



# Обзор WMS решений представленных на рынке СНГ. Особенности организации тендера для WMS-решений.



Logistics Field Audit™

Андрей Хлус

Управляющий партнер

lfa@lfa.ru



**Logistics Field Audit™** – первая на постсоветской территории (как среди международных, так и среди национальных) специализированная консалтинговая компания в области логистики и управления цепочками поставок. Более 17 лет мы предоставляем компаниям России, СНГ и стран Балтии уникальные решения по оптимизации производственно-логистических цепочек предприятий различных отраслей, основанные на передовом международном и российском опыте.

Все эксперты LFA в прошлом успешные практикующие менеджеры в области логистики и SCM.

Специфической особенностью технологии LFA является принципиальная внедряемость выработанных рекомендаций. Решения, предлагаемые на национальных рынках, предварительно адаптируются с учетом глубокого понимания экспертами LFA реальной практики бизнеса и особенностей национального законодательства. Экспертами LFA реализовано свыше 1000 проектов для более 300 клиентов различных отраслей в 14 странах мира. В России и СНГ реализовано более 100 проектов для более 50 компаний различных отраслей.

Помимо собственных сотрудников LFA к проектам привлекаются лучшие независимые эксперты и эксперты консалтинговых компаний с отраслевым опытом реализации аналогичных проектов.

Состав команды консультантов детально согласовывается с представителями клиента для каждого проекта.



# Кому нужна WMS?

Пользователей WMS можно разделить на два класса:

- Потребители логистических услуг. Это компании, имеющие собственные склады для управления своим товаром, основной бизнес которых связан с производством, импортом или дистрибуцией товаров, а также крупные розничные сети. Складская логистика в этих компаниях играет обеспечивающую функцию. Склады, которыми управляют такие компании называют корпоративными.
- Провайдеры логистических услуг. Это компании, бизнес которых основан на предоставлении услуг по ответственному хранению и складской переработке товаров, принадлежащих потребителям логистических услуг. Это именно профессиональные логистические компании, которые управляют складской логистической функцией как частью системы управления товарными потоками своего клиента. Склады, которыми управляют такие компании называют публичными.

По нашему опыту проектирования и модернизации складов, систему класса WMS целесообразно внедрять в компаниях, для которых количество номенклатурных позиций превышает 300, площадь хранения превышает 2000 кв.м., а скорость оборота товара по складу менее 30 дней. При этом достаточно только двух из этих факторов для принятия основанного решения о необходимости WMS.

# Для чего нужна WMS?

В отличие от программ, позволяющих учитывать движение товарно-материальных ценностей, WMS позволяет управлять товарными потоками, проходящими через склад. Типичное заблуждение некоторых руководителей состоит в том, что учетные функции бухгалтерской программы или аналогичных программ, регистрирующих движение товара по складу, вполне позволяют автоматизировать управление складом. Именно WMS помогает принимать решения (формировать приказы) в процессе функционирования склада, когда сложность и скорость операций превышает возможности человеческого разума.

В этом разрезе минимальные требования к автоматизированной системе управления складом можно определить как способность системы:

- управлять товаром и схемами его упаковки (физические и логистические параметры),
- управлять складскими операциями (приемка, приходование, размещение, инвентаризации, внутренние перемещения, подборка и комплектация, отгрузка подобранных заказов и т.п.),
- управлять документооборотом склада (внутренний складской документооборот и синхронизация с внешними документами),
- управлять сотрудниками склада (эффективное распределение трудовых ресурсов),
- управлять складским оборудованием (эффективное распределение оборудования).

Помимо этих минимальных требований мощные системы управления складом обладают такими дополнительными специфическими функциями, как управление клиентами (грузовладельцами), управление транспортными потоками по территории склада и т.п. Некоторые разработчики WMS предлагают также дополнительные модули по управлению закупками (заказами на поставку) и управлению продажами (заказами на отгрузку и доставку).

