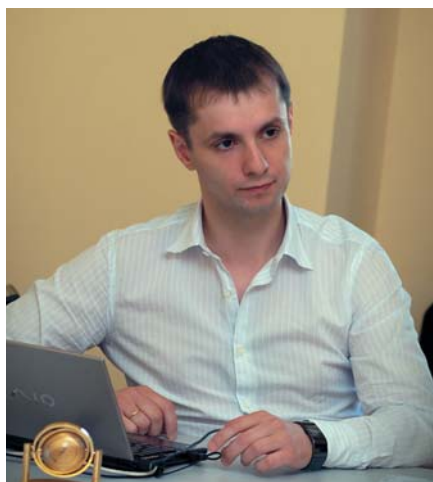




А что бы Вы хотели изменить на своем складе?

Все больше компаний последнее время вкладываются в оптимизацию складской логистики, и именно логистический консалтинг способен дать ответ на вопрос «Что еще можно улучшить на моем складе?». Компания AXELOT широко известна как поставщик лидирующего на рынке решения для автоматизации склада – WMS-системы «1С-Логистика:Управление складом», однако мало кому известно, что компания также оказывает услуги логистического консалтинга. Рассказать о примерах проектов логистического консалтинга мы попросили Алексея ТИМАШОВА, генерального директора компании AXELOT.



СК: Ваша компания хорошо известна на рынке как компания, предлагающая проекты автоматизации склада – почему вы начали оказывать услуги логистического консалтинга?

А.Т.: ИТ-отрасль всегда была тесно связана с бизнес-консалтингом. Ведь успех автоматизации во многом зависит от качества тех процессов, которые автоматизируются. Поэтому мы постепенно пришли к тому, что поиск путей решения проблем, возникающих у заказчика, должен начинаться не с автоматизации, а именно с услуг консалтинга. Для старта была выбрана такая область бизнеса, как логистика склада – ведь это одно из самых сильных направлений компании. У нас нарабатан в этой сфере огромный опыт и сформирована большая профессиональная команда.

В процессе оказания услуг наши консультанты ищут возможности повысить скорость движения товаропотоков, снизить издержки на обслуживание этого движения и улучшить качество выполнения операций. Консалтинг может являться как самостоятельной процедурой, позволяющей компании сделать шаг вперед, так и процессом, включенным в цепь мероприятий по развитию. Часто,

как уже говорилось, консалтинг может предшествовать проекту автоматизации, подготавливая людей и процессы наилучшим образом к потенциальным изменениям в работе.

СК: Какую из задач логистического консалтинга в области складирования Вы считаете наиболее сложной, а какую наиболее востребованной?

А.Т.: Самая большая и сложная задача – это создание склада «с нуля»: поиск места размещения склада, создание проекта здания, строительство, оборудование стеллажами и ПТО, подбор персонала, подготовка должностных инструкций и технологических карт... В этом случае затрагиваются практически все аспекты жизнедеятельности склада. Однако, в практике AXELOT чаще приходится сталкиваться с ситуациями, когда необходимо выполнить какую-то часть работ общего цикла по обустройству склада или улучшению показателей его работы. Например, подобрать оборудование для существующего помещения или проанализировать организацию технологического процесса на уже работающем складе и найти ресурс повышения эффективности. Заказчики могут беспокоить текучка персонала или высокий уровень хищений, объем рекламаций или сомнения в целесообразности внедрения на складе новых технологий. Во всех этих ситуациях может помочь специалист в области складской логистики.

СК: Но ведь задачи, которые Вы обозначили, компании могут решить и самостоятельно?

А.Т.: Безусловно, если в штате есть такие люди, как директор по логистике, руководители складов, технологи-логисты, аналитики и прочие специалисты, хорошо разбирающиеся в предмете, то компания может решить стоящие перед ней задачи и самостоятельно. Но так бывает не всегда. Специалистов может не быть совсем, их ресурса может не хватать для решения всех задач, а иногда просто требуется взгляд со стороны. В этих

случаях компания прибегает к услугам профессиональных консультантов по складской логистике.

