

Аудит склада: «допрос» с пристрастием



Юрий Колмачин,
эксперт по логистике и SCM

Уже и в России настало то время, когда сравнительно недорого можно нанять грамотного специалиста с рынка консалтинговых услуг и получить от него подробную консультацию относительно «самочувствия» вашего склада. Допустим, вы нашли нужного «спеца», обладающего всеми необходимыми качествами (хотя это и непросто), и отправили на ваш склад. Что он сможет увидеть на вашем складе своим ученым и «незамысленным» взглядом? Очень много интересного, если будет знать, когда и куда заглянуть и с кем и как поговорить...

Когда человек приходит к врачу, эскулап сначала проверяет его пульс, давление, температуру и по состоянию этих и некоторых других легко измеримых показателей он судит о том, насколько здоров весь организм человека, нужно ли далее продолжать его исследовать или можно сразу ставить окончательный диагноз и незамедлительно приступать к лечению.

Так же и склад. Если хочешь узнать, насколько эффективен весь бизнес, логичнее для начала сделать аудит на складе, и тогда сразу многое станет ясно и понятно.

Вы спросите: а почему именно склад выступает в качестве данного индикатора – почему, например, не закупка или доставка или продажи с финансами, ведь они тоже немаловажные звенья цепи поставок?

Отвечаю: чтобы понять сложное, нужно сначала превратить его в простое. Разложить по полочкам, как говорится, «отделить мух от котлет», ну и так далее...

«Котлеты – отдельно...»

Вы спросите, как это сделать? Как упростить, например, сложную и громоздкую систему учета и контроля товарных и финансовых потоков, или как оценить эффективность IT-системы крупной холдинговой компании, или как узнать, насколько эффективно обращаются вложенные вами деньги в модернизацию каких-либо систем и технологий, и как, наконец, узнать, когда же появится обещанная прибыль от этой модернизации?

Отвечаю: есть два пути. Можно изобрести какую-нибудь еще более сложную систему, чтобы при помощи нее попробовать оценить вышеуказанные системы и в результате, возможно, все еще больше усложнить, а можно просто внимательно посмотреть на некие индикаторы, лежащие на поверхности, например на складе, и по ним сделать нужные выводы.

А какие же важные индикаторы имеются на складе?

За годы своей практики, занимаясь аудитом цепей поставок на самых разных предприятиях, с самыми разнообразными складскими технологиями и степенью

оснащенности различными, современными и не очень, способами анализа систем управления запасами, для предварительного анализа состояния запасов я всегда прежде всего шел на склад и примерно в течение одного рабочего дня уже практически безошибочно знал, насколько эффективно в данной компании управляют запасами.

В процессе дальнейшего глубочайшего и всестороннего изучения данных из КИС (корпоративная информационная система) и бесед с руководителями подразделений и руководством компании я практически никогда не находил весомых причин для того, чтобы изменить мнение относительно состояния запасов, которое сложилось у меня после посещения склада.

Что еще, кроме состояния запасов, можно узнать по складским индикаторам?

В результате обследования склада можно узнать, насколько эффективно тратятся деньги на его содержание, реконструкцию или строительство.

Еще можно узнать, насколько эффективно используются складские площади, стеллажное и грузоподъемное оборудование.

Также можно узнать, насколько эффективно тратится фонд оплаты труда, насколько производительно работает персонал, насколько эффективна его мотивация, какова культура производства на складе, как она влияет на качество выполняемых операций. И еще очень и очень много интересного и полезного можно узнать от профессионально проведенного аудита.

Другой разговор, что не все и не всегда хотят знать правду о своем складе, но это уже другая тема, не связанная со складскими технологиями, хотя и не менее важная в данном контексте.

Не буду здесь открывать всех своих секретов, просто приведу один пример для иллюстрации того, насколько может быть полезным простое посещение склада специалистом по логистике и SCM.

Хорошо структурированный хаос

Представьте себе склад дистрибьюторской компании площадью примерно 3000 м², с высотой до нижнего края балки 10 метров, со стеллажным хранением 4 ярусов, пол на отметке +1.2000, наливной, с доками, с зонами отгрузки / приемки, зоной готовых заказов, зоной хранения и зоной брака. Все как положено, просто мечта, а не склад!

Склад, кстати, реальный. Хозяин заказал его проектирование и строительство по шаблонному проекту, взятому с красивой картинки в интернете.

Аудит этого склада я делал 2011 году.

Зайдя на территорию склада, в 9:00 я увидел на площадке перед доками скопление автомобилей на загрузку, грузоподъемностью от 1,5 до 10 тонн, а на территории – несколько большегрузных фур (приходов).

Автомобили под загрузку наполнялись при помощи погрузчика, который снимал поддоны с товаром из открытых доков, ставил их перед машинами, а дальше грузчики и кладовщики вручную грузили и размещали товар в фургонах. Зачем для данных операций склад с доками, непонятно.

Так как доки, таким образом, были заняты, «фуры», пришедшие на выгрузку приходов, стояли и ожидали окончания погрузки расхода.

...по большому счету ведь склад – это некий индикатор, по которому без ошибки можно судить об эффективности бизнеса, так же как, например, по пульсу у человека...

