

Виктор Старченко,
консультант и бизнес-тренер по логистике,
г. Воронеж,
Россия



100 + 1 СОВЕТ ПО СКЛАДУ

10 СОВЕТОВ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА СКЛАДЕ

1. Назначьте владельца складского процесса.

Основные требования к нему:

- ✓ знание складской логистики;
- ✓ опыт работы;
- ✓ IT-шная грамотность.

Возможно, кто-то из начальников смен, старших кладовщиков уже «созрел»?

Нет — ищите на стороне.

2. Нормируйте труд складских работников — нормы времени, выработки, численности. Согласитесь, без этого невозможно точно выйти на штатную численность.

3. При разработке норм руководствуйтесь: законодательными актами; положением об организации нормирования труда; межотраслевыми нормами в отношении автотранспорта и складских работ, времени на погрузку

вагонов; постановлениями главного государственного санитарного врача.

Но возможна ли разработка нормативов без учета особенностей компании?

Составьте фотографии рабочего дня, хронометрируйте, ведите наблюдение, используйте статистику.

4. Разработайте организационную структуру склада. Своевременно актуализируйте ее в соответствии с изменениями в технологическом процессе.

5. Регламентируйте процесс. Без правил игры — игра пойдет по своим правилам.

Разработайте:

- ✓ положение о складе — это конституция склада;
- ✓ регламент «Склад» с разделами: прием, хранение, отпуск, возврат, инвентаризация;
- ✓ схему технологического процесса;
- ✓ транспортно-технологические схемы;

- ✓ технологические, операционные карты;
- ✓ должностные инструкции;
- ✓ инструкции по охране труда;
- ✓ инструкции по пожарной безопасности.

Жизнь не стоит на месте! Регламенты своевременно актуализируйте.

6. Организация труда на складе должна разумно предусматривать разделение и кооперацию. Не допускайте простаивания ресурсов на одном складе (участке) при «пиковой» ситуации на другом.

7. За что компания платит деньги складским сотрудникам? Повременная оплата — самая неэффективная.

8. Перейдите на оплату в соответствии с ключевыми показателями эффективности (KPI).

Учет и анализ 5–10 и более показателей приведет к затратам, превышающим эффект от введения.

Целесообразно ограничиться следующим:

- ✓ объем отгрузок (машина, тонна, паллета, коробка, документострока, штука, кг, рубль);
- ✓ скорость отгрузки;
- ✓ качество отгрузки.

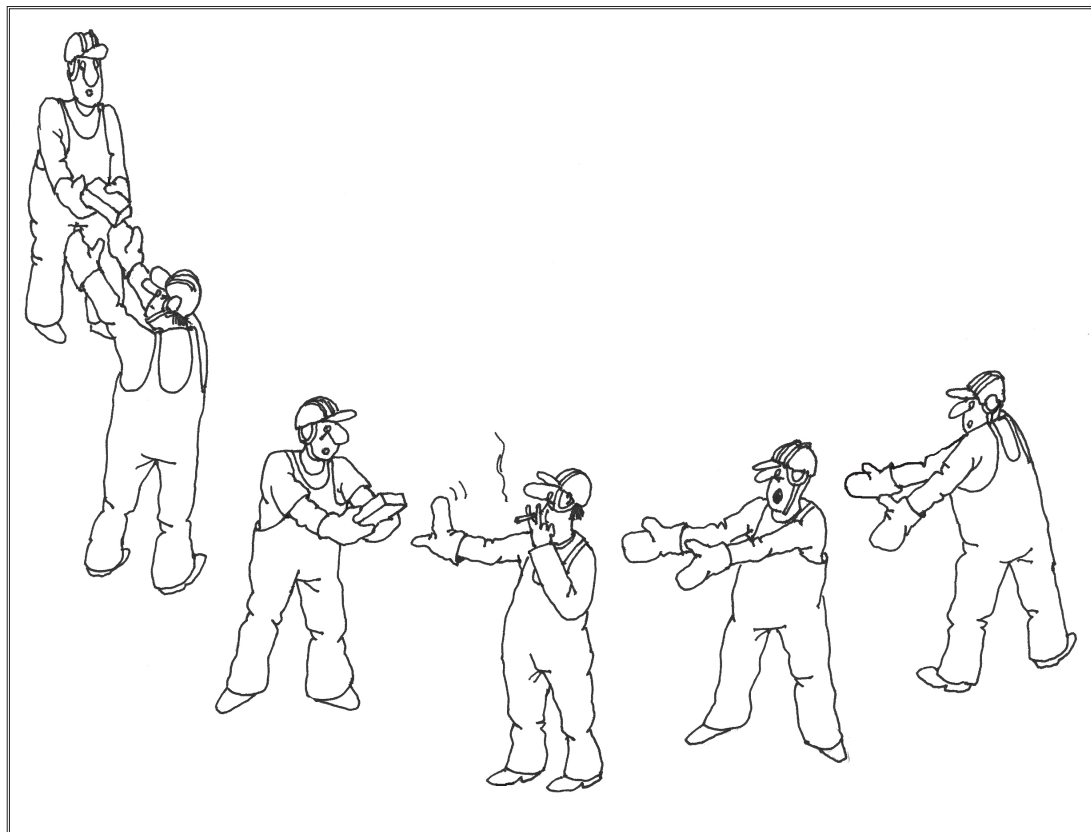
9. Организуйте рабочие места основных категорий складских работников. Оснастите их всеми средствами и предметами труда, рационально размещенными.