# Многообразие WMS?

- Если из всего многообразия «складских программ» отбросить программы товарного/складского учета, круг WMS, представленных на российском рынке значительно сузится (на текущий момент не более 5 достойных кандидатов). На международном рынке можно выделить не менее 20 лидеров WMS в разных ценовых диапазонах с различающейся специализацией и функционалом.
- Ловушка задачи выбора, в которую вовлекают покупателя разработчики программ, состоит в том, что все они, как правило, предлагают сравнение между собой по функционалу. Распространенный и весьма опасный прием состоит в том, что предлагается сначала выбрать программу, а лишь затем адаптировать к специфике пользователя. Такой подход является также следствием распространенного заблуждения о том, что внедрение WMS позволит «навести порядок» на складе.
- А это приводит к необратимым ошибкам, ведь сначала пользователь обязан купить программу (оплатить лицензию), и к существенному затягиванию сроков внедрения, поскольку теперь приходится доводить внедрение до конца или, по крайней мере, до какого-нибудь приемлемого уровня работоспособности системы. Заметьте, как при этом подменяется цель: вместо эффективной работы склада – работоспособность автоматизированной системы!
- Даже в случае запуска нового склада и, тем важнее, в случае модернизации существующего выбор программы необходимо начать с разработки оптимальных складских процессов, т.е. разработки логистической модели склада.

# Логистическая модель склада

- Действительно, автоматизация управления складом позволяет повысить эффективность управления процессами, которые предварительно определены и оптимизированы в отношении конкретных товарных категорий в цепи товарных потоков для конкретной схемы бизнеса. Если мы определим, как должен работать наш склад, мы сможем правильно выбрать систему управления для нашего склада.
- Поэтому первым шагом при выборе автоматизированной системы управления складом должно стать разработка логистической модели склада: определение оптимальных процедур и требуемого документооборота, распределение трудовых ресурсов и ресурсов погрузочной техники, расчет производительности склада для каждой технологической зоны, прогнозирование перспективных товарных объемов по складу и т.п.
- Кроме этого, неотъемлемой частью логистической модели склада должно стать определение взаимодействий склада с сопряженными с ним службами, чья работа связана с приходом, хранением, отпуском товара (службы снабжения, сбыта, транспорта и др.). Соответственно, при описании взаимодействий с каждой из сопряженных служб также производится описание процессов, документооборота и ресурсов.
- Очевидно, что данный этап разработка логистической модели склада – составление четкого, формализованного описания складской инфраструктуры, предваряющий непосредственно выбор WMS, – сложный, кропотливый и продолжительный процесс. Поэтому необходимо сформировать проектную команду и пригласить профессиональных консультантов, обладающих опытом в области складской логистики и информационных технологий.
- По завершении работ в рамках данного этапа, команда проекта представляет рекомендации по целесообразности внедрения на складе предприятия автоматизированной системы управления. В случае если для приобретения WMS имеются достаточные основания, можно приступить к следующему этапу – определение требований к системе.

# Определение требований к WMS

Формирование требований к автоматизированной системе управления складом основано на логистической модели склада и включает определение следующих пунктов:

- требования к описанию товара и упаковки;
- функциональные требования (выразительные возможности для определения в системе процедур по каждой технологической зоне);
- требования к поддерживаемому системой документообороту, аналитическим запросам и отчетам;
- требования к интерфейсу обмена/синхронизации данных с информационными системами, входящими в общий контур.

Итоговый документ этого этапа *SRD (Systems Requirement Document)* – документ, содержащий детальное описание необходимых параметров системы управления для конкретного склада, конкретных товарных категорий в заданной цепи товарных потоков в условиях конкретной схемы бизнеса.



