

Marian Jezusek

ZINTEGROWANE PROJEKTOWANIE SYSTEMÓW LOGISTYCZNYCH

Prezentacja europejskich doświadczeń Grupy Miebach Logistik

Sukcesywne wdrażanie kompleksowych rozwiązań

Pod pojęciem zintegrowanego projektowania kryją się takie obszary działań, jak planowanie, kontrola i konsekwentny nadzór wdrażania kompleksowych programów. Zadaniem stawianym projektantom jest osiągnięcie strategicznych dla przedsiębiorstwa lub organizacji celów.

Programy

Program jest zbiorem zdefiniowanych projektów, których celem jest wprowadzenie w życie wizji przedsiębiorstwa. W logistyce mówi się o programach, jeśli rozpatrywane są przynajmniej dwa z następujących zagadnień:

- zarządzanie nowymi procesami w przedsiębiorstwie,
- zarządzanie nowymi instalacjami,
- integracja systemu,
- logistyka w przedsiębiorstwie – ludzie i ich działanie.

Wzrastająca kompleksowość programów łańcuchów logistycznych polega na współzależności pomiędzy procesami, instalacjami, systemami i ludźmi. Programy kończą się niepowodzeniem jeśli:

- na początku zaniedbana zostanie identyfikacja i kwalifikacja projektów krytycznych,
- brak jest wystarczającej kontroli interfejsów i współzależności pomiędzy pojedynczymi projektami,
- zaniedbane zostaje permanentne korzystanie z doświadczeń projektów częściowych i wykorzystywanie tych doświadczeń w odpowiednich relacjach do osiągnięcia całkowitego efektu.

Zarządzanie Projektem (Program Management)

Program Management (PM) jest narzędziem, które poprzez wdrożenie kompleksowego programu z jego projektami częściowymi umożliwia urzeczywistnienie nadrzędnych celów klienta, przedsiębiorstwa lub organizacji:

Marian Jezusek

- PM jest konsekwentnie zorientowane na wymiernym wyniku;
- PM zostało stworzone w celu uniknięcia błędnych rozwiązań, a nie było potrzeby reagować na nie;
- PM posiada narzędzia, które umożliwiają odpowiednią kontrolę;
- PM steruje i kontroluje nakładami w celu uniknięcia podwójnych, nie przynoszących zysku, czynności.

Oferta Miebach Logistik

Potrzeby naszych klientów decydują o rodzaju i zakresie naszej usługi. Poprzez możliwość dostosowania naszych usług do potrzeb klienta, ponosimy odpowiedzialność za różne prace wykonane w ramach zleconej usługi:

- Odpowiadamy za cały projekt lub tylko za jego pojedyncze części,
- Możemy wykonywać zlecone zadania w ramach większej grupy projektowej lub przejąć na siebie rolę nadzorca monitorującego przebieg projektu.

Cztery filary zintegrowanego projektowania

Dynamiczna kontrola wyników

Ostatecznym celem Zintegrowanego Projektowania Logistycznego jest dostarczenie klientowi rozwiązań gwarantujących mu zrozumiałe i wymierne korzyści przedsiębiorstwa:

- czas
(kiedy redukcja kosztów staje się rzeczywistością?),
- budżet
(całkowita inwestycja),
- koszty eksploatacji
(koszty na zamówienia, na pozycję zamówienia),
- jakość
(czas dostawy, dyspozycyjność produktów, reklamacje klientów).

Czas, budżet, koszty i jakość są kryteriami, wg których mierzony jest wynik prowadzonego programu. Czynniki te powinny być stale aktualizowane.

Kalkulacja ryzyka

Wczesne rozpoznanie potencjalnych negatywnych wpływów jest zasadniczą częścią składową pracy projektowej. Utrudnienia mogą zostać spowodowane przez czynniki techniczne, ekonomiczne, polityczne bądź kulturowe. Wkalkulowanie ryzyka wraz z odpowiednim programem zarządzania oraz niezbędnym monitoringiem pozwala uniknąć zagrożeń lub w najgorszym przypadku minimalizuje konsekwencje. Szczegółowe analizy ryzyka łącznie z matematycznym modelowaniem scenariuszy typu „a co, jeśli?“, pozwalają ilościowo i jakościowo oszacować ryzyko oraz prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Przygotowane plany awaryjne,

