

ŁAPUŃKA Iwona¹
PISZ Iwona²

Zarządzanie projektami na tle wyzwań współczesnej logistyki

WSTĘP

Zmiana sposobu prowadzenia biznesu, wszechobecny outsourcing (usług, procesów, podprojektów, jak również niektórych funkcji), wyróżnianie w strukturach przedsiębiorstw zadań o charakterze rutynowym oraz zadań o charakterze unikalnym daje istotne przesłanki do wzmacniania roli projektów w podstawowej działalności przedsiębiorstw. Podejście procesowe, jak i podejście projektowe jest istotne z punktu widzenia utrzymania pozycji na rynku danego przedsiębiorstwa [21].

Procesy to działania wykonywane stale i w sposób powtarzalny (rutynowy), natomiast projekty charakteryzuje tymczasowość i unikalność. Coraz częściej przedsiębiorstwa podejmują obydwa rodzaje działalności, choć zwykle wyraźnie dominuje jeden z nich. Wiele organizacji (banki, przedsiębiorstw produkcyjne i handlowe, szkoły, urzędy, itp.) pracuje głównie w trybie procesów, wykonując na co dzień rutynowe operacje. Operacje te (procesy) są doskonałe (optymalizowane) w sposób ewolucyjny i stosunkowo rzadko wymagają zasadniczych zmian. Natomiast tam, gdzie konieczne są radykalne zmiany, z reguły wymaga się podjęcia działań o charakterze projektów. Dotyczy to zarówno zmian natury inwestycyjnej, organizacyjnej, jak i restrukturyzacyjnej, zmian w systemie zarządzania, czy też technologii wytwarzania, szczególnie w zakresie B+R, jak i wszelkich innych.

Zarządzanie projektami i wynikające stąd podejście projektowe odpowiada wymaganej w ostatnim czasie orientacji na klienta i na jego oczekiwania. Podejście projektowe jest rezultatem dostosowywania się grup produktów czy nawet poszczególnych produktów do specyficznych wymagań klienta. Stanowi właściwy sposób wprowadzania wewnętrznych zmian o charakterze organizacyjnym, nowych rozwiązaniach infrastrukturalnych, organizacji szkoleń, przygotowania inwestycji w aktywa trwałe, itp. [23]. Przesłanką do wdrażania zarządzania projektami w praktyce gospodarczej jest coraz większa liczba zmian i innowacji oraz coraz szybsze tempo ich wdrażania w przedsiębiorstwach, szczególnie w obszarze logistyki. Opracowanie nowych (lub reorganizacja istniejących) procesów logistycznych realizowanych w wymiarze mikro (pojedyncze przedsiębiorstwo) czy makro (w łańcuchu dostaw), angażowanie środków pieniężnych w infrastrukturę, wprowadzanie nowatorskich rozwiązań z obszarów nowych technologii informatycznych, np. systemów telematycznych następuje w drodze projektów.

Względy teoretyczne do podejmowania rozważań na temat roli zarządzania projektami w logistyce, wynikają z faktu niewystarczającej skali pogłębionych rozważań w kwestii naukowego identyfikowania uwarunkowań obecnych i perspektywicznych w obszarze opracowań poświęconych tej problematyce. Tym bardziej, że sama logistyka jest dyscypliną stosunkowo młodą oraz ciągle poszukującą nowych rozwiązań. Zaś na aktualność problematyki wskazują z kolei względy praktyczne: (1) w działalności gospodarczej, w tym i Polsce, coraz więcej firm przechodzi na zarządzanie projektami i przez projekty, (2) stworzenie odpowiednich warunków sukcesu zarządzania projektami jest rzeczą niezwykle trudną oraz wymagającą dużej wiedzy i doświadczenia. Skuteczne zarządzanie projektami to ciągle i systematyczne rozwiązywanie pojawiających się problemów oraz niwelowanie skutków zagrożeń.

