



Дмитрий КЛИМОВ,
директор
по логистике
компании «Олант»

Интернет-торговля — один из самых быстроразвивающихся сегментов российского рынка. 50% от общего числа Интернет-пользователей — около 30 млн жителей РФ — покупают товары через Интернет, а их прирост за 2013 год составил 13% — 4 млн человек. Согласно прогнозам экспертов, в течение следующих 5 лет следует ожидать еще более интенсивного увеличения объемов электронной торговли, сопровождаемого ростом инвестиций и развитием логистических процессов*. Вполне закономерно, что наиболее передовые ритейлеры, ранее работавшие исключительно в офлайн, сейчас активно осваивают сегмент e-commerce и создают мультиканальные формы торговли, предполагающие осуществление оптовых и розничных продаж как в офлайн-, так и в онлайн-форматах.

НОВЫЙ БИЗНЕС, СТАРЫЙ СКЛАД: КАК АДАПТИРОВАТЬСЯ К ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛЕ?

В соответствии с этим трендом выстраивает стратегию своего развития и компания «Олант» — один из лидеров оптовой и розничной торговли продукцией для беременных женщин, новорожденных и детей младшего возраста. «Олант» является дистрибьютором товаров более 50 глобальных международных брендов. Они распространяются через собственную розничную сеть и Интернет-магазин компании, а также с помощью оптовых поставок в магазины и аптеки по всей России.

Ранее товары, заказанные через Интернет-магазин, отгружались не со склада, а из розничных магазинов. Однако позже, с ростом числа онлайн-заказов, магазины перестали с ними справляться. Да и доставка товаров со склада в магазины и только потом клиентам занимала слишком много времени. Так что в определенный момент было решено отправлять товар клиентам Интернет-магазина напрямую со склада.

Склад категории А, принадлежащий компании, имеет площадь 1800 м² и высоту 12 м. Он оборудован паллетными и полочными стеллажами. Номенклатура — более 15 000 активных позиций. Для перемещения товара используются штабелеры и гидравлические тележки. В области автоматизации «Олант» уже более 7 лет сотрудничает с компанией AXELOT — разработчиком системы автоматизации складов «1С:WMS», лидера российского рынка WMS. На складе «Оланта» «1С:WMS» была установлена еще в 2008 году, и с тех пор специалисты AXELOT оказывают «Оланту» необходимую поддержку.

Однако изначально склад проектировался исключительно для обслуживания оптовых заказов и заказов розничной сети, в соответствии с этой задачей строились его технологические процессы, набирался и обучался персонал, внедрялась система автоматизации. Поэтому первые дни работы с заказами Интернет-магазина выявили ряд значительных сложностей: склад, ранее работавший с паллетными и коробочными отгрузками, захлестнула волна мелкоштучных заказов, под которые он ни технически, ни организационно приспособлен не был. Сразу возникла нехватка квалифицированных сотрудников, а те, какие были, не успевали собирать заказы вовремя.

В ряде случаев при отборе товара обнаруживалось, что штрихкод на нем ошибочен, поэтому система его не узнает и не идентифицирует товар. Раньше это тоже случалось, однако тогда склад имел дело только с крупными заказами для розничных магазинов и оптовых клиентов, которые не требовали срочности, поэтому у работников склада было достаточно времени, чтобы исправлять эти ошибки вручную и не сигнализировать о проблеме. С началом отгрузок для Интернет-магазина такие ошибки стали появляться намного чаще, значительно затормаживая процесс отбора. В итоге склад не успевал вовремя отбирать новый объем заказов.

Кроме того, систематическим явлением стали возвраты и отмены, характерные для Интернет-магазинов. Товары из возвращенных и отмененных заказов требовалось быстро перебрать, переупаковать, поменять на них маркировку, снова разместить на стеллажах. Поэтому зона приемки и отгрузки склада быстро заполнилась уже готовыми заказами, которые нужно было оперативно расформировать. На начальном этапе работы с Интернет-магазином она превратилась в место хаотичного скопления товаров и складских работников, спешно пытающихся в этих товарах разобраться.

Складские стеллажи также оказались не приспособленными под мелкоштучный товар: отсутствовало деление на мелкие ячейки, поэтому товар размещался на глаз. По причине нестрогости соблюдения адресного хранения процесс отбора товара сильно тормозился, так как сотрудник склада не всегда мог быстро найти товар в той ячейке, в которой он числился согласно системе управления.

