

Marek Kasperek, Jacek Szołtysek¹
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Projekty logistyczne w outsourcingu usług logistycznych (cz. 2)

Pozostaje jednak konieczność przedstawienia odpowiedzi na zadane we wstępie pytanie, czym jest właściwie projekt logistyczny? Jak już wspomniano, stopień złożoności otoczenia, zarówno najbliższego jak i dalszego, w którym obecnie działa logistyka, jest bardzo duży. Wymaga to stworzenia dedykowanej metodologii zarządzania projektem logistycznym, uwzględniającej wszystkie uwarunkowania tej dziedziny zarządzania. Należy jednak tutaj rozróżnić projekty realizowane na rzecz logistyki od projektów logistycznych. Projektem na rzecz logistyki jest projekt, którego cele niekoniecznie są zbieżne z celami logistycznymi określonego podmiotu, lecz który warunkuje funkcjonowanie logistyki w tym podmiocie²⁶. Przykładami tego typu projektów mogą być szkolenia na rzecz działu logistyki lub też infrastrukturalne, takie jak drogi i węzły komunikacyjne budowane na potrzeby specjalnych stref ekonomicznych czy też współfinansowane z Funduszy Strukturalnych.

W odróżnieniu od projektów realizowanych na rzecz logistyki, projekt logistyczny to „czasowo wyodrębnione przedsięwzięcie mające na celu realizację jednorazowego i unikalnego działania mającego na celu dostarczenie w zaplanowanym czasie, na wyznaczone miejsce i po określonym koszcie określonego dobra”²⁷. Powyższa definicja wskazuje na integrację dwóch obszarów – zarządzania projektem i logistyki. Można więc wskazać, iż projekt logistyczny powinien nie tylko zawierać opisane wcześniej cechy projektu, lecz również uwzględniać wymogi nakreślonej przez Sołtysika „filozofii logistyki”²⁸. Inną definicję projektu logistycznego przedstawili J. Witkowski i B. Rodaw-

ski. Według nich, „Projekt logistyczny należy rozumieć, jako jednorazowe, ograniczone czasowo i budżetowo przedsięwzięcie (zadanie), którego realizacja służy poprawie sprawności i efektywności przepływów produktów oraz towarzyszących im informacji w przedsiębiorstwach, łańcuchach dostaw, lub w układach przestrzennych”²⁹. Jednak z punktu widzenia uogólnienia dalekosiężnego celu, który jest realizowany poprzez realizację projektu, projekt logistyczny można zdefiniować jako: „Czasowo, kosztowo i organizacyjnie wyodrębnione przedsięwzięcie mające na celu realizację jednorazowego i unikalnego działania optymalizującego określony proces logistyczny”.

Należy tutaj wskazać także na cechy odróżniające projekt logistyczny od projektów realizowanych w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Do najistotniejszych cech zaliczyć można:

- konieczność uwzględnienia konfliktów logistycznych (kosztowych *trade offs*³⁰)
- zastosowanie podczas analiz, jako kryterium decyzyjnego, całkowitego kosztu logistyki
- konieczność zarządzania adaptacyjnego
- konieczność konstrukcji dedykowanej do projektu metodologii jego realizacji
- konieczność określenia oferowanego w wyniku realizacji projektu, a także w samym projekcie, poziomu obsługi klienta
- określenie roli i lokalizacji projektu logistycznego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Kosztowe *trade offs* są jednym z najistotniejszych czynników, które należy przeanalizować planując projekt logi-

