

15 ноября 2007

Организация эффективной работы склада – вопрос непростой

О внедрении технологий управления, решения для оптимизации цепочек поставок, тенденциях развития по внедрению этих новых продуктов на нашем рынке, о том, что является наиболее важным при выборе того или иного продукта или технологии для каждой конкретной компании рассказывает Александр Рахманов, директор департамента WMS компании «КОРУС Консалтинг».

– Какие тенденции развития новых складских комплексов и распределительных центров в России и на Украине Вы можете отметить?

– Сегодня логистика развивается очень бурно – как самостоятельный бизнес (3PL-операторы – поставщики услуг ответственного хранения), так и в качестве логистической функции компаний. Об этом свидетельствуют многие факторы. Компании, занимающиеся рынком коммерческой недвижимости, (Knight Frank, Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko, Jones Lang La Salle, Pradium) в своих исследованиях отмечают постоянный рост рынка складской недвижимости. Хэдхантинговые агентства говорят о недостатке специалистов в области логистики. Мы же отмечаем большой интерес к информационным системам управления логистикой, складскими комплексами и цепочками поставок в целом. Зарубежный опыт говорит, что в мире сначала развивается функция продаж, далее – маркетинга, логистики и закупок, а затем – HR



(функция управления персоналом). Следует отметить тенденцию актуальную для России и Украины: многие крупные дистрибьюторы, построившие собственные РЦ с целью оптимизации товаропотоков и цепочки поставок, отводят часть складского комплекса под услуги ответственного хранения. Делается это для того, чтобы отбить часть инвестиций в проект за счет предоставления 3PL-услуг. На данный момент это довольно прибыльное направление. Исходя из практики нашей компании можно сказать, что многие фирмы все чаще автоматизируют складские комплексы и РЦ.

– Насколько необходимо WMS и какими критериями руководствуются компании при его выборе?

– WMS – это специализированное решение для управления складами адресного хранения. Чтобы ответить на вопрос: «Насколько необходимо WMS?», – надо понимать потребности компании. Например, для учета товаров и складских транзакций вполне хватит складского модуля ERP-системы. Решение класса WMS в режиме реального времени управляет операциями, выдавая сотрудникам склада задания на размещение, перемещение, комплектацию и отгрузку товара. Внедрение такого решения экономически целесообразно при большом количестве единиц хранения и большом объеме операций на складе. Что касается критериев, то они делятся на группы – технические требования, требования к функциональности, требования к партнерам-интеграторам. Из технических требований обязательно присутствуют надежность, масштабируемость, версияльность, интегрируемость, производительность, технологичность, актуальность, комплексность, локализованность для зарубежных систем. Этими критериями компании руководствуются на первом этапе. На втором – из

особо важных параметров следует выделить такие, как: полнота функциональности, сроки настройки и внедрения, стоимость настройки и эксплуатации системы, наличие техподдержки и опыта внедрения (в частности, в той отрасли, к которой относится компания), платформа, возможности интеграции и дальнейшего развития, поддержка специфических бизнес-процессов, свойственных компании (например, поддержка работы с весовым товаром или кросс-докинг). От себя добавлю, что обязательно надо помнить об оборудовании, на которое будет устанавливаться система. Очень часто стоимость оборудования зависит от WMS: например, всем известно, что «железо» для SAP WMS стоит довольно дорого. Что касается подходов к сравнению, то надо сравнивать системы одного уровня.

– Каковы затраты компании на внедрение автоматизированной системы управления РЦ?

– Если сравнивать со стоимостью самого проекта создания логистического комплекса, то они невелики. Однако нельзя говорить только о программном обеспечении и услугах по их внедрению. Внедрение такого рода системы подразумевает и другие статьи расходов: например, на развертывание радиосети, установку терминалов сбора данных, или внедрение технологии голосового подтверждения операций. Таким образом, в установку входит и программное обеспечение, сопутствующее оборудование и расходные материалы для маркировки паллет. Но совокупная стоимость всех затрат составляет достаточно небольшой процент от общего бюджета на строительство комплекса (или его реконструкцию), закупку подъемно-транспортного оборудования, стеллажей и т.д. Важно подчеркнуть, что

внедрение автоматизированной системы управления – это не та статья расходов, на которой стоит экономить при создании бюджета. Еще один немаловажный момент – стоимость непосредственно консалтинга по бизнес-процессам. Важно изначально правильно настроить бизнес-процессы на складе, нельзя недооценивать именно эту часть проекта. Подгонять систему под существующие бизнес-процессы без предварительной оценки их эффективности в корне неправильно: нужно сначала разобраться, как работает склад, и найти пути оптимизации процессов и операций. Иначе в последствии, когда количество операций возрастет, придется еще тратить деньги на аудит работы склада и «ломание» процессов. Но только потом это сделать будет гораздо сложнее и дороже.

– Ваша компания предоставляет услуги по внедрению западного WMS-решения в России и на Украине. Почему Вы выбрали именно этого поставщика?

