

## Типичные ошибки при организации взаимодействия склада и других подразделений компании

Автор: К.С.Толмачев, к.т.н., генеральный директор компании «Концепт Лоджик»

Отличительной особенностью межфункциональных ошибок является ситуация, когда «каждый делает свое дело, а результат гораздо хуже ожидаемого». Анализ работы каждого отдельного подразделения может показать оптимальность и совершенность его процессов, но, тем не менее, итоговый результат деятельности компании оказывается не эффективным. В логистике понимание этих закономерностей позволило перейти от системы управления логистическими звеньями к комплексной системе управления цепями поставок (SCM). Переход к технологиям SCM осуществляется российскими компаниями постепенно по мере требования рынка и интеграции в мировые цепочки поставок. Первым шагом к созданию адаптивной структуры управления логистикой компании является анализ ошибок межфункционального взаимодействия склада (*Рисунок 1*) и других подразделений компании, которые будут рассмотрены ниже.

**1. Планирование работы склада осуществляется в денежном выражении без связи с товарным эквивалентом.** Например, за год склад должен отгрузить клиентам заказов на сумму в 250 млн. рублей. Важно помнить простой принцип «Склад отгружает не деньги, а товары!». Денежный показатель сам по себе не позволит руководству склада правильно спрогнозировать операционную нагрузку без знания структуры отгрузок, т.е. долевых соотношений оптовых заказов, средних и розничных. Соотношение структуры заказов и весо-габаритных характеристик товара определяют технологическое зонирование склада, способы набора и комплектации заказов. Склад, поставленный перед фактом структурных изменений товаропотока, не сможет мгновенно изменить свои технологии и вероятнее всего «попадет под раздачу» за невыполнение требований сбытовых подразделений. Избежать подобной ситуации позволит формализация правил перерасчета денежных показателей в структурно-товарные. Разработка методики пересчета должна выполняться с привлечением специалистов в области маркетинга, задающих целевые товарные группы, их распределение по географии продаж и группам клиентов, отдела продаж, осуществляющих разбивку по видам продаж и выполняющих детальную привязку структуры заказа к конечному клиенту на прогнозно-статистической или экспертной основе. Рассчитанные таким образом показатели отгрузок могут служить основой для планов технологического развития склада и наращивания его пропускной способности.

**2. Пропускная способность и емкость склада не учитываются в процессе закупок и продаж.** Наиболее типичная ситуация возникает, когда суточный объем принятых компанией заказов на отгрузку превышает пропускную способность склада и часть заказов (клиентов) окажется не выполненными, что приведет не только к материальным, но и к репутационным потерям. Причина возникновения конфликта в отсутствии или недоступности информации о текущей загрузке склада для сотрудников сбытовых подразделений, принимающих заявки на отгрузку товара. Сделайте программу информационного мониторинга складских мощностей доступной всем участникам продаж, и краснеть перед клиентом за невыполненную заявку уже не придется.

**3. Пиковые значения поставок совпадают с пиковыми значениями отгрузок.** Такая ситуация приводит к конфликту складских ресурсов - нехватке доков, техники и персонала для обработки входящего и исходящего товаропотока, скоплению

большегрузного автотранспорта на прилегающей территории и площадках маневрирования. Выход из ситуации возможен двумя альтернативами. Первая – координация объемов поставок и отгрузок с учетом предельной суточной/сменной пропускной способности склада или наращивания логистических мощностей за счет закупок техники, увеличения численности персонала, расширения складских площадей. Очевидно, что второй подход должен использоваться только после исчерпания возможностей по управлению товаропотоками на основе межфункциональной координации закупочных и сбытовых подразделений.