styczny. Pokazują one relacje pomiędzy poszczególnymi sferami funkcjonowania logistyki i są w znacznym stopniu odpowiedzialne za kształtowanie się kosztów logistycznych w przedsiębiorstwie. Planując, a później realizując projekt logistyczny, należy przeanalizować ryzyko pojawienia się konfliktów logistycznych i przyjąć stosowne środki zaradcze, mające na celu zoptymalizowanie wyżej wymienionych kosztów. Optymalizacja kosztowych *trade offs* jest integralnie połączona z wykorzystaniem w projekcie logistycznym kosztu całkowitego, jako głównego kryterium decyzyjnego. Koszt całkowity jest niczym innym, jak sumą poszczególnych częściowych kosztów logistycznych. Jednakże wykorzystanie kosztu całkowitego, jako kryterium decyzyjnego wymaga zdefiniowania rachunku kosztów logistycznych w przedsiębiorstwie, a w konsekwencji i w projekcie, oraz wykonanie na tej podstawie stosownych kalkulacji. Dwie kolejne cechy, wyróżniające projekt logistyczny spośród ogółu realizowanych projektów, są ze sobą ściśle powiązane. Kolejną cechą projektu logistycznego to adaptacyjność zarządzania takim projektem. W praktyce realizacji projektów logistycznych, często na etapie planowania, zakłada się słabo zdefiniowany cel (tak zwane zamierzenie projektowe), który w trakcie realizacji ulega stopniowemu uszczegółowieniu i doprecyzowaniu³¹. Często, aby osiągnąć efekt końcowy niezbędne jest przeprowadzenie całego szeregu następujących po sobie iteracji. Kolejne iteracje, wskutek zmieniających się warunków we wnętrzu projektu i w jego otoczeniu, wymagają często redefiniowania

²⁶ M. Kasperek: *Koncepcja i typologia projektów logistycznych*. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Pod redakcją J. Witkowskiego i A. Skowrońskiej. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław 2008.

²⁷ M. Kasperek: *Logistics project, czyli naprawdę duża logistyka*. Eurologistics 4/2004.

²⁸ M. Sołtysik: *Zarządzanie logistyczne*. Katowice 1996. s.14 -34.

²⁹ J. Witkowski, B. Rodawski.: *Pojęcie i typologia projektów logistycznych*, *Gospodarka Materialowa & Logistyka* nr 3/2007,

³⁰ Kosztowe *trade offs* opisują, w jaki sposób redukcja kosztów wpływa w jednym obszarze funkcjonowania firmy na kształtowanie się kosztów w innym obszarze firmy. Ze względu na ich ilość są one trudne do przewidzenia, jednakże w każdym przypadku powodują niekontrolowany, a czasem bardzo znaczny wzrost kosztów.

³¹ Takim celem może być np. poprawa efektywności funkcjonowania łańcucha dostaw.

metodologii realizacji projektu oraz dostosowania (adaptacji) projektu do tych zmian. Kolejnym, niezwykle istotnym elementem, wyróżniającym projekt logistyczny spośród ogółu projektów, jest konieczność zaplanowania co najmniej dwóch parametrów związanych z obsługą klienta. Pierwszy z nich dotyczy logistycznej obsługi klienta, oferowanej jako efekt projektu. Obsługa ta jest wykonywana we wszystkich fazach realizacji projektu³². Drugim parametrem jest poziom obsługi klienta oferowany przez projekt. Poziom ten można zdefiniować, „jako możliwość pozyskania informacji o realizowanym projekcie oraz stopień oddziaływania na projekt jego klienta (zleceniodawcy) w trakcie jego realizacji”. W praktyce oznacza to między innymi stopień ingerencji klienta nie tylko w zakres projektu, lecz również zapełnienie możliwości redefinicji celów projektu. Ostatnią cechą projektu logistycznego jest zdefiniowanie jego roli i lokalizacji w przedsiębiorstwie. Bardzo często logistyka jest w przedsiębiorstwie postrzegana jako obszar kosztogenny i właściwie służebny względem sprzedaży czy też produkcji. Jednakże to właśnie projekty logistyczne, na przykład outsourcing dystrybucji lub budowa łańcucha dostaw, warunkują poziom sprawności funkcjonowania obu wymienionych obszarów.

Projekty logistyczne jako szczególny rodzaj projektów outsourcingowych

Jak już wspomniano, ze względu na krytyczne znaczenie dla przedsiębiorstwa oraz stopień komplikacji takiego przedsięwzięcia, proces outsourcingowania usług logistycznych realizowany jest często przy pomocy metodologii zarządzania projektem logistycznym. Projekt taki można podzielić na 5 podstawowych etapów (rysunek 1).

