



ДМИТРИЙ БЛИНОВ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ LOGISTIX

# КАК ВЫБРАТЬ ПОСТАВЩИКА WMS

В этой статье:

**КАКИЕ ОШИБКИ В ВЫБОРЕ ВЕДУТ К УДОРОЖАНИЮ ВНЕДРЕНИЯ**

**ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ РЕАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА**

**КАК ПРАВИЛЬНО РАЗРАБОТАТЬ ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

По мнению экспертов, на российском рынке систем управления складом представлены более 50 разновидностей решений. Тем не менее, и сегодня встречаются клиенты, которые в выборе WMS руководствуются лишь тем, что где-то о ней услышали или потому, что подобная система функционирует у конкурента. Нередко выбор делается просто в пользу наиболее раскрученного бренда или с учетом минимальной стоимости WMS-решения. Такой подход ошибочен и зачастую негативно отражается на конечном результате

### Ошибки в подходе к выбору

Заказчик может приобрести решение, потратив немалую сумму денег, которое не оправдает его ожиданий, например, система не будет предусматривать некоторые функции необходимые на данном этапе. Перечислим аргументы, которые приводятся клиентами, руководствующимися в выборе довольно поверхностным представлением о работе систем управления складом.

1. *Все WMS имеют одинаковые функции, так как у них общее назначение.*

Этот аргумент чаще всего используется теми поставщиками, которые предлагают решения базового уровня, либо начинающими производителями. Однако, говорить об одинаковом функционале WMS — это, примерно, то же самое, что утверждать об идентичности всех автомобилей, руководствуясь тем, что основная их цель — ездить.

2. *Любую систему можно доработать под требования заказчика.*

Вопрос лишь в стоимости и времени. Насколько масштабируемая платформа используется для системы управления складом? Является ли она операционно-ориентированной, либо универсальной? Известный факт, что универсальные решения редко бывают производительными, а в области управления операциями производительность — один из важнейших критериев оценки.

3. *Производительность WMS зависит только от сервера.*

Всегда ли максимальная скорость автомобиля зависит только от объема двигателя? Ответ очевиден. Так и производительность программного обеспечения определяется не только его аппаратной частью, но и архитектурой, платформой, алгоритмами.

4. *Простое решение всегда можно заменить более сложным.*

Этот аргумент является одной из самых распространенных ошибок при выборе систем управления. Сможете ли Вы, научившись водить машину, управлять экскаватором? Далеко не всегда поддержка адресного хранения и возможность выдачи информации на радиотерминалы

однозначно определяют WMS. Нет ничего более постоянного, чем временное, и чаще всего замена базовой системы управления на более профессиональную выливается в абсолютно новое внедрение.

Что касается общих рекомендаций по выбору поставщика программных решений для склада, то об этом в СМИ можно найти множество статей. Как правило, все сводится к тому, что необходимо более тщательно изучить деятельность компании-поставщика WMS-решений, ознакомиться с результатами реализованных им проектов, при возможности посетить один или несколько складов, функционирующих на базе системы управления и т. д.

### Что показал опрос пользователей

В мае этого года специалисты компании LogistiX провели опрос среди 100 владельцев логистических центров, дистрибьюторов и производственных предприятий на тему «критерии выбора WMS-решений». Итоги показали, что наиболее важными для заказчика критериями при выборе программного продукта является его надежность (так ответили 40 % опрошенных), профессионализм специалистов компании-поставщика систем управления складом (28%), а также широкие функциональные возможности WMS решений (20 %).

Из приведенных выше данных видно, что над особенностями гарантийных обязательств, к сожалению, редко кто задумывается. Суть в том, что эти самые условия могут быть различны. Например, один поставщик выдает гарантию лишь на исходный дистрибутив базового решения, второй же предоставляет гарантию на конечный продукт, полученный в результате проведения всех предусмотренных проектом работ. Разница очевидна, и в чем плюсы или минусы двух этих вариантов для заказчика, объяснять не стоит.

**Цена может повышаться, если заказчику будут оказаны услуги по проведению логистического исследования и разработке оптимальной технологии работы склада**

#### Важно

Известны случаи, когда высокая стоимость дальнейшей технической поддержки (которая входит в общую стоимость владения) вынуждала компанию менять уже приобретенный продукт

**40%**

**Столько пользователей наиболее важным критерием при выборе WMS считают ее надежность**

Данные опроса примечательны еще и тем, что никто из респондентов не отметил важность условий реализации проекта по автоматизации внутри-складской логистики со стороны поставщиков WMS-решений. Это при том, что данный параметр, по мнению экспертов, — один из наиболее важных.

