

Прием на высшем уровне

Процедура приемки продукции – один из ключевых элементов складского технологического процесса. От того, насколько эффективно она организована, во многом зависит скорость и качество выполнения других операций, т.е. работа склада, да и компании в целом.

Многочасовые простои автомобилей в ожидании разгрузки и оформления документов давно стали притчей во языцех и являются источником значительных непродуктивных затрат.

Кроме того, нарушения порядка и правил приемки нередко становятся причиной недостатков, пересортицы, появления бракованной или не соответствующей договорам поставки продукции. Совокупность таких ошибок приводит к серьезным финансовым потерям и ухудшению отношений с клиентами, которым впоследствии также частично поставляются некачественные либо не соответствующие условиям договоров товары.

Инструкции и положения

Во времена не столь отдаленные весь процесс приемки продукции, порядок перехода ответственности между контрагентами, составления актов и направления претензий поставщикам подробно регулировали Инструкции о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству (№ П-6) и по качеству (№ П-7), утвержденные Постановлением Госарбитража СССР от 15 июня 1965 г. Некоторые положения этих документов устарели, но большая часть актуальны и по сей день. Однако с конца 90-х обязательное применение этих инструкций отменено.

Новых документов, регламентирующих процесс приемки, с тех пор принято не было. Гражданский и Хозяйственный кодексы описывают его лишь в общих чертах, отдельные требования предусматривают различные ГОСТы и ОСТы. Но в целом вопрос остается открытым, и каждая компания вынуждена решать его самостоятельно, разрабатывая соответствующие внутренние инструкции и положения.

В идеале должна быть разработана и утверждена Стандартная операционная процедура (СОП) – пошаговая инструкция по выполнению технологического процесса для руководителей и технологов и набор инструкций для исполнителей.

Любовь ГОЛОЦВАН

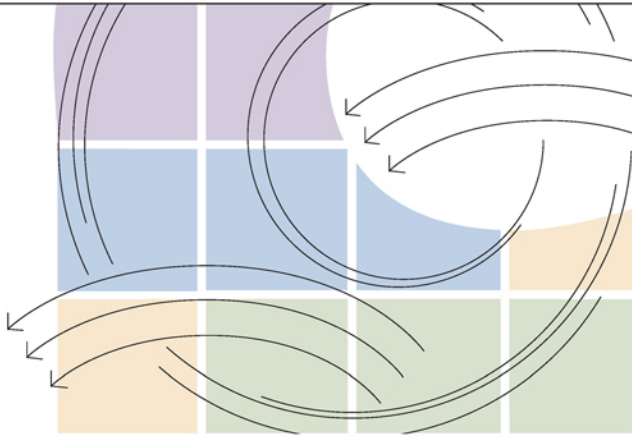
В ней четко и однозначно расписывается, кто, что, где и когда должен делать, в какой последовательности и при каких обстоятельствах, с учетом нормативов времени и ресурсов по каждой операции. Такой документ делает процесс работы и его результаты последовательными, согласованными, предсказуемыми и воспроизводимыми, причем даже в отсутствие руководства.

Но СОПы применяются в основном лишь на предприятиях, прошедших сертификацию системы менеджмента качества по международным стандартам ISO либо готовящихся к таковой, а их в Украине пока не большинство.

– Наша компания сертифицирована по ISO, поэтому документооборот и инструкции, регламентирующие приемку товара, формализованы, четко описаны на бумаге и внедрены на практике, – рассказывает заместитель директора по логистике кондитерской компании АВК Владислав КУРАЕВ. – Но из предыдущего опыта работы могу сказать, что это сделано далеко не на всех предприятиях. Зачастую все операции в складе происходят с участием «человеческого фактора», «по звонку». Это приводит к снижению скорости приемки и ухудшению качества обработки продукции или сырья.



– Получение сертификата ISO пока не входит в планы нашей компании, – констатирует директор департамента логистики ООО «ТПК «Омега-Автопоставка» Александр ЛАВРЕНТЬЕВ. – Но мы приняли идеологию процессного управления и описания технологических документов в формате СОП – правда, без лишних бюрократических и непрактичных разделов. После этого дела на складе улучшились – повысилась ответственность сотрудников за исполнение технологических операций, а со временем – и понимание участниками процессов взаимосвязи их в общей технологии. А новые сотрудники получили качественный инструмент для обучения.



