

20 ноября 2023

Как подготовиться к переходу на новую WMS

Переход на другую WMS — не всегда быстрый процесс. Если рассчитывать, что после внедрения новой системы сотрудники сразу начнут ею пользоваться и она оперативно даст результат, можно столкнуться с разочарованием и понять, что нужно серьезно увеличивать сроки и бюджет проекта.



Антон Окин,
руководитель направления
1С:WMS департамента
«Логистика»

Какие ошибочные ожидания связаны с миграцией на новую WMS, какого рода трудности могут возникнуть на этом пути и как их избежать, рассказал **Антон Окин, куратор проектов ГК «КОРУС Консалтинг»** с 10-летним опытом внедрения WMS.



ОЖИДАНИЕ 1. НОВАЯ WMS БУДЕТ ПОХОЖА НА ПРЕЖНЮЮ И К НЕЙ ПОЛУЧИТСЯ БЫСТРО ПРИВЫКНУТЬ

Обычно текущая система справляется с основными задачами бизнеса благодаря отлаженным процессам. Новый ИТ-продукт может сильно отличаться в подходах к работе и терминологии. Это затрудняет его восприятие как на этапе внедрения, так и в процессе освоения конечными пользователями. Сотрудники видят новые функции, экранные формы, приложения, и для них все может быть непривычно. Если даже система похожа на прежнюю, интерфейс будет немного отличаться, и на первых порах может вызвать у сотрудников неприятие и желание вернуть все как было. Подготовьтесь к тому, что адаптация системы может потребовать больше времени и средств, чем закладывали изначально.

Сроки и стоимость внедрения WMS могут увеличиться и из-за сложностей в ее тестировании. Сейчас мы ведем переговоры с компанией с крупным роботизированным складом, где возникли трудности с развитием WMS: иностранный производитель, который ее поддерживал, не захотел продолжать сотрудничество. Когда понадобилась замена системы, компания решила проводить тестирование новой WMS сразу на реальном складе, чтобы он не прекращал работу. Переход между системами необходимо осуществить без остановки склада и не снижая производительности бизнеса. Поэтому проверять новую систему придется в периоды не всегда

предсказуемых технологических окон: резервный контур автоматического складского оборудования отсутствует. В таких случаях мы обычно привлекаем дополнительных специалистов и увеличиваем сроки тестирования, чтобы избежать рисков. Мы с партнерами обсуждаем варианты решения этой задачи, но уже понятно, что нужно будет собрать команду не из пяти человек, а из десяти, потому что надо сделать в два раза больше, чем предполагали изначально. Это, отразится на стоимости и сроках проекта.

ОЖИДАНИЕ 2. ЗАМЕНА WMS ВСЕГДА ПРИВОДИТ К УСКОРЕНИЮ ПРОЦЕССОВ НА СКЛАДЕ

Новая WMS заметно увеличит эффективность работы склада, только если изначальное ИТ-решение серьезно устарело. Если система больше не отвечает потребностям бизнеса и сотрудники регулярно сталкиваются с неудобствами, а дорабатывать текущую WMS дорого или нет специалистов, то, скорее всего, она подлежит замене. Именно такой случай мы наблюдали однажды, когда старая WMS у клиента не умела анализировать текущие процессы в системе и создавать задачи и диспетчер регулярно делал это вручную. Сотрудник встраивал заказы в систему согласно плановой дате отгрузки, отбирал заказы первого приоритета и резервировал их, вызывал сборщиков и раздавал им задания. В современных системах эта цепочка действий выполняется автоматически и не требует участия человека, за исключением диспетчерского контроля. Внедрение новой WMS на этом складе существенно повысило точность и скорость операций за счет

снижения влияния человеческого фактора.

Если же WMS в целом справляется со своими задачами и не замедляет работу склада, значит, переходить на новую систему, скорее всего, пока нет смысла. Кроме того, нужно иметь в виду, что переход не решает организационных проблем — здесь поможет только пересмотр бизнес-процессов.

