



Склад без ошибок: как бороться с «человеческим фактором»? Опыт компании «Хогарт».

Работа дистрибьюторской компании зависит от огромного количества факторов, каждый из которых, как элемент мозаики, может либо собрать всю картину целиком, либо наоборот, разрушить ее. Одним из таких элементов, которым обладает практически каждая торговая компания, является складское хозяйство.

Правильный подход к его организации и управлению существенно влияет на результаты работы всей компании, особенно в период ее развития. Растет компания – растут объемы продаж, соответственно, увеличивается нагрузка на складской модуль. Растет количество операций по работе с товаром и документооборот, возникает необходимость внедрения нового комплекса процедур «подготовка склада к работе на следующий день».

Перед компанией «Хогарт», специализирующейся на комплексных поставках высококачественного оборудования и материалов для систем отопления, водоснабжения, кондиционирования и сантехники, вопрос эффективной организации работы склада особенно остро встал в конце прошлого года. Склад компании работал под управлением WMS-системы иностранного производства, поддержка которой в России в

кризис была свернута, и компания осталась один на один с устаревшей версией программы, не имея возможности ее модификации по причине закрытого программного кода. «Более того, вскрылись проблемы при работе данной системы со специализированным складским оборудованием: штрихкоды после считывания терминалами сбора данных не выгружались в систему, сотрудники вынуждены были вводить данные о товаре на терминалах вручную, что сводило на нет преимущества использования WMS», – говорит Алексей ГАВРИКОВ, координатор складского блока компании «Хогарт». Все это значительно затрудняло грузообработку, так как для качественного выполнения операций от кладовщиков требовалось детальное знание товаров и принципов его размещения на складе. Отбор, приемка и иные операции могли выполняться неоправданно долго, а обучение новых сотрудников отни-



Компания «Хогарт» работает на рынке инженерных систем с 1996 года и специализируется на комплексных поставках высококачественного оборудования и материалов для систем отопления, водоснабжения, кондиционирования и сантехники от ведущих европейских производителей.

Склад компании находится в Москве и занимает площадь в 4200 кв.м. На нем может одновременно храниться до 10000 наименований оборудования и материалов; хранение товара организовано на полочных, паллетных и консольных стеллажах. Часть товаров хранится методом набивных стеллажей, выделена зона уличного хранения.



мало немало времени. Количество ошибок при такой организации работы было значительным.

Чтобы повысить эффективность работы склада, руководство компании «Хогарт» приняло решение о замене WMS. Так как компания на тот момент работала с ERP-системой «1С:Управление производственным предприятием», то в качестве WMS-системы изначально рассматривались решения на платформе 1С. После проведенного анализа рынка для реализации проекта была выбрана компания AXELOT, являющаяся разработчиком WMS «1С-Логистика:Управление складом». Существенную роль при выборе компании сыграл большой опыт исполнителя в автоматизации складов различной направленности и масштаба, наличие современных функциональных возможностей системы.

Понимание своих потребностей – залог успеха

Задачи проекта были определены следующим образом:

- полноценная работа со штрихкодами для увеличения скорости работы и исключения ошибок при выполнении типовых складских операций;
- переход к учету товара в разрезе нескольких единиц измерения с возможной взаимосвязью относительно друг друга. Это особенно актуально для товара, имеющего групповую упаковку и различные коэффициенты вложенности;
- оптимизация складских площадей и уменьшение времени сбора заказов;
- возможность проведения ABC-анализа по количественному показателю, частоте обращения к ячейкам и товарному соседству. Подобная аналитика позволяет производить оптимизацию складского пространства, как в целом, так и по отдельным зонам; задавать правила това-



«Работа в автоматизированном адресном пространстве склада отличается от работы «по старинке» и с точки зрения качества, и в плане скорости. Сотрудники с терминалами работали и ранее, проблема была в том, что предыдущая версия WMS не позволяла полноценно использовать преимущества автоматизированной работы. Часть операций не была предусмотрена при работе с терминалом. Сейчас кладовщики стали выполнять все операции гораздо быстрее; сократилось и количество ошибок, допускаемых при отборе товара. Нам не удалось пока полностью исключить человеческий фактор, так как часть продукции не имеет заводского штрихкода и его приходится печатать и наклеивать в зоне приемки, в связи с чем возникает риск пересортицы. Повы-

силась прозрачность информации и однозначность процессов размещения товара, что позволило полностью избавиться от ошибок при отборе. В случае возникновения такой ошибки, ее можно отследить в системе вплоть до конкретной операции и исполнителя. WMS помогает нам быть уверенными в том, что склад со своими задачами справится точно и в срок, вне зависимости от опыта конкретного сотрудника, выполняющего задание системы».

