

26 апреля 2023

Ворота на складе ретейлера: семь проблем (с решением)



Екатерина Зайцева,
аналитик департамента e-commerce
ГК «КОРУС Консалтинг»

Управлять крупными складами сложно: у каждого из них десятки ворот, куда товар привозят в течение дня. В большинстве случаев бронирование ворот децентрализовано, в итоге все стороны теряют время и миллионы. Как привести хаос в порядок, объясняет Екатерина Зайцева, аналитик департамента e-commerce ГК «КОРУС Консалтинг».

Очереди автомобилей на складах – это не только упущенная выгода, но и прямой ущерб собственному бизнесу и партнёрам. В зависимости от отрасли и уровня автоматизации компании машины могут застрять в ожидании постановки на ворота от пары часов до несколько дней. Последнее — это редкий случай, однако с длительными задержками знакомы многие контрагенты ретейлеров.

Простой транспорта приносит убытки. Некоторые партнёры ретейлеров даже требуют компенсацию за задержку, стараясь таким образом минимизировать издержки. Какие-то контрагенты оставляют жалобы на сеть, приложив к письму данные GPS с информацией (время, точка) о том, что машина вовремя подъехала к складу (или даже прошла пункт контроля), но простояла в очереди на гейт (от англ. gate — ворота) . Чаще всего это встречается на складах крупных сетей, которые отказывают в разгрузке до следующих суток в случае опоздания, хотя оно произошло по их вине.

Потери от очередей несут и сами ретейлеры, чьи водители тоже приезжают на разгрузку и загрузку. В случае простоев компании платят за топливо, рабочее время сотрудников и жертвуют лояльностью покупателей в случае срывов поставок в ПВЗ. Крупный бизнес несёт убытки, даже в случае получасовой очереди — чем больше автопарк, тем существеннее потери.

И последнее — мотивация сотрудников и репутация на рынке. Длительные задержки могут обернуться увольнениями водителей и трудностями с подбором нового персонала — мало кто хочет проводить половину рабочего дня в очередях. То же самое касается и надёжных и проверенных партнёров, которые могут отказаться от работы с розничной сетью.

ПРОБЛЕМА 1: ОЧЕРЕДИ НА РАЗГРУЗКУ И ПОГРУЗКУ

Склады ретейлеров принимают два типа автомобилей:

- машины партнёров и поставщиков, которые поставляют партии товаров или забирают излишки и некачественную продукцию;
- внутренний транспорт, который отвечает за доставку товаров в пункты выдачи заказов (ПВЗ) и возвраты покупателей.

Внутренние машины ездят по расписанию, поэтому планировать загрузку склада по их задачам легко. Партнерские же поставки контролировать гораздо сложнее. Например, большинство поставщиков любят приезжать на разгрузку в одно и то же дневное время, из-за чего появляются очереди.

Также поставки бывают очень разными. Например, в одной машине может быть 10 тысяч единиц товара, но все они упакованы в паллеты, а в другой – 500-700 штук в маленьких коробках. Из-за этого они разгружаются разное количество времени. Все это затрудняет заблаговременное планирование ресурсов склада, приводит к задержкам в разгрузке и погрузке товаров, скоплению машин на парковке в ожидании свободных гейтов.

КАК РЕШИТЬ

Справиться с очередями можно с помощью календарного планирования загрузки склада. Для этого необходимо фиксировать режим работы своих

сотрудников (количество смен в сутки, часы работы, перерывы на обед) и разбивать информацию по разным направлениям, например, поставки, возвраты и внутренние маршруты. Далее каждая смена дробится на получасовые промежутки (слоты) для брони. Для удобства можно представить это в виде календаря.

Применить такой подход можно в личном кабинете контрагента – дать доступ к календарю. Там он будет видеть свободные места и бронировать удобный слот. А ретейлер получит товар чётко в нужное время. Чтобы нагрузка на складе была равномерной, менеджеры могут регулировать места в слотах. Для этого они устанавливают ограничение по количеству машин на направления, например, не более пяти автомобилей на поставки и возвраты с ПВЗ. И если, предположим, на 12:00 уже есть три брони, остаётся лишь два места на это время – сверх этого никто не привезёт.

ПРОБЛЕМА 2: ХАОТИЧНОЕ БРОНИРОВАНИЕ И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ СЛОТОВ

Из-за ручной обработки данных ретейлеры тратят много времени на согласование свободных слотов на разгрузку и погрузку. Контрагенты бронируют время в разных каналах (email, по телефону и в мессенджерах) и ожидают подтверждения от менеджера. В день ретейлер обрабатывает от 150 таких заявок, что влияет на загрузку сотрудников, появляются ошибки, – например, при указании накладных, количества коробов, номера автомобиля или имени водителя.

КАК РЕШИТЬ

Можно переложить функцию бронирования на партнеров – дайте им возможность делать это и вносить всю необходимую информацию в специальную систему самостоятельно. Здесь не нужно полноценное участие менеджера – он будет лишь согласовывать входящие заявки. А для наиболее пунктуальных и замотивированных партнёров там же можно настроить «автосогласование» броней, которые не требуют участия персонала и строятся на доверии.

ПРОБЛЕМА 3: НЕПОНИМАНИЕ, СКОЛЬКО НУЖНО ВРЕМЕНИ НА ОБРАБОТКУ ГРУЗОВ

Поставки и возвраты могут отличаться по количеству единиц, коробов и способу их комплектации, например, на паллетах или без них. Это влияет на время обработки машин: от получаса до трёх часов. Планировать загрузку ворот в таком случае непросто: для этого нужна возможность подбирать оптимальное время разгрузки или погрузки, исходя из индивидуальных параметров каждой поставки.