Рабочее место руководителя склада создайте вблизи зон приема и отгрузки товара.

10. Постоянно делайте мониторинг рынка труда. Не упустите тенденции заработной платы. Заработная плата должна соответствовать рынку региона.

10 СОВЕТОВ ПО ВЫГРУЗКЕ И ПРИЕМУ ТОВАРА

1. Перед разгрузкой транспортного средства сверьте номера пломб, указанные в сопроводительных документах, с номерами пломб, вывешенных на





вагоне, кузове автомобиля, контейнере. Проверьте целостность пломб, надежность пломбирования и исправность транспортного средства (стены, крыша, тент не порван, шнуровка не нарушена, окна не разбиты).

2. Установите порядок выгрузки при бывших одновременно нескольких транспортных средств. Решение об очередности разгрузки принимайте с учетом объема прибывшего товара и наличия его в данный момент на складе. В первую очередь выгружайте товар, который необходим для комплектования заказов Клиентов.

3. Выгрузка товара должна осуществляться в соответствии с технологиями предстоящих операций приема и постановки на хранение. Может, есть возможность совместить выгрузку и входной контроль по количеству?

4. Укладывайте товар на поддон одного наименования. Допускается укладывать на поддон несколько наименований товара, если они направляются на хранение в одну зону (сектор) склада. Транспортные этикетки коробок, упаковок, тюков, пакетов разместите с наружных сторон.

5. Формирование грузовой единицы (паллеты, штабеля) должно обеспечивать ее устойчивость и сохранность товара при дальнейшем перемещении. Обмотайте два верхних ряда двумя-тремя слоями стрейч-пленки.

6. Поручайте прием товара лучшим работникам склада.

7. Прием товара и постановку на учет осуществляйте в день прибытия.

8. Проверьте соответствие указанного в накладной и фактического количества товара посредством:

- ✓ полного или частичного взвешивания;
- ✓ пересчета единиц товара, прибывшего без упаковки;
- ✓ пересчета количества упаковок товара и умножения на количество вложений.

Каждую упаковку, вес которой подозрительно мал, вскрываем для пересчета вложений.

9. Сократить время приема товара, постановки на учет и ускорить его отпуск можно классификацией поставщиков по категориям: «сверхнадежный», «надежный», «ненадежный».

Входной контроль товара от поставщика первой категории не проводится. Товар от «надежного» поставщика подвергается проверке в объеме 10–30 %. Товар «ненадежного» поставщика проверяется полностью.

10. Случаи недостачи, излишков, порчи прибывшего товара и других претензий к поставщику активируйте. Установленная постановлением Госкомстата (РФ) форма акта ТОРГ-2 громоздка. Среднее время ее подготовки 30–40 минут. Разработайте свою форму акта и согласуйте с поставщиками.

10 СОВЕТОВ ПО ХРАНЕНИЮ ТОВАРА

1. Каждой группе товаров определите свои зоны и сектора на складе.

2. Для каждого артикула, товарной позиции внутри группы отведите специальное место: полка, ящик, поддон, стеллаж, вешалка, зона на полу.