### Пример из практики

В нашей практике встречались клиенты, которые после более подробной оценки проектов на базе «коробочных» и адаптируемых систем принимали решения в пользу второго варианта программного продукта. По их словам, стоимость проекта в некоторых случаях была практически сопоставима, в зависимости от условий выполнения работ. Только, в конечном счете, они получали более производительную систему управления с возможностью интегрирования дополнительного функционала с расчетом на ближайшие 3–4 года, и высокие результаты

От него зависит не только качество проекта, но и соблюдение заданного бюджета. Попробуем рассмотреть некоторые пункты более подробно.

### Реальная стоимость проекта

Существует мнение, что стоимость коробочных решений на несколько порядков меньше в сравнении с системами, разработанными индивидуально, под конкретный склад. Если говорить о цене самого продукта, то это действительно так. Но, если речь идет о стоимости реализации всего проекта, то цифра будет гораздо выше цены за программный

продукт, иногда даже сравнимая со стоимостью комплексного проекта на базе заказной, более профессиональной системы управления складом.

К слову, цена может повышаться, если помимо продажи программного продукта, заказчику будут оказаны услуги по проведению логистического исследования и разработке на его основе оптимальной технологии работы склада, подбору соответствующего оборудования (от стеллажных конструкций до терминалов сбора данных), разработке технического задания по проекту. Что касается доработки системы управления, а также обучения персонала склада по работе с WMS-решением, послепродажного обслуживания, то стоимость проекта может увеличиться еще на несколько пунктов.

Кроме того, нужно учитывать и тот факт, что компании-поставщики WMS решений, как и в случае с гарантийным обслуживанием, могут предоставлять различные условия реализации одного и того же проекта, которые в последствие отражаются на качестве и его конечной стоимости. Например, в изначальное коммерческое предложение может быть заложено не полноценное техническое задание, включающее доработки, а лишь параметрическая настройка, не включающая весь объем доработок. Сами же доработки будут идти отдельной строкой с указанием стоимости человеко-дня (или человеко-часа) и скромной припиской «T&M» (time&material), что означает оплату фактически производимых работ, объем которых станет известен после разработки технического задания.

Если говорить о конкретных условиях, то, желательно заранее уточнить, проводятся ли отдельные виды работ в рамках проекта со стороны поставщика по фиксированным ценам (fixed price) или они определяются в зависимости от потраченного времени и количества привлеченных к выполнению определенной задачи специалистов (принцип — time & material). От этого также будет зависеть конечная стоимость проекта.

Зачастую заказчик даже не задумывается над этим пунктом. По факту может случиться так, что над выполнением одной не самой сложной задачи в ходе проекта будут работать более 6 человек в течение месяца. В итоге заказчик рассчитывает на одну сумму, а ему выставят весьма солидный счет за оказанные услуги совсем на другую.

В случае с фиксированной ценой заказчик знает заранее, сколько будет стоить определенный этап работы без каких-либо изменений, и не важно — один или 10 человек его реализовывали (по сути, это проблема поставщика решения — обеспечить соответствие конечного продукта исходному техническому заданию). Безусловно, и в случае фиксированной цены возможно превышение бюджета

### Рекомендации

1. Выясните особенности гарантийных обязательств поставщика.
2. Выясните, заложено ли в коммерческое предложение полноценное техническое задание, включающее доработки.
3. Уточните, проводятся ли отдельные виды работ в рамках проекта со стороны поставщика по фиксированным ценам или они определяются в зависимости от потраченного времени и количества привлеченных к выполнению определенной задачи специалистов.
4. Лучший вариант работы над техническим заданием, если ТЗ разрабатывают специалисты со стороны поставщика решения, а согласование и утверждение производится на уровне комиссии, сформированной со стороны заказчика.
5. Обратите внимание на структуру технического задания и используемую поставщиком аннотацию для описания бизнес-процессов.
6. Чтобы лицензирование не обошлось вдвое дороже, проверьте, какой вид лицензии выдается поставщиком: какие условия включены, есть ли пользовательские ограничения.
7. Уточните, входят ли в перечень работ в рамках проекта услуги по обучению сотрудников компании-заказчика работе с системой управления складом, что входит в курс обучения и сколько он длится.
8. Обратите внимание на наличие разных планов технического обслуживания, а также на возможность самостоятельной поддержки системы на высокоинтенсивных складах.

