

Najpierw proces czy jednak budynek?

Jak efektywnie wykorzystać pojawiającą się możliwość związaną z faktem inwestycji firmy w nową przestrzeń przemysłową (wynajem, budowa, rozbudowa)? Czy to dobry czas dla szefa logistyki na rozplanowanie procesów i działań „po nowemu”, czy może lepiej się jednak nadmiernie „nie wychylać”?

Decyzję o rozwoju przestrzeni produkcyjnej czy też magazynowej przedsiębiorstwa podejmują, głównie bazując na analizie trendów rozwojowych i szans sprzedaży swoich produktów. Decyzje najczęściej podejmowane są również w ostatniej chwili, czyli wówczas, gdy niedobory powierzchni uwidaczniają się poprzez spadek wydajności lub brak możliwości realizacji zleceń. Procesy przestają być spójne lub efektywne, gdy muszą być prowadzone w warunkach ciągłego poszukiwania wolnego miejsca. Nakłady na operacyjne i procesowe przemieszczenia towarów i półproduktów zaznaczają się spadkiem wskaźników wydajnościowych lub ich spowolnieniem.

W takiej sytuacji pojawia się pytanie, czy decyzja o rozbudowie była podjęta we właściwym czasie i czy można było przewidzieć taką sytuację wcześniej?

Innym aspektem jest wybór formy realizacji zwiększenia powierzchni. Wynajem, budowa (w innym miejscu) czy też rozbudowa istniejącej lokalizacji.

Co planować w pierwszej kolejności?

To podstawowe pytanie: „proces czy budynek?” coraz częściej znajduje swoją odpowiedź w realizacji projektu, który bazuje na potrzebach procesowych. Tak więc rozwój firmy można zaplanować i przełożyć na poszczególne etapy procesowe i dla nich zaplanować odpowiednie połączenia logiczne i logistyczne.

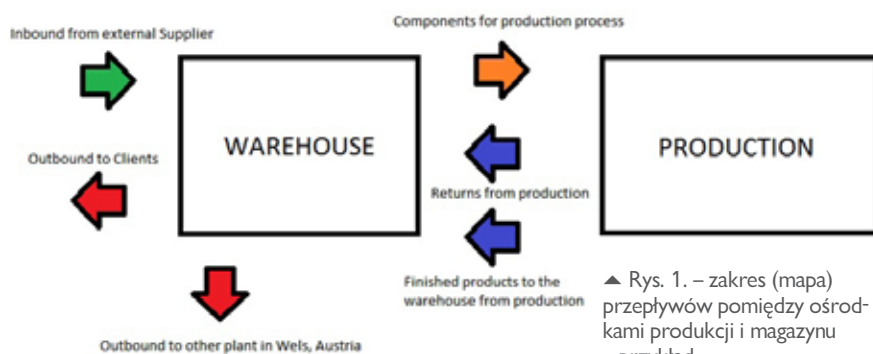
W zależności od przyjętej formy rozbudowy, planowanie procesowe będzie wymagało innego podejścia. W przypadku wynajmu planowanie będzie limitowane parametrami wynajętych pomieszczeń (ograniczenia w postaci maksymalnych obciążeń posadzki, wysokość hali, rozstawienie słupów, rozmieszczenie bram wyjazdowych i ich usytuowanie w stosunku do drogi, oświetlenie, łącze energetyczne itd.).

W przypadku budowy nowej hali planowanie będzie (powinno) opierać się na potrzebach procesowych i im powinno być podporządkowane (określamy główne parametry procesowe, potoki towarowe, zapotrzebowanie na media, wysokość użytkową, obciążenia na powierzchnię posadzki). Takie założenia technologiczne powinny być przekazane firmie budowlanej.

W przypadku rozbudowy planowanie musi zabezpieczyć ciągłość istniejących procesów i będzie kompromisem pomiędzy efektywnością i możliwościami wynikającymi z nowej przestrzeni (planujemy, jakie procesy ulegną przemianom i określamy algorytm ich rozszerzenia – w jaki sposób przeprowadzić rozbudowę, aby zapewnić ciągłość procesową).

Jak efektywnie planować?

Podstawą dobrego i efektywnego planowania jest zbiór danych wejściowych. Do nich zaliczamy informacje ilościowe o zleceniach, objętościach potoków towarowych, sztukach przemieszczeń, intensywności w ciągu dnia lub zmiany (profil zleceń – profil dnia). Opracowanie danych umożliwi stworzenie modelu matematycznego, na którym oprzemy dalsze planowanie.



▲ Rys. 1. – zakres (mapa) przepływów pomiędzy ośrodkami produkcji i magazynu – przykład





– To podstawowe pytanie: „proces czy budynek?” coraz częściej znajduje swoją odpowiedź w realizacji projektu, który bazuje na potrzebach procesowych – pisze **ROBERT LUBANDY**, Consultant/Partner Lubandy.Logistic.Services.

Skutecznym sposobem, który można wprowadzić samodzielnie dla takiego planowania, jest stworzenie mapy przepływów (rys. 1.).

Takie mapowanie procesów związanych z przepływami stanowi dobrą podstawę dla przyjęcia strategii rozwoju procesowego w firmie (w magazynie lub produkcji). I choć wydaje się być oczywistym, w praktyce spotykamy szereg przykładów, w których jakość danych wejściowych natrafia na barierę realizacyjną. Tak więc efektywne planowanie zaczyna się od prawidłowej struktury i sposobu zbierania danych o swoim przedsiębiorstwie.

Dalsze etapy planowania, czyli dobór technologii i sprawdzenie ich efektywności finansowej, wymaga już innych specjalizowanych narzędzi lub pomocy konsultantów.

Wnioski

W mojej opinii dobry logistyk zakładu produkcyjnego lub magazynu, monitorując ciągle przepływy towarowe, powinien:

- 1) za pomocą kluczowych wskaźników móc określić w dowolnym momencie, jakie rezerwy mają jego zasoby (osobowe, maszynowe i powierzchniowe);
- 2) za pomocą scenariuszy rozwojowych móc odpowiedzieć na pytanie, jakie nowe zasoby są potrzebne dla realizacji celów w przyszłości;
- 3) monitorować ciągle pojawiające się na rynku rozwiązania i kształtować powyższe scenariusze na ich bazie;
- 4) modelować budżety inwestycyjne, wraz z okresami zwrotu, dla wybranych scenariuszy;
- 5) przewidzieć (modelować) wybór opcji budowlanej, spełniającej optymalnie warunki rozwoju w oparciu o procesy.

Tak więc, w zależności od kultury panującej wewnątrz firmy, można być kreatorem projektu lub być przygotowanym na możliwe pytania ze strony właścicieli, gdy kreatorem są inne działy.



ROBERT LUBANDY

Consultant/Partner Lubandy.Logistic.Services

Absolwent Politechniki Śląskiej i Akademii Leona Koźmińskiego. Od blisko 15 lat związany zawodowo z logistyką. Od 2008 samodzielnie z własną firmą na rynku usług konsultingowych w krajach Europy Wschodniej. W ciągu prawie sześciu lat zaprojektował ponad 100 magazynów i rozwiązań automatyzacji magazynowej w branżach FMCG, części zamiennych, lekarstw i produkcyjnej. Firma Lubandy.Logistic.Services e.U. prowadzi projekty doradcze w Europie Wschodniej i ma biura konsultantów w Austrii, Polsce, Turcji, Rosji i na Ukrainie.