



Автоматизация склада – очень сложный процесс, требующий опыта, знаний и, конечно же, профессионального подхода. Самодеятельность здесь ни в коем случае не допустима, это может обернуться серьезными сбоями в работе компании и привести к финансовому краху предприятия. Проблемы автоматизации склада на страницах журнала «ЛОГИСТИКА» сегодня мы обсудим с Михаилом Волевичем, операционным директором ООО «Хатбер-М», который поделится знаниями и опытом внедрения подобных решений в своей компании.

Михаил Волевич:

## «Разработчик – не Бог, он не может спланировать бизнес за вас...»

**– Добрый день, Михаил. Сегодня непростое время для российских компаний, приходится работать в условиях жесткой экономии. Вместе с тем «Хатбер-М» совсем недавно завершила масштабный проект по автоматизации склада. Что послужило предпосылками к его реализации?**

– Долгое время компания «Хатбер-М» работала без автоматизированных WMS-решений, пока не переместила склад в помещение класса А (площадью 10 тыс. м<sup>2</sup> с многоярусным хранением) и не расширила объем продукции (на сегодняшний день насчитывается свыше 7000 наименований). В новых условиях стало очевидно, что невозможно управлять складом «бумажным» способом, поэтому руководство компании приняло решение об автоматизации склада.

Несмотря на разнообразие WMS-систем, мы посчитали, что логичнее развивать имеющуюся у нас систему Microsoft Dynamics NAV. Очень важным оказался выбор поставщика, ведь купить коробочный вариант WMS-решения сегодня практически невозможно. Как известно, любое решение требует активной кастомизации, иначе компании придется существенно пересматривать свои бизнес-процессы, что не всегда хорошо.

**– Перед началом любого проекта компании оценивают возможные риски и принимают меры по их предотвращению.**

**Чем рисковала ваша компания, вступая на путь автоматизации склада?**

– Для компании это был тройной риск, который мог обернуться огромными потерями. Проект внедрения системы проходил одновременно с физическим перемещением склада в складской комплекс класса А и заменой всего персонала. Риск состоял в том, что задействованы были неподготовленные кадры, не знакомые с новой технологией. Необходимо было перемещать товары массой свыше 4000 тонн из одной локации в другую и запускать работу оттуда, поскольку каждый день неотгруженного товара при нашем обороте означал бы потери в десятки миллионов рублей. Мы постарались минимизировать риски до переезда на новый склад, осуществив предварительную доработку WMS-решения под наши требования. И здесь нам очень помог разработчик – компания WillMore. Специалисты компании вместе с нами самоотверженно работали при запуске процедур отгрузки товара и оптимизации бизнес-процессов.

**– Удалось ли решить задачи, которые ставились перед началом проекта?**

– Главная задача компании состояла в том, чтобы как можно быстрее начать работать с новой системой, новой локацией склада, сохранив при этом основную структуру взаимодействия с существующей учетной системой, не перекраивая слишком сильно структуру складских процессов.

Нас очень поджимали сроки, поэтому действия сотрудников компании «Хатбер-М» и специалистов компании WillMore были направлены на максимально оперативное разрешение основных проблем по сбыту товара со склада. Задача успешно реализовалась: в начале марта осуществился переезд на новый склад, а уже в конце месяца с него начались первые отгрузки.

**– Михаил, насколько нам известно, вы участвуете в проектах по автоматизации складов не впервые. Наверняка, у вас есть, чем поделиться с читателями «ЛОГИСТИКИ».**

– Я бы не советовал компаниям внедрять системы автоматизации без необходимости. Нужно понимать главное: автоматизация склада – это гигантский проект, который может затруднить работу всей компании. Необходимо тщательно сформулировать цель и с помощью консультантов оценить, насколько она реалистична.

В компании должны быть люди, которые четко представляют текущие процессы в логистике и обладают необходимыми знаниями, чтобы видеть и понимать перспективу. Ни в коем случае нельзя отдавать инжиниринг этих бизнес-процессов на откуп разработчика, потому что разработчик – не Бог, он не может спланировать бизнес за вас. Постарайтесь принять самое деятельное участие в проектировании их алгоритмов.

**– Если обратить внимание на другие проекты, можно увидеть, что часто их осуществляют «на вырост» или в сжатые сроки. Не видно серьезной аналитической работы, которая бы делалась до начала проекта. Можно ли в такой ситуации не учитывать сказанное выше?**

– Новизна – не всегда главное. Погоня за современными и инновационными решениями может уничтожить весь бизнес. Нужны решения, которые в каждой конкретной ситуации будут максимально просты и работоспособны. Я придерживаюсь консервативной позиции. Не нужно заниматься внедрениями ради моды. Бизнес должен работать устойчиво. Есть ограниченное количество инноваций и изменений, которые коллектив компании способен переварить за единицу времени, иначе будет только хуже. В России имеются сложности с персоналом и общим уровнем квалификации людей, а технологии весьма непростые, поэтому нужно двигаться небольшими шагами, но на каждом шаге быть уверенным, что присутствующие в компании технологии используются на 100%.

Есть разное временное плечо и различная цена управленческих ошибок. Если вы взяли на работу неквалифицированного менеджера по продажам, вам потребуется 2–3 недели, чтобы исправить ситуацию. Исправление

неверно выбранного направления внедрения займет годы. Поэтому перед любым проектом необходимо семь раз отмерить, прежде чем один раз отрезать.

Я бы посоветовал очень тщательно выбирать решение, подходящее именно вашему бизнесу: это WMS-решение, разработанное на базе родной ERP-системы, как в нашем случае, либо другая автономная система. Внимательно выбирайте поставщика решения. Убедитесь, что он реализовал успешные, подтвержденные проекты внедрения похожих систем, обязательно ознакомьтесь с результатами внедрения у других клиентов. Уделите пристальное внимание этапу подготовки.

В ходе проекта разработчик и заказчик оказываются в одной лодке и здесь очень важно взаимодействие на всех этапах внедрения технологий. На мой взгляд, настройка любой системы не должна мешать оперативности, так как в процессе внедрения может потребоваться что-то оперативно изменить, иногда в течение нескольких минут, так как каждый день простоя складского комплекса класса А стоит миллионы рублей.

**– И все же, как не ошибиться с принятием решения? Получается, что автоматизация не всегда оправданна. Как не ошибиться руководителю, который далек от ИТ-технологий, но принял решение запустить подобный проект?**

– Часто инициаторами проекта выступают не те люди. Формировать дерево целей должно ведущее подразделение компании, и в нашем случае это производство и сбыт. Если инициатором инноваций выступают обслуживающие подразделения (например, финансы, маркетинг или логистика), значит, проблемы с деревом целей или позиционированием существуют, поскольку любая инновация должна преследовать цель повышения стоимости бизнеса, его доходность. Если инновация не отвечает заданным требованиям, значит, ее внедрение необоснованно, и консервативная позиция в данном случае предпочтительна.

**– Спасибо за интервью.**

## СПРАВКА О КОМПАНИИ

Компания «Хатбер-М» работает на рынке с 1996 года в качестве производителя и дистрибутора бумажно-беловой продукции. Продукция компании популярна и востребована среди широкого круга образовательных и офисных учреждений. В ассортименте «Хатбер-М» представлено более 7000 наименований. Компания активно развивается, используя новые дизайнерские решения, а также модернизируя производственное оборудование и применяя только лучшие материалы и технологии.