

Эволюция потребностей экспедиторского предприятия: выбор программного обеспечения

С.В. КРУПЕНИН, директор проекта proLOG



Бизнес различных экспедиторских компаний имеет очень много общих черт. Соответственно, похожи затруднения, с которыми сталкиваются эти компании. Между тем, практика функционирования данного сегмента рынка показывает: многие из таких проблем уже нашли свое успешное и высокоэффективное решение. В данной статье автор ставит своей задачей проанализировать основные проблемы, характерные для сегодняшних предприятий, действующих в сфере транспортной логистики, и предложить соответствующие решения.

Заметим, что приведенный ниже анализ имеющихся сложностей и рекомендации по их устранению следует рассматривать в свете следующих наблюдаемых ныне тенденций:

- объем национальных грузоперевозок в России увеличивается;
- растет конкуренция между экспедиторскими предприятиями;
- рынок специалистов динамичен, люди часто меняют место работы;
- компании заинтересованы в увеличении масштаба и прибыльности бизнеса.

Далее, при рассмотрении размера компании мы имеем в виду численность офисного персонала, связанного с исполнением транспортных заказов и продажей услуг, а также финансовую службу и администрацию.

Молодая компания: штат — до 3 человек

Характерные особенности предприятия такого размера: все сотрудники работают в одной комнате, директор сам занимается заказами клиентов и «грузит машины». Бухгалтер предприятия — проходящий. Ежемесячный объем сделок невелик, и они элементарны по исполнению: компания не оказывает широкого спектра услуг. Если один из сотрудников заболеет, то другой сразу же сможет взять на себя его заказы, так как все текущие операции «на слуху».

Для осуществления оперативного учета и управления в таком предприятии достаточно тривиального инструмента — белой доски и фломастеров. Финансовый результат деятельности

фирмы можно подсчитать на калькуляторе, а при более серьезном директоре — на компьютере в Excel.

Следующий этап развития: штат — 4–7 человек

При столь, казалось бы, незначительной численной прибавке в компании происходят существенные изменения. Директор перестает «грузить машины» и концентрируется на продажах, интересуется результатом, качеством обслуживания клиентов. Выделен руководитель транспортного отдела, который контролирует персонал и решает оперативные вопросы. Бухгалтер полноценно функционирует в течение всего рабочего дня, занимается платежами, контролирует документы.

Коллектив предприятия занимает теперь две или три комнаты — и поэтому управление «на слух» уже не работает. В компании происходит разделение обязанностей, может возрасти текучка кадров. Движение информации затрудняется.

Эффективным средством решения указанных сложностей является налаженная система оперативного учета. Для этого можно воспользоваться электронными таблицами либо специализированной системой автоматизации начального уровня. В первом случае необходимо разработать структуру электронных таблиц и контролировать правильность и своевременность их заполнения.

Дальнейший рост компании: штат — 8–14 человек

С ростом предприятия функции сотрудников и отделов претерпевают еще

большую специализацию. В связи с необходимостью учета и со спецификой транспортных бизнес-процессов, в зависимости от конкретной направленности фирмы, принято выделять международный, российский, таможенный, сборный, негабаритный и другие отделы. Отделы специализируются в сфере соответствующих операций, на них возложены внутренние требования учета операций и оформления документов, отчетность.

Происходит усложнение сделок: для выполнения одного клиентского заказа привлекается несколько подрядчиков, увеличиваются длительность исполнения сделки, количество документов и видов используемых валют. Практически неизбежно формируется отдел продаж, задачей которого является поиск новых клиентов и подрядчиков, ведение переговоров, заключение договоров и поддержание отношений с другими юридическими лицами на этом рынке услуг. Растет штат бухгалтерии, компания использует несколько финансовых инструментов.

Предприятие такого размера уже не может существовать без налаженного оперативного учета и каналов обмена информацией. Основная задача в управлении подобной фирмой — снижать риски выполняемых сделок. Также необходимо обеспечить контроль и безусловное исполнение директоровских указаний на уровне персонала.