**4. Планирование товаропотоков по средним показателям на период без учета суточной/сезонной неравномерности.** При подведении итогов работы компании за месяц, квартал и год руководители сталкиваются с «парадоксом», когда объем отгрузок склада соответствует его пропускной способности за период, а фактически отгружены или приняты на склад меньшие объемы. Такая ситуация возникает, когда в отдельные дни или периоды времени реальная нагрузка на склад существенно превышает среднее значение товаропотоков за период. Например, на недельном периоде часто понедельник и четверг являются днями повышенной напряженности, а сезон рождественских продаж смещает пики нагрузки на ноябрь-декабрь в годовом периоде. Пусть в течение недели склад имеет два «тяжелых» дня с превышением предела суточной пропускной способности в один из дней на 10%, в другой на 15%, а в остальные дни нагрузка составляет 95% от предельной для склада. При планировании по средним показателям в течение недели среднедневная нагрузка будет совпадать с предельной суточной, но в реальности за год будет не выполнено заказов эквивалентных двухнедельной работе склада или «недогруз» составит примерно 3,5% от годового объема отгрузок, т.е. фактических продаж. Итак, загрузку склада необходимо рассчитывать с учетом пиковых нагрузок и времени их действия, чтобы правильно распределить логистические мощности и выбрать технологии отработки пиков либо за счет привлечения дополнительного персонала или создания запаса мощности систем автоматизации.

К этой же категории ошибок можно отнести планирование «ценовых» акций по распродаже товара или стимулирования спроса без предупреждения склада. Нужно понимать, что склад может быть не готов к ажиотажному спросу на товарную позицию и планируемая акция может не достичь целей ввиду повышенных отказов в отгрузке. Планируйте повышение отгрузки совместно со всеми вовлеченными в процесс отделами: маркетингом, продажами/закупками, складом и транспортом.

**5. Планирование перевозок по принципу максимального заполнения объема транспортного средства.** Такая ошибка типична для предприятий, где транспортные подразделения обособлены от складских и используют традиционный показатель эффективности работы как «тоннокилометры» или коэффициент заполняемости транспортного средства, определяемый как отношение объема перевозимого груза к объему фуры. На практике это выливается в отказ от перевозок паллетированного груза даже на межскладских/цеховых маршрутах и переход к загрузке «внавал/россыпью», так как при этом объем перевозки увеличивается на 15%-20%. Логика начальника транспортного цеха понятна - он борется за эффективное использование транспорта, не гоняет «порожняк». Давайте теперь посмотрим эффективность процесса с учетом времени обслуживания транспорта в доке, т.е. примем во внимание время погрузки/разгрузки для стандартной фуры с габаритами кузова (13м x 2,4м x 2,7м; длина-ширина-высота) и объемом 84 куб.м. Сравним показатели для случая перевозки товара между складами (например, с таможенного склада временного хранения на распределительный центр) для

размещения товара на паллетах с габаритами 1,2м x 0,8м x 2,3м (длина-ширина-высота без учета поддона) и россыпью с заполнением объема фуры на 95%:

*Таблица Сравнение показателей перевозки паллет и груза россыпью с учетом времени доковой обработки*

Способ перевозки	Кол-во паллет	Объем товара	Коэфф. заполнения фуры (84 куб.м-100%)	Время (час)				
				Погрузки	Разгрузки	В пути (туда-обратно)	Время цикла	Кол-во паллет в единицу времени
Паллета	30	66 куб м	78%	0,5	0,5	1	2	15
Россыпь	36	80 куб м	95%	1,6	1,6	1	3,2	8,6

Итак, если бы нам потребовалось перевезти 180 паллет, имея только одну машину, то в случае паллетной перевозки задание было бы выполнено за 12 часов и потребует 6 циклов (ездок) или за 21 час и 5 ездов для перевозки россыпью. Продолжительность перевозки россыпью окажется на 9 часов больше. Для московского региона стоимость найма фуры составляет 750 рублей в час, таким образом, достигнутая экономия составит 750руб x 9 или 6750 руб., или по 37,5руб. на каждую перевозимую паллету. Результаты будут еще более впечатляющими, если учесть в расчетах затраты на персонал склада, занятый в погрузочных работах для этих двух случаев.