– Процесс приемки – это совокупность действий сотрудников склада, направленных на перемещение товара из транспортного средства в места хранения с проверкой по качеству и количеству, – поясняет руководитель службы

логистики Торговой группы Target Иван ЛАДНЫЙ. – В его составе можно выделить следующие операции:

1. Обработка товаросопроводительной документации:

- контроль полноты сопровождающего пакета документов;
- создание внутреннего приходного документа на основании расходного документа контрагента;
- прохождение внутренних проверок (наличие действующего договора с контрагентом, контроль приходных цен, наличие необходимых сертификатов, выявление незаказанного товара, принятие решения относительно приемки товара либо его активирования и т.п.);
- создание документа «Акт недопоставки» (при необходимости), его наполнение;
- подпись, печать, выдача контрагенту / перевозчику соответствующего пакета документов.

2. Обработка товарного потока:

- постановка транспортного средства под разгрузку;
- разгрузка;
- перемещение товара в зону приемки (в случае необходимости – предварительная укладка на внутрискладскую тару);
- собственно приемка по количеству и качеству (включая контроль сроков годности);
- дополнительные операции (например, внесение серийных номеров производителя);
- отбраковка;
- перемещение товара в зону хранения (либо, например, в зону сортировки и т.п.).

Понятно, что время, необходимое для проведения приемки, может колебаться в зависимости от детализации и комбинации этих операций.

Пожар по плану

Сроки и качество проведения приемки зависят также от того, насколько склад и его сотрудники к ней готовы. Причем это вопрос не только дисциплины и порядка – чтобы обеспечить наличие необходимых ресурсов, нужно заранее знать, какие объемы и каких именно работ предстоит выполнить.



Директор по логистике корпорации S.I.GROUP Андрей ХАРЫБИН более подробно описывает комплекс работ, которые служба логистики должна выполнить с момента заключения контракта на закупку, чтобы снизить степень неопределенности в момент прибытия товара и ускорить процесс приемки. Это:

- работа со службой закупок (информация о товарах, которые собирается закупить предприятие, объемы закупок, ожидаемые сроки прибытия, параметры грузов);
- работа с поставщиками (оформление документов, классификация грузов);
- работа с перевозчиками (сопровождение грузов, место разгрузки, порядок приемки);
- работа со службой хранения (согласование мест размещения, выделение сотрудников для участия в приемке);
- работа со службой качества (методы контроля качества прибывшей продукции, отбора проб);
- работа со службой реализации (назначение товара);
- работа с грузовой службой (техника, рабочие).

Практически все наши респонденты подчеркивают, что крайне важно заранее получить информацию о каждой ожидаемой поставке – наименования поставщиков, сроки поступления товаров, их перечень и количество, тип тары (короба, паллеты), данные о дополнительной сопроводительной документации (сертификаты соответствия и т.д.). Она собирается с участием целой цепочки должностей (сотрудников) разных подразделений, и механизмы их взаимодействия, все междепартаментные процессы должны регулироваться приказами по предприятию. Удобнее всего создать форму документа (карточку сведений поставки), в которую необходимая информация экспортировалась бы из ИС или вносилась вручную (в зависимости от возможностей системы). Далее все данные по предстоящим поставкам консолидируются, и на этой основе планируется работа склада и потребность в ресурсах.

– Но на большинстве предприятий согласованного со складом графика поступления продукции нет, – напоминает А. ЛАВРЕНТЬЕВ. – Зачастую считается, что раз склад может в среднем принимать 5–7 фур в смену, значит, не важно, что за товар будет прибывать. Но ведь есть разница, выгрузить 33 паллеты (30 минут) или 1500–2000 товаров/коробок (4–12 часов)? Только имея полную информацию о поставках, можно рассчитать приемку каждой партии в человеко-часах и планировать необходимые ресурсы. Чтобы сбоев в работе склада не случалось, должен быть четкий план-график на сутки: время/партия + норматив для каждой операции: выгрузка/идентификация/маркировка/пересчет. А вопросы с внеплановыми приходами каждый раз должны решаться отдельно с учетом всех обстоятельств – как причин нарушения графика, так и важности поставки, и наличия ресурсов для ее приемки.



