

Лучшее – враг хорошего



Чтобы удержать клиентов в условиях обострившейся конкуренции, дистрибуторские компании готовы идти на многие уступки. Продажа небольшими партиями, выдача товара прямо со склада, уменьшение срока доставки, возможность вносить изменения в заказ вплоть до момента погрузки в автомобиль... То, что еще вчера казалось невозможным, сегодня становится чуть ли не нормой. Но всегда ли такие шаги оправданы?

Алексей СОКОЛОВ,
директор департамента систем управления
предприятием, ОАО «Банкомсвязь»

Знакомая практически любому дистрибутору ситуация: несколько руководителей высшего уровня (топ-менеджеров) тратят часы своего рабочего времени (заметим, недешевого для компании), разбирая очередную «накладку» при отгрузке товара для требовательного клиента. Содержание заявки несколько раз менялось, склад переделывал уже готовый заказ и запутался. Долго выясняли, что к чему, какие артикулы и в каком количестве надо, а какие уже не надо отгружать. Из-за этого задержали машину, и клиент все равно остался недоволен. Да и маржа, как показали расчеты, не перекрывает понесенные расходы. Кто выиграл в итоге? И как избежать подобных ситуаций в будущем?

Теория управления запасами гласит: для качественного обслуживания клиентов необходимо установить временной период на выполнение задания, на протяжении которого в это задание не будут вноситься изменения (frozen period). Но если планы продаж под угрозой, теория зачастую остается теорией – надо зарабатывать деньги. Если ты их не заработаешь – заработает твой сосед. Однако ошибки при подборе или задержки с отгрузкой приведут со временем к тому же результату – недовольный клиент уйдет к конкуренту.

Значит, наша задача – обеспечить, чтобы склад качественно выполнил каждый заказ: корректно подобрал, упаковал и быстро отгрузил по графику по грузки либо по приезду автомобиля. Но при этом также корректно и в кратчайшие сроки обработал и любые изменения в заказе клиента.

Когда идет речь о складе, временные характеристики приобретают решающее значение. Поэтому важно четко определить нормативы его работы:

- время на отбор и возврат товара по заказам,
- продолжительность погрузки, т.к. транспорт в этот момент простояивает,
- время на дополнительный отбор и возврат товара после корректировки заказа,
- допустимое время реакции на изменение заказа (в минутах).

Если последний показатель больше стандартного времени обработки заказа, целесообразно применить правило frozen-периода. Это классический случай управления запасами, сложности он не представляет: склад дожидается подтверждения правильности заказа и выполняет работу в рамках установленных нормативов.

Если же время реакции на изменение заказа составляет, например, 30 минут, а полный цикл подбора – 4 часа, у склада нет возможности ждать подтверждения каждого заказа. Приходится подбирать их по мере поступления и оперативно переукомплектовывать при приходе корректировок. Многие дистрибуторы идут на это, поскольку клиенты, как правило, ценят возможность дополнять и уточнять свои заявки вплоть до момента отгрузки. Но такой подход несет в себе весьма значительные риски:

1. Нарушается ритмичность работы склада.
2. Возрастает количество ошибок при подборе заказов.
3. Увеличивается количество ошибок в сопроводительных документах.
4. Заказчик недоволен, когда поступивший товар не соответствует заказанному.
5. Компания несет дополнительные издержки по устранению ошибок в документах, возврату и довоzu товара.
6. Заказчик будет крайне недоволен, когда не получит возможности вносить корректировки в последующие заказы.

Как быть?

Самый надежный способ – вернуться к правилу frozen-периода. Честно признаться себе, что риск слишком велик, бизнес не готов к сервису такого уровня. Объяснить клиенту его потери в первом случае и выгоды во втором и установить граничные сроки подачи и подтверждения заказов. И главное: никаких исключений! Строго придерживаться правил frozen-периода абсолютно со всеми клиентами.

Но если бы это было так просто! Как показывает практика, полностью отказаться от корректировок невозможно. А значит, надо готовить склад к штатной работе в «чрезвычайных ситуациях».

Для этого сначала необходимо очень четко прописать взаимодействие между службой дистрибуции и складом. При этом обязательно продумать все исключительные ситуации и точки контроля соответствия информации в обеих службах: доступные для продажи (отгрузки) товарные остатки, заказы в работе, их спецификации и статусы. Скажете: предусмотреть все исключения невозможно? Согласен. Поэтому надо быть готовым к оперативному пересмотру процессов при возникновении внештатных ситуаций.

Зоны ответственности служб дистрибуции и логистики можно четко разделить. В большинстве организаций есть коммерческий директор, который отвечает за продажи товара и работу службы продаж с клиентами, и есть, как минимум, заведующий складом, который управляет скоростью работы склада и отвечает за сохранность товара (материальная ответственность). В результате разграничения этих зон ответственности появляются две различные системы: управления продажами и управления складом. С точки зрения организации работы коммерческого отдела и склада встречаются различные комбинации этих систем.