Алексей Гавриков, координатор складского блока компании «Хогарт»

родвижения, маршруты обхода ячеек и приоритеты размещения;

- получение статистических данных о количественной выработке сотрудников, об используемом оборудовании, о времени выполнения той или иной операции.

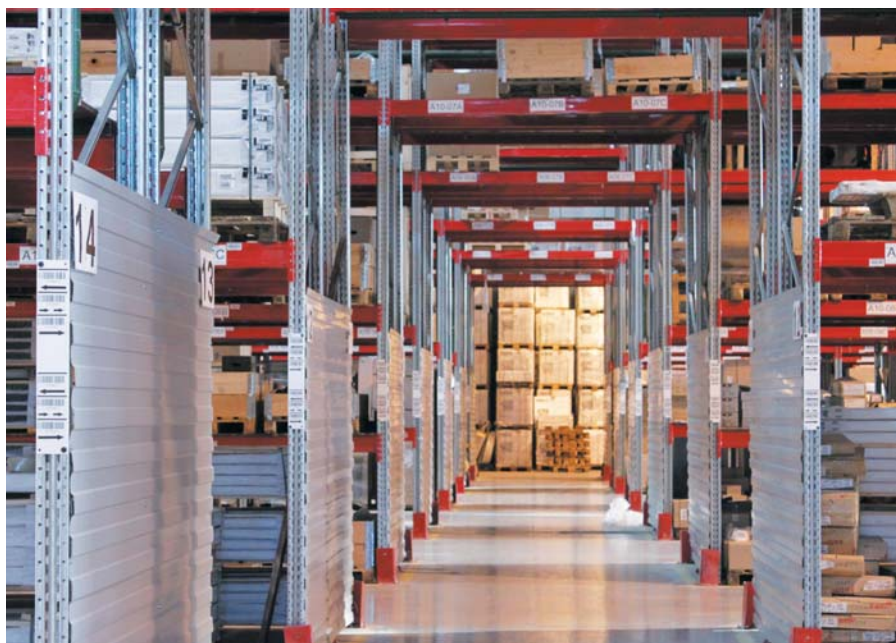
Чёткая постановка целей, понимание потребностей своего склада, а также создание в компании-заказчике центра ответственности (проектной команды) является необходимым условием для успешной реализации проекта. Большим плюсом явилось наличие в штате компании «Хогарт» работающего на постоянной основе специалиста, разрабатывающего методологию работы склада. В результате совместной работы координатора складского блока и компании AXELOT были найдены новые интересные решения автоматизации, пересмотрена топология работы склада.

Среди прочего, в рамках проекта решалась задача по внедрению системы назначения заданий. Результатом стал прописанный в WMS жесткий алгоритм действий кладовщиков при получении задания: система просчитывает все операции, не предусматривает отказа от задания, не предполагает инициативы исполнителей и не требует от них принятия каких-либо решений. Кладовщик не может отменить и даже закрыть на терминале назначенное ему задание до того, пока оно не будет завершено. С нестандартными ситуациями, требующими отмены задания, разбирается старший смены, имеющие соответствующие права. Помимо усиления контроля над действиями кладовщиков данная тактика позволяет исключить ошибки при обучении нового персонала, что очень важно, учитывая традиционную ротацию рядового персонала на складских комплексах. На основе схемы функционирования WMS, разработанной на этом этапе, специалисты компании AXELOT внесли в типовой программный продукт изменения, произвели развертывание разработанной системы на складе и осуществили её запуск в промышленную эксплуатацию.

Организация рабочих мест на складе и работа с персоналом

С января 2012 года склад компании начал работу на «1С-Логистика:Управление складом». В результате реализации проекта на складе было организовано 10 стационарных рабочих мест:

- Координатор складского блока, отвечающий за стратегическое развитие склада и решение вопросов со смежными подразделениями.
- 3 оператора WMS. Ранее операторов было пять, задачи сократить персонал не ставилось, но в итоге объем ручной обработки информации снизился настолько, что трёх квалифицированных сотрудников, понимающих методологию работы





склада и логику программы, оказалось достаточно для полноценной работы.