**6. Склад превращается в музей.** «Музеем» на профессиональном слэнге называют медленно оборачивающиеся товары в том числе и «неликвиды», которые ждут часа списания пылясь на стеллажах. Постепенно их количество нарастает и вот уже на складе появляется специально выделенная «музейная» зона. Причины образования товарного балласта различны, но чаще всего в категорию «неподвижного» груза попадают остатки партий сезонного товара, неопознанные грузы и товары, возвраты от клиентов, грузы имеющие повреждения или частично утраченные, товары с истекшими сроками годности и т.д. Обычно процесс освобождения от товарного балласта требует скоординированной работы нескольких подразделений: бухгалтерии, отдела закупок или продаж (в зависимости от принадлежности товара). Для того чтобы работа с музеем не носила характер годовых компаний, необходимо выработать и согласовать порядок (регламент) списания и/или уничтожения неликвидного товара. Рассчитайте затраты склада на хранение и учет «музея», покажите какую сумму не получила Ваша компания, сравните стоимость альтернативного хранения неликвидов на складе более низкой категории, специально арендованного для этих целей.

Аналогичная задача стоит перед руководством складов, оказывающих услуги ответственного хранения. При определении тарифных планов необходимо делать привязку стоимости услуг хранения к оборачиваемости товара или к его времени нахождения на складе. Рассмотрим тарифообразование в расчете на паллетоместо для случая оборачиваемости товара в 15 и 90 дней:

*Таблица Сравнение годовых поступлений при складской обработке паллет с периодом оборачиваемости 15 и 90 дней.*

Дни хранения на складе	Состав и стоимость услуг за обработку паллеты (руб.)				Кол-во операционных циклов в год	Годовой доход (руб.)		Итого за год: (руб)
	Мех. разгрузка, прием на склад	Пикинг	Мех. погрузка	Хранение в день		Хранение	Операции с товаром	
15	60	30	60	15	24	5475	3600	9075
90	60	30	60	15	4	5475	600	6075

Как видно разница в поступлениях за год составила 3000 рублей в пользу товара с более высокой оборачиваемостью. Компенсационное увеличение тарифа за хранение составит 3000/365 или 8,2 рубля в день. Таким образом, суточная ставка за хранение низкооборотимого товара возрастет до 23,2 руб. и окажется на 55% больше ставки товара с пятнадцатидневной оборачиваемостью. Координация технологов склада и коммерсантов, продающих услуги может оказаться еще более тесной, если провести тарифообразование на основе затрат склада с разбивкой по периодам оборачиваемости товара и структуры заказа.

**7. Не склад, а кладовки.** Желание обезопасить товар от хищений порой приводит к излишнему дроблению технологических зон на запираемые обособленные кладовки, где работает исключительно персонал, закрепленный за такой кладовой, или допуск сотрудников склада разрешается только в присутствии сотрудников отдела охраны. Как показывает практика, кладовки являются технологическим тормозом пропускной способности склада, удлинняют и удорожают операции с товаром. Борьбу с хищениями эффективно проводить за счет интеграции в технологии обработки товаропотоков процедур идентификации сотрудника и товара, обработкой статистической информации претензий клиентов и случаев хищений.