Вариант 1: ручное управления продажами и ручное управление складом.

Такая ситуация может быть характерна для большинства начинающих бизнесов. И это разумно: средства автоматизации требуют затрат на приобретение, внедрение и обслуживание и в то же время могут стать препятствием к развитию растущего и изменяющегося бизнеса. Поэтому, пока хватает возможностей простых электронных таблиц (тот же Excel), вполне можно не тратиться на более сложные программы.

Програмне рішення для управління складами з адресним зберіганням



БАНКОМЗВ'ЯЗОК

04080 м.Київ, вул.Фрунзе, 69
тел.: +38 (044) 496-00-96
e-mail: public@bkc.com.ua
www.bkc.com.ua

Однако, при увеличении количества клиентов и развитии системы дистрибуции задачи управления работой торгового отдела усложняются. Появляются различные правила предоставления скидок, необходим учет и контроль оплат, разграничиваются роли персонала при продажах и т.п. Тогда уже следует серьезно задуматься об автоматизации службы продаж.

Вариант 2: автоматизированная система управления продажами и ручное управление складом на основании бумажных документов.

Отрицать экономическую эффективность ручного управления складом при небольших объемах информации о хранящихся товарах бесполезно. Но есть у него и серьезные недостатки:

- бизнес зависит от складского персонала, замена его связана с длительным циклом обучения (достигает 2–4 месяцев для кладовщика и года – для заведующего складом);
- резко падает эффективность работы склада при увеличении объемов обрабатываемой информации (размера складских помещений, дробления партий товара до ящиков и единиц, объема товарооборота).

А попытка проводить корректировки заказов в условиях ручного управления складом приведут к увеличению объема обрабатываемой информации и, соответственно, к возникновению рисков. Для покрытия затрат на устранение последствий ошибок придется повысить стоимость товара, что, естественно, снизит конкурентоспособность компании на рынке. Альтернативой может стать автоматизация деятельности склада (WMS). Затраты на нее можно считать разумной инвестицией для снятия ограничений как по уровню компетенции персонала, так и по пропускной способности складской службы.

Вариант 3: автоматизированная система управления складом (WMS), которая содержит элементы системы управления дистрибуцией.

Положительным моментом такого решения является неразрывность процесса продаж от момента приема заказа до момента отгрузки и разрешения всех рекламаций. Да и процесс корректировок в такой системе сконфигурировать проще всего.

Но, с другой стороны, WMS – это прежде всего внутрискладская система, и ее основной владелец – начальник службы логистики. Поэтому есть вероятность, что интересы службы продаж могут быть ущемлены в пользу склада. Кроме того, для обеспечения работы службы продаж необходимо знать историю взаиморасчетов. Это сугубо бухгалтерская информация, которую придется тем или иным образом получать из учетной системы.

Вариант 4: система управления дистрибуцией на базе учетной либо ERP-системы и модуль WMS в составе ERP-системы либо как отдельный продукт.

В данном случае наиболее результативным является сервисно-ориентированный подход (SOA) к организации взаимодействия между системами. Чтобы внедрить его, нужно подробно описать все процессы склада (поступление товара, отгрузка, внутрискладские перемещения, разбор недостач и излишков, списание) через призму взаимодействия служб (снабжение, склад, продажи, бухгалтерия). Кроме того, следует установить, кто отвечает за подачу информации на каждом этапе, каким образом и в каком виде эта информация поступает остальным участникам процесса. Шаблон описания процесса взаимодействия может выглядеть приблизительно так, как показано в Табл. 1. Стоимость работ по программированию такой логики обычно гораздо ниже, чем организационных мероприятий по разработке, согласованию процессов и обучению персонала.

* * *

Резюмируя сказанное выше, можно сделать вывод: улучшение качества услуг склада обязательно требует затрат. Чудес не бывает – попытка декларировать высокие стандарты работы на пустом месте обязательно обернется против предприятия. Поэтому, прежде чем обоснованно принять решение о дополнительных услугах, необходимо взвесить, сколько предприятие получит дополнительной прибыли и сколько необходимо инвестировать, чтобы достичь нового уровня качества предлагаемых услуг.

Пример шаблона описания процесса взаимодействия служб

Табл. 1

Событие	Учетная система	WMS
Обращение клиента	Менеджер по продажам принимает заказ клиента.	
	Учетная система передает заказ клиента в WMS	WMS принимает заказ клиента, проверяет фактические остатки, фиксирует отклонения от заказанного товара
	Учетная система принимает подтверждение из WMS, переводит заказ в статус «В работе», корректирует позиции, по которым выявлено отклонение, и оповещает ответственного менеджера	WMS переводит заказ в статус «В работе», передает в учетную систему статус заказа и перечень позиций, по которым выявлено отклонение, а также фактическое количество товара
Перевод заказа в работу		