

# МОДЕРНИЗАЦИЯ СКЛАДА: ИНВЕСТИЦИИ ИЛИ ДЕНЬГИ НА ВЕТЕР?

ВАШ ЭКЗЕМПЛЯР

**ИРИНА ЛЫСЕНКОВА,**

консультант направления «Логистика» Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

Для каждого времени характерна своя мода. И это касается не только одежды – модные тенденции есть во всем, в т.ч. и в бизнесе. Несколько лет назад в компаниях было модным создавать подразделения логистики. Правда, зачастую это сводилось к переименованию отделов и должностей. В лучшем случае в штат приглашался директор по логистике. На этом, как правило, все заканчивалось.

## **НЕ ВСЕ МОДНЫЕ ТРЕНДЫ ОДИНАКОВО ПОЛЕЗНЫ**

В последнее время на белорусском рынке наблюдаются новые модные тенденции в логистике – строительство собственных складов и автоматизация существующих. Работая консультантом, я имею возможность общаться с разными компаниями. И могу сказать, что за последний год 90% компаний, с представителями которых мне довелось обсуждать вопросы логистики, занимаются либо строительством собственного склада, либо вопросами автоматизации. Интересно, что независимо от объемов товарооборота компании возводят (или планируют строить) склады площадью от 5000 кв.м. Если речь идет о крупной производственной или дистрибьюторской компании, то это вполне логично. А зачем такие большие помещения компа-

ниям, которые в данный момент используют склады площадью менее 1000 кв.м? На этот вопрос получаю практически один и тот же ответ: «Мы будем часть склада сдавать в аренду и оказывать логистические услуги». Скажу честно, когда я услышала этот ответ в первый раз, то порадовалась: наконец-то логистика начинает развиваться, как в цивилизованных странах. Но когда количество таких ответов перевалило за десяток, я задумалась. Что это? У нас действительно стало так много специалистов в области логистики или это очередная дань моде? Задавая уточняющие вопросы, я вижу, что собеседники не до конца осознают масштаб работы. Или говорят: «Мы хотим, чтобы вы рассказали, что нужно делать». Но необходимые для решения подобных задач компетенции нарабатываются годами.



Современный склад рассматривается как конкретный производственный объект, основной задачей которого является выполнение заявок клиентов. Процесс обработки заказа – это бизнес-функция, связанная с выполнением заказа покупателя от момента заключения сделки о продаже до момента доставки товара и получения оплаты.

Такое восприятие логистики я бы назвала несколько легкомысленным. И дело даже не в том, что реализация подобных проектов стоит очень дорого, а в том, что оптимизация логистики опять сводится к попытке оптимизировать склад. Чем это может закончиться? На мой взгляд, те действия по модернизации складов, которые сегодня предпринимают компании, вряд ли дадут желаемый результат. И ошибки в вопросах управления логистикой у большинства компаний одни и те же. Они сводятся к отсутствию понимания, что логистическая система должна быть качественно интегрирована с другими центрами управления предприятием. А итог – финансовые потери вместо ожидаемого снижения издержек.

#### **КАК СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ ЛОГИСТИКУ В КОМПАНИИ?**

Давайте рассмотрим, какие шаги помогут создать эффективную логистику в компании и получить современный автоматизированный склад. Для начала определимся, что процесс управления логистикой – это планирование, внедрение и контроль эффективного материального и

информационного потока от поставщика к потребителю в целях соблюдения требований клиентов. Это не какой-то обособленный процесс, логистику нужно рассматривать как важную составляющую стратегии компании. И система управления запасами, хранения и транспортировки должна соответствовать общей логистической схеме, разработанной на этапе планирования. Понятно, что без четкого понимания стратегических целей развития предприятия на ближайшие годы эффективную логистическую систему не создать. В противном случае вместо планирования и управления менеджер-логист все время будет заниматься «тушением пожаров», что приведет к дополнительным временным и финансовым затратам.

Раньше дистрибуцию и складирование считали неизбежной необходимостью в процессе перемещения товаров от производителя к покупателю. Обычно эти операции рассматривали изолированно от других систем компании, а методы работы часто оказывались дорогостоящими, отнимающими много времени и неэффективными. Период «островной полити-

## СТРАТЕГИИ В БИЗНЕСЕ | КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ

*Одной из основных причин низкой эффективности логистических услуг и внедрения автоматизации склада является то, что принципиально новая технология управления складом накладывается на устаревшие процессы – как на самом складе, так и при взаимодействии со смежными подразделениями компании.*



ки» управления логистикой как набором отдельных элементов морально устарел и постепенно уходит в прошлое. На смену ему приходят технологии процессного управления (процессный подход). Это принципиально другой подход, при котором управление складом является стратегической бизнес-функцией, опирающейся на адекватные системы и процессы, разработанные в составе общих логистических процессов.

