

Модернизируем систему транспортной логистики



Юрий Колмачихин,
эксперт по логистике и SCM

Давно прошли те времена, когда многие компании вели свой бизнес с рентабельностью до 100% и выше и доля транспортных расходов в общих расходах на реализацию товара, была настолько мизерна, что на нее вообще никто не обращал внимания. Сейчас бизнесу стало выгодно иметь высокотехнологичную систему транспортной логистики, поддающуюся реальному управлению и контролю. Систему, которая позволит обеспечивать доставку товара с издержками, поддающимися оптимизации по цене и качеству и способную удерживать долю транспортных расходов в определенном прогнозируемом диапазоне.

Хорошо понимая, что купить данную систему в готовом виде нельзя, а выстроить собственными силами очень непросто и долго, многие руководители бизнеса по-прежнему пытаются модернизировать свою транспортную систему самостоятельно.

Как водится, наши бизнесмены, прежде всего в данном вопросе, делают акцент на систему контроля (устанавливают GPS навигацию на автомобили, считают каждый километр пробега и каждый литр горючего) но при этом очень часто забывают об аналитическом блоке данной транспортной системы, имеющим гораздо большее значение, чем контрольный блок.

Русский менталитет, основанный на том, что «главное, чтобы не воровали», не позволяет многим руководителям бизнеса сконцентрироваться на главной цели – выстроить систему, способную к самосовершенствованию за счет правильного анализа получаемых данных.

В связи с тем, что купить и поставить GPS датчики гораздо проще и понятнее, выполнив это мероприятие, многие руководители бизнеса прекращают заниматься оптимизацией своей транспортной логистики, так и не добившись намеченной цели.

???

Итак, что нужно для того, чтобы, все-таки, выстроить транспортную логистику должным образом?

- Прежде всего, нужно сделать профессиональный аудит цепи поставок, расширив зону исследования за счет присоединения к транспортным процессам входящих и исходящих процессов, непосредственно на них влияющих (это – складская логистика, в части приема/передачи и погрузки/разгрузки и процессы взаимодействия с подразделениями закупки, продаж и учета ТМЦ)
- На основании результатов проведенного аудита можно выявить «тонкие места» транспортных процессов, и определить каким, наиболее оптимальным способом их можно устранить

- А дальше, написать план внедрения, рассчитать и защитить бюджет проекта, а потом все это выполнить в установленные сроки

На первый взгляд все очень просто и понятно, но это только на первый взгляд, потому что имеется несколько «но», например, таких:

- Не каждый руководитель бизнеса бывает готов делать какие-либо изменения, не видя прямой непосредственной выгоды от этого (когда реально чувствуешь приток денег в одном кармане, намного легче их отдавать из другого).
- Кроме того, каждый дальновидный руководитель бизнеса хорошо понимает, что нельзя правильно настроить, например, транспортную систему не затронув прочие процессы (складские, закупочные, учетные и прочие). И вот здесь возникает опасение: а не получится ли так, что из-за «какой-то там транспортной логистики», можно разрушить более важные звенья или навредить всему бизнесу в целом?
- А еще, большее значение имеют некие, я их называю, «политические» факторы», непосредственно влияющие на технологию. К ним относится преобладание «человеческого фактора» над технологией, когда создают процессы под уважаемых и заслуженных людей, а не людей подбирают под процессы.
- Любому руководителю бизнеса весьма трудно поверить в то, что кто-то лучше его знает его бизнес и сможет сделать лучше, чем в свое время сделал он
- Ну и прочие подобные факторы, не учитывать которые нельзя, если вы, хотите что-то реальное внедрить.

Все эти вопросы очень важны, но давайте все-таки, допустим, что «политические проблемы» так или иначе преодолены и остались только технологические.

Step By Step

И вот возник вопрос: а как правильно автоматизировать транспортную логистику, когда и зачем это нужно делать?

Возьмем за основу в качестве примера стандартный бизнес-процесс исходящей доставки (см. схему).

Из моей практики, большинство небольших и средних дистрибьюторских компаний (примерно до 40 рейсов в сутки), в разной степени, автоматизируют в основном только 2 первых шага данного бизнес-процесса:

- а) «Обработка заявок»
- б) «Разработка маршрута»

После возвращения водителя-экспедитора из рейса, он, в лучшем случае, сдает некий письменный отчет о фактическом выполнении рейса, который, чаще всего вручную, проверяется и таксируется диспетчером, с целью начисления зарплаты водителю-экспедитору.

С появлением доступной GPS навигации, диспетчер, перед тем, как подавать данные, для начисления зарплаты, стал еще, дополнительно, сверять показания GPS датчиков с данными из отчета водителя-экспедитора о произведенном рейсе.