3. Наиболее оборачиваемые, самые востребованные группы товаров храните ближе к зоне отгрузки. Такой же принцип применим и для каждого артикула группы. Определение востребованности товара осуществляется «на глазок». Используйте для этого традиционный ABC-анализ, или методику кумулятивной процентной доли обращений, предложенную Джоном Шрайбфедером.

4. Принцип «востребованности» может иметь исключения.

Громоздкий, объемный, тяжелый товар с низкой оборачиваемостью храните вблизи зоны отгрузки. Высокооборотный товар, большой ценности и малых размеров, целесообразно, хранить в дальней зоне склада.

5. Определите товар для статического хранения — на заранее определенные ячейки — и товар динамического хранения — укладываемый на свободные ячейки в момент поступления.

Выделите категории сотрудников, принимающих решения по внутри-складской ротации товара.

6. Не допускайте хранение непосредственно на полу. Используйте поддоны, щиты. В компании используются поддоны? Определите стандарт: 800 x 1200 мм, 1000 x 1200 мм либо другой, и используйте поддоны одного стандарта. Остальные — реализуйте.

7. Постановку товара на хранение производите аккуратно, чтобы исключить возможность его случайного падения и повреждения. При установке на высоту более 2 метров применяйте обвязывающие жгуты, обматывайте стрейч-пленкой. В процессе хранения ежедневно осматривайте товар на предмет устойчивости паллеты или штабеля, повреждений, порчи.

8. Сделайте три шага для быстрого поиска товара в зоне хранения, будь то комплектация заказа или инвентаризация.

Шаг первый: разложите товар по группам, подгруппам, сегментам, подсегментам. Обозначьте товар ярлыками с названием. Работник просто запомнит место хранения. Это возможно при количестве артикулов до 2–3 тыс.

9. **Шаг второй:** организуйте адресное хранение — места хранения идентифицированы. Положил товар — внес данные в учетную систему: товар, в таком-то количестве хранится в зоне (секторе) «А», на стеллаже «3», в ячейке «12», на полке «4». Ярлыки сделайте разными цветами.

Все затраты по размещению на хранение окупаются быстрым поиском товара.

10. **Шаг третий:** введение автоматизированной системы управления складом WMS, штрих-кодирование, бар-коды, цифровые коды, электронные и радиометки — современно. О преимуществах подробно проинформируют поставщики этих технологий. Не забудьте о возможном обратном эффекте:

✓ дорого;

- ✓ все операции должны быть определены и регламентированы;
- ✓ потребуется осуществление зонирования и адресного хранения;
- ✓ организация учета;
- ✓ надежная информационная система (ИС компании может «не потянуть»);
- ✓ обучение сотрудников;
- ✓ длительное время внедрения.

10 СОВЕТОВ ПО КОМПЛЕКТАЦИИ ЗАКАЗА И ОТГРУЗКЕ ТОВАРА

1. Не допускайте отпуск товара без оформления сопроводительных документов.
2. Разработайте маршруты комплектации заказов и привяжите к ним строки комплектовочных документов.
3. Установите время окончания приема заявок клиентов на текущий день. Заявки, поступившие позже, автоматически переносятся на следующий день. Определите должностное лицо при-

нимающее решение о комплектации вне регламентных заявок. Учитывайте общий объем отгрузок в этот день и возможности склада.

4. Приоритетами комплектации и отгрузки товара должны быть:

- ✓ заказы, убывающие к Клиенту раньше;
- ✓ заказы на последнюю точку выгрузки по маршруту транспортного средства.

5. Скорость комплектации увеличивается разумным сочетанием индивидуального и комплексного набора. При индивидуальном наборе из мест хранения изымается требуемое количество товаров одного заказа. При комплексном наборе изымается товар, присутствующий в нескольких заказах. Обучите сотрудников этим методам. Определите, кто будет принимать решение о выборе метода набора в каждой конкретной ситуации.

6. Скомплектованный товар увязывайте, формируйте паллету либо укла-



Рисунок

дывайте в тару (пластиковые контейнеры, картонные коробки, гофрокороба, мешки, пакеты) и маркируйте. Самый простой способ маркировки — надпись черным фломастером с указанием клиента и его адреса.