Кроме того, работа с заказами Интернет-магазина обнаружила отсутствие активного конструктивного взаимодействия между складом и смежными подразделениями. Уведомления о поступлении товара приходили с опозданием, а объем поставок не согласовывался с его руководством. Поэтому периодически на склад поступали товары, которые было сложно или даже невозможно разместить, не говоря уже о том, чтобы дальше работать с ними. Так, например, однажды без предупреждения поступили две фуры детских колясок, которые заняли все свободные места и проходы склада и парализовали его работу.

* По данным Ассоциации компаний Интернет-торговли (АКИТ).

Возникло предположение, что причины возникших трудностей могут скрываться как в качестве менеджмента, так и в качестве работы информационной системы управления складом. Руководство «Оланта» обратилось в компанию AXELOT с просьбой провести аудиторскую проверку работы склада и программного продукта, выявить истинные причины проблем и разработать рекомендации по адаптации к работе с Интернет-заказами.

АУДИТ

Специалисты AXELOT проанализировали технологические процессы склада, его адресное пространство, соблюдение правил работы с товаром, корректность заполнения справочников и обмена данными с корпоративной системой компании, механизмы взаимодействия склада с отделами продаж и закупок «Оланта» и ряд других параметров. В ходе аудита проводились наблюдения за работой сотрудников склада на всех операциях, интервьюирование кладовщиков, руководителя склада, сотрудников отделов закупок и продаж, ИТ-подразделения. Кроме того, была проанализирована статистика работ и определена потребность склада в персонале для работы в новых условиях. Решить последнюю задачу оказалось достаточно просто: поскольку на складе «Оланта» уже давно была установлена система «1С:WMS», которая предоставляет все возможности для формирования аналитической отчетности, аудиторы получили в свое распоряжение все статистические данные о работе сотрудников. С помощью этой системы они смогли оценить трудоемкость новых процессов и рассчитать необходимое количество складских работников и их специализацию для успешного обслуживания Интернет-магазина.

По результатам аудита было решено заняться реорганизацией пространства и складских технологических процессов, наладить взаимодействие склада и смежных подразделений, повысить квалификацию персонала и создать новые рабочие места. Изменять функциональность системы не потребовалось.

МЕРОПРИЯТИЯ ПО РЕОРГАНИЗАЦИИ

Одним из первых шагов по нормализации работы склада стало создание команды, в задачи которой входила выработка совместных решений развития логистики с учетом интересов всех участников процесса. В нее вошли как складские специалисты, так и представители смежных подразделений. В компании началась систематическая коллективная деятельность по выявлению узких мест в организации цепочки поставок и разработке мероприятий по их устранению, которая позволила поднять работу логистических процессов на качественно иной уровень.

Были решены проблемы синхронизации справочников номенклатуры и штрихкодов между учетной торговой системой и складом, согласованы и закреплены новые, более четкие правила сбора и ввода в систему данных о товаре. Создан и введен в действие регламент информирования склада о планируемых крупных закупках. Начался активный процесс его освобождения от нетоварных остатков, занимавших значительное место (деталей торгового оборудования, офисной мебели и других предметов). В компании постепенно осознали, что склад — это равноправный партнер цепочки поставок, и от качества взаимодействия с ним сильно зависит общий результат работы.

Существенные улучшения коснулись и непосредственно складских технологических процессов. Была реорганизована зона отбора мелких товаров: в нижних ярусах стеллажей, расположенных в ней, были созданы мелкие ячейки с четко

обозначенными границами. Это позволило структурировать расположение штучного товара и избежать ошибок в работе с ним. С сотрудниками была проведена разъяснительная работа по соблюдению адресного хранения и правилам поведения в случае обнаружения его нарушений.

Зона контроля и упаковки также была реорганизована: если раньше к ней можно было подойти только с одной стороны, то теперь доступ открыли со всех сторон, так что движение товаров стало гораздо более быстрым и организованным.

Поскольку возросли объемы работы, изменения затронули и структуру персонала, а штат пополнился более квалифицированными работниками.

ИТОГИ

Главным результатом реорганизационных мероприятий стала полная нормализация работы склада. Теперь он вовремя и без ошибок обрабатывает около 5000 строк заказов в смену, в том числе около 1500 строк заказов Интернет-магазина, полностью удовлетворяя текущим требованиям бизнеса «Оланта». Ошибки при формировании заказов отсутствуют: пересорт стремится к нулю, а отгрузки товара, не соответствующего заказу, исключены.

Более того, поскольку реорганизационные мероприятия создали значительный потенциал роста, по мере увеличения оборотов торговли Интернет-магазина указанные показатели могут быть значительно увеличены без малейших перебоев в работе склада.