...+++...

Но, опять же, не с целью использования этих данных для некой аналитики, а только для того, чтобы более корректно начислить зарплату водителю-экспедитору, в соответствии с установленными тарифами.

В некоторых компаниях «Отчет водителя-экспедитора» как документ вообще не оформляется, а зарплата водителю начисляется на основании пометок на документе «Маршрутный лист».

После получения зарплаты такой «Маршрутный лист» благополучно помещают в корзину для мусора, вместе с имеющейся на нем ценной информацией.

Таким образом, 3, 4 и 5 шага нашего бизнес-процесса, чаще всего, не выполняются вовсе, или выполняются сами по себе, без взаимосвязи, или выполняются не автоматизированным способом.

Для чего нужен шаг № 3 «Отчет» (см. Схему № 1)

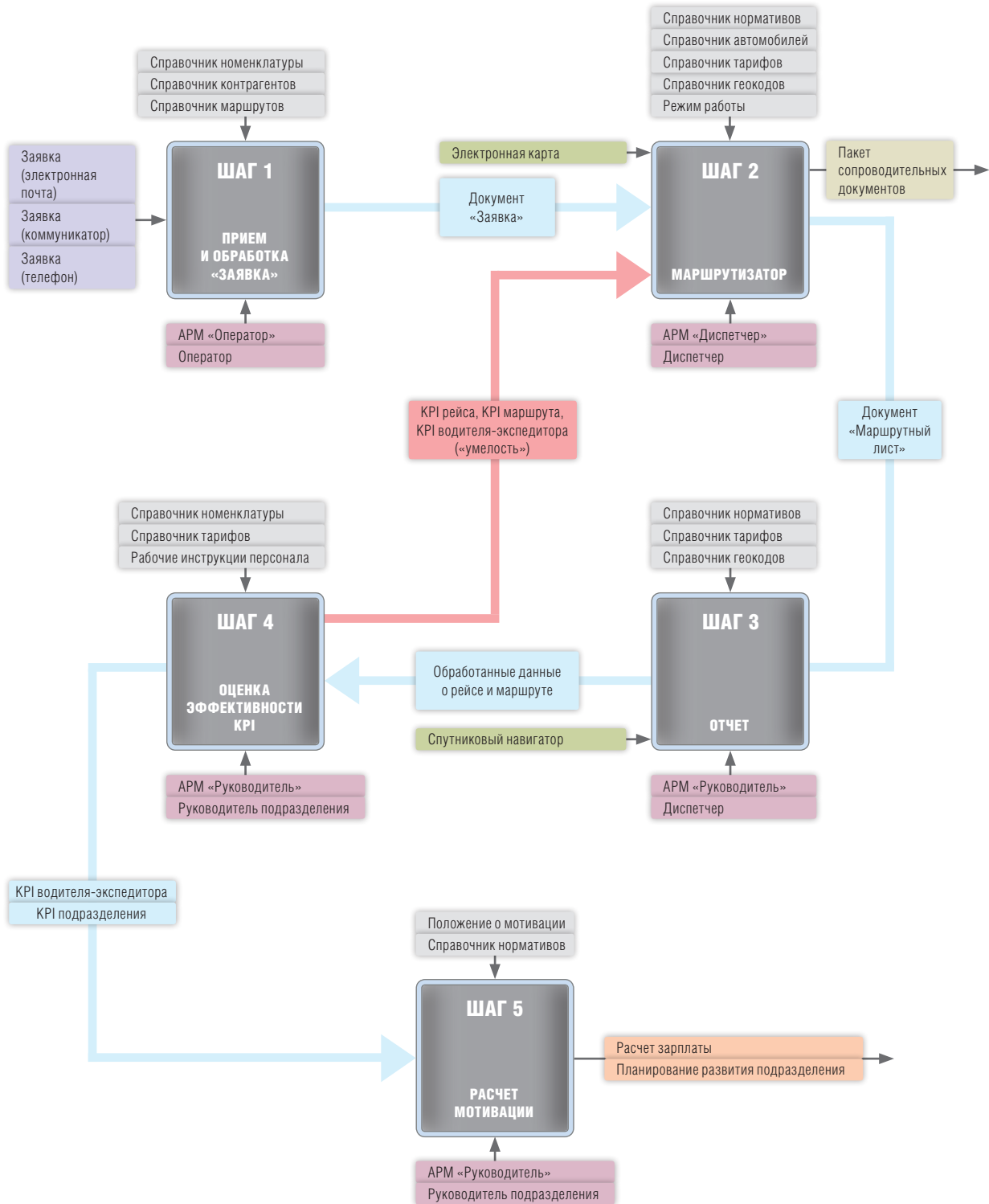
При возвращении из рейса водитель-экспедитор должен предоставить корректно заполненный бланк Отчета о доставке, содержащий первичную информацию о времени прибытия и убытия и причинах возможных отклонений от маршрута.

