

Чек – лист для аудита складского хозяйства производственного предприятия, или Вовлечение в процесс оптимизации и устранения потерь в одном из пунктов цепи поставок

Антон Мартьянов

директор по организационному развитию
martyanov.anton@tls-russia.ru
 +7-929-555-71-44

ООО «Технология Логистических Систем»
www.tls-russia.ru

Когда меня попросили написать полезную статью для руководящего звена (топ-менеджмента) или владельцев производственного предприятия в России, мне захотелось вначале затронуть вопрос поиска новых клиентов (маркетинг, развитие, сбыт). Но потом, посоветовавшись с коллегами, я пришел к выводу, что в современных компаниях, которые пережили несколько кризисов, данный бизнес-процесс более-менее налажены: установлена CRM система, присутствует сквозная аналитика, происходит синхронизация с интегрированным бизнес-планированием, вместо совещаний идет онлайн работа с показателями (цифрами, метрики и т.п.). Про работу с персоналом вообще молчу: про эту тему существует множество литературы, алгоритмов и методик, прочитать их и применить все — не хватит и жизни.

А вот какой интересный и редкий опыт есть у меня и нашей компании, и чем хотелось бы поделиться — из области менеджмента, бизнес-процессов, консалтинга и автоматизации по работе со складским хозяйством, а также подходами к планированию и оптимизации по современному эффективному управлению всей цепи поставок (в том числе к перераспределению и контролю всех ресурсов и процессов предприятия).

Компания «Технология Логистических Систем» (далее — «ТЛС») — уже более 20 лет оказывает своим клиентам полный комплекс услуг в сфере складской и транспортной логистики. Работы ведутся в следующих направлениях:

- поставки программного обеспечения и ИТ-консалтинг;
- бизнес-консалтинг в сфере логистики и целей поставок по оптимизации бизнес-процессов;
- 3PL-провайдер;
- разработка концепции строительства



складских и транспортных объектов, сопровождение работ по проектированию и строительству;

- поставки ИТ оборудования и железа.

Специалистами компании к сегодняшнему дню накоплен солидный багаж знаний и богатый опыт в любых вопросах, касающихся функционирования логистических комплексов, организации складских и транспортных хозяйств, настройки программного и аппаратного обеспечения для управления складами и транспортными потоками, набора и обучения персонала. Будучи задействованными в ряде проектов на стороне Заказчика, консультанты «ТЛС» знают бизнес-процессы изнутри, что составляет неоценимый вклад в успешную реализацию проектов, когда необходимо произвести работы в качестве подрядчика: будь то оснащение логистического комплекса под ключ всеми необходимыми технологиями или проведение бизнес-консалтинга по автоматизации управления цепочками поставок.

Основами стратегии компании при реализации проектов являются:

- высокопрофессиональный состав рабочей команды;

- индивидуальный подход к каждому заказчику;
- глубокое изучение существующих бизнес-процессов («AS IS») заказчика;
- моделирование и оптимизация бизнес-процессов («TO BE») заказчика;
- качественная подготовка документации и учебных материалов;
- бесперебойная и своевременная техническая поддержка;
- строгое соблюдение сроков реализации проекта.

По закону жанра в наш современный XXI век много информации можно получить из различных открытых и публичных источников, в том числе из интернета. Поэтому перепечатывать текст смысла не вижу, а вот предоставить читателю полезный и рабочий материал — он же практический инструмент, который можно по окончании прочтения сразу применить и получить результаты — в этом вижу свою задачу и миссию. Плюс предлагаю воспользоваться возможностью и получить обратную связь от автора статьи по анализу полученных показателей — ведь именно это и является самым ценным. Типична ситуация, когда данные собраны, но стоит вопрос: как и что делать дальше, кто их интерпретирует и расшифрует — то есть покажет дорожную карту по улучшению или изменению для достижения цели постоянного улучшения и оптимизации всех бизнес-процессов производственного предприятия для извлечения прибыли.

Поэтому предлагаю заполнить **экспресс чек-лист аудита складского хозяйства** Вашего производственного предприятия и выслать полученные результаты мне на электронную почту martyanov.anton@tls-russia.ru. В процессе изучения показателей возможно потребуется посещение Вашего предприятия, и я обязательно это сделаю для более точного составления дорожной карты через экспресс-диагностику складского хозяйства или всей цепочки поставок на предприятии. Если в процессе заполнения и аудита появятся вопросы, Вы всегда можете связаться со мной по телефону и задать их. В случае необходимости защиты проекта, каждый показатель готов отстаивать и аргументировать.

Основные данные склада	
Общая информация	
Количество локаций (географически удаленных складских объектов), где предполагается обследование	
Количество складских зданий, где предполагается проведение аудита	
Основное назначение склада: сырьевой склад при производстве, склад готовой продукции при производстве, распределительный центр для Retail, склад ответственного хранения и т.п.	
Площадь склада	
Чистая высота склада (до несущих конструкций, коммуникаций или оборудования)	

Количество погрузочных мест (пандусов, ворот и т.п., просьба предоставить план склада с разметкой стеллажных и напольных зон, погрузочных ворот, опорных конструкций)	
Виды транспорта, с которыми работает склад (авто, ж/д)	
Режим работы склада	
Продукция	
Виды продукции, хранимой на складе (перечислить)	
Количество товарных позиций по видам продукции	
Наличие продукции с групповой упаковкой (короба, спайки и т.п., да/нет)	