ОЖИДАНИЕ 3. В БЮДЖЕТ НА ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ДОСТАТОЧНО ЗАЛОЖИТЬ ТОЛЬКО СТОИМОСТЬ ЛИЦЕНЗИЙ WMS И РАБОТЫ ИНТЕГРАТОРА

На самых первых этапах важно оценить стоимость модернизации ИТ-инфраструктуры склада, а также подумать, что может понадобиться для развития новой системы в будущем. Если компания не учтет эти моменты, возможно, через некоторое время система упрется в потолок текущих мощностей.

Также полезно заранее протестировать терминалы сбора данных (ТСД) в работе с новой системой. Может выясниться, что формально устройства функционируют в связке с новой WMS, однако медленнее и хуже, чем раньше. В этом случае возникнет необходимость закупать новые ТСД.

Дополнительно рекомендую заложить в бюджет проекта премии для сотрудников склада, которые сумели быстро адаптироваться к новому ИТ-решению и внести вклад в повышение эффективности компании. Это позволит не только снять первичный негатив, который неизбежно возникает при использовании нового продукта, но и поощрить тех, кто отлично показал себя в процессе миграции.

ОЖИДАНИЕ 4. ПРОЕКТОМ БУДЕТ ЗАНИМАТЬСЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ПАРТНЕР, ВОВЛЕЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ НЕ ПОТРЕБУЕТСЯ

Успех проекта напрямую зависит от вовлеченности команды со стороны компании. Стоит продумать, сколько времени понадобится уделять проекту, чтобы он был успешен, а также кто из персонала должен быть в проектной команде. Практика показывает, что необходимо участие как минимум куратора проекта, функционального заказчика, пользователей ключевых процессов: начальника отдела закупок, руководителя группы водителей погрузчиков, сотрудников ИТ-отдела, — и представителей линейного персонала.

На практике мы сталкивались с ситуацией, когда на этапе проработки внедрения WMS компания уделила недостаточно времени описанию бизнес-процессов. В частности, не были привлечены сотрудники бухгалтерии, отделов закупок и продаж. В итоге на этапе тестирования и запуска

выяснилось, что интеграция WMS с ERP-системой не удовлетворяет требованиям этих отделов — документооборот в ERP не соответствует ни учетной политике, ни правилам и регламентам по закупкам и продажам. Систему пришлось в срочном порядке перенастраивать, что привело к сдвигу сроков и увеличению бюджета.

ИТ-компания, которая занимается интеграцией, обычно хорошо понимает загрузку сотрудников на каждом этапе проекта в разрезе ролей и готова предоставить заказчику эти данные в виде таблицы, которая поможет грамотно спланировать миграцию.

ЧЕК-ЛИСТ МИГРАЦИИ

- 1.** Определите цели перехода, составьте список проблем, которые должны быть решены в результате миграции.
- 2.** Придайте высокую важность проекту и мероприятиям, связанным с ним — как официальным приказом, так и устными разъяснениями.
- 3.** Выделите рабочую группу, уточните полномочия и ответственность участников.
- 4.** Проработайте мотивацию персонала.
- 5.** Спланируйте текущую деятельность предприятия так, чтобы участники рабочей группы находили время на проект.
- 6.** Запланируйте регулярные встречи по статусу проекта с подрядчиком.

- 7.** Определите критерии успешности перехода. Как правило, это своевременность приемки и отгрузки, отсутствие ошибок в работе склада, снижение зависимости его процессов от персонала, уменьшение нагрузки на сотрудников.
- 8.** Проработайте поэтапный переход: сначала внедрите MVP (продукт с минимально необходимыми функциями), затем составьте стратегию развития решения.
- 9.** К процессу тестирования продукта обязательно привлекайте не только ИТ-специалистов, но и конечных пользователей — кладовщиков и логистов. Это повысит лояльность персонала к новой системе, а также позволит обнаружить и исправить все нестыковки заранее.

Переход на новую систему управления складом — это сложный, но перспективный процесс. Компания, у которой будут реалистичные ожидания и правильная стратегия миграции, справится с вызовами и сможет использовать новую WMS эффективно.