Успешному решению этих задач могут способствовать все те же электронные таблицы и системы автоматизации начального уровня. Чтобы поддерживать степень их эффективности, требуется много личного времени на проверку и контроль оперативных данных. Придется проверять новых клиентов и подрядчиков, сроки договоров, наличие страховок и проч. Ввиду сложности учета, трудно будет получать информацию об объемах возникающих дополнительных расходов. Придется проверять наличие документов. Двойной ввод, ошибки учета, трудозатраты на проверку и сведение разных данных



воедино неизбежны. Пресловутый человеческий фактор при этом играет существенную роль.

Но тех же самых результатов можно достичь гораздо более простым, с технической точки зрения, и надежным — с операционной — способом: при помощи системы управления предприятием начального уровня. Такая система поможет организовать работу продавцов и проконтролировать ее, снизить риски неблагоденной дебиторской задолженности и обеспечить своевременной управленческой отчетностью.

К сожалению, на рынке сегодня мало систем такого класса.

Апогей развития транспортной компании

С точки зрения структуры управления и учета, транспортные фирмы из 15 и более человек или филиальные сети имеют сходные особенности и вытекающие из этого проблемы. В компании появляются дополнительные службы: юридическая, служба по работе с персоналом, отдел маркетинга и рекламы, отдел управленческого учета и др. Происходит еще большая специализация труда сотрудников: каждый исполнитель отвечает за все меньший участок работы. Увеличивается текучка персонала: сотрудники приходят и уходят (иногда уводя за собой коллег и клиентов). Велик вал документов.

Основной задачей тут является точное исполнение деловых процедур. Очень важно наладить прозрачность деятельности филиалов и согласованность их действий. Помимо этих задач (общих для подобных фирм), каждая компания обладает собственным, ин-

дивидуальным «букетом» задач, обусловленным ее конкурентной позицией на рынке.

Необходимым инструментом управления такой компанией является надежная интегрированная система оперативного учета и управления. Подобная система призвана обеспечить учет оперативных фактов по всем без исключения процессам, предоставить отчетность по регистрам управленческого учета, дать возможность планировать показатели по объемам и суммам, а также вычислить фактические результаты. И это — на каждом уровне управления компанией.

Решить такую задачу по силам системам класса ERP с обязательной доработкой под транспортную отрасль. Необходимо быть готовым: какое бы специализированное решение вы ни выбрали, его необходимо будет доработать. С увеличением сложности базового продукта, падает его гибкость, растут стоимость его доработки и сложность поддержки.

И еще одно наблюдение: при стремительном росте бизнеса происходит некоторое смещение актуальности задач. Компания за год вырастает с 5 до 15–20 человек, продолжая пользоваться нестандартизированными таблицами. И только чуть позже ее «догоняет» осознание сформировавшихся проблем и противоречий.

Основываясь на собственном опыте в сфере автоматизации транспортных компаний, оптимизации документооборота и организации учета, могут дать следующие рекомендации руководителям компаний.

Планируйте автоматизацию бизнеса на долгий срок вперед. Бизнес-процессы формируются с учетом возможнос-

тей программы, и программа может ограничить их гибкость. Люди привыкают к работе с определенным инструментом — и потом, когда бизнес требует изменений, их сложнее будет переучивать. Временное и срочное решение текущей проблемы может превратиться в долгосрочное и мешающее росту в будущем.

Выбирайте масштабируемые решения. Продукт должен расти вместе с вашим бизнесом и давать возможность активизировать новые возможности по мере роста компании (учет движения денег, финансовый документооборот, подключение филиалов). Учтите: в этом смысле заказная разработка не является масштабируемым решением! Разработка ПО на заказ таит в себе массу неочевидных рисков!

Сравнивайте стоимость проекта автоматизации со стоимостью дополнительных расходов и потерь, которые вы понесете в связи с ее отсутствием. Затраты труда персонала, ошибки ввода, потери документов и ошибки в отчетах имеют стоимостное выражение — их можно вычислить, например, как сумму упущенной выгоды. Штрафы и нарушение сроков платежей также имеют конкретную стоимость. Ошибки, допущенные в процессе принятия решения при недостаточной информации, дорого обходятся и действуют продолжительное время. Учитывайте полную стоимость расходов, связанных с отсутствием системы автоматизации.

Рассматривайте программу как дополнительный «станок», который повышает эффективность деятельности каждого сотрудника и эффективность бизнеса в целом.