Etap pierwszy projektu obejmuje wyodrębnienie w przedsiębiorstwie wydzielonej struktury organizacyjnej, celem której będzie przeprowadzenie całego projektu outsourcingu (rysunek 2).

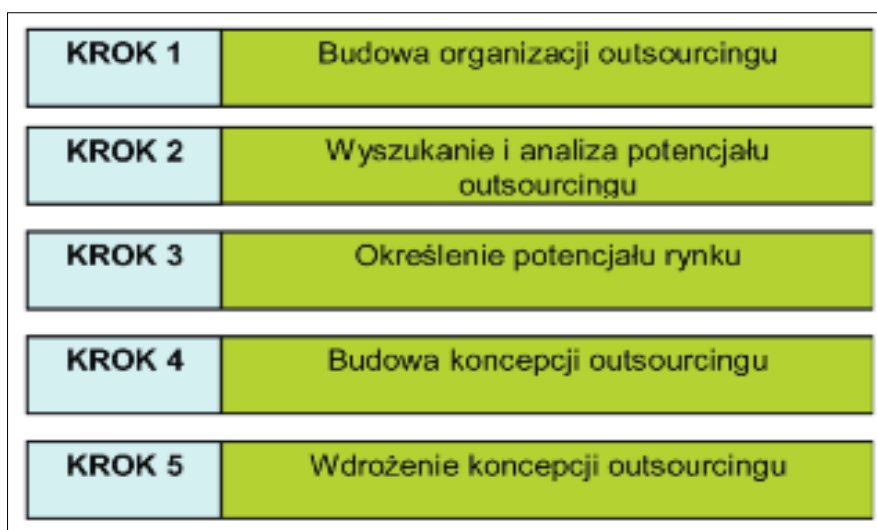
Zespół ds. koordynacji outsourcingu jest zwykle zespołem interdyscyplinarnym, zrzeszającym przedstawicieli różnych działów. Jego celem jest:

- wyznaczenie obszarów logistyki podlegających outsourcingowi
- sformułowanie strategii zarządzania danym obszarem outsourcingowym
- ujednoczenie procedur postępowania.

W praktyce wyznaczenie obszarów logistyki podlegających outsourcingowi można przeprowadzić na dwa sposoby. Sposób pierwszy to wyznaczenie obszarów podlegających outsourcingowi przez zespół ds. koordynacji outsourcingu, przy ewentualnym wsparciu ekspertów zewnętrznych lub wewnętrznych. Sposób drugi to outsourcing pewnych funkcji czy też procesów na podstawie wniosków generowanych

itd. Zespół ten zajmuje się więc działaniami operacyjnymi związanymi z outsourcingiem. Zespoły ds. outsourcingu mają charakter typowo projektowy – zostają powołane w celu realizacji określonego celu, funkcjonują w ograniczonym czasie aż do zrealizowania założonego celu, posiadają unikalną konfigurację, a po realizacji celu ulegają rozwiązaniu i zwykle nie zdarza się, by powtórnie realizowały jakiegokolwiek czynności w podobnej konfiguracji.

Po stworzeniu struktury organizacyjnej na potrzeby outsourcingu rozpoczyna się kolejny etap procesu outsourcingu – wyszukanie i analiza potencjału outsourcingu. Na tym etapie zespół ds. koordynacji outsourcingu wraz z zespo-



Rys. 1. Etapy outsourcingu. Źródło: M. Kasperek: *Outsourcing – narzędzie redukcji kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2007.

