

Agnieszka Biernat-Jarka
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Zarządzanie projektem logistycznym w przedsiębiorstwie

Wstęp

Rosnąca w ostatnich latach złożoność projektów w ogóle, w tym projektów logistycznych powoduje duże zainteresowanie tą tematyką. Osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu projektami wymaga szerokiej wiedzy a także umiejętności w zakresie planowania projektu, jego wykonania z zaangażowaniem poszczególnych zasobów i kontrolowania na poszczególnych etapach wdrażania. Zastosowanie odpowiedniej metodyki zarządzania projektami uzależnione jest od specyfiki projektu, jego złożoności ale także doświadczeń firmy i zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Trzeba pamiętać, iż zakończenie projektu z sukcesem to osiągnięcie jego celów, nie przekroczenie kosztów i wykonanie wszystkich zadań w zaplanowanym czasie.

Celem opracowania było przedstawienie specyfiki zarządzania projektami logistycznymi. Autorka podkreśliła cechy odróżniające projekty logistyczne od innych realizowanych w przedsiębiorstwie. Zwróciła także uwagę na ograniczenia projektu, które wpływają na jego sukces.

Pojęcie i istota projektu

Zdaniem wielu autorów zasada przygotowania i realizacji projektów logistycznych oparta jest o metodologię projektów spoza logistyki [5]. Zarządzanie projektem logistycznym w żaden szczególny sposób nie różni się od zarządzania typowym projektem [3]. Dlatego też należy przeanalizować istotę projektów w ogóle i odpowiedzieć sobie na pytanie co wyróżnia projekty logistyczne spośród tych poza logistycznych. Termin projekt ma bardzo długą historię, gdyż źródła metodologii projektu można znaleźć już w czasach starożytnych [5]. W ostatnich latach pojęcie projektu nabrało nowego znaczenia i weszło na stałe do terminologii społeczno-gospodarczej. Wg. Bonikowskiej projekt to zorganizowany i ułożony w czasie ciąg wielu zadań, zmierzający do osiągnięcia mierzalnego wyniku, adresowany do wybranych grup odbiorców, wymagający zaangażowania ograniczonych zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych [2]. Należy zwrócić uwagę, iż w powyższej definicji, po pierwsze został podkreślony czas trwania projektu, po drugie cel określony mianem zakładanego wyniku, po trzecie grupa beneficjentów, odbiorców projektu, po czwarte konieczne zasoby, które trzeba przeznaczyć na jego realizację [1]. Ścisłe określenie czasu realizacji projektu pojawia się także w innych definicjach [11], gdzie stwierdza się, iż projekt to ściśle zaplanowane na pewien czas przedsięwzięcie, którego celem jest osiągnięcie w określonym czasie założonych rezultatów. Ważną cechą projektu, powodującym często obawę o powodzenie jego realizacji, jest jego niepowtarzalność. Cecha ta będąca wyróżnikiem wielu projektów została podkreślona między innymi przez M. Pawlaka, który stwierdził, że projekt jest przedsięwzięciem nowym, nietypowym, który

wcześniej nie był realizowany w danej organizacji, w związku z czym często zespół projektowy nie ma odpowiedniego doświadczenia w jego wdrażaniu [8]. Dlatego też jak zaznaczono w metodyce PRINCE2, korzystanie z innych doświadczeń przy wdrażaniu projektu, jak również przekazywanie swoich doświadczeń innym zespołom projektowym jest jedną z podstawowych zasad prawidłowego zarządzania projektami. Na podstawie wcześniej przytoczonych definicji projektu można stwierdzić, że jest on przedsięwzięciem posiadającym następujące cechy [2]:

- Ma jasno określone cele,
- Jest realizowany poprzez połączone ze sobą działania,
- Jest limitowany w czasie,
- Ma określone zasoby,
- Ma jednorazowy, niepowtarzalny charakter,
- Obarczony jest dużym stopniem trudności i ryzyka.

Poszczególne projekty mogą różnić się od siebie pod wieloma względami. Różnice te wynikają z innego zaangażowania pracowników w jego wykonanie, czasu trwania czy wielkości i złożoności projektu. Niejednokrotnie poszczególne projekty mogą być realizowane poprzez konkretne osoby, jednak znacznie częściej w realizacji projektu uczestniczą zespoły ludzi nie tylko z jednej organizacji ale także specjaliści spoza danej firmy. Często współpraca w zakresie projektów obejmuje kilka firm. Taka sytuacja może wynikać z [2]: wielkości projektu (przekracza on możliwości pojedynczego przedsiębiorstwa), stopnia skomplikowania (potrzeba zatrudnienia wielu specjalistów), finansowania (ograniczone środki finansowe), ryzyka i wymagań zleceniodawcy. Należy jednak pamiętać, iż działania, które nie spełniają cech projektu są działalnością typową dla przedsiębiorstwa, o charakterze bieżącym lub strategicznym.