Опыт создает преимущества*

office@quantum-int.com.ua

 Тел.: +38 (044) 383 30 84
*Досвід створює переваги

Причем эксперт не исключает возможности, что внеплановая партия не будет принята вообще (отказ от приемки в ближайшие дни) либо будет принята после 2–3-дневного простоя транспорта. По его убеждению, это позволяет не нарушать запланированную качественную работу склада и дисциплинирует поставщиков и продуктовых менеджеров: кто однажды попадает в такую ситуацию, потом всегда заранее сообщает все данные, необходимые для планирования приемки. Шаг за шагом таким способом и наводится порядок.

– В зависимости от характеристик поставки варьируются многие параметры складских операций, – развивает тему А. ХАРЫБИН. – Количество задействованных персонала и техники, потребность в площадях (резервирование места), внутренние перемещения грузов, дополнительные работы – такие как идентификация, сортировка, маркировка, упаковка/переупаковка, паллетизация и пр.

– План поставок (матрица «контрагент/дата и время поставки») – основа основ, ключевая информация для планирования штатного расписания сотрудников склада, – подчеркивает И. ЛАДНЫЙ. – Продуманное составление и согласование такого плана позволяет снизить пиковые нагрузки и уменьшить простои, а также оптимизировать потребность в ресурсах на обработку входящего потока.

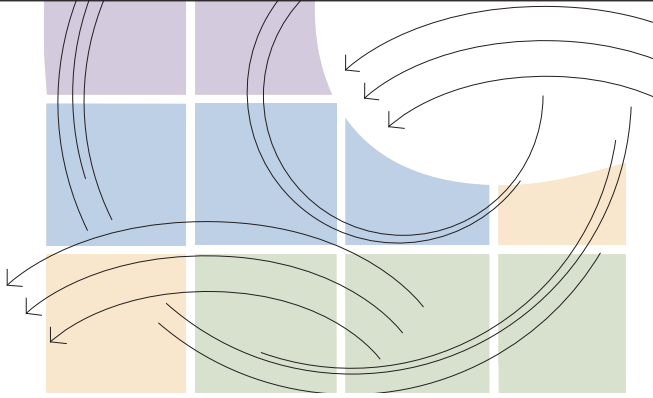
– В нашей компании предварительная информация о поступлении груза формируется в виде извещения, в котором отражены его основные параметры, а также дата и ориентировочное время прибытия, – делится опытом В. КУРАЕВ. – Только благодаря этому удается экономить 3–5 минут при фактической приемке фуры, еще 3–5 минут при размещении продукции на хранение, т.е. суммарно фонд оплаты труда кладовщика и грузчика за 10 минут. При объеме среднесуточного грузооборота в 100 автомобилей это существенные финансы.

А в ТПК «Омега-Автопоставка», по свидетельству А. ЛАВРЕНТЬЕВА, с 2008 по 2010 г. средняя скорость приемки партии сократилась с 4–6 до 0,5 суток. Причем 50% успеха обеспечили именно качественное планирование и предварительная подготовка ресурсов, а остальное – внедрение полноценной WMS (он-лайн технология со штрихкодированием).

Согласованный dress-code

Понятно, что немалая часть информации, необходимой для планирования приемки, должна быть получена непосредственно от поставщиков или согласована с ними. И в этом велика роль отдела закупок. Однако не секрет, что выполняют эту роль закупщики не всегда охотно – у них свои задачи и проблемы, и в вопросы работы склада им вникать недосуг. Поэтому процессы обмена информацией между подразделениями также должны быть четко прописаны, формализованы и утверждены на уровне топ-менеджмента компании, причем вне зависимости от того, насколько они автоматизированы.

Важной составляющей решения этой задачи, по мнению И. ЛАДНОГО, является синхронизация номенклатурных справочников с контрагентами – на момент поставки в справочник корпоративной ИС должны быть заведены все товарные позиции с минимальным набором реквизитов (единица измерения, уровни вложенности, штрих-коды, весогабаритные характеристики, максимальная приходная цена и т.п.).