СК: Есть ли какие-то специальные технологии работы в области логистического консалтинга?

А.Т.: У консультантов по складской логистике существует несколько базовых технологий выполнения работ, выбор которых зависит от стоящей перед ними задачи. Хочется отметить, что, хотя здесь и применяется слово «технология», на практике не существует жестких рамок – «делать так и не иначе». Состав работ проекта может быть гибко адаптирован под конкретную цель, уровень подготовленности клиента, наличие или отсутствие данных, бюджет и сроки. Представим себе, что необходимо рассчитать требуемое количество стеллажей для хранения. Если у нас есть объемно-весовые характеристики номенклатуры в информационной базе заказчика, то мы сразу приступаем к «лабораторным расчетам». Если же таких данных нет, то сначала выполняются «полевые работы» по сбору такой информации с элементами творческого подхода к процессу – ведь практически всегда есть ограничения по времени.

Тем не менее, существуют некоторые основные сценарии выполнения работ в логистическом консалтинге: аудит, разработка объемно-планировочных решений, проектирование технологии, сопровождение процесса внедрения. К любому из перечисленных вариантов проектов можно отнести дополнительные возможности. Например, разработку системы мотивации персонала или составление требований к WMS.

СК: Не могли бы Вы чуть подробнее рассказать об особенностях выполнения этих услуг?

А.Т.: Аудит – самый быстрый вариант проекта. Используется для экспресс-оценок состояния склада или его составляющих, для планирования и организации более длительных или сложных этапов, следующих за

аудитом, для решения небольших по объему задач. Целями аудита, например, может быть поиск недостатков в организации процесса и предложение путей решения. Сама разработка решений может занимать много времени и выполняться отдельно, если по результатам аудита заказчик приходит к выводу, что сделанные предложения ему интересны. Обычно аудит длится от месяца до двух и включает в себя такие работы, как анализ инфраструктуры склада, техпроцесса, документации, информационных систем и прочих составляющих работы склада. Набор объектов анализа и глубина исследования зависят от цели, которая стоит перед специалистами.

Разработка объемно-планировочных решений. Проекты этой группы направлены на организацию внутреннего пространства склада и подбор стеллажного оборудования. Часто в них включаются и задачи по созданию технологии работы. Нельзя правильно подобрать стеллаж, не представив, хотя бы укрупненно, способ обработки хранимых грузов. Уровень обработки технологии в этих случаях зависит опять же от целей, а также от специфики объекта. Так, например, на складе материалов машиностроительного производства с низкими темпами работы техпроцесс построен значительно проще, чем у центрального склада розничной сети, обрабатывающего сотни заказов в день. Поэтому для первого случая достаточно укрупненного понимания принципов работы, а во втором следует сначала подробно проработать техпроцесс и аналитику, чтобы остановить свой выбор на правильных типах оборудования. Такие проекты занимают в среднем 1-3 месяца. За это время можно разработать технологическое зонирование склада, смоделировать внутрискладские потоки движения товаров, определить тип, количество и расположение стеллажных конструкций, продумать правила хранения товарных групп в выбранных стеллажах... В большинстве проектов рассматриваются несколько вариантов организации внутреннего пространства и делаются расчеты их сравнительной эффективности.

Проектирование технологии работы. Эта задача может быть частью проекта разработки объемно-планировочного решения, но может выступать и как самостоятельный проект. Мы можем иметь дело как с новым оборудованным складом, где нужно построить работу оптимальным образом, так и с уже работающим объектом, на котором необходимо усовершенствовать процессы. В результате создания процессов с нуля или их переработки мы можем рассчитать также потребность в персонале и подъемно-транспортном оборудовании, построить оргструктуру склада, создать альбом должностных инструкций, сформировать требования к системе WMS. Проектирование процессов занимает порядка 1-2 месяцев, если работы выполняются для уже оборудованного склада.

Кейс №1.

