

# ОТ «ЧЕРНОГО ЯЩИКА» К «СКАЗОЧНОМУ ГОРОДУ»

Именно так преобразился склад по словам Яны Яремчук, руководителя отдела автоматизации и развития компании «Хогарт». Не все верили, что автоматизация может творить такие чудеса. Более того — не все жаждали такого превращения. И тем не менее, это произошло и изменение складских процессов повлияло на отдел продаж и бизнес компании.



**«Управляем предприятием»**

**Михаил  
Глинников,**  
обозреватель  
журнала  
«Управляем  
предприятием»,  
член Союза  
журналистов  
России

## РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

**Автоматизация склада крупной торговой компании и интеграция с информационной системой в единое информационное пространство.**

Проект потребовал изменения привычной психологии и подходов к работе у работников склада. Для обучения сотрудников использовались ролевые игры. Проект реализован в сжатые сроки — три месяца и с экономией 10 % от бюджета проекта. Сильная команда проекта как со стороны компании, так и со стороны внедренца — компании AXELOT.

## ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

**Компания «Хогарт»** — крупная торговая компания, которая поставляет инженерное оборудование для систем отопления, вентиляции и канализации, сантехники, кондиционирования воздуха и вентиляции более чем от 100 ведущих европейских производителей. Имеет представительства в Москве, Санкт-Петербурге, а также филиалы в Краснодаре, Самаре и Перми. Склад в Москве — на 5000 кв. м. Компания предлагает более 90 товарных групп, общая номенклатурная база порядка 150 000 позиций, из них 10 000 позиций поддерживаются на складе постоянно. Число сотрудников — 300.

## ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОДРЯДЧИКА

**Компания AXELOT** работает на рынке информационных технологий с 1998 года. Миссия AXELOT — увидеть задачу глазами клиента и предложить ему не просто решение, оптимальное для сложившейся ситуации, но решение «на вырост», предвосхищающее новые требования и тенденции рынка. Отличительная черта компании — умение работать с транснациональными и крупными российскими компаниями и способность выполнять проекты повышенной сложности на самых различных участках их деятельности.

### «Черный ящик»

«Я веду различные проекты в компании и убедилась в том, что не бывает локальных изменений, — делится опытом Яна Яремчук, руководитель отдела автоматизации и развития компании «Хогарт». — То есть, решая задачи на каком-либо участке, мы неизменно изменяем и работу компании в целом, ведь компания — это некий единый живой организм».

Компания «Хогарт» — крупная торговая компания, которая поставляет инженерное оборудование для систем отопления, вентиляции и канализации, сантехники, кондиционирования воздуха и вентиляции. Бизнес компании активно развивался и вскоре потребовал решения сразу двух задач.

Первая заключалась в том, что по мере роста продаж склад перестал справляться с потоком заказов. Клиенты теряли по 3–4 часа времени, пока им отгрузят продукцию. Часто возникали конфликтные ситуации, когда клиенту не могли найти товар. Потребовалось обеспечивать надлежащую скорость обработки товара.

Вторая задача, которая ждала решения, — преодолеть изолированность склада от остальных подразделений компании. Склад представлялся менеджерам по продажам, специалистам по логистике, маркетингу, бухгалтерам неким «черным ящиком», где непонятно что происходит, где пропадает их время, документы, клиенты и т. д. Склад, в свою очередь, полагал, что в компании никто нормально не работает: то клиента неадекватного прислали, то документы не подготовили, то просят отгрузить непонятно что. Руководству компании требовалось, во-первых, снабдить склад необходимыми инструментами для работы, а во-вторых, преодолеть эту эмоциональную неопределенную изолированность склада и добиться того, чтобы компания работала как единое целое. В итоге достичь единой цели: обеспечить наличие товаров на складе и решить вопросы клиентов.

### Ожидания клиентов и реальность

«Мы провели опросы наших клиентов и выявили интересную тенденцию, — вспоминает Яна Яремчук. — Уже в 2009 году цена перестала быть для них определяющим фактором. Затрачиваемое время и удобство работы вышли на первый план. Тем более в Москве, где постоянные пробки».

На рис. 1 показаны результаты исследования потери времени клиентов до автоматизации склада. Начиналось все с того, что, когда приезжал клиент, его нужно было идентифицировать; ведь зачастую приезжал не сам клиент, а его представитель или нанятая клиентом транспортная компания. Затем происходила проверка доверенности и документов. Но, увы, процесс был организован так, что проверка проводилась непосредственно на складе, когда в документах уже трудно было что-то изменить. Часто оператор склада

### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

#### Цели проекта:

повысить удовлетворенность клиентов компании; цена перестала быть определяющим фактором выбора поставщика на рынке, и клиенты стали все чаще обращать внимание на качество и скорость обслуживания.

