

27 января 2014

Александр Матвеев, «АвтоЗапчасть КАМАЗ»: В условиях ограничения ресурсов

Логистика автомобильных холдингов – одна из интереснейших сфер автоматизации бизнес-процессов. О практике своей компании рассказывает Александр Матвеев, начальник корпуса по комплектации и отгрузке запасных частей ООО «АвтоЗапчасть КАМАЗ».

■ Intelligent Enterprise: Каковы основные бизнес-проблемы, с которыми вы сталкиваетесь?

Александр Матвеев: Одна из основных бизнес-проблем – это ограниченное количество ресурсов на выполнение поставленных перед нами задач. Именно это является мощнейшим импульсом для внедрения систем автоматизации и оптимизации процессов на предприятии.

■ Как вы расставляете приоритеты – что автоматизировать сначала, что потом?

Проблемы предприятия можно условно разделить на материальные (производство, внешняя/внутренняя логистика) и не материальные (информационные, финансовые). В первую очередь ИТ-инструменты должны внедряться в самых трудоёмких не материальных процессах на предприятии,



в дальнейшем это будет служить хорошей базой для дальнейшего развития ИТ-инструментов.

Предприятие, качественно и последовательно внедряющее ИТ-инструменты, кроме снижения трудоёмкости получает еще и прозрачные процессы, которые исполняются по наиболее оптимальным цепочкам взаимодействия с возможностью контроля работы в режиме «онлайн». Немаловажно, что любой ИТ-инструмент расширяет возможности получения точных и оперативных статистических данных по деятельности предприятия.

■ **Какие бизнес-приложения вы используете, для чего, как давно, насколько успешно?**

В начале 2008 года успешно внедрена 1С 8 УПП. Данная программа на этапе внедрения существенно доработана под специфику работы нашего предприятия. До сих пор непрерывно внедряются новые функции, оптимизируются процессы и разрабатываются отчёты.

В 2012 году в рамках проекта по модернизации **внедрена система автоматизированного управления складами (WMS)**. По результатам анализа предложений поставщиков, представленных на российском рынке WMS-систем, осуществив ряд референс – визитов в России и за рубежом, в компании с сопоставимыми объемами складских операций и интенсивностью складских процессов, руководство ОАО «КАМАЗ» выбрало систему Manhattan SCALE. Внедрение системы управления складом **Manhattan SCALE** выполнял ИТ – интегратор ГК «КОРУС Консалтинг», как эксклюзивный партнер Manhattan Associates на территории России и стран СНГ.

■ Сколько времени заняло внедрение этой системы?

Активная фаза настройки системы началась в декабре 2012 года, уже в апреле был запущен региональный склад в г. Ставрополь, в августе центральный склад в г. Набережные Челны, октябре рег. склад в Кемерово, а в ноябре в г. Хабаровске. Одновременно с настройкой WMS на складах велись строительно-монтажные работы, закупалась напольная техника. Все работы производились без остановки отгрузки запасных частей субъектам дилерской сети, с безусловным исполнением плановых показателей.

■ Выше вы говорите о возможности получения статистических данных.

Вы действительно получили и используете такие возможности?

Корректные статистические данные в оперативном управлении предприятия позволяют своевременно принимать правильные управленческие решения. Склад без WMS «слеп» даже в базовых показателях. На крупных складах без WMS простой вопрос руководства о том, какая сейчас загруженность склада, или есть ли возможность разместить ещё 20 транспортных единиц с товаром, ставит в тупик складских работников. Для эффективного управления крупным складом нужны оперативные ответы на много вопросов. В рамках проекта мы реализовали очень удобное решение WEB отчётов, которые дают ответы на все интересующие нас вопросы. Это не просто реестр справок, а комплексное решение с многоуровневым ограничением доступа лиц, имеющих право вносить, изменять, просматривать информацию, например у руководства даже есть возможность открыть отчёт у себя на телефоне, или планшете и посмотреть все интересующие его параметры работы склада в режиме online, где бы он ни находился.

- **Насколько серьезно поддержана в Manhattan SCALE ваша отраслевая специфика? Я знаю о внедрениях этого продукта у логистических операторов общего профиля, а у вас, как видно из дальнейшего, все совсем иначе. Или потребовалось много доработок?**

Доработки конечно же потребовались, но мы изначально понимали, нет такой системы, которая подходила нам на 100%. [Manhattan SCALE](#) очень гибкая в настройке система, ещё на этапе проведения тендера мы поняли, что дорабатывать её под нашу специфику придётся меньше всего.

- **Какие логистические процессы, функции у вас автоматизированы?**

Адресное хранение, система штрих-кодирования, обеспечение автоматизации управления всеми основными складскими процессами, в том числе таких специальных, как консервация и упаковка при приемке, возможность интеграции с учетной системой 1С и с системами механизированного хранения, динамическое распределение товара с учётом оборачиваемости, оптимизация маршрутов движения комплектовщика при отборе товара, WEB-отчёты и мн. другое.