Компания занимается розничной торговлей бытовой электроникой и располагает центральным складом порядка восьми тысяч квадратных метров. Специфика проведения аудита заключалась в разнообразии номенклатуры и систем хранения, высоком уровне текущей организации работ, а также в наличии собственной сильной службы логистики. Помимо складских управленческих кадров в компании были технолог-логист и аналитик, что пока крайне редко встречается среди российских компаний. Были проделаны следующие работы. Во-первых, было проведено первичное обследование склада с обозначением «узких мест». Далее, выявленные «узкие места» (отдельные процессы склада) были детально изучены в ходе полных рабочих смен. Осуществлялось наблюдение за работой персонала, проводились интервью с сотрудниками, изучалась документация и отражение данных в информационной системе, выполнялись замеры трудоемкости отдельных операций. Особенностью данного проекта, положительно повлиявшей на результат, было плотное общение со всей командой заказчика. Регулярные встречи и обсуждение промежуточных результатов позволили оперативно отсеять непродуктивные идеи и выбрать для дальнейшей работы интересные заказчику предложения, что дало возможность эффективно использовать то небольшое время, которое было выделено на проект.

Ниже приведена сокращенная выдержка из таблицы отчета по аудиту, посвященной улучшениям в процессе приемки возвратов. Проблема заключалась в очень большой длительности выполнения операции. В случае применения предложенной технологии основная группа товаров могла бы поступить в повторную продажу в два раза быстрее, чем сейчас.

Предложение/наблюдение	Принятое решение
Передать приемку возвратов неосновных групп товара специализированной бригаде	Принято. Разработать «с нуля» технологию обработки возвратов и рассчитать эффективность ее внедрения.
Убрать дублирование функций в приемке брака	Собрать дополнительную информацию о точках торможения.
Пересмотреть мотивацию персонала группы возвратов	
Бригада возвратов часто ждет окончания работ предшествующей смены (задержки) и не приступает вовремя к своей работе	
У оператора «тормозит» база. При поиске наименования в справочнике (~1,5 мин.) и при проведении документа (~3 мин.)	

В результате логистического проектирования часто формируется некий фронт работ, выполнение которых длится месяцы или даже годы. Это может быть как план строительства, закупки и монтажа оборудования, так и более краткосрочные задачи: обучение персонала, смена форм документации. Часто следующим за консалтингом этапом развития становится автоматизация склада. Участие консультантов в процессе внедрения разработанных решений увеличивает вероятность успешного завершения процессов, начатых в ходе проекта логистического консалтинга.

СК: Не могли бы Вы проиллюстрировать работы по логистическому консалтингу какими-нибудь примерами из практики AXELOT?

А.Т.: Да, конечно. Например, два недавно завершённых проекта: первый - это аудит склада, второй - разработка объемно-планировочных решений.

Идея проведения аудита возникла довольно распространенным способом. Компания-заказчик планировала автома-

тизацию склада и, прежде чем приступить к данному проекту, приняла решение выполнить дополнительную «проверку» складских процессов, чтобы взвешенно принять окончательное решение о начале внедрения WMS системы. Руководством компании была поставлена цель – выявить оставшиеся возможности улучшений в работе склада, не нуждающиеся в применении WMS. После реализации полученных рекомендаций, автоматизация должна была стать единственным возможным следующим шагом развития.

В итоге был составлен перечень наблюдений и рекомендаций по улучшению, принятый в работу заказчиком. Часть предложений по выбору заказчика была детализирована до уровня методики выполнения, включающей описание процесса, рабочей документации и расчетов эффективности применения.

Во втором проекте была необходимость в разработке объемно-планировочных решений с подбором подъемно-транспортного оборудования. Цель проекта была следующая: зонировать склад и спланировать



его оборудование стеллажами, подъемно-транспортным оборудованием и тарой в соответствии с современными требованиями к логистике склада.

По завершению проекта персоналу заказчика были переданы спецификации стеллажей, готовые к запуску в производство, спецификации на технику, подлежащую закупке, рабочие таблицы с данными об имеющихся объемах хранения, вместимости потенциального оборудования, требуемого количества тары, излишков и недостатков объема хранения по зонам для перераспределения групп материалов по участкам. Дальнейшие шаги по закупке, монтажу и организации переезда склада специалисты предприятия теперь могут выполнить самостоятельно.