7. Обязайте сотрудников после окончания комплектации заказа ставить свою подпись с указанием фамилии на комплектовочном документе.

8. Назначьте сотрудников, в обязанности которых будет входить проверка соответствия транспортного средства перевозимому грузу. Не допускайте загрузки товара в транспорт с мокрым полом, стенами или протекающим потолком, в отдельных случаях — с резким запахом и несоответствующей температурой. Перед загрузкой осмотрите транспорт на предмет целостности, исправности пломбировочных приспособлений и отсутствия предпосылок к повреждению товара при транспортировке.

9. При погрузке товара в автомобильный транспорт учитывайте мнение водителя, хорошо знающего свой автомобиль. Важно учесть допустимую нагрузку на ось автомобиля.

10. Запретите при погрузке устанавливать тяжелый товар поверх легкого. Поврежденный товар при погрузке замените — его возврат от клиента будет дороже.

Не забываем пломбировать транспортное средство!

10 СОВЕТОВ ПО ЗОНИРОВАНИЮ СКЛАДА

1. Определите целесообразность и возможность создания в компании основных складских помещений и зон, представленных на рисунке.

2. Разделите склад на зоны. Зонирование склада должно быть такое же, как и дома. Ведь обувь мы оставляем у входа, тарелки и ложки — на кухне, кровать — в спальне, а ПК стоит в рабочем кабинете.

3. Максимально используйте площадь и объем каждого складского помещения. Может оказаться, что актуальности в строительстве или аренде нет.

4. Не допустите «поедания» зоной хранения всех остальных технологических зон. О главной функции склада — обеспечении должного сервиса для клиента — придется забыть.

5. Рассчитайте площади помещений и зон склада. Обратитесь к методикам, предлагаемым А. М. Гаджинским и Г. П. Манжосовым. Формулы не из высшей математики. Все с позиции «здравого смысла». За основу берется грузооборот склада и оборачиваемость запаса.

6. В дальнем углу зоны хранения создайте зону «Брака» («Карантина», «Неликвида»). Помещайте туда товар, который не может быть по качественным показателям отгружен клиентам. Физически отгородите эту зону. Минимум — ограничительные ленты.

7. Поручите руководителю склада ежемесячно представлять сведения о товаре в зоне «Брака» с проектом решения дальнейшей судьбы. Менеджеры не видят этот товар и «забывают» о нем.

Руководитель склада не забудет.

8. Примите политику по уменьшению брака и неликвидов, иначе эта зона «съест» всю зону хранения.

Возможные варианты решений:

- ✓ снижение цены;
- ✓ мотивация сотрудников отдела продаж;
- ✓ акции по стимулированию спроса;
- ✓ возврат поставщику или производителю;
- ✓ ремонт и восстановление поврежденного товара;
- ✓ создание «комплектов»;
- ✓ реализация сотрудникам компании;
- ✓ использование на нужды компании;
- ✓ благотворительные и гуманитарные акции, подарки;

✓ утилизация — иногда это дешевле, чем дальнейшее хранение.

Какие еще варианты?

9. Проезды и проходы в складских помещениях, конечно, должны быть. Однако оптимально ли их количество и размеры?

10. Уделите внимание административно-бытовым помещениям: раздевалки, туалеты, душевые, комнаты приема пищи. В одной компании причина текучести персонала заключалась в единственном туалете на 80 человек.

Вспомогательные площади должны составлять 3–5 м² на сотрудника.

10 СОВЕТОВ ПО ПОРЯДКУ НА СКЛАДЕ

1. Оставьте проходы вдоль стен склада свободными на 60–70 сантиметров несмотря даже на самый острый дефицит площадей. Возможность обойти помещение склада по внутреннему периметру позволит осматривать товар, состояние стен, потолков, углов и исключит скопление мусора в этих местах.

2. На складе не хватает места для хранения? Пройдитесь по складу. Не много ли пространства между полками? Если да — пристройте дополнительные полки или используйте стеллажи другого типа. Взгляните на потолок. Есть возможность оборудовать антресоли и мезонины?

3. Безжалостно удалите со склада все, что не имеет отношения к товару.

4. Проверяйте состояние освещенности складского помещения. Окрасьте потолок красителями с высоким коэффициентом отражения — световой поток усилится.

