

по выбору подрядчика по проектированию склада



Спойлер: почти каждая консалтинговая компания или проектировщик в логистике заявляет на своем сайте, что она лучшая и крупнейшая. Но как это проверить и как гарантированно выбрать партнера, который выполнит проект с максимальным качеством и в оговоренные сроки?

Этот чек-лист подсветит вам основные признаки опытного и ответственного подрядчика.

№ 1

Наличие у проектировщика релевантного опыта

Как проверить

По этому пункту важно не просто посмотреть список компаний, для которых выполнены проекты (часто на сайтах указывают названия заказчиков даже при небольшом взаимодействии, совсем не соответствующем масштабу вашего проекта, например, «проводили разовую консультацию или обучение», или еще хуже – просто работали в этих компаниях, а убедиться в подтвержденном опыте аналогичных вашему проектов.

У консультантов, обладающих глубокой экспертизой в разных отраслях, есть возможность применения лучших технологий и практик организации бизнес-процессов из передовых отраслей для вашего проекта. Разработка решений такими консультантами является не шаблонной (тиражирование одного отраслевого проекта на остальные), а индивидуальной с концентрацией на лучших достижениях и эффектах.

Как подтвердить наличие опыта у проектировщика?

Запросите:

- Копии не менее трех договоров на аналогичные по задачам и масштабу проекты с компаниями вашей отрасли с исключением конфиденциальной информации.
- Примеры выполненных проектов по аналогичному техническому заданию для компаний вашей отрасли (не менее трех за исключением конфиденциальной информации).
- Официальные отзывы по аналогичным выполненным проектам.

№ 2

Эффективность реального результата работы консультанта

Как проверить

Проверить этот пункт можно только с помощью референс-визитов на объекты вашего будущего проектировщика. Приехав на объект, пройдите детально по процессам и спросите у самого заказчика о результатах «до и после».

Большинство некомпетентных компаний-консультантов отсеются на этом этапе, ведь их клиенты совсем не удовлетворены результатами. И, наоборот, при успешных проектах благодарный заказчик всегда будет рад подробно рассказать о совместной работе со своим партнером.

№ 3

Комфортность и простота взаимодействия с консультантом

Как проверить

Руководство компании всегда определяет жесткие временные рамки для достижения поставленных целей. Для этого вам нужен консультант, который обладает не только экспертизой в решении задачи, но и который будет ее лидировать, преодолевая все внутренние и внешние препятствия. Ежедневное взаимодействие с консультантом должно быть продуктивным и комфортным, иначе поставленные цели не будут достигнуты, а на преодоление разногласий будет потрачено значительно больше ресурсов, нежели при самостоятельном решении задачи.

Как проверить комфортность и продуктивность взаимодействия?

- 1 Задайте вопрос предыдущим заказчикам о комфортности и результатах работы с консультантом во время референс-визита.
- 2 Ознакомьтесь с проектным подходом консультанта: подготовка дорожной карты проекта и ее прохождение, частота встреч, форматы коммуникаций удобные вам, механизмы решения дополнительных возникающих в ходе проекта вопросов, готовность и способность консультанта помогать вам в подготовке исходных данных и других вопросах, находящихся на вашей стороне.

Пример.

Во многих случаях в период подготовки исходных данных для логистического проекта обнаруживается частичное или полное отсутствие весогабаритных характеристик продукции, ошибки в мастер-данных.

Заформализованный консультант будет настаивать на восполнении всех данных силами заказчика или постарается снять с себя ответственность за результат.

Эффективный бизнес-партнер, как правило, предложит свою помощь в восстановлении недостающих весогабаритных характеристик из своей отраслевой библиотеки данных (важно, чтобы у партнера она была и основывалась на многочисленных референсных проектах вашей отрасли).

На какие мелочи обратить внимание?

1 Способы коммуникаций.

Эффективный консультант использует несколько уровней коммуникаций: регулярные совещания (не реже раза в неделю с заранее согласованным графиком на весь период проекта) с минимальным составом рабочей группы, а при завершении этапа – с расширенным составом, куда входит руководство заказчика.

Помимо регулярных совещаний, которые позволяют шаг за шагом ознакомить заказчика с промежуточными результатами проекта, ответить на все вопросы, используются ежедневные коммуникации в чате рабочей группы и прямые обсуждения через ВКС.

2 Управление проектом со стороны консультанта.

Как правило, продвинутый партнер:

- начнет выполнение проекта с обучения команды заказчика всем необходимым инструментам и передаст знания, которые нужны для совместного решения задач
- и взаимодействия;
- создаст матрицу коммуникаций;
- запустит механизм оперативного решения возникающих вопросов (через «лист открытых вопросов», в котором фиксируется каждый вопрос или замечание, определяется срок и ответственный за решение), что позволяет исключить не решенные вопросы к завершению проекта;
- порекомендует состав рабочей группы заказчика и поможет с ее формированием и др.