проекта, но весьма редко оно превышает 10 % от общей суммы, и относится, обычно, к дополнительному сопровождению, либо обучению персонала.

### Как разработать техническое задание

Обратите внимание на следующие моменты:

1. *Выполняет ли компания-поставщик WMS эти работы самостоятельно на 100 %, или предлагает взять на себя их часть сотрудником компании-заказчика?*

В зависимости от этого, стоимость и качество проекта также могут варьироваться. В любом случае, лучшим вариантом будет, если ТЗ разрабатывают специалисты со стороны поставщика решения, а согласование и утверждение производится на уровне комиссии, сформированной со стороны заказчика. Кроме того, рекомендуется поэтапное согласование процессов, и заключительная презентация, когда все процессы уже согласованы, для ознакомления руководства с наиболее важными изменениями в процессах, а также потенциальными рисками проекта.

2. *Что именно включается в ТЗ?*

Иногда поставщики выдают вместо ТЗ стандартное функциональное описание системы, которое никак не связано с фактическими процессами на складе заказчика. Кроме того, структура технического задания и используемая поставщиком аннотация для описания бизнес-процессов тоже заслуживают внимания. Лучше сразу определить, насколько вы друг друга понимаете, и что конкретно будет включено в итоговый документ.

### Выясните вид лицензии

Лицензионная политика поставщиков WMS также заслуживает отдельного внимания. Важно знать, что как минимум, лицензии бывают разных видов: пользовательские, а также на инсталляцию (серверные / на ядро / на узел кластера, и т. п.). Именно на уровне рассмотрения коммерческого предложения чаще всего делается классическая ошибка — заказчик пытается сравнить лицензии разных видов.

Например, один поставщик предлагает серверную лицензию стоимостью, скажем, 500 тыс. руб., со стоимостью лицензии на стационарное автоматизированное рабочее место (АРМ) 20 тыс. руб., а мобильный АРМ — 10 тыс. руб. В итоге, один склад из 5 стационарных автоматизированных рабочих мест и 40 сотрудников, которые работают с радиотерминалами, обойдется по лицензированию в 1 млн руб.

Заказчик, не рассмотрев, что лицензия выдается не на инсталляцию, а на конкретный объект автоматизации, через некоторое время подключает второй склад, который обходится ему еще в 1 млн руб., даже если он находится в ста метрах от основного

комплекса, поскольку очередной склад является уже другим объектом автоматизации.

В том случае, если бы заказчик сразу приобрел серверную лицензию без ограничения числа рабочих мест, заплатив за нее даже 1,5 млн руб., то при автоматизации второго склада он бы сэкономил уже 500 тыс. руб. Теперь подсчитайте, сколько бы смог сэкономить заказчик, если ему потребовалось бы автоматизировать и третий и четвертый склады. Сумма будет внушительной. Современные коммуникационные возможности позволяют довольно комфортно работать с сервером даже на существенном удалении в несколько сотен километров.

### Что включается в техподдержку

Кроме того, при выборе поставщика WMS решения, рекомендуется сразу уточнить, проводится ли обу-

### Распространенные ошибки

1. Все WMS имеют одинаковые функции, так как у них общее назначение
2. Любую систему можно доработать под требования заказчика.
3. Производительность WMS зависит только от сервера
4. Простое решение всегда можно заменить более сложным

чение сотрудников компании-заказчика по работе с системой управления. Если такие услуги входят в перечень работ в рамках проекта, то нужно узнать, что входит в такой курс обучения, и сколько он длится. Оптимальным вариантом будет, если специализированный курс длится не менее 7–10 дней, и в него входит обучение не только ключевых пользователей системы, но и сотрудников, которые будут осуществлять сопровождение (администрирование WMS).

Что касается дальнейшей технической поддержки, то и здесь бывают свои тонкости. Для одного заказчика срок реагирования на его заявку в три часа является несущественным, а для другого — критичным. Наличие разных планов обслуживания, а также возможность самостоятельной поддержки системы на высокоинтенсивных складах также являются существенными критериями выбора поставщика, на которые не всегда обращают внимание на первых этапах. Это не смотря на то, что известны случаи, когда именно высокая стоимость дальнейшей технической поддержки (которая входит в общую стоимость владения) вынуждала компанию менять уже приобретенный продукт.

**Наличие разных планов обслуживания, возможность самостоятельной поддержки системы на высокоинтенсивных складах — существенные критерии выбора**

**20%**

**Столько пользователей выбирают систему исходя из объема функциональных возможностей**