Поэтому современный склад рассматривается как конкретный производственный объект, основной задачей которого является выполнение заявок клиентов. Процесс обработки заказа – это бизнес-функция, связанная с выполнением заказа покупателя от момента заключения сделки о продаже до момента доставки товара и получения оплаты.

Задержки в выполнении заказов и выставлении счетов могут стоить компании очень дорого в плане временных затрат, необходимых для получения заказа от продавца, ввода данных в систему и доставки товара. Отгрузка несоответствующего заказу товара из-за сбоя в системе обработки заказов не только не удовлетворяет клиентов, но и стоит компании дополнительных денег. Неправильно выписанные счета также могут обернуться дополнительными издержками, особенно если цена товара ошибочно занижается. Ошибки в указании стоимости товара не только чреваты лишними затратами по их исправлению, но и ведут к потере доверия покупателей.

Если речь заходит о производстве, всем понятно, что это набор последовательных технологических процессов, которые должны выполняться в строгом соответствии с технологическими картами, иначе произведенный товар не будет соответствовать заявленным требованиям. Почему же к складу у многих руководителей до сих пор отношение, как к месту хранения ненужных вещей?

Каждый склад имеет определенные физические ограничения – объем, тем-

пературные условия хранения, ограничения по нагрузке на квадратный метр пола и т.д. Склад не может вместить товара больше, чем позволяют физические параметры и технология складских процессов. И если при планировании поставок и отгрузок эти параметры не учитывать и «забить» склад товаром под потолок, сотрудники склада просто физически не смогут отгружать товар, что может привести к логистическому коллапсу. С другой стороны, при своевременном поступлении информации о превышении возможностей склада и потребностей в грузопереработке у менеджера-логиста будет возможность найти оптимальное решение.

Как любая производственная структура, склад наиболее эффективно работает при равномерной, ритмичной нагрузке. Поэтому основным процессом, позволяющим управлять складом, является планирование входных и выходных материальных потоков. При этом эффективность склада означает дополнительную прибыль за счет сокращения затрат на складские операции. Все это возможно сделать с помощью внедрения WMS-систем.

Одной из основных причин низкой эффективности логистических услуг и внедрения автоматизации склада является то, что принципиально новая технология управления складом накладывается на устаревшие процессы – как на самом складе, так и при взаимодействии со смежными подразделениями компании. Представьте, что вы решили модернизировать старую телегу. Вы поставили на нее спидометр, GPS-навигатор, бортовой компьютер и т.п. Но поедет ли ваша телега быстрее? Увеличится ли эффективность ее использования? Нет. Устраивает ли вас такая перспектива? Считаете ли вы, что с пользой истратили свои деньги? Думаю, вряд ли. Тем не менее достаточно часто руководители и собственники поступают именно так. Недооценка необходимости кардинальных изменений, узкий подход к управлению складской логистикой, непонимание взаимосвязи процессов по всей цепи поставок приводят к

низкой отдаче при автоматизации склада, недостаточной эффективности истраченных на эти цели средств.

Добавьте к этому необходимость для сотрудников склада выполнять ежедневную работу, а значит отсутствие свободных специалистов, которые могли бы заниматься только вопросами реорганизации склада. Любая модернизация в логистике – это «операция на живом организме», причем растянутая во времени. Никто не будет останавливать деятельность предприятия, поэтому от сотрудников требуется больше усилий и отдачи. Иначе все предпринятые действия не принесут ожидаемого результата.

### ЧТО СДЕЛАТЬ

#### ДЛЯ МОДЕРНИЗАЦИИ СКЛАДА?

Руководители и собственники компаний, которые планируют осуществить модернизацию склада (будь это автоматизация или строительство нового современного склада), должны понимать, какие шаги необходимо предпринять для достижения желаемого результата.

**1. Определить, какие задачи должны быть решены путем модернизации.**

**2. Подробно описать существующие технологии процессов складской обработки** с приведением имеющихся технологических схем товародвижения, описанием товарных групп, количественными характеристиками складских операций, применяемой складской техникой и оборудованием, дополнительными операциями с товаром и прочую информацию, необходимую для проектирования склада. Важно понимать, что вы автоматизируете не просто учет отдельных операций, а управление процессами от начала до конца.

