предприятия – на один год или 3-5 лет, в зависимости от специфики бизнеса.

Например, перед компанией стоит задача через год увеличить грузооборот в 2 раза. Что это значит для логистики? Увеличение складских площадей, более эффективное использование имеющихся, привлечение дополнительного транспорта, людей и т.д. И все это требует финансовых ресурсов. Но если есть понимание, к чему должны прийти, легче выбрать путь следования. «Недавно мы выполняли консалтинговый проект по построению распределительной и складской логистики, – рассказала Ирина ЛЫСЕНКОВА. – Первое, что мы сделали, – спросили у директора о планах развития – по грузообороту, ассортименту, количеству и т.д. И уже с этими планами на руках **приступили к реализации проекта**». **В конечном итоге при увеличении грузопотока на 50% компании удалось обойтись теми же складскими помещениями, увеличив их пропускную способность. Производительность складов выросла на 65% – за счет структуризации, оптимизации, перераспределения процессов, выстраивания потоков. Затраты на доставку транспортом на тонну произведенной продукции сократились на 17%. Кроме того,**

коэффициент использования грузового пространства увеличился на 30%. «Там было куда расти, но изменения стали возможными только после того как мы поняли, куда надо двигаться», – подчеркнула консультант.

Во время дискуссии остро встал вопрос взаимодействия подразделений логистики и отдела продаж. Этот вопрос неплохо решается на предприятиях, где есть управление продажами, т.е. существует планирование на месяц, полгода или год. Как правило, логистам для своих расчетов достаточно объема продаж на ближайший месяц, хотя на производственных предприятиях речь может идти и о периоде в полгода. **Важный момент: план продаж должен составляться не в деньгах, а в килограммах, тоннах, штуках и т.д.** Планирование работы логистической системы исходит из плана продаж. «Что делать с этим функциональным конфликтом между продажами и логистикой? У нас в компании логистика всегда рассматривалась как инфраструктурная основа для продающих подразделений, – поделился опытом заместитель директора по логистике ООО «Электросервис и Ко» (ТМ «Электросила») Денис АВРАМЕНКО. – Можно решить любую задачу. Вопрос в том, сколько это будет стоить. Вот этот баланс важно определить. В случае необходимости нужно дать руководителю информацию о реальной себестоимости процессов для принятия правильных решений. Любой вопрос решается так: всегда есть стоимость до и после изменений. Надо оценить, что мы потеряем, что выиграем».

В ООО «Электросервис и Ко» оптимизацией логистической системы занимаются более 10 лет, и в по-



следние 2-3 года эта деятельность дает ощутимый эффект. «Мы относимся к тем компаниям, которые делают проекты небольшими шагами. И к этому моменту накопили определенный опыт, – заметил Денис АВРАМЕНКО. – Что необходимо, чтобы добиться эффекта? Во-первых, нужна логистическая стратегия развития – некое видение целевого состояния логистической инфраструктуры предприятия в долгосрочной перспективе, желательно на 3-5 лет. И это тем более важно, чем крупнее предприятие. Метания из стороны в сторону, какие-то ситуационные решения слишком дорого обходятся крупным компаниям. Стратегия должна быть согласована с бизнес-планом развития компании, утверждена на уровне высшего руководства, т.е. это не некий локальный документ, который мы сами придумали и пытаемся исполнять. Во-вторых, у предприятия должна быть правильно сформирована логистическая инфраструктура, т.е. все подразделения логистики должны иметь единое управление. Если это так, мы изначально снимаем в своих компаниях области напряжения, конфликтов и совершенно бесполезных, ненужных затрат человеческих ресурсов».

Представитель компании привел несколько примеров успешно реализованных проектов. Так, внедрение проверки скомплектованных заказов сканерами штрих-кодов (а затем терминалами сбора данных) привело к ускорению отгрузки в несколько раз, многократному снижению ошибок при отпуске товара, значительному по-

вышению производительности персонала склада на этом участке. Чтобы увязать работу склада со всеми службами, был внедрен модуль по планированию и управлению заданиями по приходу и отгрузке товара. В результате загрузка склада стала более равномерной, появилась возможность регулировать объем и количество заданий, исходящих от разных подразделений компании, и т.д. Но наиболее заметный эффект получен благодаря переезду на новый склад. «Мы нашли площадку строящегося склада, и арендодатель изначально согласовывал все технические решения с нами. Мы предоставили свою технологию, спланировали освещение, стеллажную систему, места зарядки электротехники, а в итоге получили качественно новый склад, увеличили скорость приемки и отгрузки товара многократно, повысили плотность хранения, смогли использовать правильную технику. Плюс четкое зонирование склада», – подчеркнул Денис АВРАМЕНКО.

Очевидно, что в ближайшие годы требования к качеству логистического сервиса будут расти. Останутся актуальными и вопросы оптимизации затрат. Реализации проектов будет способствовать автоматизация процессов и операций. И все это даст хороший эффект, если оптимизация логистической системы будет проводиться с учетом планов развития компаний. В этом направлении предстоит еще немало поработать, сделали вывод участники дискуссии.