Зайдя на склад, я увидел зону отгрузки, занятую поддонами с товаром, предназначенным для отгрузки, используемую как зону готовых заказов.

Все остальные процессы во время отгрузки расхода не выполнялись из-за отсутствия персонала и места для выполнения операций.

Находясь в зоне хранения, я осмотрел базовые ячейки и увидел, что товар в базовых ячейках не разложен так, чтобы его было удобно комплектовать, а разбросан (как будто его комплектовали в последний раз).

В зоне комплектации находился товар, который давно не брали (было видно, что он лежит долго, по ровному слою пыли на коробках), и товар в беспорядочно разорванных коробках (штучный), в том числе разбросанный в проходах между стеллажами.

Штабелированием товара занимались рич-трак и электропогрузчик, который мог перемещать товар не выше третьего яруса в связи с тем, что проходы были загромождены, техника простаивала («сэкономили» в свое время на г/п технике).

Последние ярусы стеллажей были пусты на 90%. Третьи ярусы были заполнены процентов на 50, вторые ярусы переполнены – в них практически не было запаса пустых ячеек.

Из общения со штабелерщиком, после того как он снял для меня несколько поддонов, я пришел к выводу, что ротация товара производится неудовлетворительно.

По количеству пыли на поддонах с товаром с четвертого и третьего ярусов было件ятно, что данный товар

более месяца простоял без движения, а некоторые позиции и гораздо дольше (выяснилось, что некоторые позиции простояли с начала запуска склада). Товар либо вообще не маркируется, либо маркируется неправильно (не указывается дата поставки, номер партии, код товара).

Пообщавшись с начальником склада, я выяснил, что инвентаризации на складе проводятся без «пустографок», при пересчете товар не снимается с верхних ярусов (записывается то, что крупно написано маркером на коробках).

Понаблюдав чуть позже операцию приемки приходов, я увидел то, что и ожидал увидеть: большая часть товара, пришедшего на приход, не расставлялась, как должно быть по принципу FIFO (или по какому-нибудь иному), он просто отставлялся в сторону (в проходы), потому что по всему пришедшему товару был дефицит и этот товар должен был отгрузиться в ближайшую отгрузку.

Таким образом, невооруженным глазом можно было увидеть, что на данном складе реально оборачивается только примерно 1/3 всего объема товара, а остальной товар просто занимает оставшееся место практически без движения.

...улучшайте эффективность вашего бизнеса по всей цепи поставок! И не бойтесь лишний раз заглянуть на склад, чтобы посмотреть, что там реально происходит и чтобы пообщаться со складским персоналом!...

Никакой ABC анализ склада не мог бы более наглядно показать проблему лучше, чем это было видно в данное время на складе.

Бракованный товар располагался вместе с прочим, сбор и списание его производились один раз в неделю.

Персонал склада менялся постоянно, мотивация персонала «кривая», коллектива как такового не было, люди работали от инвентаризации до инвентаризации и менялись каждые 3 месяца.

При всем этом, руководитель бизнеса нанимал высокооплачиваемых специалистов по управлению запасами, которые вообще никогда не спускались на склад, но при этом предоставляли ему очень много различных умных таблиц и выкладок относительно состояния запасов на его складе... и он, как ни странно, им верил.

Дополнительно к этому, руководителю бизнеса приходилось принимать решения в рамках строгих дистрибьюторских договоров, где были предусмотрены жесткие

условия по выборке завышенных объемов товара под приятные проценты бонусов.

Условием получения данных бонусов было то, что поставщик мог в любое время, без каких-либо согласований, отгрузить партию товара, превышающую

...на складе можно, например, практически без ошибки оценить эффективность использования складских запасов...

в несколько раз обычные нормы приходов. В результате товар выставлялся в проходах, и все складские процессы значительно замедлялись, либо вообще останавливались.

В конечном итоге, компания несла некие косвенные расходы, которые было труднее и неприятнее считать, чем прямые выгоды от бонусов, связанные с дополнительной премией руководителю бизнеса и некоторым его подчиненным, но по величине эти убытки даже на поверхности были значительно выше доходов от бонусов.

После проведения аудита склада, закупок и доставки руководитель бизнеса данной компании получил полный расклад относительно имеющихся проблем по приоритетам, и он постепенно приступил к их целенаправленному устранению.

Таким образом, аудит склада обязательно нужно делать. Не доводите до того, чтобы, как в приведенном выше примере, вам пришлось заморозить 2/3 товарных запасов в неликвиде, идя на поводу у контролеров.

Понятно, что на складе меньше персонала с высокими зарплатами, способного лоббировать интересы склада перед руководством компании, но все равно не надо делать из склада «помойную яму» и относить туда «косяки» всех прочих подразделений. Это же все равно в конечном счете только усугубит общую ситуацию.

Но даже если на вашем складе не все так плохо, как в описанном мною примере, все равно не надо останавливаться на достигнутом.

Вместо эпилога

Ведь даже от самых современных и умных систем планирования учета и контроля не будет никакого толку, если они будут анализировать данные, не связанные с живыми и реально текущими процессами на складе. ■