5. Создайте возможность включения освещения на складе в тех зонах, где это необходимо, а не на всем складе сразу. Счета на электроэнергию уменьшатся.

6. Не забывайте о принципах эргономики: склад должен быть комфортным,

потолок и стены — светлые, полки и стеллажи — зеленого цвета. Сигнально-предупреждающей окраской выделите травмоопасные места.

7. Разметкой на полу обозначьте полосы движения складской техники, места ее стоянки, пешеходные пути, места переходов, участки напольного хранения.

8. Оснастите склад предупреждающими и информационными знаками, ярлыками и табличками. Оборудуйте информационный стенд. Эффективно действуют фрагменты из регламентов и инструкций в виде юмористических рисунков.

9. Помните: складские помещения должны быть чистыми, сухими, с исправными крышами и полами, хорошей вентиляцией. Защитите склад от пыли, конденсата, дыма, запахов. Поддерживайте требуемую температуру и влажность воздуха.

10. Знайте: перевозчики разнесут весть о складе по региону, стране и далее. А это имидж и авторитет компании.

10 СОВЕТОВ ПО СКЛАДСКОЙ ТЕХНИКЕ

1. Складская техника очень дорога. Поэтому ее должно быть необходимое и достаточное количество. Проведите расчет потребности техники на каждом участке склада по методикам А. М. Гаджинского. Главное, четко определите коэффициент запаса техники. Ведь всегда количество гидравлических тележек в зоне разгрузки можно дополнить неиспользуемыми в это время тележками в зоне комплектации, да в том же соседнем складе, цехе.

2. Закрепите приказом складскую технику за сотрудниками склада. Только персональная ответственность обеспечит сохранность техники, продлит срок ее эксплуатации.

3. Сосредоточьте в технической зоне все необходимое для обслуживания

техники: пылесос, щетки, кисти, ветошь — для удаления грязи и пыли; дистиллированная вода, ареометр, воронка — для ухода за аккумуляторным хозяйством; смазки — для смазывания цепей и тросов.

4. Особое внимание уделите кранам, погрузчикам, ричтракам, штабелерам, самоходным тележкам. Лица, ответственные за эту сложную и дорогостоящую технику, должны пройти обучение. Своевременно заключайте договор со специализированной организацией на обслуживание и ремонт.

5. После окончания гарантийного срока оцените экономическую целесообразность продолжения эксплуатации или реализации техники с одновременной покупкой новой.

6. Создавайте на складе комплект техники одного производителя — детали со списанной техники можно использовать на запчасти.

7. Пусть техника въезжает в кузов автомобиля или в вагон. Технологический процесс выиграет. Постройте эстакады, оборудуйте склад доклевеллерами, приобретите регулируемые мосты.

8. При выборе поставщика складской техники используйте следующие критерии:

- ✓ цена и условия оплаты;
- ✓ срок службы техники;
- ✓ наличие положительных отзывов;
- ✓ скоростные качества техники;
- ✓ организация сервисного обслуживания;
- ✓ местонахождение склада с запчастями и скорость их доставки;
- ✓ возможность временной замены техники при выходе из строя.



9. При эксплуатации техники на ровном полу используйте колеса и ролики с полиуретановым покрытием. Есть участки неровного пола, земляного или асфальтового покрытия? Лучше резиновые колеса и нейлоновые ролики.

10. Гидравлическая тележка может иметь на вилах два ролика или один. Имейте 80 % тележек с двумя роликами — обычно работа осуществляется по длине поддона. Такая тележка удобнее для данной технологии.

Тележек с одним роликом достаточно не более 20 % — обработка поддона сбоку осуществляется реже. Эта тележка удобна при работе на полах крытого вагона.

10 СОВЕТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ И БЮДЖЕТИРОВАНИЮ

1. Управляйте себестоимостью складских операций. Она красноречиво свидетельствует об эффективности технологического процесса. Определяется себестоимость как отношение расходов



на складскую обработку к складскому грузообороту за определенный период. Доля «складских копеек» в килограмме продукции даст почву для многих открытий.

2. Возьмите этот показатель в качестве основного для мотивации складского менеджера. Поручите ему готовить план снижения себестоимости складских операций.

3. «Высшим пилотажем» является определение себестоимости каждой складской операции. Такой подход выявит операции, не создающие ценность для конечного потребителя. Срочно исключите их из процесса.