#### Задачи проекта:

- ▶ увеличить скорость обработки заказов;
- ▶ преодолеть изолированность склада от других подразделений компании, включить его в единое информационное пространство компании. Склад воспринимался всеми как постоянный источник проблем, он перестал справляться с растущим потоком заказов.

не понимал, что именно надо проверить в документах, а клиент недоумевал, что от него хотят: ведь он уже приехал, заплатил деньги и хочет забрать товар, и какие-то доверенности его уже совершенно не интересуют.

Затем клиент стоял в очереди на комплектацию, и здесь потери времени были существенны, так как действовал принцип «кто приехал первым, того и «тапки»». Менеджеры не предполагали, что заблаговременное информирование об ожидаемых клиентах может исправить ситуацию, а сотрудники склада не думали, что информацию о планируемом времени и дате приезда клиента

на склад следует запросить заранее. При этом одни клиенты звонили заранее и предупреждали о приезде, а другие просто ехали мимо и решили забрать то, что им полагается.

После того как клиент дождался своей очереди, начинался поиск товара. И здесь были наибольшие потери времени, так как кладовщики полагались на свою память и искали товар там, где, как им казалось, он должен лежать. Но зачастую память их подводила. В результате опять возникали конфликтные ситуации. Наконец обработка, а затем отгрузка товара и оформление отгрузочных документов тоже занимали определенное время.

Таким образом, клиент в среднем проводил на складе 3—4 часа, в зависимости от сложности заказа и от сопутствующих обстоятельств — того, насколько много клиентов прибыло в этот день и как быстро их обслужили. Понятно, что дальше так продолжаться не могло, — такое положение дел отрицательно влияло на весь бизнес компании.

## Изменения через игру и сказку

Как правило, любые организационные изменения очень тяжело воспринимаются внутри компании. Сотрудники считают, что это сродни посягательству на их частную жизнь. Как преодолеть сопротивление? В компании «Хогарт» сделали ставку на повышение общего уровня информированности сотрудников разных подразделений о том, что происходит в смежных подразделениях. «Перед процессом автоматизации мы проводили ролевые игры, — вспоминает Яна Яремчук, — привлекли менеджеров по продажам; часть из них играла роль клиентов, другая часть — продавцов, третья — сотрудников склада. И мы начали разыгрывать типовую ситуа-



Рис. 1. Потери времени клиента на складе до автоматизации.

цию, когда приехал клиент, у него не те документы, но он точно знает, что платил и должен забрать товар. Когда сотрудники, которые занимаются довольно ограниченным перечнем действий, посмотрели на ситуацию в целом, увидели проблемы, оценили свое поведение, это и позволило нам запустить процесс изменений в компании».

Для коммерческого подразделения тоже устроили ролевые игры, где показали, что происходит с клиентом, когда он пытается забрать товар. Участвовала и бухгалтерия, которая отвечает за документооборот. А с наиболее занятыми сотрудниками — руководителям подразделений — поступили по-другому. Им в простой форме поведали «сказку» о том, что склад — это город, где «живут» товары. Потому что объяснить, например, отделу закупок, зачем надо запросить у 300 различных производителей штрих-коды на те товары, которые они поставляют, в обычной форме очень сложно.

«Склад предстал городом, где товары, как и люди, бывают большие или маленькие, — рассказывает Яна Яремчук. — И когда товары приезжают в город, их встречает таможенная служба, которая пытается проверить у них документы — то есть прочесть штрих-код. Если документы не обнаружены, то сотрудники таможенной службы должны выдать дубликат удостоверения. Те, кто приезжает к нам регулярно, помещаются на первых этажах в удобных «гостиницах», чтобы иметь возможность быстро приехать и уехать. Те, кто приезжает к нам редко, кто неповоротливый, большой и нуждается в больших зданиях и сооружениях, размещаются в совершенно других «гостиницах». Вот именно в такой форме и объясняли руководителям, что такое склад».

Все это позволило в понятной, образной форме донести до руководителей и сотрудников массу полезной информации. А главное — изменить отношение к складу как к «черному ящику».

### Внедрение системы автоматизации склада

В качестве системы автоматизации склада была выбрана система «1С-Логистика:Управление складом», ред.3,0 от компании AXELOT. Это вполне логично, так как в компании «Хогарт» уже использовалась система «1С:Управление производственным предприятием» и такой выбор позволял в полной мере использовать развитые средства интеграции платформы «1С:Предприятие 8» с тем, чтобы построить единое информационное пространство компании.

