



С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ СКЛАД?

ДОРОЖНАЯ КАРТА

Этот материал продолжает цикл статей «С чего начинается склад?», в рамках которого освещаются этапы проекта по технологическому проектированию складского хозяйства.

В первом материале цикла речь шла о проведении первичного обследования склада: непосредственно изучении помещений, аудите бизнес-процессов, интервьюировании ключевых сотрудников и других работах, основная цель которых – собрать и задокументировать информацию о текущем состоянии складского хозяйства. Формализованный срез данных о текущем состоянии склада на момент прихода проектной команды – это фундамент, на котором будут возводиться последующие гипотезы, а для стороннего наблюдателя – возможность понять, где находится точка отсчета.

Во второй статье мы рассматривали второй этап – разработку концепций развития складского хозяйства. Здесь проектная команда уже располагает рядом ограничений, в пределах которых необходимо выработать концепции возможных путей развития складского хозяйства. Фактически к этому моменту уже есть несколько

вариантов, один из которых с большей степенью вероятности и будет принят в качестве итогового, но пока они никак не задокументированы, так как выявить перечень дополнительных скрытых ограничений еще только предстоит.

Этот этап проекта имеет одну любопытную особенность – в ходе углубленного анализа данных, собранных на первом этапе, а также их дополнения новыми срезами обнаруживаются находки различной степени очевидности. Иногда они настолько неожиданные, что их можно классифицировать как сюрпризы. И часто именно они становятся определяющими ограничениями при выборе той или иной концепции развития складского хозяйства. Максимальное количество обнаруженных ограничений позволит быть уверенным, что каждая из гипотез, уже проработанная и оформленная в концепцию развития складского хозяйства со всеми присущими атри-

бутами (базовым описанием процессов, топологией и верхнеуровневыми расчетами потребности в персонале и подъемно-транспортном оборудовании), применима для последующей детальной проработки на завершающем третьем этапе проекта по технологическому проектированию складского хозяйства.

С одной стороны, второй и третий этапы технологического проектирования складского хозяйства схожи: оба нужны для понимания, по какому пути необходимо пойти для достижения поставленных целей, и наименования составных частей результата работы в каждом из этапов сопоставимы. Однако второй этап – это скорее теоретический базис, который требует преобразования в пригодный для внедрения план. Ведь как раз результаты третьего этапа выступают отправной точкой последующего развития складского хозяйства на ближайшие несколько лет.

Необходимость разделить этапы – логичная пауза, потребность в которой стала понятна с опытом. Этот временной зазор зачастую используется клиентом как время для осмысления результатов двух этапов, понимания доступных векторов развития и поиска необходимых внутренних или внешних ресурсов в компании для воплощения проекта в жизнь.

Дорожная карта проекта: кто посмотрит со стороны?

Распространенная практика – это попытка перейти к самостоятельной проработке одной из концепций развития, предложенных на втором этапе. Желание вполне понятное и разумное с точки зрения оптимизации затрат и максимально глубокого погружения в материал. Однако следует помнить, что будь эта задача настолько простой, смысла в услуге не было бы – каждый предпочел бы делать все самостоятельно.

Во-первых, технологический проект как цельный продукт – это независимый экспертный взгляд со стороны, и он остается таковым вплоть до подготовки алгоритмов работы сотрудников на складе: консультант, например, не будет оптимизировать процессы с учетом специфики, которая таковой нередко не является.

Обследование складского хозяйства клиента, выдвижение и проверка гипотез о направлениях его развития, подготовку финального документа осуществляют консультанты с обширным практическим опытом. Он позволяет им в краткие сроки локализовать проблемы конкретного объекта, комплексные решения которых впоследствии вырабатываются. Со значительной долей вероятности сотрудник клиента, в чьи обязанности входит ознакомление с результатами работ и их согласование, в процессе изучения документа увидит много знакомых мест. С какой-то из указанных проблем он уже сталкивался и, скорее всего, даже озвучивал руководству; какие-то из указанных деталей, возможно, ранее не воспринимались как проблемы или по ним когда-то давно было принято решение с учетом прошлых обстоятельств и возможностей. И такое решение может незаметно просочиться и в результаты текущего проекта!



Во-вторых, детальная проработка плана внедрения концепции с учетом всех деталей и нюансов – это отдельная ресурсоемкая работа, и поручить ее кому-то внутри организации будет чревато одним из двух исходов: низкое качество итогового результата, неполнота или вообще отсутствие результата. Как и на предыдущих этапах, по итогам третьего клиент получает отчет. Результаты работы по третьему этапу проекта прагматичны – команда перестает делать открытия, возможные на ранних стадиях проекта, не предлагаются новые варианты оборудования, топологии, процессов и др. Вместо этого происходит углубление в то, о чем уже шла речь ранее.

■ Например, на предшествующем этапе проекта предлагается базовое описание бизнес-процессов в том виде, как они должны выглядеть с учетом реалий нового направления развития складского хозяйства. Однако это описание верхнеуровневое, не предполагающее расшивку процесса до уровня операций с указанием конкрет-

ных ролей сотрудников, ответственных за их выполнение, или до наименования конкретных типов оборудования или входящих / исходящих документов. Такой уровень погружения доступен только при определенной степени сноровки в декомпозиции процессов при разработке технологических карт. По существу, такой результат клиент может уже использовать как готовый конечный продукт, например в своей системе качества.