# Make or Buy?

- Имея столь детальное описание параметров информационной системы, нужно решить классическую задачу MoB («Make or Buy» – делать самим или купить): вести разработку программного обеспечения собственными силами или приобрести готовую программу.
- Решение этой задачи зависит от ряда обстоятельств, в том числе степени проработанности системы управленческого учета, общей архитектуры бизнес-приложений, наличия и стабильности ИТ-ресурса, стоимости работ и др.
- Наш опыт реализации проектов в России и СНГ позволяет рекомендовать все же покупку системы, поскольку внедрение WMS позволяет решать также целый ряд накопившихся проблем в информационном обеспечении управления бизнесом, в частности: управление знаниями о товаре, управлении заказами на закупку (снабжение), управлении заказами на отгрузку (сбыт), планировании и т.п.



# Критерии выбора поставщика WMS

Только теперь можно приступить собственно к выбору поставщика WMS и предлагаемого им решения.

Среди критериев выбора можно выделить три определяющие:

- соответствие функционала системы функциональным требованиям, определяемым логистической моделью склада;
- срок возврата инвестиций и экономический эффект от внедрения;
- стабильность поставщика и уровень его сервиса по поддержке и обновлениям системы.



# Поставщики WMS

Поставщиков (вендоров – vendor) систем WMS (как российских, так и иностранных) можно условно разделить на 2 категории:

- Компании, которые предоставляют услуги по разработке программного обеспечения на заказ
- Компании, которые продают и внедряют готовый продукт

Разобраться, что предлагает поставщик порой непросто. Наша рекомендация начать вопросы к вендору с формата описания товара и схемы его упаковки, а также документов, которые системы поддерживает (в соответствии с требованиями логистической модели склада).

Продолжить можно с вопросами о функциональности системы. Если на вопросы можно получить прямые ответы с указанием процедуры настройки системы, то Вам предлагают готовый продукт. Если Вас уверяют о возможности быстрой модернизации, то, скорее всего, Вам предлагают полуфабрикат.

Использование консультантов позволяет эффективно решить эти вопросы.

# Тендер. Анализ и сравнение поставщиков

Следует составить тендерное приглашение на основе SRD, разработанное на основе логистической модели. Рассылка тендерного приглашения должна быть адресной: нужно максимально полно представлять представленные на рынке компании.

При выборе и сравнительном анализе поставщиков, продукты которых удовлетворяют выработанным требованиям, следует сосредоточиться на следующих вопросах:

- репутация компании – вендора WMS;
- престижность и возраст продукта;
- опыт успешных внедрений;
- отработанная методика внедрения;
- локализация (русификация) системы в случае иностранных программ;
- условия предоставления поддержки;
- возможность и необходимость доработки системы, сроки и стоимость;
- плановые сроки внедрения;
- общая стоимость лицензий и внедрения.

Возможность посмотреть работающую программу на действующем складском объекте и задать вопросы пользователям дает очевидное преимущество вендорам.

Какая бы ни использовалась методика сравнения, главное не забывать основную цель при выборе WMS: выбирается инструмент для конкретного склада, конкретных товарных категорий в заданной цепи товарных потоков в условиях конкретной схемы бизнеса.

# Человеческий фактор

- Выбор автоматизированной системы управления складом сложный и ответственный процесс: от разработки логистической модели до проведения сравнительного анализа предложений. Фактор, который выше не упоминался, но который может самым существенным образом повлиять на процесс выбора WMS – является человеческий фактор. Начиная с уровня квалификации рядовых сотрудников склада, управленческого звена склада и до предпочтений руководителей, принимающих финансовое решение, – каждый раз необходимо учитывать влияние субъективных мнений, предпочтений и привычек, уровня образования и профессиональной подготовки, опыта принятия ответственных решений, а также личных качеств.
- Негативные влияния человеческого фактора не могут быть полностью устранены, но могут быть нивелированы, снижены при привлечении профессиональных независимых консультантов.



# *Благодарю за внимание!*

*Ваши вопросы*



Logistics Field Audit™

Андрей Хлус

Управляющий партнер

lfa@lfa.ru