- два старших смены и руководитель склада, имеющие исключительные права на переназначение задач и их приоритета. Эти сотрудники работают с планшетами и активно вовлечены в рабочий процесс: в любой точке склада имеют полную актуальную информацию о планируемой и текущей загрузке склада, о состоянии персонала и техники. Несмотря на удобство данного решения, применение планшетов при работе с WMS встречается в единичных случаях.

- организованы три полноценных универсальных рабочих места для всех сотрудников склада: одно в зоне приемки товара, два – в зонах хранения. Сотрудники могут обратиться к данным системы для получения более полной информации, нежели на терминалах сбора данных. Здесь же установлены принтеры, на которых можно распечатать упаковочные листы и этикетки.

Всего на складе используется 20 терминалов сбора данных (ТСД). Приемка, маркировка (40% товара приходит немаркированным), размещение, отбор, отгрузка, внутренние оптимизационные работы – все операции проводятся с применением терминала. На начальном этапе приемка велась с использованием ТСД, а отгрузка – по бумажной технологии, что было связано с необходимостью ликвидации остатков ранее поступившего немаркированного товара.

В настоящее время сотрудники практически не используют бумажные носители, хотя формального запрета на их использование нет. На немаркированный товар в зоне приемки наносятся штрихкоды, которые распечатываются здесь же с использованием мобильных принтеров Zebra. Также два принтера этикеток расположены

в зоне мезонина. При отборе, в случае необходимости вскрыть групповую упаковку, товар упаковывается в пакеты, на пакет с терминала печатается дубль этикетки со штрихкодом.

Особое внимание компания «Хогарт» уделила обучению персонала, проводимому совместно с сотрудниками компании AXELOT. В учебном классе были организованы демостеллажи, промаркированы «товар», проводилась отработка с сотрудниками типовых операций и возможных нестандартных ситуаций. Координатор складского блока компании «Хогарт» подробно рассказывал о принципах работы склада и логике программы. Сначала персонал запомнил последовательность действий, потом появился интерес и понимание того, как протекают процессы и что стоит за нажатием кнопки. Не обошлось без курьезов: в ходе обучения выяснилось, что слово «номенклатура» в сообщениях системы вызывало негативные ассоциации у персонала, в результате его заменили на «товар». Надо отметить, что такой серьезный подход к обучению персонала встречается редко, но временные затраты, потраченные на обучение в дальнейшем компенсируются качеством работы персонала, ясно представляющим, что и как происходит в результате его действий.

Первые результаты

В результате первых месяцев работы было отмечено существенное увеличение скорости обработки заданий и упрощение многих процессов. Например, если ранее товар нельзя было передать на реализацию, не оформив его приемку и размещение, то сейчас это стало возможным уже в зоне приемки, после считывания штрихкода, так как информация автоматически передается в ERP-систему в режиме реального времени. Аналогичная ситуация и с возвратами: по-

сле сканирования штрихкода данные сразу выгружаются в систему, и данный товар становится доступен для реализации. Кроме того, весь поступающий маркированный товар (60% от общего объема) размещается автоматически на основании заданий системы. Работа персонала склада практически полностью контролируется WMS-системой, возможность ошибки остается только в зоне приемки при работе с немаркированным товаром, но и она минимальна, так как здесь работает самый квалифицированный персонал, знающий товар.

«В результате реализованного проекта эффективность работы значительно увеличилась, что и является результатом надлежащим образом установленной и настроенной WMS-системы. Одним из плюсов работы с «1С-Логистика:Управление складом» является открытость программного кода, что позволит в дальнейшем модифицировать программу как силами AXELOT, так и собственными силами компании-заказчика. В настоящее время осуществляется сопровождение внедрения «1С-Логистика:Управление складом», что позволяет оперативно решать вопросы, неизбежно возникающие на начальном этапе работы с системой», – комментирует Дмитрий ФРОЛОВИЧЕВ, руководитель направления логистических решений компании AXELOT.

С внедрением WMS склад компании «Хогарт» стал эффективным инструментом для дальнейшей оптимизации как складского хозяйства, так и всей компании в целом. Это тот ключевой элемент мозаики, без которого не собрать картину полностью. В ближайшее время планируется начать активное использование нарабатываемой статистики и аналитики для оптимизационных работ по хранению и разработки системы KPI, а также масштабировать решения на склады-филиалы.