Доверяй и проверяй

Нередко львиную долю общего времени приемки занимают идентификация, пересчет и контроль качества прибывших товаров – особенно, если приходится вскрывать каждую коробку и проверять каждую единицу. Конечно, необходимо заблаговременно позаботиться об определении порядка и сроков формирования приемных комиссий в зависимости от вида продукции, привлечении экспертов по качеству (сторонних или штатных), подготовке оборудования для вскрытия тары, распаковки, анализов, тестирования или диагностики поступающих товаров. Быстрее справляться с идентификацией и пересчетом позволяет также наличие качественной маркировки и штрих-кодов – если, конечно, заранее обеспечить товароведов соответствующими каталогами. Но главные возможности оптимизации и в этом случае лежат вне зоны прямой ответственности склада и зависят от уровня отношений и качества договоренностей с поставщиками.

– При долговременном сотрудничестве и доверии можно согласовать с поставщиком мероприятия, позволяющие ускорить этот процесс, – уверен А. ХАРЫБИН. – Такие, как обмен информацией в одном формате, отгрузка на паллетах, использование согласованных средств пломбирования и упаковки со штрих-кодом, согласование критериев приемки и способов замены брака.

В любом случае прием товара на хранение без детальной проверки – это риск последующего выявления внутритарной недостачи или пересорта либо некачественных, просроченных и т.д. товаров. Если они обнаружены после завершения приемки и оформления документов, ответственность за них нести складу, а потери – всей компании. Хотя нужно учитывать, насколько они существенны. Например, принимать монопаллетами необходимые для производства товары с многонедельным циклом поставки или дорогостоящие многокомпонентные изделия вряд ли разумно. А для недорогой высокооборотачиваемой продукции это норма, поскольку подробный пересчет и проверка обойдутся компании дороже, чем возможная недостача или брак. Здравый смысл и немного арифметики помогут логисту принять правильное решение и оформить его в виде правил приемки того или иного товара. В отдельных случаях, как считают специалисты, имеет смысл подключить финансовые инструменты – рассмотреть возможность предоставления контрагентом логистического бонуса (как правило, некоего оговариваемого процента от оборота) на компенсацию возможных внутритарных «сюрпризов».

– Последовательность и детализация приемки по количеству и качеству различны также в зависимости от договоренности с контрагентом относительно степени доверия, условий приемки возвратов, компенсации недовозов и т.п., – добавляет И. ЛАДНЫЙ. – Здесь, снова-таки, велика роль менеджера по закупкам – именно он должен определить условия приемки по каждому из поставщиков и сформулировать их для склада, причем обязательно – письменно.

– Чаще всего проверять каждую единицу продукции невозможно и бессмысленно, – считает В. КУРАЕВ. – Если количество грузовых единиц в автомобиле и качество товара подтверждено сопроводительными документами, а договорная часть при внешней поставке или инструкции при поставке с производства на склад однозначно трактуют разрешение ситуаций по скрытым несоответствиям, скорость приемки будет максимальной – до 20 минут на автомобиль.

Облегчает работу и наличие инвойса – электронной копии расходной накладной поставщика, в идеале – в виде EDI-документа. Оператор склада преобразовывает его во внутренний приходный документ за считанные секунды – на основании штрих-кода «распознаются» товарные позиции, единицы измерения, цены и т.д. Если EDI-документооборот не налажен, можно внедрить упрощенный аналог инвойса – «электронную накладную» в формате Excel, данные из которой преобразуются во внутренний документ путем распознавания штрих-кодов.

Не менее важна роль отдела закупок и в согласовании правил поставки – в частности, тары, упаковки и маркировки. Нужно стремиться к тому, чтобы все товары поставлялись в грузовых нормах (не навалом) с обозначением веса нетто и брутто и упаковочным листом на каждое грузовое место. Как показывают расчеты, иногда ради этого стоит даже платить за товар немного дороже.

– Есть типичная ошибка, когда закупщик, чтобы снизить входную цену, готов покупать товар без тары/упаковки, что приводит к значительному росту затрат склада, – рассказывает А. ЛАВРЕНТЬЕВ. – «Лекарство» от этого то же, что и от нежелания переходить к жесткому планированию поступлений: нужно научиться считать затраты на процесс приемки каждой партии при существующих условиях, потом смоделировать, как это было бы, если бы выполнялись требования склада (тара, маркировка, плановость). Обычно издержки отличаются в разы, и закупщик быстро сдаётся, познакомившись с этими цифрами. Но надо бы еще добрататься и до его мотивации не только на закупку товара, но и на всю логистику до момента размещения партии в местах хранения, и все сразу становится на места.