Zintegrowane projektowanie systemów logistycznych

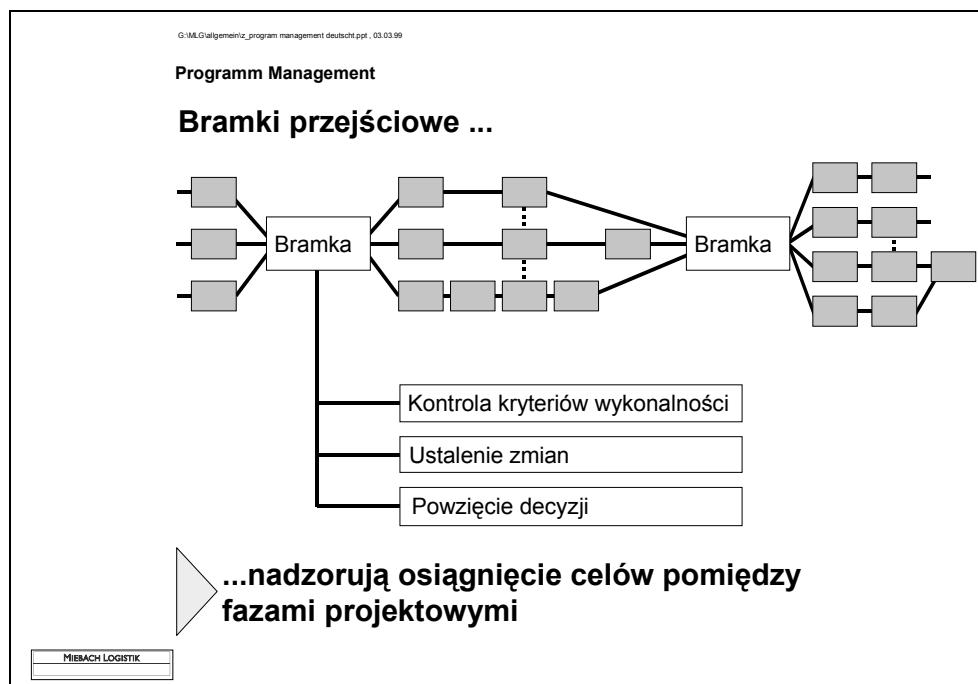
uwzględniające takie czynniki jak: czas, zmienność zasobów i komplikacje budżetowe, pozwalają odpowiednio się przygotować na wypadek wystąpienia sytuacji wyjątkowej.

Bramki przejściowe

Aby móc kontrolować kompleksowe struktury programu, realnie mierzyć postęp i zagwarantować jednocześnie poprawną kontynuację całego programu, należy przed jego rozpoczęciem ustalić listę punktów kontrolnych – tzw. bramek przejściowych („Gateways”). Należy je rozumieć jako ostateczne Go/No-Go-Points. Przejście dalej (Go) uzależnione jest od spełnienia poprzedniego kryterium stanowiącego poprzednią bramkę.

Kryteriami spełnienia są dokładnie opisane wyniki, które muszą zostać udokumentowane po zakończeniu fazy projektowej. Jeśli w ciągu przewidzianego czasu nie zostaną one dotrzymane, nastąpi zatrzymanie następujących czynności i ponowna ocena ryzyka.

Wynik: przejrzystość projektów, ciągła analiza wszystkich ważnych aspektów i tworzenie porozumienia wokół zespołu projektowego.



Rys. 1. Model bramek przejściowych w Program Management

Marian Jezusek

Tworzenie zespołu

Zespół zarządzający projektem tworzy siłę napędową. Może on być zestawiony z własnych specjalistów, ekspertów Miebach Logistik lub firm usługowych. Aby zespół mógł współpracować efektywnie należy:

- jasno zdefiniować role i odpowiedzialność każdego z członków zespołu, jak również precyzyjnie opisać wzajemne relacje i zależności;
- dokładnie ustalić zakres pracy do wykonania przez każdy zespół w stosunku do bramek kontrolnych i czynników wyniku;
- ustalić reguły współpracy i obowiązki sprawozdawczości;
- zagwarantować aktualny stan informacji i zaangażowanie wszystkich uczestników programu.

Dla motywacji wprowadza się tzw. „wypłatę opartą na sukcesie”, która stanowi swoisty bonus, dodatkową premię dla członków zespołu zależną od poczynionych postępów.