Такой подход позволил преодолеть разобщенность между складом и другими подразделениями, а она неизбежна при «лоскутной» автоматизации, когда каждый работает в своем маленьком «мирке». И решить задачу эффективной коммуникации между подразделениями средствами системы, а не по телефону, как это было принято ранее.

### ХАРАКТЕРИСТИКА ИС

► «1С-Логистика: Управление складом», ред.3,0 на пять стационарных рабочих мест и тридцать терминалов сбора данных.

► Интеграция системы «1С-Логистика: Управление складом», ред.3,0 с системой «1С:Управление производственным предприятием» в единое информационное поле — обмен информацией происходит в реальном времени через web-сервисы.

► В день система обрабатывает 170 заказов на отгрузку, среднее количество товаров в одной отгрузке — 10—15.

► Поступление товаров — в среднем 20 партий в день; количество товаров в партии — от 1 до 150.

Проект был очень ограничен во времени — всего три месяца. «В течение месяца мы сформировали перечень процессных изменений, которые необходимо внести, и перечень функциональных задач, — вспоминает Яна Яремчук. — У нас остались только октябрь, ноябрь и декабрь, чтобы провести полноценное внедрение. А новогодние праздники мы использовали для того, чтобы остановить склад и провести инвентаризацию. С тем чтобы уже после их окончания начать работу в новой системе».

На проект со стороны AXELOT была выделена команда — руководитель проекта и консультант. «И мы очень постарались, — подчеркивает Яна Яремчук, — чтобы наши потребности и интересы стали их потребностями и интересами». По словам Яны Яремчук, объем доработок стандартной «1С-Логистика:Управление складом», ред.3,0 был очень незначительный, и если бы внедрялась следующая версия (4.0) системы, то специалисты «Хогарт» вообще бы обошлись типовым функционалом.

Проект был завершен с 10%-ной экономией его бюджета. Эти средства в дальнейшем использовали для финансовой мотивации тех, кто принимал наиболее активное участие и проявил наибольшую заинтересованность в успешном внедрении проекта. Сохранить бюджет позволила сама команда проекта — специалисты подобрались очень высокой квалификации. Со стороны компании «Хогарт» работал сильный складской методолог, который глубоко понимал бизнес-процессы склада и его потребности. «Я же выполняла роль «переводчика», — поясняет Яна Яремчук, — между ИТ-блоком и спецификой работы склада».

### Новая жизнь склада

Проект позволил детально проанализировать, на что тратится время при прибытии клиента и работе с ним, и выделить часть функций, которые вообще не относятся к работе склада; часть функций, которые можно исключить; часть, которая уйдет при внедрении системы, и наконец часть, которую можно решить только путем изменения культуры коммуникаций в компании.

Как теперь строится работа на складе? Теперь менеджер, приходя с утра на работу, получает по электронной почте перечень тех позиций, которые пришли под его заказы. Если он понимает, что машина пришла, но еще не вся принята, он имеет право сделать срочную заявку на приемку, и, как правило, склад идет ему навстречу. А вот с теми, кто утверждает: «Я лучше знаю, где лежит товар», в компании «Хогарт» расстаются, потому что такое «знание» сотрудников ведет к тому, что отгружается не то, не в том объеме или не в том качестве, и влечет за собой огромное количество рекламаций и жалоб со стороны клиентов.

Когда же выключается свет и все расходится по домам, склад продолжает работать. Ведь для того чтобы на следующий день соответствовать

### РАБОТЫ, ВЫПОЛНЕННЫЕ В РАМКАХ ПРОЕКТА

- ▶ Обучение в виде ролевых игр как психологическая подготовка к проекту.
- ▶ Описание изменений процессов и определение перечня функциональных задач.
- ▶ Инвентаризация склада.
- ▶ Внедрение системы «1С-Логистика: Управление складом», ред.3,0.
- ▶ Интеграция склада в единое информационное пространство предприятия на базе платформы «1С:Предприятие 8.2».

ожиданиям клиентов, надо совершить массу вспомогательных операций. Прежде всего, по возможности произвести инвентаризацию товара. А если что-то пошло не так, если товар не найден или он не того качества, то в корпоративную систему пойдет сообщение об этом.

Придя утром на работу, менеджер будет уведомлен, что товар по его заказу не обнаружен и стоит воздержаться от того, чтобы вызывать клиента и проводить отгрузку в этот день. Он должен, наоборот, связаться со складом и попробовать выяснить, что же все-таки случилось? Можно ли поправить данную ситуацию?