– На сегодняшний день мы представляем WMS компании Manhattan Associates. До этого делали проекты на Exceed WMS 4000. Вследствие многих факторов мы отказались от данного продукта и занялись мониторингом мирового рынка WMS-систем. Проведя исследования, остановились на Manhattan Associates, т.к. это признанный мировой лидер в области ИС для логистики. Выбирая партнера, мы опирались на описанные выше критерии. Большим конкурентным преимуществом WMS Manhattan является то, что она выполнена на современной платформе .NET, что позволяет избежать проблем с пользовательскими интерфейсами, с системой помощи при выполнении пользователем каких-либо операций, а также проблем интеграции с внешними приложениями (учетными системами и бизнес-

приложениями). Кроме этого, для нас очень важен опыт вендора в различных отраслях: ведь чем больше лучших бизнес-практик уже включено в информационный продукт, тем лучшее решение мы сможем предложить нашим клиентам. Компания Manhattan Associates специализируется на разработке и внедрении систем для управления цепочками поставок уже более 16 лет, постоянно развивая и совершенствуя свой продукт. Для нас важно то, что из 1800 сотрудников компании, более 1000 – консультанты и менеджеры проектов, которые каждый день общаются с клиентами и решают их проблемы. Соответственно, их решения и опыт воплощаются в информационных системах.

– Заметили ли Вы в области логистики отличия украинского рынка и украинских компаний от российских?

– В этом случае не уместно говорить о национальной, и нишевой специфике – процессы 3PL-операторов отличаются от процессов дистрибуторов, а автомобильные запчасти хранятся иначе, чем йогурты. Национальная специфика на таких проектах присутствует скорее в плане работы с людьми. Например, в Европе складской персонал более подготовлен к использованию компьютеров и специализированного оборудования, чем в России или на Украине. Или, например, японцы гораздо более склонны руководствоваться требованиями различных инструкций, чем турки. Если же говорить об украинском рынке логистических услуг, то он находится сейчас в самом начале пути, в процессе становления. Он очень похож на российский рынок, каким тот был 2-3 года назад, и стремительно развивается, перенимая все лучшее не только из мирового опыта, но и из опыта гораздо более близких по модели бизнеса, проблемам и менталитету российских компаний.

– С какими сложностями Вы сталкиваетесь при реализации проектов?

– Я предпочитаю говорить не о сложностях, а о рисках. Риск – это то, что можно и нужно предусмотреть и сделать все возможное, чтобы его предотвратить. Конечно, есть вещи, которые не зависят от нас: например, стройготовность склада и поставка оборудования. Но мы заранее предупреждаем об этом клиентов и стараемся перестраховаться, насколько это возможно. Если со стройготовностью сложно что-то сделать, то для минимизации вероятности срыва сроков поставки оборудования мы предлагаем своим клиентам услуги генподряда. Мы называем это «поставка системы под ключ». Выступая единой «точкой входа» для клиента, мы являемся ответственными как за поставку ПО, так и за поставку всего необходимого складского оборудования (Wi-Fi-сетей, терминалов, принтеров и сканеров, систем видеонаблюдения и контроля доступа, прочее). Конечно, при таком варианте мы несем большую ответственность перед клиентом, но с другой – минимизируем риски, взяв все под контроль. Другой риск связан с персоналом. Зачастую работники не готовы к запуску системы в промышленную эксплуатацию, т.к. в компании не уделяют достаточного внимания подготовке. На своих проектах, на различных стадиях, мы проводим обучение в четыре этапа: обучение проектной команды в виде трехдневного тренинга; обучение проектной команды на практике в ходе внедрения (настройкам системы, отчетности и т.д.); обучение ключевых пользователей; обучение конечных пользователей. Однако даже при таком скрупулезном подходе возможно возникновение проблем. Если компания не выделяет достаточно ресурсов (ключевых пользователей, которые в последствие будут обучать конечных пользователей), то в момент запуска может сложиться

ситуация, когда часть персонала не будет иметь достаточной квалификации, и не сможет корректно (либо вообще) работать с системой. Или, если грузчики, отработавшие в ночную смену, будут с утра обучаться, – результата все равно не будет. Об этом надо помнить. Наконец, последний важный риск – расхождения в ожиданиях. Чтобы в конце проекта не оказалось, что клиент получает не то, что хотел, через 20 дней с момента начала проекта (при средней продолжительности проекта в 60 дней до запуска) заказчик получает настроенный прототип системы, так называемый «Пилот». Таким образом, клиент может посмотреть, как система будет управлять операциями, и, если это потребуется, внести необходимые корректировки еще на ранних этапах проекта.

– Большинство современных складов работает в режиме 24/7, и остановка операций даже на пару часов обернется для компании большими денежными потерями. Как оказывается поддержка в случае возникновения проблем в таких условиях?

– У нас в компании служба поддержки направления WMS работает в режиме 24/7/365. Кроме того, если в течение часа мы не можем решить проблему, то подключается международная служба поддержки Manhattan Associates. Однажды у нас был такой случай. В такие моменты понимаешь, как хорошо, когда у вендора есть свой штат консультантов и своя техподдержка, которая может выручить в особых ситуациях. Проблема была оперативно решена, и клиент остался доволен. Ведь не бывает абсолютно гладких внедрений, но важно то, как интегратор справляется с возникшими проблемами.