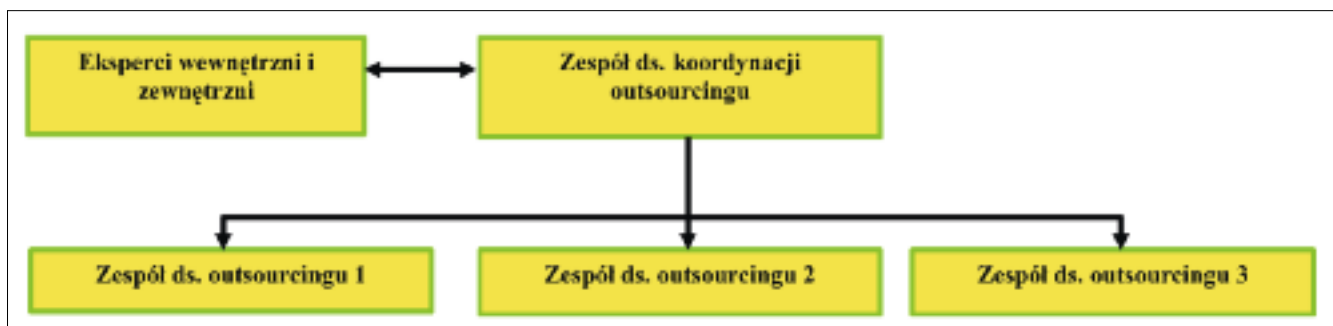
poprzez działy funkcjonalne w przedsiębiorstwie³³. W tym drugim przypadku zespół ocenia wnioski dotyczące outsourcingowania wybranych czynności.

Zespołowi ds. koordynacji outsourcingu podlegają poszczególne zespoły ds. outsourcingu. Zespół taki jest odpowiedzialny za przeprowadzenie procesu outsourcingowania określonej funkcji lub czynności. Przykładowo, w przypadku outsourcingowania procesu zaopatrzenia, zespół ds. outsourcingu grupuje pracowników zaopatrzenia i komórki odpowiedzialnych za merytoryczną ocenę outsourcingowanych przedsięwzięć, na przykład działu badawczo rozwojowego, produkcji, działu utrzymania ruchu

łami ds. outsourcingu ustalają kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa i usuwają je z procesu outsourcingu. Kompetencje te pozostają realizowane przez poszczególne komórki macierzystego przedsiębiorstwa. Pozostałe czynności podlegają pozyskaniu od podmiotów pozostających na zewnątrz przedsiębiorstwa. Należy tutaj podjąć wiążącą decyzję, czy ze względu na między innymi strategię przedsiębiorstwa, ceny pojawiające się na rynku, planowany stopień powiązania z podmiotem kooperującym, należy pozyskać outsourcingera, ograniczyć się do „klasycznego podwykonawstwa” lub też stworzyć podmiot zależny (rysunek 3).

³² Patrz: D. Kempy. *Logistyczna Obsługa klienta*. PWE, Warszawa 2001.

³³ Źródłem takiego wniosku może być np. dział sprzedaży (outsourcingowanie dystrybucji) lub dział utrzymania ruchu (outsourcingowanie utrzymania części zamiennych i materiałów eksploatacyjnych czy też odzieży roboczej).



Rys. 2. Wyodrębniona struktura organizacyjna na potrzeby outsourcingu. Źródło: opracowanie własne.