Полученные данные из Отчетов водителей-экспедиторов далее должны передаваться диспетчеру для проверки их корректности, при помощи соответствующего АРМ (автоматизированное рабочее место), с подключенным к нему блоком контроля GPS, и для внесения, после проверки, корректных данных о фактически произведенном рейсе в КИС (корпоративная информационная система).

Это, на мой взгляд, один из самых ключевых шагов данного бизнес-процесса, потому что, на основании полученных в результате его выполнения, данных, далее рассчитывается реальная эффективность:

- а) каждого водителя-экспедитора (его «умелость»)
- б) каждого конкретного рейса,

Схема бизнес-процесса



- в) каждого произведенного маршрута,
- г) эффективность работы всего подразделения доставки за отчетный период

Для чего нужны, рассчитанные вышеуказанным образом, показатели эффективности, и каким образом они влияют на улучшение эффективности всего бизнес-процесса?

Здесь есть два очень важных фактора.

Первый, который лежит на поверхности – это возможность мотивации (стимулирования) персонала для увеличения производительности его труда и качества выполняемых операций, которых можно добиться, если правильно и справедливо мотивировать каждого участника процесса, относительно реально произведенных им трудозатрат.

А второй фактор, менее эффективный, с первого взгляда, но не менее полезный с точки зрения влияния на улучшение эффективности процесса доставки – это использование фактической информации по каждому рейсу, с целью ее правильной обработки для дальнейшего использования в шаге № 2 «Маршрутизатор», при составлении следующих маршрутов.

Таким образом, наша программа, если ее правильно настроить под конкретные процессы и корректно использовать, будет работать как «самоулучшающаяся»(!)

Другими словами, программа находит наиболее оптимальные алгоритмы расчет маршрутов, относительно:

- а) времени в пути и в точке,
 - б) расходов на доставку каждого рейса,
 - в) оптимальное количество точек по каждому маршруту,
 - г) эффективности использования фургона,
 - д) «умелости» каждого водителя, экспедитора на каждом конкретном маршруте,
 - е) «умелости» каждой точки при приемке товара
 - ж) оптимального вид транспорта и фургона на каждый маршрут
 - з) оптимального времени прибытия в первую точку,
 - и) прочие немаловажных показателей
- и использует их для оптимизации следующих маршрутов, с учетом «работы над ошибками».

Разработанный нашей командой программный продукт под названием «L&SCM: Эффективная доставка» при условии определенной адаптации, позволяет успешно реализовать вышеуказанные возможности.

Далее, последний, пятый шаг, при помощи которого рассчитывается мотивация персонала.

Данный шаг выполняется в виде обработки, использующей входную информацию из предыдущих обработок и справочников.

Исходящие данные шага № 5 используются для:

- а) расчета ФОТ (фонд оплаты труда) подразделения
- б) расчета доли участия персонала в выполнении целей и планов подразделения
- в) расчета премиальную часть зарплаты каждого участника бизнес-процесса и его владельца (руководитель подразделения)
- г) планирования улучшения эффективности работы подразделения и его персонала, в соответствии с установленными критериями – KPI (Key Performance Indicators)

...+++...

Таким образом, при автоматизации транспортных процессов очень важно учитывать все факторы на них влияющие.

Заключение

В заключении хотелось бы привести некоторые аргументы в пользу того, зачем нужно внедрять новые транспортные технологии.

С тех самых пор, как человек придумал колесо, вопросы, о том:

- а) как можно отвезти нечто тяжелое (чтобы это не нести на себе);
 - б) как можно это нечто отвезти побыстрее;
 - в) и как можно все это сделать с наименьшими затратами сил и средств;
- до сих пор не покидают головы самых умных и находчивых людей...

Потому что, те, кто своевременно находил правильные пути решения данной проблемы, всегда имели реальное преимущество, относительно тех, кто не мог, по каким-то причинам, до этого додуматься...

Поэтому, не повторяйте ошибок прошлого, настраивайте вашу транспортную логистику на основе самых современных технологий!

Очевидно, что в век компьютерных технологий, от времени нажатия кнопки Клиентом напротив красивой картинки с неким товаром на некоем сайте, до времени получения этого товара Клиентом, должно быть как можно меньше, при минимальных расходах на доставку... и тот, кто сумеет выиграть эту гонку, тот сможет построить наиболее успешный бизнес... ■