Ночью на складе происходит комплектация доставок и приемка товаров. В процессе отбора сотрудник склада больше не бегает, стараясь достать товар с верхних стеллажей — товар уже находится на стеллажах, удобных для работы. Соответственно, опять же, придя утром на работу, менеджеры получают уведомления о том, что доставки собраны и отправлены клиенту, что товар принят и можно приглашать следующих клиентов на склад.

### «Черный ящик» и «сказочный город»: разница налицо

На рис. 2 показана загрузка склада до автоматизации и до изменений в работе коммерческого подразделения, отдела закупок, склада и после изменений. Автоматизация позволила:

- разнести определенные операции по времени;
- получить возможность планировать загрузку склада;
- получать информацию из других подразделений.

Таким образом, компания смогла более оперативно обслуживать тех клиентов, которые внезапно приезжают на склад. И с которыми, как говорилось в начале статьи, было столько «головной боли».

Сложно было отказаться от стереотипов — от телефонных звонков и старого подхода к работе: «Я знаю, кому позвонить, чтобы все отгрузили». Теперь в системе надо просто заполнить определенные поля в заявке на склад, ука-



Рис. 2. Загруженность склада до автоматизации и после.

зать позиции, которые компания отгружает, и отправить эту информацию исполнителям. Система позволила стандартизировать и упростить работу. «Самое забавное в том, — вспоминает Яна Яремчук, — что новые сотрудники с удовольствием этим пользовались. Проблемы возникали, в основном, у тех, кто уже давно работал в компании. Потому что они еще помнили, кому можно позвонить и с кем договориться».

Как изменение складских процессов повлияло на отдел продаж и бизнес компании? Прежде всего, это положительная реакция клиентов. А это — самый эффективный катализатор бизнеса компании. Ведь ничто так не мотивирует, как похвала. Приезжает клиент и, вместо того чтобы, как обычно, жаловаться менеджеру, что все так плохо и его в очередной раз промурыжили на складе, вдруг говорит: «Так удобно: я приехал, а все собрано; забрал — и все». Это приятно слышать. Теперь менеджеру уже не надо ничего «разруливать». Он сам приходит к убеждению, что, чтобы все прошло гладко, надо только предупредить заблаговременно, и тогда весь заказ вовремя соберут.

Внедрение системы автоматизации склада и изменение культуры коммуникации в компании позволили распределить прежнюю пиковую нагрузку на склад с часу дня до пяти вечера на весь рабочий день. «При этом мы в очень малой мере использовали финансовую мотивацию, — признается Яна Яремчук. — Только для тех, кто непосредственно принимал участие в проекте, оплата сверхурочных и т. п. И в основном, стремились изменить культуру работы не финансовой мотивацией».

Возросла удовлетворенность клиентов. Как результат — увеличение нашего присутствия как поставщика в объемах закупок наших клиентов и вообще на рынке. Ведь если с компанией стало удобно работать, то у нее начинают покупать, а компания берется гарантировать наличие и качество товаров. «Если смотреть по рынку, мы одни из самых дорогих поставщиков, — отмечает Яна Яремчук, — и тем не менее, с нами продолжают работать. Это как раз показатель качества работы компании».

На сегодня система успешно работает уже более двух лет. Она развивается, сотрудники компании постепенно задействуют те функции, которыми не пользовались при внедрении. Начинают осваивать разные отчеты, получают определенную статистику, исследуют различные возможности по оптимизации складского пространства и т. д.

## Перспективы

Есть у специалистов «Хогарт» и планы по развитию системы. Для информационной системы важна точность, для склада это измерение веса и габаритных характеристик. Но добиться того, чтобы сотрудники с линейкой и с весами измеряли все «от и до», довольно сложно, ведь номенклатура очень большая.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

- ▶ Сокращение сроков обслуживания клиентов — с 4 часов до 10—15 мин в случае, если клиент заранее сообщил о своем намерении забрать товар.
- ▶ Изменение культуры коммуникаций в компании: вместо «Я позвоню» — формирование запросов средствами системы.
- ▶ Пиковая нагрузка на склад, возникавшая в определенные периоды, теперь распределена равномерно, на весь рабочий день.
- ▶ Рост удовлетворенности клиентов и, как следствие, расширение объемов продаж на 40 % без увеличения штата сотрудников.

## От «черного ящика» к «сказочному городу»

---

Решение — прибор для измерения весогабаритных характеристик товара — есть у компании AXELOT, и в компании «Хогарт» намерены договориться о его тестировании. Его использование позволит сократить время, которое отводится на прием, размещение и отгрузку товаров, рационально использовать складские площади и снизить транспортные затраты на их перевозку. «И тогда наш «сказочный город», который сравнительно недавно был «черным ящиком», станет еще прекраснее», — заключила Яна Яремчук.

