

«Зеленый свет» ИТ-инвестициям

Николай Смирнов

Для любой торгово-дистрибьюторской компании система управления складскими процессами является одним из центральных элементов ИТ-инфраструктуры. Эффективность работы склада непосредственно влияет на финансовые результаты компании. Более того, это та область, оптимизация которой дает наиболее быстрый и очевидный эффект, а потому способствует выстраиванию теплых отношений между ИТ и собственниками бизнеса.

«Мы продаем товары, самой главной характеристикой которых является срок годности. Если товар не успели продать — это прямые убытки», — подчеркивает Анатолий Петров, руководитель ИТ-службы компании «Раритет», занимающейся оптовой продажей кормов для животных, продуктов питания, а также алкогольной продукции. Избежать таких случаев не удавалось — товар регулярно пропадал. Стремление покончить с этой проблемой и побудило оптимизировать складские процессы. Кроме того, руководство считало, что склады обслуживают больше, чем требуется, количество персонала.

«Когда я пришел в компанию, в ней существовало подоприе складской системы: она представляла собой ПО, созданное сотрудниками, отвечавшими за складские бизнес-процессы», — продолжает Петров. Когда эти сотрудники покинули компанию, развивать систему стало невозможно, хотя она явно имела незаконченный вид.

Руководство компании вполне созрело для внедрения современных решений — требовался менеджер, способный дать толчок в сфере технологического развития, реализовать проекты и ответить за результат. Увидев план действий на несколько лет вперед, владелец бизнеса дал проектам «зеленый свет».

СКРОМНОЕ РЕШЕНИЕ С НЕСКРОМНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ

Начав с наведения порядка в аппаратном обеспечении, в том числе с использованием технологий виртуализации, выстраивания нормативно-справочной информации и оптимизации работы самой ИТ-службы, вскоре перешли и к внедрению бизнес-приложений. Кадровая служба была автоматизирована на базе решения «1С:Зарплата и управление персоналом 8.2», а бухгалтерия — с помощью «1С:Бухгалтерия 8.2».

Следующим этапом стало внедрение современной складской системы.

«Исходили из того, что если основу информационных систем составляют решения “1С”, следует продолжать развитие в этом направлении», — говорит Петров. Среди критериев, по которым отбиралось решение, — интегрируемость с платформой «1С», функциональные возможности, стоимость владения, лицензионная политика. В итоге было выбрано решение Axelot «1С-Логистика: Управление складом 3.0». Проект удалось уложить в менее чем сотню тысяч долларов.

В настоящее время компания имеет 100 лицензий на терминалы сбора данных и 20 лицензий на рабочие места, которые зачастую работают одновременно, проблем с производительностью системы не наблюдалось.

«Во-первых, мы получили полностью русскоязычный интерфейс. Во-вторых, продукты, разработанные в России, адаптированы к отечественным реалиям», — рассказывает Петров о достоинствах созданного решения. Зарубежные аналоги обладают совершенно другой логикой, поэтому адаптация западных решений представляет существенную проблему.

Кроме того, была крайне важна эргономичность интерфейса, ведь одна из основных целей внедрения систем класса WMS — уменьшение времени обслуживания любого бизнес-процесса.

В ноябре 2011 года компания полностью автоматизировала свой подмосковный склад. Уже в первый месяц эксплуатации системы было выявлено и успешно продано большое количество кормов с «подходящими» — близкими к истекающим — сроками годности. При этом удалось обойтись без потерь.

Система в автоматическом режиме — ежедневно — проверяет весь склад, выявляя товар с подходящим сроком годности, и этот товар срочно продается по специальным ценам.

Кроме того, были радикально ускорены все ключевые складские процессы. Важную роль в этом сыграли не только программные решения, но и перевод склада на современные беспроводные технологии на базе решений Motorola.