№ 4



Наличие ресурсов, необходимых для выполнения проекта

Как проверить

Большинство компаний-консультантов в логистике заявляют, что они лидеры отрасли, но достаточно посмотреть на выписку из общедоступных систем (СБИС и пр.) и вы увидите, что количество сотрудников в этой компании не более 3-4.

Как же они работают?

Проект выполняется одним-двумя специалистами, учредителями этой компании или, что еще более вероятно, приглашенными фрилансерами: как отставными директорами по логистике, так и действующими, которые по вечерам будут работать над вашим проектом.

Нужно задаться вопросом: а могут ли 1-2 человека, у которых за плечами 4-5 мест работы и зачастую несколько неудачных проектов, быть вам полезными?

Задачи по аудиту, оптимизации и проектирования логистических процессов, инфраструктуры требуют методологии и точных автоматизированных инструментов расчетов, подтвердивших свою эффективность на крупных проектах. Как правило, маленькие компании или частные консультанты ими не обладают.

Какие действия важно предпринять при выборе консультанта/проектировщика:

- Уточнить количество штатных сотрудников (по выписке из СБИС или аналога).
- Проверить резюме каждого сотрудника, выделяемого для работы над вашим проектом с указанием занятости в нем (100% времени или меньше).

Важно изучить опыт и компетенции каждого сотрудника рабочей группы. У эффективного консультанта рабочая группа формируется под конкретного заказчика с учетом отраслевой экспертизы, ролей и функций специалистов. Только команда из аналитиков, технологов, проектировщиков, методолога, специалистов по цифровому моделированию, экономическому анализу под руководством опытного РП обеспечит решение задачи на должном уровне.

- Приехать в офис к консультанту и убедиться в реальных ресурсах. Ведь большинство таких компаний и вовсе работают на дому или находятся во временных офисах с 2-3 сотрудниками. Устойчивые компании, наоборот, имеют достаточный штат и постоянный офис, что обеспечивает высокое качество итогового проекта.

№ 5

Применение цифровых инструментов для расчетов и аргументации выводов

Как проверить

Экспертные оценки необъективны и недостаточны для принятия проектных решений в логистике.

Необходимы детализированные и прозрачные расчеты, построенные на связи товарных потоков, запасов, требований бизнеса с технологиями и решениями, рекомендуемыми консультантом.

Консультанты, обладающие цифровыми инструментами:

- проведут верификацию мастер-данных, согласуют и устранят ошибки;
- рассчитают все необходимые логистические мощности с учетом десятков параметров, заложенных в цифровых системах, и покажут вам прозрачный результат, состоящий из цепочки расчетов: от SKU до ресурсов, необходимых для его обработки;
- проведут бенчмарк ваших KPI с лучшими отраслевыми значениями через автоматизированную библиотеку данных;
- подготовят цифровой двойник, позволяющий проработать сценарии «Что если?» (незапланированно изменится объем товарным потоков, увеличатся пики и пр.).

№ 6

Финансовая надежность и устойчивость

Как проверить

Большинство небольших компаний-консультантов довольствуется 50% авансом за проект с соответствующим отношением. Даже если что-то пойдет не так и они не смогут выполнить задачу, то и полученные средства — уже неплохой доход. Именно поэтому большинство таких компаний не готовы к 100%-ой оплате по результатам и подписанным актам, в том числе, потому что их финансовая «подушка» не превышает 1-2 месяцев.

Что важно сделать?

- Включите в условие договора и тендера 100% постоплату целого проекта или каждого успешно завершённого этапа. Только надежные компании, уверенные в качестве своих услуг и обладающие финансовой стабильностью, подтвердят такое условие. Остальные, как правило, пытающиеся получить аванс и обойтись им, от такого условия откажутся.
- Проверьте оборот компании-консультанта (через СБИС или аналог). Если оборот сопоставим с суммой вашего проекта, это показывает, что компания не имеет декларируемого опыта и делает не более 1-3 аналогичных проектов в год (показатель консультанта с недостатком опыта).
- Оцените продолжительность присутствия компании на рынке (длительный срок указывает на способность устойчиво проходить кризисы).
- Проверьте наличие судебных споров в текущий период и в прошлом. Этот маркер показывает, насколько комфортную и надежную среду компания создает для своего бизнес-партнера.

Качественная информация, полученная от потенциальных консультантов по этим шести блокам, гарантирует вам безошибочный выбор компании-партнера. Неспособность или нежелание предоставить даже часть этих данных говорит о соответствующих рисках.

Самые важные из признаков нездоровья, по которым сразу можно принимать решение об отказе в сотрудничестве – это отказ от организации референс-визитов, прямых контактов с предыдущими заказчиками из той же отрасли и предоставления примеров проектов.