– Еще полгода назад часть импортного сырья для нашей компании приходила не на поддонах, – приводит практический пример В. КУРАЕВ. – Это вызывало увеличение времени, высокую человекоёмкость и низкую безопасность процесса выгрузки. Самыми сложными были моменты, когда сырье привозили в бочках. Обычно они грузились в вагон или автомобиль в несколько ярусов, что приводило не только к снижению скорости разгрузки, но и к случаям травматизма. Поэтому мы провели переговоры с поставщиками и согласовали компромиссные условия загрузки транспортных средств (половина полезного объема – бочками, половина – коробками) исключительно на поддонах, причем без увеличения стоимости доставки на единицу груза.

Стелажі:

- палетні
- поличні
- комбіновані (cash & carry)
- в'їзні (drive-in)
- мезонінні
- патерностер
- консольні



007

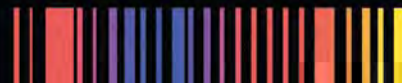


ИПРИС
ПРОФИЛ

Український виробник
Харків вул. Індустріальна, 3

Тел. / факс:
+38 (057) 752-48-02
+38 (057) 703-35-28

e-mail: ipris-profil@ukr.net
www.ipris-profil.com



Чтобы неприятных вопросов в отношениях между контрагентами возникало как можно меньше, А. ЛАВРЕНТЬЕВ рекомендует иметь хорошую систему учета претензий в разрезе товара/поставщика, в которой регистрируются все проблемы, возникающие от момента погрузки товара у отправителя и все ошибки при приемке и обработке его на собственном складе. Их анализ позволяет отслеживать тренды по проблематике за определенный период и делать правильные управленческие выводы по правилам приемки. Кроме того, эксперт предлагает такие дополнительные методы оптимизации процесса:

- работа «над ошибками» с поставщиками;
- приемка по весу вместо пересчета;
- пересчет коробок с выборочным вскрытием и контрольным пересчетом (3–10% партии) из разных слоев в паллете;
- периодическая независимая проверка (контрольные пересчеты) представителями других отделов (например, службы безопасности) + штрафная система в случае выявления ошибок приемки.

– Это здорово стимулирует кладовщиков выполнять работу качественно, – резюмирует А. ЛАВРЕНТЬЕВ и добавляет: – Также нужно применять систему видеоконтроля в местах приемки товара для быстрого служебного расследования выявленных ошибок.

Всегда готов?

Однако не следует думать, что скорость и ресурсоемкость процесса приемки от самого склада мало зависит – в любом случае его роль остается ключевой. И качество ее исполнения начинается с грамотной организации «сцены», т.е. зоны приемки.

– Грамотная – значит, согласно функциям, которые в этой зоне выполняются, – поясняет А. ХАРЫБИН. – Для всего должно быть место – для разгрузки, идентификации, временного размещения, проверки по количеству и качеству, сортировки, отбора образцов, перекладки, наклейки этикеток, оформления документов, хранения спорных партий, проезда погрузочной техники и пр. С учетом, естественно, веса и объема поступающих грузов, расположения погрузочных доков, наличия площади для разгрузки и временного хранения вне помещения (на рампе, во дворе) и т.д.

– Грамотная – значит просчитанная в цифрах технологическая схема с учетом среднемаксимальных значений и решений для пиковых нагрузок, – добавляет А. ЛАВРЕНТЬЕВ. – Надо иметь площади «с запасом» – как минимум, рассчитанные на среднемаксимальные плановые нагрузки, и альтернативные («пожарные») технологии на случай форс-мажоров.