Для понимания сложности поставленной задачи приведу параметры основного распределительного центра по отгрузке запасных частей: Корпус по комплектации и отгрузке запасных частей является крупнейшим складом готовой продукции в России и странах СНГ в автомобильной отрасли. Общая площадь склада более 55 тыс. кв. м, ассортиментная группа с учётом складов разных собственников более 60 тыс. позиций, численность персонала более 550 человек.

Кроме основных складских операций, выполняются работы по консервации, индивидуальной упаковке, этикетированию, формированию норм упаковки и отгрузки. Особенностью склада является обширный ассортимент, с большими различиями по весогабаритным характеристикам, буквально от гайки до кабины в сборе. Это ведет к большому количеству видов тар разных размеров, с множеством специализированных зон хранения и принципиально разными технологиями размещения и комплектации.

■ **Чего вам не хватает с точки зрения автоматизации и что вы намерены еще внедрить в ближайший год?**

В настоящий момент все основные процессы предприятия охвачены ИТ-инструментами, в первую очередь мы нацелены на оптимизацию, доработку и актуализацию существующих инструментов.

■ **Оптимизация процессов: как вы это делаете? В известных нам проектах автоматизации складов логистических операторов широко применяются, например, систематические замеры трудоемкости операций, ставятся требования по сокращению времени отбора заказа, по качеству отбора и т.п., это и диктует оптимизацию процессов. А как у вас?**

Оптимизация материальных процессов путём их полной автоматизации, это всегда компромисс между снижением существующих затрат и объёмом необходимых инвестиций, выраженный в сроке окупаемости.

Автоматизированный склад, наверное, очень громкая фраза, вызывающая у людей ассоциации с полным отсутствием людей на складе, где всю работу делают роботы. Такая степень автоматизации в настоящее время

экономически нецелесообразна. И с другой стороны, когда мы говорим про работу людей, всегда представляем себе злого мастера, говорящего работнику что нужно делать и надзирающего за ходом выполнения работ. На самом деле указания работнику, это информация, которую гораздо эффективнее передавать не мастером, а программой, посредством понятного и удобного интерфейса, вот это и называется автоматизация управления материальными потоками.

Оптимизацию процессов мы проводим в рамках ежедневной работы, методика такой работы отражена в системе TPS, более известной в России как «Бережливое производство», у нас она называется «Производственная система КАМАЗ». Работа начинается с описания текущего состояния (проведения картирования процесса), определения операций приносящих ценность, выявления потерь, разработка решений, позволяющих их снизить, подготовка карты процесса, с описанием «Как должно быть», где описываются необходимые решения и плановые KPI.

Более серьёзные изменения проводятся в рамках проектов модернизации, где решается целый ряд проблем, влияющий на большинство операций. Ещё на этапе подготовки фиксируются цели, выраженные в ключевых показателях процессов.

В ходе работ по данному проекту были заявлены такие критерии, как снижение трудоёмкости выполняемых работ, повышение пропускной способности склада и оборачиваемости товарных запасов, снижение количества ошибок персонала, повышение прозрачности операций, повышение мотивации персонала и т.д. По ряду показателей мы добились

отличных результатов. Например, оперативность исполнения заявки наших дилеров на товар теперь выглядит таким образом: если заявка и деньги от дилера поступают утром, то уже вечером того же дня товар будет погружен в транспорт и отправлен клиенту. В особых случаях срок исполнения заявки может быть всего несколько часов. При этом хочу напомнить, что на сегодняшний день мы сотрудничаем с 268 дилерами и сервисными центрами во всех регионах России и за рубежом, предоставляем запчасти более чем для 40 моделей машин в 1500 комплектациях. Работа по исполнению всех плановых показателей проекта нами ещё не завершена – мы продолжаем собирать аналитику, но по предварительным итогам большинство показателей выполнено, либо перевыполнено.

■ **ИТ и люди. Как относятся ваши подчиненные к внедрению новых ИТ-решений? Какие проблемы возникают в освоении новых продуктов?**

Внедрение ИТ-решений на предприятии - это большой стресс для персонала. У нас сопротивления, как проблемы требующей решения не возникало. При внедрении одной из самых больших наших проблем было обучение персонала новым функциям.

Коллектив положительно отнесся к внедрению WMS. Наши опасения были связаны прежде всего с тем, что большинство сотрудников склада женщины, средний возраст которых составляет более 40 лет. Многим из них никогда ранее не приходилось иметь дело даже с компьютером, в то время как основным инструментом на складе, работающем под управлением WMS, является терминал сбора данных, по сути, портативный компьютер. Команда внедрения увеличила количество часов, по плану отведенных на обучение пользователей, так как буквально каждый хотел не просто научиться

выполнять определенные операции, а пытался понять, как работает система в целом – и после объяснений обязательно перепроверить, а вдруг система «врет». Период стабилизации длился несколько месяцев, но весь коллектив отлично справился с поставленными перед ним задачами.

