

ЧТОБЫ НЕ БЫЛО МУЧИТЕЛЬНО БОЛЬНО ЗА БЕСЦЕЛЬНО ПОТРАЧЕННЫЕ ДЕНЬГИ...



**АНДРЕЙ
КУЧЕРОВ,**
АНТОР
Бизнес Решения,
Директор
по маркетингу
и региональному
развитию

Управление любым современным бизнес-процессом уже невозможно представить без применения информационных систем. Например, автоматизация бухгалтерского учета давно стала привычным делом, сформировались определенные стандарты используемых программных средств, технологии их внедрения и дальнейшего использования. А как обстоят дела в управлении транспортной логистикой? Для производителей и дистрибьюторов товаров широкого потребления транспортные расходы составляют немалую часть себестоимости продукции. Соответственно, чем дешевле обходится доставка товаров потребителям, тем большую прибыль получит поставщик. Один из ключевых факторов эффективного управления затратами — использование автоматизированных систем управления транспортной логистикой, ведь их назначение — планировать оптимальные маршруты, контролировать целевое использование транспортных средств и расход топлива.

С подробной классификацией данных ИТ-решений Вы можете ознакомиться в статье «Автоматизируй!... Или проиграешь!» (журнал «Логистика», № 3, 2011). В ней приводится описание информационных систем для различных по масштабу предприятий, основанное на многолетнем опыте внедрения подобных решений.

На бумаге все выглядит гладко, но в реальной жизни часто приходится сталкиваться с распространенным заблуждением: поставим программу планирования в отдел логистики, на машины установим спутниковые GPS-терминалы — и уже завтра наши расходы на грузоперевозки сократятся в разы, полностью исчезнут неоправданные потери. При этом забывается простая истина — невозможно управлять сложными бизнес-процессами транспортной логистики с помощью одной «большой красной кнопки». И какими бы продвинутыми ни были информационные системы — независимо от области их применения, это всего лишь инструменты, которыми нужно уметь пользоваться.

Чтобы инвестиции в развитие ИТ-системы не были «зарыты в землю», а принесли реальный положительный экономический эффект, необходимо следовать определенным правилам. Данные рекомендации универсальны и применимы при внедрении любой информационной системы.

Прежде всего, задумавшись над выбором ИТ-решения, нужно четко определить цели и задачи его внедрения, а также критерии, по которым можно оценить успешность

проекта. Все это описывается в специальном документе — технико-экономическом обосновании (ТЭО), подготовкой которого должен заняться проектный комитет, состоящий из представителей различных отделов предприятия. Например, при внедрении систем маршрутизации и спутникового мониторинга, активное участие в проекте должны принимать сотрудники отделов транспорта и логистики, продаж, информационных технологий. Именно при подготовке ТЭО рассчитывается срок возврата инвестиций — период, за который полученная экономия позволит оправдать затраты и внедренная информационная система начнет приносить прибыль. ТЭО в дальнейшем становится основой подробного технического задания (ТЗ) на внедрение ИТ-системы, в котором будут зафиксированы все аспекты проекта. Регулярно сверяясь с ТЗ, всегда можно оценить работу ИТ-подрядчика и соответствие выбранных решений поставленным задачам.

КИРИЛЛ КУТУЕВ, начальник департамента логистики компании «СОРСО-СТР»: *Наша компания является одним из крупнейших оптовых дистрибьютеров на рынке зоотоваров. Ежедневно мы обеспечиваем доставку продукции более чем 300 клиентам, а в дни пиковых отгрузок количество заявок может превышать 400. До внедрения систем автоматизированного планирования маршрутов и GPS-мониторинга транспорта мы вручную планировали рейсы, а контроль нахождения машин осуществляли по телефону. В начале 2010 года мы пришли к выводу, что подобных методов работы уже явно недостаточно для обеспечения качественного сервиса. Пришла пора автоматизировать планирование и контроль доставки. Был проведен расчет окупаемости данного проекта, а также рассчитан экономический эффект после внедрения программных модулей АНТОР, в которых мы четко определили, за какой интервал времени можно получить желаемый результат. Перед нами стояло четыре основных задачи:*

1. *Повысить качество доставки, то есть строго соблюдать установленные сроки.*
2. *Оптимизировать маршруты, то есть сократить пробеги транспортных средств.*
3. *Повысить коэффициенты загрузки транспорта.*
4. *Сократить затраты на транспортную логистику без сокращения количества и снижения качества обслуживаемых клиентов.*

Предварительно мы оценили, что инвестиционные затраты на данный проект должны окупиться в течение полугода. А на практике к точке окупаемости мы пришли уже через 4 месяца.

Определив конечные цели внедрения автоматизированной системы управления, можно приступить к выбору конкретных решений из всего многообразия ИТ-продуктов, представленных на рынке. Необходимо учитывать, что бизнес-процессы каждого предприятия уникальны. И от того, насколько информационная система способна настроиться на специфику конкретной компании, во многом зависит успех всего проекта.

