

Kiedy gospodarka magazynowa zaczyna kuleć... czas na zmiany!

Budowa magazynu jest zawsze dużym wyzwaniem nawet dla dużych korporacji. Przede wszystkim wynika to z wielkości niezbędnych nakładów inwestycyjnych. Firma planująca tego rodzaju inwestycję musi liczyć się z koniecznością wydania od kilku do kilkudziesięciu milionów złotych. Nie mniej poważnym problemem, co pozyskanie odpowiednich funduszy, może okazać się też prawidłowe określenie parametrów i funkcjonalności projektowanego obiektu. Wynika to z ogromnej roli jaką pełni magazyn w łańcuchu dostaw. Dużym błędem nie będzie tu stwierdzenie, iż towar przemieszczany od producenta do ostatecznego odbiorcy jest podczas tej swoistej drogi przynajmniej raz składowany. Oznacza to, iż w przypadku nieefektywnej obsługi



ładunków przez magazyn sparaliżowany może zostać cały łańcuch dostaw na skutek braku towaru, opóźnień, zatorów... Aby więc magazyn nie stał się „wąskim gardłem” łańcucha dostaw musi być odpowiednio zwymiarowany i zaprojektowany. Parametry poszczególnych stref magazynu muszą być zdefiniowane i precyzyjnie wyliczone. Zastosowane w obiekcie technologie transportu wewnętrznego i składowania powinny zaś odpowiadać specyfice obsługiwanego towaru. Tego rodzaju dane zawiera projekt technologiczny magazynu (projekt logistyczny) sporządzony przez interdyscyplinarny zespół specjalistów. Praktyka wskazuje jednak, iż nawet zbudowany w oparciu o wcześniej przygotowany projekt technologiczny magazyn w pewnym momencie może zacząć niedomagać. W korytarzach międzyregalowych piętrzą się wtedy towary oczekujące na rozmieszczenie w regałach, pracownicy wypracowują dziesiątki nadgodzin. Często też spada jakość realizacji procesów magazynowych; towar jest systematycznie uszkodzany, pojawiają się coraz liczniejsze błędy w kompletacji zamówień... W skrajnych przypadkach cały łańcuch dostaw staje się nieefektywny co naraża firmę na straty finansowe i utratę zaufania klientów.



Czy taki stan rzeczy jest wynikiem wcześniejszego błędu projektanta? Czasem tak. Unikalny charakter każdego magazynu wymaga uprzedniej identyfikacji specyficznych uwarunkowań przedsiębiorstwa, określenia kierunków i prognoz rozwoju, zebrania i analizy dużej ilości różnorodnych danych liczbowych. Dopiero na tej podstawie może powstać koncepcja magazynu, który idealnie wkomponuje się w system logistyczny danego przedsiębiorstwa i stanie się jego integralnym elementem. Doświadczenie i rozsądek podpowiadają, że tej pracy rzetelnie nie można wykonać w ciągu tygodnia lub dwóch! Są jednak biura projektowe, które mają odmienne zdanie w tej kwestii... Wydaje się, iż w tak krótkim czasie możliwe jest co najwyżej przeniesienie rozwiązań pochodzących z wcześniej zrealizowanych projektów, niejednokrotnie na zasadzie „kopiuj-wklej”. Rozwiązań które z dużym prawdopodobieństwem nie będą optymalne dla danego inwestora i przypuszczalnie narażą go na zbędne wydatki lub straty.



Czasem jednak mimo dołożenia wszelkich starań na etapie projektowania i realizacji inwestycji dotychczas sprawny magazyn zaczyna być przysłowiową kotwicą w łańcuchu logistycznym. Trudno dopatrywać w takim przypadku winy inwestora, projektanta czy szeregowych pracowników magazynu. Naturalnym jest bowiem, iż na przestrzeni wielu lat eksploatacji magazynu zmieniają się warunki w jakich działa obiekt. Zwiększa się ilość



obsługiwanych każdego dnia przez magazyn towarów, rosną oczekiwania klientów. Spadają kwalifikacje pracowników lub też modyfikacji ulegają parametry jednostek ładunkowych. Przyczyn może być wiele... W takiej sytuacji jedyną szansą utrzymania konkurencyjności rynkowej firmy jest usprawnienie magazynu. Pytanie jednak kiedy podjąć takie działania i w jakim zakresie? Tutaj nie niestety ma jednoznacznej odpowiedzi. Wszystko zależy bowiem od zidentyfikowanych potrzeb oraz posiadanego przez firmę potencjału ludzkiego i technicznego. Mimo wszystko warto wskazać kilka elementarnych sposobów usprawnienia magazynu:

- modyfikacja procesów. Jak wskazuje praktyka powszechnym zjawiskiem jest, iż pracownicy realizują powierzone zadania w sposób dla nich dogodny. Tymczasem taka pozornie optymalna realizacja procesu na jednym stanowisku pracy może utrudniać przeprowadzenie kolejnych operacji w łańcuchu logistycznym. Przykładem może tu być przygotowanie towaru do wysyłki gdzie po kontroli towarów (jakościowej i ilościowej) następuje pakowanie (zabezpieczenie do transportu). Kontrola przeważnie wymaga naruszenia konstrukcji opakowania zbiorczego co w przypadku pośpiesznego i niechlujnego wykonania tej operacji może znacząco utrudnić przygotowanie asortymentu do dystrybucji. Właściwym podejściem wydaje się tu więc analiza w ujęciu systemowym łańcucha logistycznego magazynu a następnie modyfikacja poszczególnych procesów. Dzięki temu możliwe będzie efektywne skrócenie czasów realizacji procesów logistycznych i tym samym podniesienie wydajności magazynu.

- uzupełnienie braków osobowych. Piętrzące się jednostki ładunkowe w korytarzach międzyregalowych... ten obrazek jest codziennością w niejednym magazynie. Realizowany ostatnio audyt w jednej z firm branży elektrotechnicznej pokazał jednak, iż to zjawisko nie koniecznie musi wynikać z niedostatków infrastruktury czy braków środków technicznych. W omawianym przypadku źródłem kłopotów była niedostateczna liczba pracowników magazynowych. Prozaiczny brak rąk do pracy sprawiał, iż „oszczędzano” czas rozmieszczając jednostki ładunkowe gdzie popadnie podczas gdy liczne gniazda regalowe pozostawały niezapełnione. Skutkiem tego wyszukanie i przygotowanie asortymentu do dystrybucji zajmowało więcej czasu niż powinno... i przysłowiowa pętla się zaciskała. W ten sposób poczynione oszczędności były jedynie iluzją. Jak wskazują doświadczenia istotnym elementem poprawy wydajności magazynu jest też systematyczne podnoszenie kwalifikacji pracowników. Wiedza i umiejętności gwarantują bowiem efektywne wykorzystanie dostępnych środków organizacyjnych i technicznych.



- zmiana technologii. Obserwowanym powszechnie zjawiskiem jest niedostosowanie technologii transportu wewnętrznego i składowania do aktualnych potrzeb. Przykładem mogą

tu być niewystarczające wartości udźwigu wózka widłowego czy też wymiary wideł. Taki stan rzeczy przeważnie skutkuje wydłużeniem czasów realizacji cykli transportowych oraz bardzo często zagraża zdrowiu i życiu pracowników. W zależności od zidentyfikowanych potrzeb w zakresie transportu i składowania oraz dostępnej infrastruktury środkiem zaradczym może być wymiana niektórych urządzeń czy też modyfikacja ich parametrów (np. zmiana belek nośnych regałów czy wymiana wideł wózków).

- rozbudowa obiektu. Z uwagi na wielkość niezbędnych nakładów inwestycyjnych, tą metodę usprawniania gospodarki magazynowej przedsiębiorstwa należy traktować jako ostateczność. Warto wcześniej podjąć analizy w kierunku podniesienia wydajności dotychczas eksploatowanych obiektów poprzez usprawnienie procesów czy modyfikację parametrów środków technicznych. Gdy jednak ta droga nie zagwarantuje istotnego zwiększenia efektywności magazynu nie należy natychmiastowo rozpoczynać inwestycji. Warto przeprowadzić dalsze analizy, symulacje oraz sporządzić projekt technologiczny dla nowego obiektu magazynowego. Czasem uzasadnione jest bowiem przekazanie wybranych zadań firmie zewnętrznej w ramach outsourcingu usług magazynowych. Nie zawsze „zapchanie” eksploatowanego magazynu jest trwałym zjawiskiem, czasem jest to wynik chwilowej koniunktury.

Po lekturze niniejszego artykułu czytelnik mógłby odnieść wrażenie, iż prowadzenie efektywnej gospodarki magazynowej to niekończący się dramat. Ciągła walka o usprawnienie procesów, efektywne wykorzystanie pracowników oraz środków technicznych. Balansowanie pomiędzy magazynem niewydolnym a przewymiarowanym gdzie niepotrzebnie zamrożono kapitał firmy. Czy zatem należy obawiać się kłopotów z magazynowaniem? Odpowiedź brzmi – nie!



Należy być jednak świadomym nieuchronności pewnych zjawisk. Warto znać podstawowe rozwiązania organizacyjne i techniczne kształtujące wydajność systemu logistycznego magazynu. Warto też w odpowiednim czasie podjąć prace audytorskie, projektowe i modernizacyjne. Dzięki temu możliwe będzie prowadzenie efektywnej gospodarki magazynowej budującej potencjał firmy.

Adam Bialik

Kierownik działu projektów i analiz logistycznych
ELOKON Logistics