КАК РЕШИТЬ

В таких ситуациях может помочь матрица временных затрат в системе управления гейтами. При бронировании слота поставщик вносит данные о

грузе: количество паллет, коробов или товаров. Далее система «сверяется» с матрицей: сколько занимает разгрузка такого объёма. Например, разгрузка грузовой машины с 1000 товарами на паллетах занимает полчаса, а 5000 единиц без паллетирования – три часа. Это время учитывается при бронировании подходящего «окошка».

ПРОБЛЕМА 4: ОТСУТСТВИЕ ИНФОРМАЦИИ О ЗАНЯТОСТИ ВОРОТ И ПРИНЯТЫХ МАШИНАХ

В большинстве компаний до сих пор нет слаженной работы с данными. Часто документы, которые привозят с собой водители при разгрузке, сотрудники заносят в разные внутренние системы, в зависимости от данных. Но там нет фиксации времени прибытия машины, начала и завершения обработки груза, пометок о наличии проблем с документами, предоставленных водителем. Впоследствии это усложняет установку причин, почему, например, погрузка длилась дольше запланированного, или сколько машин принято или ожидается.

КАК РЕШИТЬ

Поможет единое окно диспетчера. Оно выглядит как реестр броней, а принцип работы очень прост. Когда автомобиль уже на складе, диспетчер находит нужную бронь и проставляет ей соответствующий статус – система автоматически фиксирует время прибытия и предлагает список документов, которые необходимо получить от водителя. Там же менеджер может

назначить машину на свободные ворота или отправить водителя на парковку.

В результате у ретейлера и поставщика есть полная информация о каждом действии, времени, объёме принятых коробов или паллет и причинах, по которым заказ обработали не вовремя. Все это позволяет точно определить, что и в какой момент происходило с машиной и что привело к задержке.

ПРОБЛЕМА 5: НИЗКОЕ КАЧЕСТВО УПАКОВКИ

Иногда поставщики привозят товар непрезентабельного вида: в грязных, рваных или мокрых коробках. Такие партии считаются некачественными или проблемными, и некоторые партнеры привозят их чаще других. Как правило, у поставщиков нет мотивации как-либо исправить ситуацию, и они не стараются сохранить качество упаковки.

КАК РЕШИТЬ

Улучшить ситуацию и замотивировать партнёров может рейтинг. Компания формирует у себя список критериев качества поставки, балльную систему, правила начисления или списаний очков. При наборе определённого порога баллов перед партнёром открываются бонусные опции.

Например, поставщики с высоким рейтингом смогут записываться на отгрузку на 30 дней вперед. Среди наиболее востребованных опций – доступность слотов в любое время суток. Партнеры с низкими же

показателями не будут иметь возможности попросить дополнительное время на разгрузку – они довольствуются лишь теми свободными «окошками», которые есть в системе. Также им доступны только ночные слоты, их брони всегда будут ждать согласования менеджера.

ПРОБЛЕМА 6: РУЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАГРУЗКИ СКЛАДА

Еженедельно менеджеры планируют загрузку склада – вплоть до количества поставок в терминалы и принятых товаров. Устанавливаются ограничения – максимальное количество единиц товара, которое склад сможет принять и обработать, например, 980 тысяч штук за неделю и 70 тысяч за смену. Далее менеджеры проставляют план по каждой смене.

Эти плановые количества сложно держать в актуальном состоянии. За пару недель до приезда цифры приблизительны, ближе к дате – более точные, и менеджеры вручную корректируют их. В результате бизнес тратит много времени на поддержание планов по количеству единиц в неделю в актуальном состоянии.

КАК РЕШИТЬ

Кроме как автоматизацией эту проблему никак не решить. Менеджеры собирают и заносят в систему информацию раз в неделю, там же выставляют



ограничение по количеству единиц и смен. Плановые значения рассчитываются автоматически из брони партнеров. Таким образом, менеджерам не нужно вручную корректировать таблицы и следить за их актуальностью.

ПРОБЛЕМА 7: НЕВОЗМОЖНОСТЬ ОЦЕНИТЬ ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ НА ВОРОТАХ

Прежде чем отправить водителя на разгрузку или погрузку, диспетчер проверяет наличие необходимых документов и уточняет у менеджера на воротах возможность постановки машины. Эту коммуникацию можно было бы избежать (а значит, и ускорить процесс), если бы у всех сотрудников было понимание текущей ситуации на гейтах: все ли они заняты и как скоро освободятся.

КАК РЕШИТЬ

Рекомендую организовать мониторинг ворот. В нём информация о бронях обновляется в онлайн-режиме. Все менеджеры склада видят очередь, брони и время отгрузки или погрузки машины, есть ли задержка из-за слишком долгой обработки заказа. Дополнительно можно отслеживать список поставщиков, ожидающих разгрузку в ближайший час – информация об этом будет отображаться в мониторе. Все это позволяет в любой момент наглядно оценить текущую ситуацию на складе и качественнее планировать загрузку гейтов.

ВЫВОД

Чтобы навести порядок в управлении десятками ворот и очередями из поставщиков, компании нужно автоматизировать свою деятельность, объединить в «окне» коммуникацию из различных каналов и начать мониторить работу всего склада. Многие функции, как например, интерфейс брони слотов на отгрузку, для удобства можно вывести в отдельный раздел личного кабинета контрагента, если такой есть у организации. Подобные шаги влияют на качество сервиса, избавляют от очередей и простоев транспорта, упорядочивают работу всего штата и сильно упрощают управление поставками большого количества контрагентов.

Как показывает наша практика, с помощью таких инструментов ретейлеры увеличивают количество самостоятельных бронирований в 4,7 раз (до 75% от всех заявок) и повышают точность планирования поставок в 2 раза.