КИРИЛЛ КУТУЕВ: *Рассмотрев представленные на рынке решения, мы выбрали в качестве инструмента маршрутизации ANTOR LogisticsMaster. Эта система позволяет планировать маршруты перевозок с учетом многочислен-*

ных параметров и ограничений. В результате, нам удалось улучшить качество услуг. Сейчас показатель своевременной доставки достигает 99,5% от общего количества рейсов. На 20—22% повысился коэффициент загрузки транспортных средств, что позволило сократить количество используемых машин, соответственно снизив затратную часть транспортной логистики. Для определения текущего нахождения транспортных средств мы используем систему спутникового мониторинга ANTOR MonitorMaster. Особо отмечу, что данное решение необходимо нам, в первую очередь, не для контроля водителей, но для возможности максимально оперативно принятия управленческих решений по вопросам доставки заказов в случае внештатных ситуаций. Диспетчер транспортного отдела, поддерживая высокий уровень услуг, информирует клиентов о состоянии доставки их заказов. Если раньше приходилось постоянно связываться с водителем по мобильному телефону, чтобы выяснить, где он находится, то сейчас диспетчеру достаточно взглянуть на монитор компьютера, не отвлекая при этом водителя, работающего на маршруте.

Группа компаний «АНТОР» — ведущее российское ИТ-предприятие в области разработки и внедрения бизнес-приложений для управления транспортной логистикой, GPS/ГЛОНАСС мониторинга и геомаркетинга. По оценке DSS Consulting, более 70% внедрений в России систем класса TMS (Transport Management System) в 2006—2010 годах были организованы на базе решений под торговой маркой ANTOR. ГК «АНТОР» успешно реализовала более 1600 проектов.

Нельзя недооценивать опыт и профессионализм компании-интегратора, которая будет осуществлять внедрение информационной системы на предприятии. Скупой, как известно, платит дважды: мало кому доставит удовольствие роль «учебного полигона», на котором неопытный поставщик ИТ-решений будет набираться опыта. Внедрение информационных систем управления, как правило, затрагивает ключевые бизнес-процессы, и длительная «лихорадка» при внедрении ИТ-системы негативно сказывается на бизнесе в целом. Нужно уточнить у претендента на роль подрядчика: сколько успешных проектов на его счету? Может ли кто-нибудь из заказчиков подтвердить рекламные тезисы о качестве предоставляемых им услуг? Всегда лучше довериться профессионалам с многолетним опытом работы и хорошей репутацией на рынке — это справедливо и для ИТ-продуктов, и для поставщиков ИТ-услуг.

Современные информационные системы способны не только облегчить жизнь, выполняя многочисленные рутинные операции, но и повысить качество управления бизнес-процессами, оперативно предоставляя максимальный объем управленческой информации, необходимой для принятия правильных решений. Автоматизация позволяет внести коррективы в установленные регламенты выполнения тех или иных работ. Например, сократив период планирования маршрутов, освободившееся время можно использовать для увеличения сроков приема заявок клиентов или для более тщательного комплектования заказов на складе.

КИРИЛЛ КУТУЕВ: В силу специфики рынка зоотоваров у нас нет фиксированных рейсов. В течение дня отдел продаж принимает заказы от клиентов, а мы гарантируем их доставку в течение суток. Раньше планирование маршрутов занимало 3,5—4 часа каждый день. Теперь же заявки на следующий день мы принимаем до 18.00, а формирование рейсов происходит в течение 1,5—2 часов.

И последний по порядку, но не по значимости, фактор успешного внедрения ИТ-системы — подготовка персонала к процессу. В определенной степени, это стресс для сотрудников — тут и изменение устоявшихся методов работы, и необходимость изучать новые технологии. А установка систем контроля воспринимается зачастую чуть ли не как личное оскорбление и ограничение свободы.

Именно поэтому важно, чтобы сотрудники компании были не противниками, а сторонниками новейших технологий. Необходимо, чтобы каждый разделял общие цели и задачи внедрения ИТ-системы, которые, прежде всего, призваны облегчить труд каждого члена коллектива.

КИРИЛЛ КУТУЕВ: Бытует мнение, что установка систем спутникового мониторинга на машины вызывает активное противодействие водителей, которые не хотят мириться с таким контролем. У нас такого нет. Сотрудники четко понимают, что это необходимо для работы. Мотивационные схемы в нашей компании построены таким образом, что водители заинтересованы в обслуживании большего количества точек доставки. Более того, спутниковый контроль защищает их. Совсем недавно был случай: наш клиент заявил, что у него обнаружена недостача по некоторым товарным позициям. Стали разбираться: склад загрузил все по накладной в соответствии с заказом клиента. Машина по дороге нигде не останавливалась (это подтвердила система ANTOR MonitorMaster), то есть возможности «скинуть» часть товара не было. Значит, надо разобраться непосредственно на складе клиента. В результате, недостача была успешно разрешена, а честное имя нашего сотрудника — сохранено.



Компания **СОРСО-СТР** — крупнейшая российская сервисная компания, лидер в области оптовой торговли зоотоварами (корма, аксессуары, ветеринарные препараты). Работая на рынке с 1996 года, компания **СОРСО** представляет ассортимент более чем 7000 товаров от ведущих производителей: ROYAL CANIN, MARS, BAYER, NESTLE, NOVARTIS и других.

В заключение, хочется сказать, что вопрос «внедрять или не внедрять?» сегодня уже не стоит. Современный бизнес отвечает однозначно: применение информационных технологий — объективная необходимость, один из ключевых факторов успешности бизнеса. И в Ваших силах сделать из современных технологий надежных помощников бизнеса.