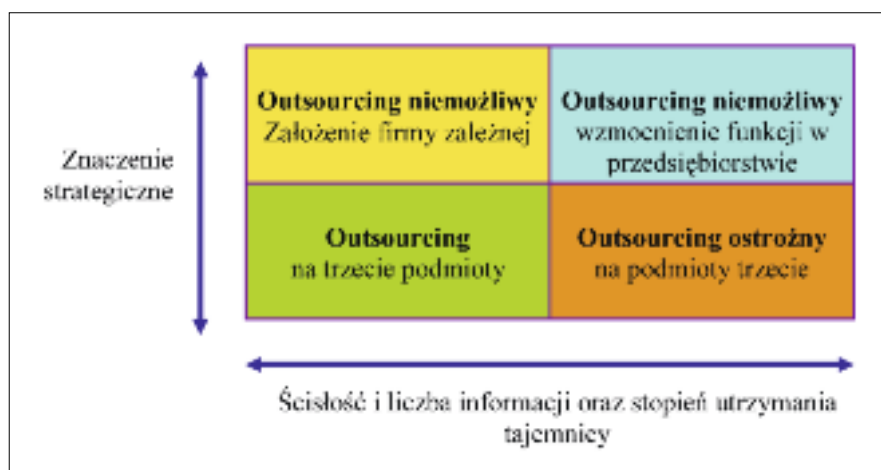
Kolejny etap projektu outsourcingu logistycznego to określenie potencjału rynku. Polega on na zbadaniu rynku, celem znalezienia potencjalnych dostawców usług outsourcingowych (outsourcerów). Dostawcy ci podlegają pełnemu procesowi kwalifikacji. Proces ten rozpoczyna się od przesłania szczegółowego zapytania ofertowego (opis świadczenia, jego wartość, warunki itd.), do którego dołącza się arkusz samooceny outsourcera. Dzięki temu otrzymujemy informacje na temat zapewnienia powtarzalności i odpowiedniej jakości procesów, które będziemy realizować przez outsourcera. Na dalszym etapie outsourcingowania czynności przedsiębiorstwo będzie porównywać otrzymane oferty, wybierając podmiot oferujący usługi na interesującym go poziomie, a następnie przeprowadzać audyt outsourcera. Audyt ten realizuje zwykle zespół ds. outsourcingu wspomagany przez wewnętrznych ekspertów, na przykład z działu jakości. Ostatnim etapem wyboru dostawcy jest ciągła kwalifikacja dostawcy, dająca podstawę między innymi do przedłużenia współpracy z outsourcerem.

Po identyfikacji potencjalnych podmiotów, które mogą świadczyć usługi outsourcingu, następuje rozpoczęcie czwartego etapu projektu outsourcingu logistycznego – budowa koncepcji outsourcingu logistycznego. Zespół ds. outsourcingu wypracowuje strategię włączenia danej usługi, czynności lub procesu w outsourcing. Definiuje się także na tym etapie parametry operacyjne niezbędne w organizacji procesu, a więc na przykład: wielkości dostaw, harmonogramy realizacji dostaw, wielkości magazynowania, sposoby trans-

portu, przepływ informacji czy też procedury obsługi klienta.

Etap końcowy procesu outsourcingu – wdrożenie koncepcji outsourcingu – obejmuje:

jąć decyzję o włączeniu outsourcingowanych czynności ponownie do macierzystego przedsiębiorstwa. Może być to spowodowane na przykład zmianą warunków rynkowych przedsiębior-



Rys. 3. Analiza możliwości outsourcingu. Źródło: opracowanie własne.

- analizę ryzyka związanego z zawarciem określonej umowy z wybranym dostawcą (dostawcami) usług outsourcingu
- analizy wymienionych wcześniej konfliktów logistycznych oraz optymalizacyjne decyzje pod kątem kryterium kosztu całkowitego
- stworzenie założeń projektowych, między innymi zdefiniowanie harmonogramu i budżetu
- podpisanie umowy z outsourcerem
- kontrolę realizacji podpisanej umowy.

Jak już wspomniano, kontrola realizacji zapisów zawartych w umowie outsourcingowej jest niezbędna dla dokonania oceny zasadności outsourcingowania poszczególnych czynności oraz podjęcia decyzji o zmianie outsourcera. W niektórych, skrajnych przypadkach, przedsiębiorstwa mogą pod-

stawa, niestabilnością jakości usług operatorów logistycznych lub chęcią ograniczenia udostępniania określonych informacji, technologii czy know how na zewnątrz.

Zważywszy na fakt, iż na podstawie szacunków Economic World Summit, w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej 14% przedsiębiorstw decyduje się na outsourcing dystrybucji i logistyki, a okres świadczenia outsourcingu wynosi przeciętnie od 3 do 5 lat³⁴, warto wypracować kompleksową metodykę wyboru i współpracy z outsourcerem. Praktyka outsourcingowania czynności logistycznych pokazuje, bowiem iż wykorzystanie metodyki zarządzania projektem znacznie ogranicza nie tylko ryzyko związane z outsourcingiem, lecz również redukuje koszty i harmonizuje współpracę pomiędzy partnerami.

³⁴ www.outsourcing-center.pl