Przykład Poczty Niemieckiej

Nowa struktura międzynarodowej wysyłki poczty dla Poczty Niemieckiej

Przykład reorganizacji przepływów w Poczcie Niemieckiej jest najlepszym przykładem projektu prowadzonego w ramach zintegrowanego projektowania – usługi Miebach Logistik polegającej na całkowitym zarządzaniu programem, do którego to sprowadzone zostały wszystkie czynności związane z projektem. Przykładem takich czynności są między innymi:

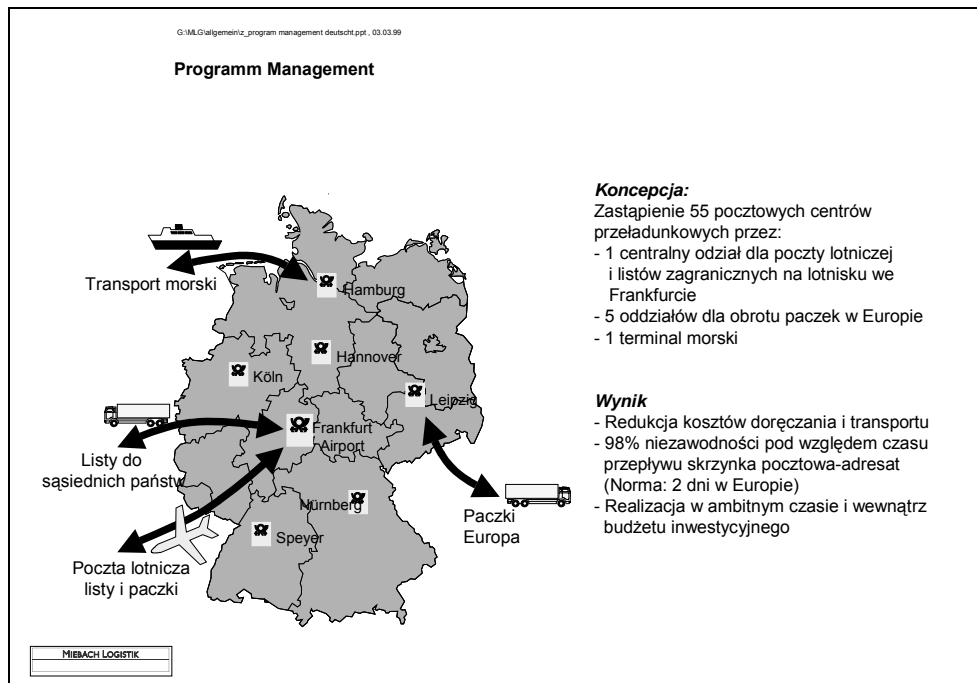
- architektura (nowe i przebudowane obiekty),
- technika transportu i instalacje do sortowania,
- organizacja transportu w kraju i za granicą,
- obróbka danych (sterowanie i komunikacja z zagranicą),
- plany przeprowadzki ze starego miejsca na nowe i okresu przejściowego,
- zatrudnienie i szkolenie personelu.

Koncepcja

Międzynarodowe Centrum Pocztove dla poczty lotniczej i listów europejskich (IPZ), pięć dalszych punktów przeładunkowych dla wymiany paczek europejskich jak również frachtowy terminal morski zastąpiły dawne 55 centr przeładunkowych poczty. IPZ we Frankfurcie jest obecnie centralnym punktem frachtu powietrznego dla transportowanych listów i paczek.

Obecnie około pięć milionów listów i 50.000 paczek z kraju i zagranicy przechodzi dziennie przez instalację zaprojektowaną przez Miebach Logistik.

Zintegrowane projektowanie systemów logistycznych



Rys. 2. Przykład: Międzynarodowa wymiana poczty Deutsche Post AG

Wynik

Dzięki efektywnemu wprowadzeniu projektu Miebach Logistik, nastąpiła znaczna redukcja kosztów doręczenia przesyłek. Średni czas, w jakim list dociera do adresata w Europie wynosi dwa dni.

Cały projekt został ułożony jako typowy program i składał się z wielu pojedynczych projektów. Nad przebiegiem prac projektowych czuwał zespół złożony z pracowników Miebach i Poczty Niemieckiej.