4. Используйте для снижения себестоимости современные IT-технологии. Примените принципы «бережливого производства».

5. Подсчитайте количество ручных операций с грузом и возьмите курс на их уменьшение. Совершенствуйте и модернизируйте средства механизации на складе. Своевременно проводите планово-предупредительный ремонт техники и оборудования.

6. Повышайте квалификацию сотрудников, обучайте их. Производительность труда растет — себестоимость снижается. Используйте гибкие рабочие графики и мотивационные схемы.

7. Снижает себестоимость бережливость и рачительность. Нормы на расходные материалы утверждены? Пересматривайте их один раз в квартал.

8. Бюджетируйте складскую деятельность — это позволит эффективнее управлять себестоимостью. Проект бюджета готовит складской руководитель. Бюджет склада — отдельный раздел в бюджете компании.

9. Предоставьте право владельцу складского процесса участвовать в определении приоритетов платежей. Принцип «финансистам виднее» может не сработать. Только складской руководитель помнит день оплаты за арендованный склад, после которого ваши транспорт и сотрудники не будут допущены арендодателем на работу.

10. Не считайте склад потребителем. Он может и должен «зарабатывать» деньги для компании:

- ✓ сдача излишествующих площадей в аренду;
- ✓ ответственное хранение грузов;
- ✓ погрузочно-разгрузочные работы для сторонних организаций;
- ✓ инвентаризация на складах соседних компаний;
- ✓ консультационные услуги.

10 СОВЕТОВ ПО СОХРАННОСТИ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

1. Договор о материальной ответственности с работником заключайте в день приема на работу.

2. Если вы работодатель — выполните обязательства по пункту договора: *«...создавать условия, необходимые для нормальной работы и сохранности материальных ценностей»*.

Если вы работник, то выполните свои обязанности — *«своевременно сообщать обо всех обстоятельствах, угрожающих обеспечению сохранности вверенного имущества»*.

И вы, и компания только выиграете.

3. Организуйте ритмичную работу склада. Минимизируйте «пиковые ситуации» — главную причину несоответствий между реальными и учетными данными по товару. Приход товара разнесен по времени с периодами интенсивной продажи?

4. Постоянно напоминайте сотрудникам, что материальные убытки вследствие повреждения или кражи оплачиваются из чистой прибыли. Очень эффективен простой расчет: стоимость ущерба — 100 рублей. Прибыль компании — 10 %. Для возмещения ущерба требуется выручка от продаж $100 / 0,1 = 1000$ рублей.

5. Не наказывайте огульно «рублем» весь коллектив без установления причины недостачи. Согласитесь, потеря лояльности работников — еще больший ущерб для компании.

6. Ограничьте доступ на склад. Не позволяйте даже сотрудникам склада находиться на его территории без необходимости. Исключите возможность спрятаться за полками, стеллажами, штабелями и незаметно вынести товар.

7. Особый контроль уделяйте зонам приемки и отгрузки товара. Именно здесь происходит большинство краж.

8. Используйте технические средства охраны. Видеокамеры хорошо и недорого дополняют их муляжи. Определите лиц, ответственных за вскрытие и закрытие склада, постановку и снятие его с сигнализации.

9. Проверяйте работников на наркозависимость. Наркоман и материальные ценности несовместимые понятия.

10. Достойно оплачивайте труд работников.

10 СОВЕТОВ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИНВЕНТАРИЗАЦИЙ

1. Разработайте процедуру проведения инвентаризаций в компании. Определите цели инвентаризаций. Что важнее: выявить несоответствия сегодня или определить причины и пути минимизации несоответствий в будущем? Главная цель — эффективное управление запасами и повышение уровня сервиса для клиентов.

2. В приказе руководителя компании о проведении инвентаризации укажите: инвентаризируемые склады, состав комиссий, сроки. В состав комиссии включите сотрудников взаимодействующих со складом отделов. Проведите их инструктаж. Руководитель компании не забудет об инвентаризации, если в функционал финансового директора (главного бухгалтера) будет включена подготовка проекта приказа и представление на подпись, скажем, к 25 числу месяца.

3. Перед началом инвентаризации откорректируйте остатки товара, устраните несоответствия по претензиям,

остановите движение материальных ценностей.