**3. Подробно описать перспективную модель работы склада («как будет»), чтобы в результате получить эффективную систему управления.** Процессный подход требует другой проектной технологии, в которой больше проектных этапов и одним из самых главных является моделирование, когда прописывают, как бу-

Как любая производственная структура, склад наиболее эффективно работает при равномерной, ритмичной нагрузке. Поэтому основным процессом, позволяющим управлять складом, является планирование входных и выходных материальных потоков.

дут осуществляться процессы компании с участием информационной системы.

**4. Подготовить техническое и технологическое проектирование склада.** Как правило, своими силами это сделать не удастся, поэтому чаще обращаются к сторонним консультантам, но с привлечением собственных руководителей склада и специалистов.

**5. Разработать новые технологические инструкции.** Дело в том, что при изменении процессов потребуется полностью подготовить новые внутренние нормативные документы, регламентирующие деятельность склада.

**6. При внедрении автоматизации необходимо перейти с бумажного на электронный документооборот, чтобы исключить двойную работу кладовщиков по оформлению складской документации.**

**7. Подготовить складской персонал к работе по новым технологическим схемам.** Если речь идет об автоматизации склада, то сотрудники обязательно должны пройти соответствующее обучение. При этом руководители склада должны знать не только технологию работы с системой, но и современные методы управления складом, с применением автоматизированных систем управления.

## СТРАТЕГИИ В БИЗНЕСЕ | КАК ОПТИМИЗИРОВАТЬ

Автоматизация внутренних процессов – это способ сократить длительность и затраты операционного цикла, что повышает производительность склада и прибыльность компании.



Кроме общих управленческих решений, обязательно нужно провести организационную и технологическую подготовку склада перед запуском системы автоматизации или переездом на новый склад, которая включает в себя следующее.

**1. Полную инвентаризацию склада с «привязкой» товаров к местам хранения.** Если в систему поступят неправильные остатки с некорректным размещением, то с началом отгрузки товара через систему на складе наступит коллапс. Переход с ручного учета товаров на автоматизированный невозможен без наведения на складе элементарного порядка.

**2. Определение порядка идентификации морфологических характеристик товара в системе, формата подготовки данных о свойствах товаров.** В данном формате надо внести всю необходимую информацию о товарах в базу данных, иначе автоматизировать будет нечего.

**3. Разделение складских операций, производимых на складе, по специализации: оптовые отгрузки, розничные или кросс-докинг.** У этих операций разные технологии, и если смешать все процессы в кучу, без соответствующего технологического проектирования модернизация склада может не принести желаемых результатов.

Руководители компаний должны осознавать, что любая автоматизация управления складом приведет к кардинальному

реинжинирингу всех бизнес-процессов и в результате к оптимизации существующих технологий, выпрямлению имеющейся «кривизны» и постановке отсутствующих процессов. Внедрение WMS-системы – не самоцель, а один из инструментов для повышения эффективности бизнеса.

Разработка и внедрение процессного управления складом позволит оптимизировать работу склада, сократить непроизводительные затраты и повысить эффективность работы персонала. Это, в свою очередь, приведет к повышению оборачиваемости складов и качества обслуживания клиентов.

Чтобы компания была клиентоориентированной и оставалась в лидерах, необходимо постоянно работать над улучшением производительности процессов и оптимизацией использования ресурсов (материальных, человеческих и финансовых).

**ЧТО ПОЛУЧАЕМ В ИТОГЕ?**

Сокращение времени на обработку заказов при неизменном качестве выполнения заказов позволяет поддерживать высокий уровень клиентского сервиса, а повышение эффективности использования ресурсов ведет к снижению себестоимости обработки заказов. Другими словами, автоматизация внутренних процессов – это способ сократить длительность и затраты операционного цикла, что повышает производительность склада и прибыльность компании. Современные WMS-системы нацелены, в первую очередь, на модернизацию управления складами. Это принципиально иные возможности для ресурсного планирования, сокращения затрат на операции и повышения их качества. Но переход на эти технологии будет успешным только в том случае, если менеджмент в компании готов к серьезным изменениям и модернизация склада будет проводиться вместе с модернизацией всей логистической системы компании. В этом случае у вас обязательно все получится. ■

Основные задачи, которые необходимо постоянно решать на складе:

- сокращение трудозатрат на выполнение операций;
- исключение человеческого фактора с целью минимизации вероятности ошибок в складских процессах;
- планирование ресурсов исходя из ожидаемой нагрузки и, как следствие, повышение эффективности бизнес-процессов в целом.