Наличие продукции без групповой упаковки (крупногабарит, навал, да/нет)	
Складирование инертных материалов (сыпучие, жидкости наливом и т.п., да/нет)	
Учет сроков годности (да/нет)	
Учет серийных номеров (да/нет)	
Партионный учет продукции (да/нет)	
Весовая продукция (одновременный учет одного товара в КГ и ЯЩИКАХ, да/нет)	
Контрагенты	
Количество поставщиков импорт	
Количество поставщиков внутренних	
Собственное производство (да/нет, кол-во производственных модулей или линий)	
Количество получателей в разрезе типов (собственные магазины, крупно-оптовые дистрибьюторы, мелко-оптовые и розничные покупатели и пр.)	
Необходимость перемещения товаров между собственными складами компании (да/нет)	
Места хранения	
Паллетные фронтальные стеллажи широкопроходные (к-во ячеек, ярусов)	
Паллетные фронтальные стеллажи узкопроходные (к-во ячеек, ярусов)	
Мелкоштучные (полочные) стеллажи (к-во ячеек, ярусов)	
Разделение топологии на места хранения и отбора (да/нет)	
Набивные, в т.ч. гравитационные или с применением технологии shuttle, стеллажи (к-во ячеек, мест в ячейке, ярусов)	
Другие виды стеллажных конструкций (тип, к-во ячеек, ярусов)	
Площадь напольного хранения (кв.м.)	
Складские процессы (да/нет)	
Приемка целыми паллетами без пересчета упаковок или штук	
Приемка упаковками (короба, ящики, спайки и т.д.) без пересчета штук	
Приемка упаковками (короба, ящики, спайки и т.д.) с пересчетом штук	
Контроль качества при поступлении материалов	
Размещение в напольную зону хранения	
Размещение на паллетные стеллажи	
Размещение на полочные стеллажи (мезонины и пр.)	
Размещение со смешением товаров на одном месте	
Контроль качества в процессе хранения (отбраковка по инцидентам качества или срокам годности)	
Пополнение ячеек отбора целыми паллетами	
Пополнение ячеек отбора целыми упаковками	
Пополнение ячеек отбора штуками	
Отбор целыми паллетами	
Отбор упаковками (короба, ящики, спайки и т.п.)	
Отбор штуками	
Отбор в зону консолидации собранных заказов	
Отбор в транспорт	
Контроль качества при отпуске материалов	
Погрузка внавал	
Погрузка сформированными грузовыми пакетами	
Контроль порядка загрузки заказов	
Контроль порядка загрузки грузовых пакетов	
Упаковка	
Маркировка (обклеивание товара стикерами)	
Создание наборов с присвоением нового товарного кода	
Создание наборов с сохранением исходных товарных кодов	
Кросс-докинг прямой (входящие грузовые пакеты отгружаются без изменений)	
Кросс-докинг с распределением (деконсолидация входящих грузовых пакетов) по получателям	
Инвентаризация плановая	

Инвентаризация циклическая	
Инвентаризация выборочная	
Оперативный анализ расхождений по количествам на местах хранения	
Иные операции (указать, какие)	
Данные по товарообороту	
Поступление	
Среднее/максимальное количество приходных накладных в день	
Среднее/максимальное количество транспортных единиц в день	
Среднее/максимальное количество строк в одной приходной накладной	
Среднее/максимальное количество принимаемых паллет в день, когда грузы поступают на паллетах	
Среднее/максимальное количество принимаемых коробов (иных упаковок или штук) в день, когда поступают непаллетированные грузы	
Отпуск	
Среднее/максимальное количество заказов в день	
Среднее/максимальное количество транспортных единиц в день	
Среднее/максимальное количество строк в одном заказе в день	
Среднее/максимальное количество отгружаемых паллет в день, когда грузы выбывают на паллетах	
Среднее/максимальное количество отгружаемых коробов (иных упаковок или штук) в день, когда грузы выбывают непаллетированными	
Необходимость подбора заказов полными коробами или иными целыми упаковками (да/нет)	
Отношение подбора полными коробами к общему объему, %	
Необходимость подбора заказов штуками (с разбором коробов или иных упаковок, да/нет)	
Отношение подбора штуками к общему объему, %	
Персонал	
К-во сотрудников, работающих в одну смену	
Руководство	
Внутренняя ИТ служба	
Диспетчеры-операторы (доступ с ПК)	
Рабочие на складе (работа с RF-терминалами)	
Общее количество	
Общее количество сотрудников склада (включая руководство, ИТ, операторов, рабочих)	
Складская техника и средства механизации	
К-во высотных штабелеров	
К-во вилочных погрузчиков	
К-во напольных транспортеров	
К-во ручных тележек	
Средства механизации (конвейеры, сортеры, лифты и т.п., указать тип и количество)	
ИТ-инфраструктура и программное обеспечение	
Используется ли в настоящий момент на складе система управления (WMS) и какая?	
Какая основная учетная система (ERP) используется в компании?	
Используется ли система планирования транспортировок (TMS) и какая?	
Наличие Wi-Fi сети на складе	
Работаете ли Вы с технологиями RF, RFID, Voice-picking, Put-by-light и т.п.?	
Есть ли у Вас опыт внедрения информационных систем на Вашем предприятии?	