4. Поручите руководителю склада подготовить склад к инвентаризации: развернуть товар этикетками наружу, сосредоточить артикулы в одних местах, подготовить весы, технику для съема товара с верхних ярусов. Ничего страшного, если это будет бессонная ночь.

5. На инвентаризацию выведите минимально необходимое количество сотрудников склада. И экономия фонда оплаты труда и отдых после ночной работы.

6. Физическая инвентаризация один раз в год — закон для компании. Периодические инвентаризации проводите ежемесячно или еженедельно. Частота зависит от результатов предыдущей инвентаризации. Несоответствия более чем по 10 % позиций — тревожный сигнал.

7. Не забывайте о внезапных, внеплановых инвентаризациях. Не расслабляйте складских работников.

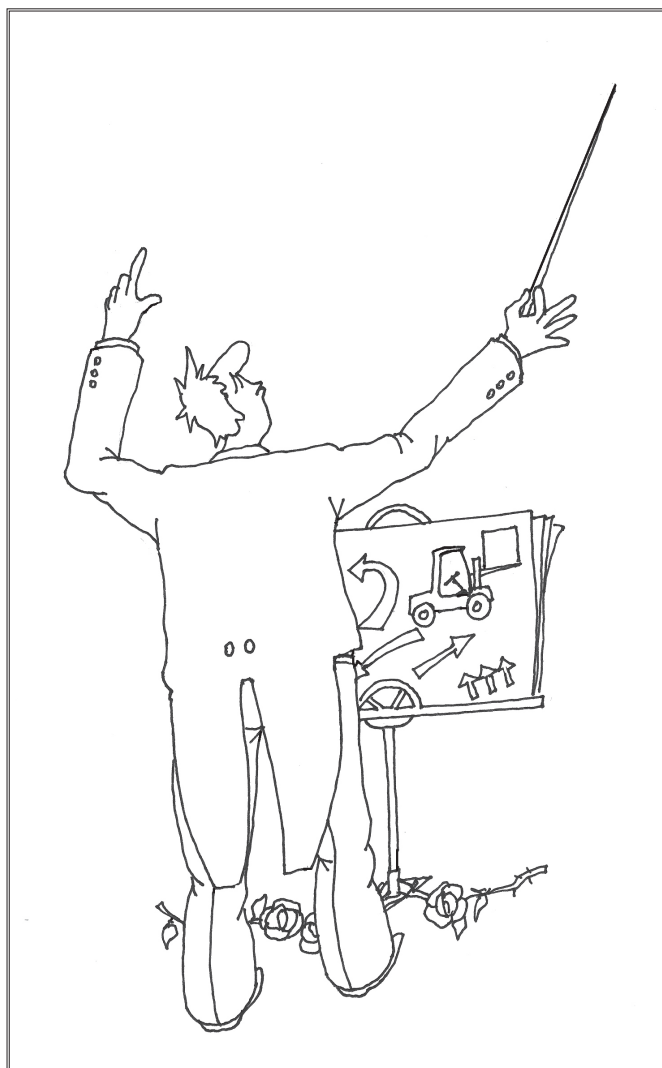
8. Каждый раз применяйте различные методики инвентаризации: по географическому признаку, ранжирования по количеству обращений, по стоимости товара, «с земли», «с листа», целевая, выборочная и пр.

9. Добейтесь ежедневного снятия остатков сотрудниками склада, хотя бы выборочного.

10. Под результатами пересчета получите подписи материально ответственных лиц.

ПЛЮС ОДИН СОВЕТ

Система складской логистики — сложный механизм, без которого



невозможно функционирование всей цепочки поставок. На складе всегда есть место процессу постоянных улучшений. Это большой оркестр. Как бы он слаженно ни звучал, всегда есть место фальши и разнобою.

Всегда найдется, что совершенствовать и улучшать. Не успокаивайтесь и не заявляйте, что склад идеален.

Отслеживайте каждую операцию. Вы поймете — главные улучшения еще впереди.

Продолжайте играть на клавишах. Польются новые мелодии.

**А ДАВАЙТЕ ВМЕСТЕ СОЗДАДИМ
«200 + ОДИН СОВЕТ ПО СКЛАДУ»!**

(Рисунки российского художника
Ивана Анчукова)