■ Другой пример – это ориентировочная стоимость реализации проекта в части рекомендованного оборудования и систем хранения. Существуют усредненные значения, ориентируясь на которые можно оценить примерную стоимость того или иного компонента (например, в среднем одно палето-место фронтального стеллажа стоит X рублей, а из этого мы делаем вывод, что производство необходимого расчетного количества ячеек на X даст нам ориентировочную

стоимость). Требования этапа 3 к этой составляющей – своеобразный бенчмаркинг поставщиков с запросом коммерческих предложений с учетом специфики конкретного складского хозяйства и особенностей прорабатываемой концепции. Результат этой работы упрощает выбор оборудования клиентом, так как именно уровень «бенчмаркинг» гарантирует соответствующую широту взгляда организатора тендера.

И вот сейчас самое время упомянуть о третьем бонусе разработки технологического проекта привлеченными силами. Такой способ проработки деталей проекта позволяет сконцентрироваться на всесторонней оценке этапа или этапов, которые начнутся после проекта.

■ Для максимизации потенциальной выгоды от запуска, проработки и внедрения проекта по развитию складского хозяйства и минимизации вероятности столкновения с непреодолимыми сложностями мы рекомендуем привлекать сотрудников из всех смежных департаментов, которые в той или иной степени будут причастны к реализации проекта, либо работе с функцией склада впоследствии. Помимо их привлечения требуются серьезные усилия по координации, систематизации обратной связи и ее органичному отражению в результатах проектирования. На таких задачах, по нашему мнению, в приоритете должны быть сконцентрированы силы принимающей стороны. В качестве иллюстрации можно привести пример технологического проектирования складского хозяйства для стратегически важного предприятия. С точки зрения практики объект интересный: стратегически важное – значит, завод, что, в свою очередь, подразумевает минимум три основополагающие характеристики: много разноформатных складов, которые располагаются на значительном удалении друг от друга на площадке, широчайшая матрица SKU как в части количества индивидуальных наименований, так и количества групп товаров с разным подходом к складированию. Однако по-

мимо этих особенностей была еще одна – предприятие не имеет возможности закупать оборудование ряда иностранных производителей, а значит возможность провести сколько-нибудь осмысленный тендер отсутствует. Отследить это на этапе разработки проекта стало возможным в силу плотной коммуникации с представителями отдела закупок, хотя формально никто из них не был участником проектной команды. Таким образом, одной из первоочередных задач становится привлечение к оценке последующих шагов профильных специалистов.

■ Третий этап проектирования – это практически последняя возможность внести какие-то предложения и инициативы для сотрудников, косвенно задействованных в проекте. Возможность свободного обмена информацией между инициаторами проекта в компании и представителями смежных функций формирует в целом благоприятную атмосферу для успеха любых внедрений, так как работа происходит в едином информационном пространстве: причастные знают, что и как происходит в компании, как это может повлиять на бизнес в целом и на них в частности. Так, в одном из наших проектов компания-ритейлер одежды поставила перед собой цель – оптимизировать склад, отведенный под дополнительные хозяйственные нужды, где хранились различные маркетинговые материалы, ТМЦ для хозяйственной жизни предприятия и др. Отличительная особенность – расположение площадки внутри Садового кольца г. Москвы со всеми вытекающими из этого нюансами: стоимость обслуживания и недополученная прибыль из-за эксплуатации площадей подобным образом. Помимо прочего, сама площадка была далеко не лучшим выбором для оборудования склада в силу конструктивных особенностей. Разумным решением, которое поддержали представители проектной команды, было перемещение на другую локацию. Однако в процессе работы и коммуникации с сотрудниками других департаментов компании выяснилось, что применение такого решения будет минимальной из-за высокого риска увольнения нескольких ключевых лиц.

■ В большинстве случаев любой из сотрудников компании – это носитель какой-либо важной информации или опыта, имеющих отношение к складской логистике. Так, публикация результатов проектирования для всего среднего и высшего менеджмента заказчика позволила выделить риск в выборе места для постройки будущего объекта. Своевременность шага многократно подтвердилась, когда смежное подразделение поставило себе в задачу регулярное соотношение градостроительных планов и границ нового распределительного центра.

■ Знакомясь с результатами работ по третьему этапу технологического проектирования, клиенту рекомендуется анализировать каждую рекомендацию на предмет применимости в конкретных условиях, ведь последующая реализация, отличная от предложенного варианта, может не обеспечить в полной мере требуемые производительность или вместимость. Консультантам редко удается с ходу разобраться в относительной значимости влияния того или иного департамента (или его руководства) на главного выгодоприобретателя результатов проектирования. Вовремя проведенная предзащита разрабатываемой концепции, а в частности способа устранения неликвидных остатков, показала, что у проекта не будет органичного развития – центр сил вообще не принимал само определение «неликвид» для выделенной товарной группы.

Другими словами, речь идет о неких шагах в практическом направлении, которые, пусть и умозрительно, рекомендуется сделать в процессе приемки работ. И делать эти шаги мы рекомендуем в момент, когда появляется понимание итоговых направлений. Если не подойти к процессу оценки реалистичности предложенного сценария ответственно и с некой долей анализа потенциальной карты может быть применима не в полной мере, а это отодвинет необходимые трансформации на неопределенный срок либо сделает их не совсем такими, какими они нужны бизнесу.

*Артём Долгих,
директор по развитию бизнеса, AXELOT
Родион Янгиров,
ведущий консультант, AXELOT* ■