«К сожалению, очень мало ИТ-руководителей понимают, что они уже не “айтишники”, а, скорее, ИТ-менеджеры», Анатолий Петров, руководитель ИТ-службы компании «Раритет»

Понятно, что если раньше процесс выполнялся двумя сотрудниками, а теперь — одним, то освободившиеся руки можно безболезненно сократить. Было уволено 30 сотрудников, планируется сократить еще 10, что является хорошим финансовым показателем, которому особенно рад собственник бизнеса. Разумеется, доработка и внедрение систем вовсе не бесплатна, но он настаивает на продолжении проектов, повышающих эффективность компании.

На сегодняшний день система складской логистики на основном предприятии уже находится в продуктивной эксплуатации. В дальнейшем эта система будет тиражирована на петербургское подразделение.

РЕЗУЛЬТАТ ЗАВИСИТ ОТ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

«Я убежден, что результат проекта зависит не столько от качества внедренческих услуг, сколько от желания самого заказчика участвовать в проекте, — подчеркивает Петров. — Во время проектных работ мы с руководителем склада буквально ночевали на территории складов, потому что понимали: нам это не просто нужно, но и интересно».

Единственная ошибка, которую он признает, — попытка выполнить проект собственными силами. Очень скоро эта ошибка была осознана, и впоследствии все работы производились с активным участием внедренцев.

Компания пыталась перестраивать свои бизнес-процессы, приводя их к стандартизованному виду, реализованному в базовом функционале решения. Но даже консультанты признали нецелесообразность таких изменений. Именно поэтому без доработок обойтись не удалось.

Отдельным вопросом стала мотивация складского персонала. Когда сотрудникам дают средства автоматизации, они осознают, что операции проходят гораздо быстрее, и у них освобождается масса времени. Это значит, что на них будет возложена дополнительная нагрузка, и такая перспектива не вызывает у них восторга.

Чтобы сотрудники склада, работающие на терминалах, быстрее овладели новыми навыками, были созданы подробнейшие инструкции. Руководитель склада предупредил всех своих подчиненных о том, что будет лично принимать экзамены, а людей, воспринявших это как шутку, пришлось уволить в первую очередь.

Однако предпринимались и вполне успешные попытки позитивной, «пряничной» мотивации. Например, одной из смен сообщили, что при увеличении выработки в полтора раза они получают премию. Через неделю эта цель была достигнута.

«Я стараюсь быть предусмотрительным и учесть все возможные риски. Можно внедрить систему, автоматизиру-



ющую определенный бизнес-процесс, но если она не будет интегрирована с другими решениями, то не принесет ожидаемой пользы», — говорит Петров. Системы должны быть столь плотно интегрированными, чтобы каждый сотрудник работал лишь с одной-двумя из них. На сегодняшний день складское решение интегрировано с торговой и логистической системами.

Дальнейшие направления развития ИТ связаны с автоматизацией торговой деятельности на платформе последней конфигурации «1С:Управление торговлей» в рамках всего холдинга и разработкой уникального модуля закупок. На подходе автоматизация отдела, обеспечивающего выпуск финансовых документов для сформированных заказов.

Вскоре будет начат проект по автоматизации документооборота, предстоит оптимизировать затраты на связь, создать профессиональный контакт-центр по обслуживанию клиентов.

«К сожалению, очень мало ИТ-руководителей понимают, что они уже не “айтишники”, а, скорее, менеджеры», — констатирует Петров. Их задача — «продать» услугу, которая принесет пользу бизнесу. Просить денег на технологии бесполезно — необходимо прийти к руководству и принести полноценную презентацию, в которой описаны цели внедрения систем и ожидаемые бизнес-эффекты. Видя окупаемость проекта, любой вменяемый руководитель средства на него изыщет.

Сам владелец бизнеса и генеральный директор компании «Раритет» Фуад Дадашев объясняет свою позицию коротко: «Я хочу, чтобы компания постоянно развивалась». Он понимает, что без развития ИТ и оптимизации бизнес-процессов этого вряд ли можно добиться. Пока он видит результат от своих инвестиций, средства на ИТ будут выделяться и дальше. **CIO.RU**