Analizując projekty w przedsiębiorstwie trzeba odnieść się także do zarządzania projektami. Według Trevora [12] zarządzanie projektem to proces, w trakcie którego, w kontrolowany sposób wykorzystuje się odpowiednie zasoby organizacji w celu osiągnięcia, zdefiniowanych na podstawie analizy potrzeb, strategicznych celów. W powyższej definicji zostały podkreślone wybrane cechy zarządzania projektem, czyli aspekt dynamiczny (proces), aspekt przedmiotowy (zasoby przedsiębiorstwa) a także aspekt efektu końcowego czyli celu, który zostanie osiągnięty po realizacji projektu [12]. Poza wymienionymi aspektami należy także pamiętać o ważnej roli kierownika w projekcie. A Stabryła, uważa, że zarządzanie projektami to realizacja funkcji kierownika w zakresie przygotowania i wykonania projektu w przedsiębiorstwie [10]. A więc wyodrębniamy jeszcze jeden aspekt podmiotowy projektu, wskazujący na ważne znaczenie osoby kierującej i nadzorującej jego wykonanie. Podobnie proces zarządzania projektem definiują Burton i Michale, którzy określają go jako proces, w ramach którego menedżer projektu planuje zadania w jego zakresie, a także kieruje nimi, dysponując zasobami udostępnionymi przez organizację w celu realizacji przedsięwzięcia [4]. Podsumowując należy stwierdzić, iż zarządzanie projektami to wykorzystanie dostępnej wiedzy, umiejętności i technik w celu spełnienia oczekiwań zleceniodawców.

Specyfika projektu logistycznego

Po ogólnych informacjach dotyczących samej istoty projektu należy odnieść się do projektów logistycznych, zadać pytanie co je wyróżnia i czym się charakteryzują. Wg Witkowskiego i Rodawskiego projekt logistyczny to jednorazowe, ograniczone czasowo i budżetowo zadania, których realizacja służy poprawie sprawności i efektywności przepływów produktów i towarzyszących im informacji w przedsiębiorstwach, łańcuchach dostaw lub układach przestrzennych [13]. Odnosząc tą definicję do wymienionych wcześniej można stwierdzić, iż istota projektu jest taka sama w każdym przedsiębiorstwie, natomiast zawsze musimy pamiętać o specyfice danego przedsięwzięcia, w tym logistycznego. Biorąc pod uwagę cel o charakterze strategicznym, który zostanie osiągnięty poprzez realizację projektu, projekt logistyczny można określić jako czasowo kosztowo i organizacyjnie wyodrębnione przedsięwzięcie mające na celu realizację jednorazowego i unikalnego działania optymalizującego określony proces logistyczny [6].

Wg. Kasperka cechy odróżniające projekt logistyczny od pozostałych projektów realizowanych w przedsiębiorstwie to [6]:

- Konieczność uwzględniania czynników kosztowych trade offs, pokazujących relacje pomiędzy poszczególnymi sferami funkcjonowania logistyki,
- Przyjęcie jako kryterium decyzyjnego całkowitego kosztu logistyki,
- Zastosowanie zarządzania adaptacyjnego, co oznacza doprecyzowanie celu zdefiniowanego na początku,
- Zmiany metodologii realizacji projektu związanej ze zmianami warunków we wnętrzu projektu i w jego otoczeniu,
- Określenia parametrów obsługi klienta, co z jednej strony oznacza poprawę obsługi klienta jako efekt projektu, z drugiej zaś możliwość jego oddziaływania na projekt przez cały czas jego realizacji,
- Określenie miejsca projektu logistycznego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa i powiązanie go z tą strukturą, co wiąże się z podejmowaniem ważnych decyzji projektowych przez kierowników działów logistycznych w przedsiębiorstwie.

Analizując projekty logistyczne należy także odnieść się do ich klasyfikacji ze względu na wybrane kryteria podziału. W związku z powyższym projekty logistyczne możemy podzielić ze względu na [13]:

- Czas realizacji (np. projekty strategiczne, taktyczne, operacyjne),
- Obszar funkcjonalny przedsięwzięcia (transportowe, magazynowe),
- Rodzaj działań (szkoleniowe, inwestycyjne),
- Liczbę uczestników (realizujący jeden podmiot lub kilka),
- Zasięg przestrzenny (lokalne, regionalne, krajowe).

Z kolei wg. Pelina ze względu na przedmiot projektu możemy podzielić je na [9]:

- Nastawione na rozwój produktu,
- Badawcze,
- Inwestycyjne,

- Reorganizacyjne,
- Zorganizowane na potrzeby zakupu,
- Realizowane na potrzeby dystrybucji wyrobów gotowych.