И. ЛАДНЫЙ дает свое определение грамотности организации зоны приемки, считая, что ее можно оценить по следующим критериям:

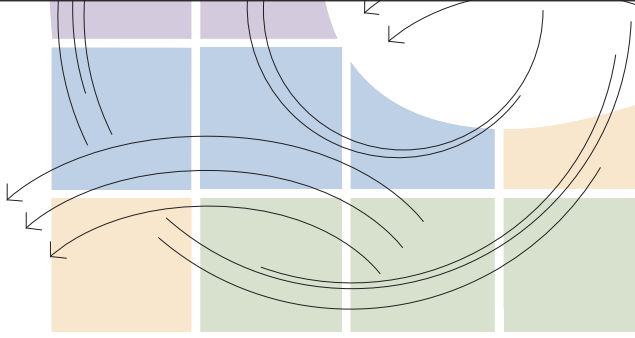
- 1) процесс приемки протекает плавно, без заторов;
- 2) входящие и исходящие товарные потоки не пересекаются;
- 3) выделенной площади достаточно для комфортной работы, но в моменты пиковых нагрузок коэффициент ее использования близок к 100%;
- 4) зона приемки оборудована необходимым технологическим (складская техника, внутренняя транспортная система, тара) и системным оборудованием (ПК, сканеры штрих-кодов или ТСД, информационные мониторы и т.п.);
- 5) складской персонал не простаивает, но и большой очереди транспортных средств на разгрузку не бывает.

Чем шире ассортимент продукции, с которой работает склад, выше требования к проверке количества и качества, больше пиков в поступлении товаров, тем больше нужно площадей, людей и техники. И тем сложнее планировать их рациональное использование.

Как показывает практика, именно пиковые нагрузки чаще всего вызывают проблемы, поскольку при расчете потребности в ресурсах они практически никогда полностью не учитываются. Если склад не в состоянии принять вдвое-втрое возросший объем грузов, руководство всегда знает, кого винить и с кого спрашивать. Однако это не помогает найти выход из ситуации, потому что искать его надо не в момент «пожара», а заранее. В том числе – анализируя причины возникновения предыдущих «форс-мажоров» и разрабатывая мероприятия по устранению этих причин.

На первом месте здесь, конечно, – точный и взвешенный расчет, основанный на оценке грузооборота, потребностей в обработке потоков и нормативах выполнения операций. Причем в нем необходимо учитывать немало «мелких» моментов, о которых многие забывают.

СКЛАД

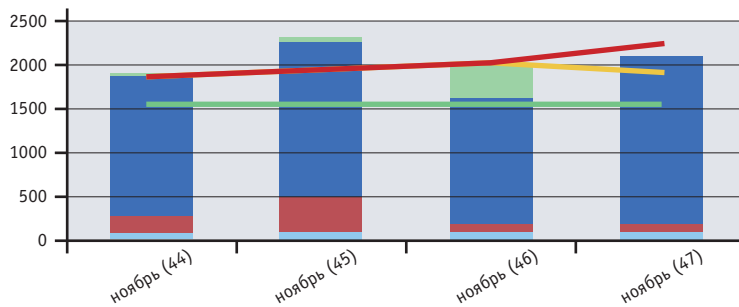


– Часто при расчете потребности в ресурсах не учитываются отпуска и больничные сотрудников, графики отпусков составляются так, что именно в сезон, при росте грузооборота, персонал отдыхает, – приводит примеры типичных ошибок А. ЛАВРЕНТЬЕВ. – Да и поправки на погоду в планы мало кто вносит, забывая, что зимой автомобили не всегда могут приехать на выгрузку четко по графику.

Предлагает эксперт и пример расчета необходимого количества персонала для приемки (Рис. 2, Табл. 1). Зеленой линией на графике отмечен имеющийся стандартный ресурс человеко-часов для операций приемки, столбиками – запланированная закупщиками нагрузка. Изменяя численность сотрудников-помощников, можно подобрать оптимальное их количество и качество. Красная линия – ресурс склада с помощниками, она должна достигнуть верха столбика. Если ресурс недостаточен, появляется часть столбика зеленого цвета. Это – переходящая нагрузка, которую нужно учесть при планировании на следующую неделю.

Понедельный расчет необходимого количества персонала для приемки

Рис. 2



Методов же оптимизации использования площадей и ресурсов существует немало. К примеру, там, где зоны приемки и отгрузки совмещены, специалисты рекомендуют разграничить эти процессы во времени – скажем, в первой половине дня принимать товары, а во второй – отгружать заказы.