### **Как организовать эффективное взаимодействие отделов и склада**

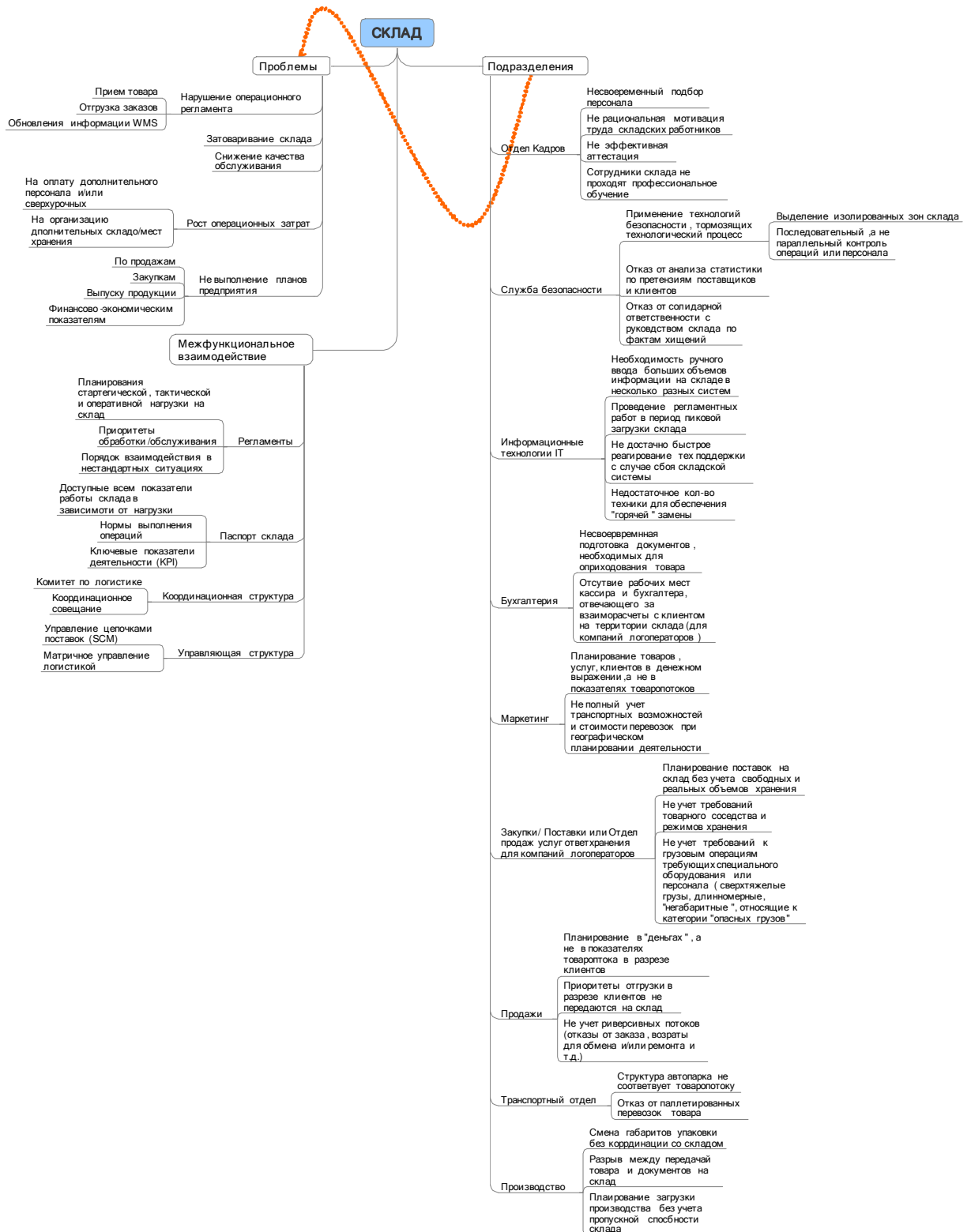
Как известно в основе любого конфликта лежит различие интересов сторон, принимающих в нем участие. Тщательный анализ причин возникновения ошибок в межфункциональном взаимодействии показывает необходимость создания в компаниях структур, координирующих логистическую активность с другими функциональными направлениями компании на основе создания единой системы целей и показателей работы. Задачи координации можно возлагать на функциональные комитеты, в нашем случае- на Комитет по логистике. Комитет в разрезе организационных связей является «горизонтальной» структурой, ответственной за разработку и создание:

- Логистической стратегии компании с учетом целей во взаимосвязи с другими функциональными стратегиями.
- Системы планирования товаропотоков и логистических мощностей на основе финансово-маркетинговых показателей.
- Регламента взаимодействия склада и других структурных подразделений компании, в том числе и стандартов информационного обмена.
- Методологии расчета ключевых показателей эффективности (KPI) работы склада
- Мониторинга логистических мощностей компании и принципов их развития

### **Основные выводы:**

- 1. Взаимная информационная изолированность склада и других подразделений компании является основной причиной возникновения ошибок межфункционального взаимодействия.**
- 2. Устранение ошибок невозможно «настройкой» только одного подразделения. Необходим системный подход в координации процессов.**
- 3. Оптимальная работа каждого подразделения компании в отдельности не означает оптимальную работу компании в целом. Работа отдела компании должна считаться эффективной, если следствием такой деятельности является оптимальность в работе компании.**

#### 4. Выработку критериев оптимальной работы и осуществление межфункциональной координации удобно проводить на основе матричных, горизонтальных структур, например, «комитет по логистике».



*Рисунок 1. Системная карта типичных ошибок межфункционального взаимодействия*