W zależności od przyjętego kryterium można wymienić jeszcze wiele innych rodzajów projektów logistycznych [7]. Należy jednak pamiętać, że w każdym projekcie logistycznym występują tzw. trzy ograniczenia projektu, do których zaliczamy: czas, zakres i koszt. Elementy te wyznaczają kierunek poszczególnym działaniom projektowym, a poziom ich osiągnięcia wpływa na końcową ocenę poprawności wykonania projektu. Celem realizacji każdego projektu jest osiągnięcie wymienionych wyżej parametrów na określonym poziomie. Zakres projektu określa to co powinno być wykonane w projekcie logistycznym, jakie zadania należy wykonać aby cel projektu został osiągnięty. W przypadku kosztów projektu zwraca się uwagę na limit środków finansowych, który nie powinien być przekroczony. Z kolei czas projektu to okres w jakim projekt powinien być wykonany i zakończony. Dotrzymanie tych trzech ograniczeń projektu przesądza o jego sukcesie.

Podsumowanie

Podsumowując należy stwierdzić, iż każdy projekt, w tym logistyczny wymaga zaangażowania odpowiednich zasobów w celu realizacji jego założeń. Zarządzanie projektami to proces złożony i wieloaspektowy, podkreślający rolę menedżera, który kierując zespołem i wykorzystując dostępne zasoby organizacji, dąży do osiągnięcia założonych celów. Trzeba pamiętać także o tym, iż każdy zrealizowany projekt to duże doświadczenie, które zdobywają nie tylko wykonawcy projektu ale doświadczenie to powinno być przekazane innym planującym przygotowanie i wykonanie projektu. Należy jednak w procesie zarządzania projektami zawsze mieć na uwadze rodzaj przedsiębiorstwa, jego otoczenie i zasoby a także specyfikę projektu.

Streszczenie

Metodyka przygotowania projektu logistycznego opiera się na zasadach stosowanych w projektach realizowanych poza sferą logistyki. Należy jednak pamiętać, iż projekty logistyczne mają pewne cechy specyficzne, które wskazano w opracowaniu. W artykule przedstawiono także typologię projektów logistycznych i wynikający z tego podział projektów na poszczególne ich rodzaje. Należy podkreślić, iż specyfika projektów logistycznych powoduje konieczność dostosowania istniejących metodyk do ich uwarunkowań.

Managing logistics projects in the enterprise

Abstract

Methodology of preparing the logistics project is based on the methodology applied to the projects implemented outside the sphere of logistics. However, it must be remembered that the logistics projects have some specific characteristics which were indicated in the report. The article also presents the typology of logistics projects and the resulting breakdown of the projects by types. It should be emphasized that the specifics of the logistics projects entail the necessity of adapting the existing methodologies to their conditions.

Literatura

- [1] Biernat-Jarka A., Zarządzanie projektami [w:] E. Weiss, Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia, Wyd. Vizja Press&It, Warszawa 2008
- [2] Bonikowska M., i inn., Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006
- [3] Brdulak H., Metodyka zarządzania projektem w oparciu o praktykę firm logistycznych, [w:] Zarządzanie projektami logistycznymi, red. nauk. J. Witkowski, A., Skowrońska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
- [4] Burton C., Michael N., Zarządzanie projektem, jak to robić w twojej organizacji, Astrum, Wrocław 1999
- [5] Kasperek M., Koncepcja i typologia projektów logistycznych [w:] Zarządzanie projektami logistycznymi, Prace Naukowe Uniwersytetu we Wrocławiu, Wrocław 2008
- [6] Kasperek M., Projekty logistyczne – nowe wyzwanie dla logistyki XXI w.[w:] Funkcjonowanie systemów logistycznych pod red. nauk. J. Jaworski, A., Mytlewski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej, tom 2, Wyd. CeDeWu Sp. Z o. o, Gdańsk, 2009
- [7] Marek R., Zarządzanie projektem logistycznym: wybrane zagadnienia, Gdynia Akademia Morska 2010
- [8] Pawlak M., Zarządzanie projektami, PWN Warszawa 2006
- [9] Pelin M., The planning of logistic investments, Wisenbaden 2005
- [10] Stabryła A., Zarządzanie rozwojem firmy, Księgarnia Akademicka, Kraków 1996
- [11] Trevor L. Young, Skuteczne zarządzanie projektami, Helion, Gliwice 2000
- [12] Weiss E, Zarządzanie projektami współfinansowanymi przez Unię Europejską, I-BiS, Wrocław 2003
- [13] Witkowski J., Rodawski B., Pojęcie i typologia projektów logistycznych [w:] Gospodarka materiałowa i logistyka nr. 3/2007