Можно также использовать разные бригады для приемки приходов различной степени сложности, простые поставки (монопаллетами) принимать на рампе, минуя зону приемки, сразу пересчитывать и передавать в зону хранения. Если грузы приходят не на паллетах, процесс разгрузки желательно сочетать с группировкой коробов по номенклатурному/партионному признаку на паллетах для передачи на участок приемки – последняя будет протекать значительно быстрее.

Важный момент также – определение порядка передачи принятых грузов на хранение и планирование их размещения в зоне хранения немедленно после приемки. Эти планы также нужно составлять заранее, чтобы продукция не задерживалась в зоне приемки, загромождая ее площади. Проблемы с этим чаще всего возникают в неавтоматизированных складах, когда сотрудникам приходится ходить и искать пустые ячейки. Избежать этого можно, если постоянно вести карту свободных мест. При отсутствии WMS это можно делать в Excel или даже вручную – к примеру, на большой пластиковой доске, где расположение стеллажей и ячеек наносится несмываемой краской, а их заполненность отмечается маркерами или мелом разных цветов: скажем, красный – ячейка заполнена полностью, синий – наполовину, белый – свободна. Тогда тратить время на поиски свободных мест не придется – чтобы получить информацию об их наличии и расположении, достаточно посмотреть на такую карту.

«Рецептов» можно припомнить очень много – для разных складов, грузов, задач. Оптимизация-то, по большому счету, как раз и состоит в поиске частных технологических решений для различных ситуаций.

– Попытка придерживаться строгой технологии для разных потребностей приемки – типичная ошибка многих складов, – уверен А. ЛАВРЕНТЬЕВ. – Особенно, если речь о складе многономенклатурном. Разные товарные группы – это разные технологические решения. Начиная от сортировки при выгрузке (вплоть до разных мест разгрузки автомобиля) и заканчивая специализированными бригадами во главе со специализированными товароведом для качественной приемки и идентификации. В нашей компании есть «система знаний о товаре», куда товароведом вносится вся информация, необходимая кладовщику во время приемки. Т.е. система «обучается», а потом по ней обучаются сотрудники приемки. Все запомнить невозможно и не нужно, главное – знать, где получить нужную информацию в нужное время.

Таблица расчета необходимого количества персонала для приемки

Табл. 1

Ноябрь/декабрь (48)	Штат участка приемки	Привлеченные с других участков склада	Подработка (выход в нерабочую смену)	Аутстафинг	Стажеры (штат)
Кол-во человек	28	0	32	0	17
Кол-во чел./час	1027	0	1056	0	499
Коэффициент производительности	1	0,8	0,9	0,6	0,8

– Основное правило для многономенклатурных складов – не пересекать товарные потоки с различными физико-химическими особенностями, санитарными требованиями и условиями хранения, – развивает ту же тему И. ЛАДНЫЙ. – Работа с каждой товарной группой подразумевает наличие определенных компетенций и опыта, знание особенностей товара и рисков его порчи. Кто знает, например, что сигареты быстро впитывают запахи цитрусовых? Поэтому лучше всего назначать различных материально-ответственных лиц за приемку и хранение различных номенклатурных групп. При этом один кладовщик может работать и с несколькими группами товаров.

На ошибках учатся

Напоследок мы попросили специалистов, принявших участие в подготовке статьи, перечислить самые распространенные ошибки украинских компаний в организации приемки товаров на склад и подсказать, как их исправить. Возможно, в этом поможет автоматизированная система управления?

– Об ошибках здесь уже немало говорилось, – ответил А. ХАРЫБИН. – Но больше всего проблем вызывают разобщенность в действиях службы закупок, продаж и логистики, несоблюдение графиков поставок, перенасыщение складов и распределенных центров, а также неразумная экономия, вследствие которой сотрудники по-прежнему вынуждены выполнять несвойственные для них функции.