СК: Насколько я знаю, эффективность работ по автоматизации склада во многом зависит от степени вовлеченности в проект заказчика. А какова роль клиента в проектах логистического консалтинга?

А.Т.: Безусловно, важность фигуры руководителя проекта со стороны заказчика трудно переоценить в любой отрасли – и в логистическом, и в ИТ-консалтинге. Среди его задач – сбор и предоставление информации, анализ предложений консультантов, взаимодействие со смежными подразделениями и/или организациями, внедрение принятых решений в работу. Если на этом месте правильный человек – результат проекта всегда будет намного лучше, чем если отправить консультантов «в свободное плавание». Свежий взгляд консультантов должен дополняться опытом и знаниями «вну-

Кейс №2.

Предприятие-заказчик – машиностроительный завод. Объект консалтинга – склад материалов и комплектующих площадью около 10 000 кв.м. на стадии строительства. Специфика проекта включала в себя два основных пункта: первое – конструктивные особенности строения и план его оборудования не соответствовали современным стандартам строительства складов; второе – на предприятии отсутствовали специалисты в области управления складами. Ситуация осложнялась полным отсутствием данных об объемно-весовых характеристиках хранящихся материалов, а также расплывчатой информацией о том, какая номенклатура должна быть перевезена на новый склад, а какая нет. Фактически проект проходил в экстремальном режиме недостатка информации и сжатых сроков. Плюсом являлась безусловная заинтересованность в проекте лиц, принимающих решение, и наличие специально выделенного руководителя проекта от заказчика с необходимыми полномочиями, творческим подходом и хорошим знанием специфики своего предприятия.

Были выполнены следующие работы: изучены все номенклатурные группы (~15), «вручную» собрана вся доступная информация о необходимых объемах хранения, сформированы требования к конструкциям стеллажей и моделям техники, подобраны поставщики, проведена совместная с ними работа по проектированию конструкций, разработаны рекомендации по изменению планировки. В ходе работ одновременно решалась еще одна из важнейших задач – передача опыта специалистам заказчика. В итоге был получен новый план склада, включающий изменение конструкций здания и спецификаций на стеллажное оборудование. Новая планировка в гораздо большей степени соответствовала современным представлениям о логистике склада. В частности, для дорогого и мелкого оборудования в новом плане были предусмотрены мезонины, оборудованные специальной тарой. В исходном варианте, подвергшемся переработке, такие комплектующие предполагалось хранить во фронтальных стеллажах по несколько десятков наименований на паллете, что привело бы к путанице в исполнении заказов, повреждению оборудования и излишней трудоемкости обработки единиц хранения.

тренней кухни» специалистов заказчика.

СК: Логичным завершением рассказа о возможностях логистического консалтинга было бы краткое резюме по теме

– а что же все-таки является его результатом, в чем выгода данных проектов?

А.Т.: Все результаты можно разделить на три группы.

Первые – это те инструменты, которые получает заказчик от консультанта и с помощью которых он может изменить работу своего склада к лучшему. Это, например, различные методики, расчеты, чертежи: перечни мероприятий, планировки склада и стеллажей, технологии выполнения операций, рабочие инструкции персонала, системы нормирования и мотивации, обоснования изменений, требования к автоматизации и многое другое.

Вторая группа результатов состоит из одного пункта – это обученный персонал.

А третья группа – это те бизнес-эффекты, которые будут получены при внедрении рекомендаций консультантов. Например, рост скорости выполнения операций, снижение трудоемкости выполнения процессов, устранение простоев, рост качества выполнения заказов, снижение потерь, рост мотивации и производительности, улучшение имиджа компании...

СК: Может быть, Вы хотели бы что-то сказать в качестве завершения нашей беседы?

А.Т.: На каждом предприятии, на каждом складе всегда можно найти, что улучшить, посчитать, выгодно ли это, и если да, то реализовать хорошую идею, получив достойный результат. Просто остановитесь и на минуту задумайтесь: **А что бы вы хотели изменить на своем складе?**

