

Podpowiedzi dla szefów magazynów

Czy automatyzacja i informatyzacja jest lekiem na całe zło w magazynie? Nic takiego – źle zaprojektowanemu i zarządzanemu magazynowi nie pomoże ani najdroższy WMS, ani automatyczne regały, ani najnowocześniejsze czytniki kodów. To nadal będzie kosztotwórcy, mało efektywny magazyn.

Stąd tak ważne jest podejście systematyczne i szukanie problemów tam, gdzie rzeczywistość się znajduje, a nie tam, gdzie nam się wydaje. Co ważne – mimo szybkiego rozwoju systemów automatycznych wciąż wiodącą rolę będą odgrywały: zaangażowanie pracowników, ich dobre pomysły i brak strachu przed nowoczesnymi sposobami zarządzania. Taka też idea przyświecała warszawskiemu seminarium fachowców – Warehouse Management 2008, którego partnerem medialnym był „Nowoczesny Magazyn”.

Wiedza i informacje, które w jej trakcie zaprezentowano, warto upowszechnić. Doświadczenia praktyków mogą, a w niektórych przypadkach nawet powinny, inspirować inne osoby zarządzające magazynami w całej Polsce. Zdają sobie sprawę i z tego, że niektóre pomysły i rozwiązania, które prezentujemy w tekstach specjalistów na kolejnych stronach, mogą też prowokować do krytyki: „nie stosuję takich metod, a moja firma świetnie sobie radzi”. Oczywiście że tak, ale to nie znaczy, że nie warto poznać doświadczeń innych praktyków. Zaprośiliśmy do podzielenia się wiedzą kilku ciekawych specjalistów. Polecam lekturę

Sebastian Śliwieński
Redaktor naczelny
„Nowoczesnego Magazynu”

Miejsce magazynu w przedsiębiorstwie

Zastanówmy się nad tradycyjną i nową rolą magazynów w łańcuchu dostaw – w jaki sposób można skutecznie skrócić czas zamrożenia gotówki w towarze?



HALINA BRDULAK

Zastanówmy się na początek, jaka jest istota działania współczesnych łańcuchów dostaw. Z pewnością jest tak, iż siła konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami w coraz większym stopniu zależy od zdolności i umiejętności pracowników. Firmy tworzą wyższą wartość dla nabywców i konsumentów, gdy zarządzają swoimi kluczowymi procesami lepiej od konkurentów.

Do kluczowych procesów należy zaliczyć między innymi: rozwój nowych produktów; rozwijanie partnerstwa z dostawcami; cykl realizacji zamówienia; zarządzanie kontaktami z klientami; zarządzanie logistyką zaopatrzenia i dystrybucji. Niezwykle ważnym czynnikiem, na który warto zwrócić uwagę, jest fakt skracania życia produktów, a konkretnie – szybkie ich starzenie się.

Stąd można wysunąć następujący wniosek, swoistą pod-

powieź dla przedsiębiorcy, który szuka sposobów poprawy działania swej firmy: konieczne jest przyspieszenie przepływów w łańcuchu dostaw, zwiększenie jego elastyczności i szybkości reakcji na zmiany zachodzące na rynku.

ODPOWIEDZ SOBIE NA KILKA PYTAŃ

Zastanówmy się nad tradycyjną i nową rolą magazynów w łańcuchu dostaw – a konkretnie postawmy pytanie – jak skrócić czas zamrożenia gotówki w towarze? Oto kilka kluczowych zagadnień, które warto rozważyć:

- Konsolidacja mniejszych partii ładunków w większe partie czy dostawa bezpośrednia od nadawcy do odbiorcy?
- Konfekcjonowanie produktów w tradycyjnym magazynie czy też cross-docking (krótki czas zatrzymania towaru w terminalu)?
- Bufor zapewniający szybką reakcję na wahnięcia popytu czy produkcja równoległa różnego asortymentu i częste dostawy w małych partiach?
- Zabezpieczenie przed nieprzewidzianymi zdarzeniami a zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw.

Patrząc z perspektywy przedsiębiorstwa produkcyjnego, warto rozważyć decyzje dotyczące magazynowania: na

przykład dotyczące własności powierzchni magazynowej — dylemat: magazyn własny czy obcy; kto zarządza magazynem — robimy to własnymi siłami czy może zlecamy to zadanie na zewnątrz. Warto odpowiedzieć sobie na pytanie, jaka lokalizacja będzie najlepsza — blisko zakładu produkcyjnego czy może blisko rynków zbytu. Istotne też będzie wyposażenie magazynu — wysokiego składowania czy może jednokondygnacyjny.

W czasie przeprowadzania zmian dotyczących magazynowania warto zwracać uwagę na tak zwaną logikę relokacji, którą można wyrazić w kilku zaleceniach:

- rób wszystko w jednym miejscu;
- wybierz miejsce jak najbliżej klienta;
- jeśli bliskość pociągnie za sobą dodatkowe koszty produkcyjne, to muszą być one porównywane z korzyściami wynikającymi z oszczędności.

ZADANIE DLA MANAGERA

Rozważmy też decyzje dotyczące magazynowania — z perspektywy zarządzającego łańcuchem dostaw:

- zapewnienie płynnego przemieszczania się towarów wzdłuż łańcucha;
- minimalizacja „stopów” w czasie przepływów — każdy „stop” powinien być związany z wartością dodaną;
- systemy informatyczne magazynowe powinny być zintegrowane z systemami IT pozostałych uczestników łańcucha dostaw, przy zapewnieniu bezpieczeństwa przepływu informacji;
- wielkości i liczba magazynów powinna być uzależniona od charakteru rynku (rozwijający się i niestabilny czy też rozwinięty i dość stabil-

ny); polski rynek lokuje się gdzieś pośrodku skali — jest mało stabilny, chociaż nadal dość dobrze się rozwija;

- zarządzanie ryzykiem, a nie magazynami.

ZASTANÓW SIĘ I DECYDUJ

Zestaw porad i tematów do refleksji, zamiast podsumowania:

1. Aktywa niematerialne stanowią coraz większy udział w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Pytanie więc — w jaki sposób zwiększyć udział aktywów niematerialnych w magazynowaniu?
2. Cechą pożądaną przyszłych modeli biznesowych będzie nacisk na sprawne zarządzanie bezpieczeństwem oraz niepewnością w łańcuchu dostaw — bardzo ważna rola magazynowania w tym procesie.
3. Niepewność co do przyszłości będzie powodowała zwiększenie nacisku na umiejętności dostosowania się do otoczenia — migracja zysku będzie następowała do elastycznych łańcuchów/sieci dostaw.

O elastyczności natomiast będzie decydowała szybkość „przetwarzania” informacji z rynku na konkretne działania podejmowane w obrębie łańcucha dostaw, stąd rola systemów informatycznych będzie nieustannie rosnąć. ■



prof. Halina Brdulak jest kierownikiem Zakładu Transportu Międzynarodowego i Logistyki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

REKLAMA



Atlet Logistics Analyser

- projekty logistyczne
- optymalizacja systemów transportu i składowania
- symulacje pracy magazynu
- consulting logistyczny



Od projektu do realizacji

LOGIS[®]
SYSTEMY LOGISTYKI MAGAZYNOWEJ

www.logis.pl (0-61) 661 70 25, (0-61) 867 51 31



DEXION[®]
regaly magazynowe

pomiary - projekty - symulacje
dostawa - montaż
serwis - przeglądy