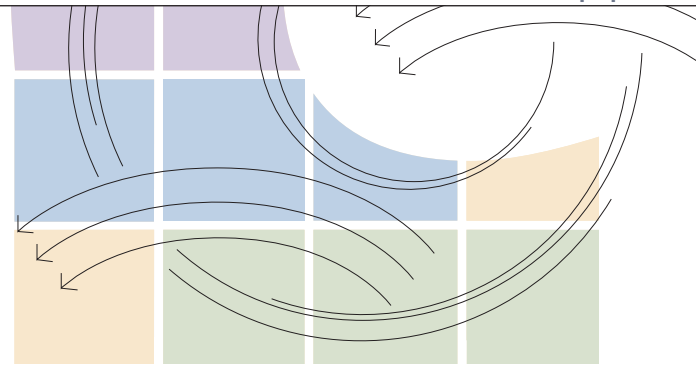
Если говорить об автоматизации, то решить многие проблемы помогает не WMS как таковая, а процесс ее внедрения, в ходе которого нужно прописать и стандартизировать все функции и операции. Да и то лишь в случае, если система адаптируется под конкретные задачи и условия предприятия, а не наоборот. Тогда ее наличие действительно позволит и рабочие процессы ускорить и сделать более прозрачными, и зависимость от «человеческого фактора» уменьшить.

– Но такие задачи, как соблюдение графика поступлений и отгрузок (подача заявок на склад за 24 часа) и выделение достаточной площади для зон приемки и разгрузки, от WMS не зависят, – подчеркнул эксперт.

А. ЛАВРЕНТЬЕВ также на первое место ставит планирование:

– Однозначно настроить жесткую систему планирования с разной глубиной (год/квартал/месяц/неделя/сутки) поступления партий с многочисленными логистическими параметрами. Создать базу знаний о поставщиках и товарах, где накапливать информацию о трудностях при работе с клиентами, способах их преодоления и типичных ошибках. Вести учет и анализ деятельности склада и всей входящей логистики: качество/производительность/затраты – с этого надо начинать путь к оптимизации. Должна быть хорошая и понятная «приборная доска», позволяющая видеть, как развивается логистика, и чему в первую очередь надо уделить внимание.

Кроме того, эксперт рекомендует внедрять систему 5С на складе – это залог успешного будущего развития: изменение менталитета, повышение производительности за счет эргономики рабочего места сотрудника. И конечно, обучать персонал – это бесконечный путь оптимизации.



Сотрудники начинают активно и креативно развивать логистику со всех сторон, если к этой задаче подключить мотивацию. Невозможно прописать идеальный процесс для людей – они все равно будут его менять «под себя» и бороться с тем, что им неудобно. Поэтому задача каждого технолога – внимательно слушать персонал «из процесса» и правильной технологией помогать ему исполнять ключевые работы (операции) в удобном для исполнителя, но стандартном виде.

Уверен наш собеседник и в том, что WMS, когда она внедрена, помогает повышать эффективность работы склада:

– Если плохо автоматизированы и роботизированы процессы, надо иметь больше управленцев, которые будут выполнять функции системы автоматизации: планировать, контролировать, составлять отчеты и анализировать их, вести документальное сопровождение процессов. Т.е. нужен дорогой квалифицированный персонал с большой мотивацией на конечный результат – показатели качества и производительности.

– По-моему, системы управления складом – это просто некоторое снижение человекоемкости процесса управления, никакого отношения к качеству и скорости приемки товаров они не имеют, – считает В. КУРАЕВ. – Задержки с приемкой, простои автомобилей чаще всего случаются из-за неправильно или не в полном объеме оформленных товаросопроводительных документов, что не позволяет быстро принять продукцию по количеству и качеству.

– WMS, как и другие инструменты автоматизации, не только не улучшит, но и усугубят ситуацию в случае, если складские бизнес-процессы не формализованы и не внедрены на практике, – напомнил И. ЛАДНЫЙ. – Это все равно, что приобретать спортивный автомобиль, не имея водительских прав. Никто не сможет решить проблем компании, кроме нее самой, даже за большие деньги. А потому направьте усилия на анализ и поиск ответов на вопросы:

- где в складском процессе происходят сбои?
- почему они происходят?
- какие действия приводят к наилучшим результатам?
- какие операции необходимо ускорить, а в каких улучшить качество? и т.п.

Понимание слабых мест и их постоянное совершенствование обязательно дадут результат. Тогда и решение о приобретении программного продукта будет принимать проще, ведь будет ясно, что именно компании необходимо, в какие сроки и за какую цену.