¹Politechnika Opolska, Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, 45-370 Opole, ul. Ozimska 75

²Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, 45-058 Opole, ul. Ozimska 46a

1 WYZWANIA WSPÓŁCZESNEJ LOGISTYKI

Obserwowane zmiany w działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa dotyczą również obszarów zmian w zakresie logistyki w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, produktu, usługi. W początkowym okresie doskonalenia logistyki przedsiębiorstwa dążyły do poprawy jakości wyrobów, wdrażając logistycznie zorientowane zarządzanie przedsiębiorstwem, które sprowadzało się do koncentracji uwagi na produkcie w odniesieniu do kosztów wytwarzania, dostarczania oraz jego dostępności. Kolejne zmiany w obszarze logistyki w przedsiębiorstwie objęły zmianę orientacji funkcjonalnej na procesową. Stworzyło to warunki do łączenia wewnętrznych podprocesów w spójny proces zaopatrywania, wytwarzania i dostarczania. Rola logistyki sprowadzała się do zapewnienia ciągłości przepływu produktów, informacji, środków finansowych przy utrzymaniu kosztów na możliwie niskim poziomie. Działania te dały podstawy do rozwoju koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw (ang. *supply chain management*), która koncentruje się nie tylko na spełnieniu wymagań efektywności przepływu przy niskim poziomie kosztów, ale również kreowaniu wartości umożliwiającej wyróżnienie produktu oraz budowę trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w ramach łańcuchów dostaw. Obecnie obserwuje się rozwój znaczenia zarządzania łańcuchami dostaw oraz sieciami dostaw, będących złożonymi łańcuchami dostaw. Z obserwacji praktyki gospodarczej, wynika iż coraz częściej powiązania między podmiotami gospodarczymi są coraz bardziej złożone, rozszerzone, usieciowione. Tym zmianom towarzyszy szereg działań optymalizacyjnych i dostosowawczych w łańcuchach dostaw oraz rozwój sieci logistycznych jako infrastruktury do realizacji procesów logistycznych (por. [12, 13,40]). Zmiany te obejmują szereg działań o charakterze unikalnym noszącym znamiona projektów.

Jak wynika z badań, podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej danego podmiotu gospodarczego nie jest sprawność jego funkcjonowania jako całości, lecz efektywność różnych rodzajów działań, które podejmuje w swojej działalności, dostarczając na rynek swoje produkty lub świadcząc określone usługi. Dane działania tworzą łańcuch wartości. Na rynku towarów i usług zauważa się, iż przedsiębiorstwa coraz częściej dopasowują własne działania do działań swoich dostawców i odbiorców, budując odpowiedni system czynności składający się z ich łańcuchów wartości [19,34]. Dążenie do wzrostu wartości dla klienta wymaga od przedsiębiorstw rozszerzenia współdziałania w ramach danego łańcucha dostaw poza procesy i czynności logistyczne. Jak podkreśla P. Blaik istnieje potrzeba tworzenia marketingowo-logistycznych łańcuchów wartości, których podstawę tworzy łańcuch wartości M.E. Portera [6,34].

Obok efektywności celem integracji i koordynacji przepływów w ramach danego łańcucha dostaw jest optymalizacja wartości dodawanej przez wszystkie ogniwa łańcucha do oczekiwanego przez klienta produktu i/lub usługi. Dostarczanie korzyści oraz tworzenie wartości dla klientów jest rozumiane jako użyteczność, która wpływa na cenę i wartość danego produktu, czy usługi. W praktyce zwiększona wartość dla klientów wpływa na wzrost przychodów i zysków dla poszczególnych przedsiębiorstw będących uczestnikami danego łańcucha dostaw. Nadrzędny cel funkcjonowania łańcuchów dostaw stanowi maksymalizacja efektywności działań podmiotów łańcucha dostaw, która ma bezpośrednie przełożenie na zwiększenie wartości dodanej produktów i/lub usług. Innymi słowy, decyzje wspólnie podejmowane przez podmioty danego łańcucha dostaw oraz kooperacja na wszystkich poziomach, tj. od momentu badania rynku i oczekiwań klientów, projektowania produktów i prognozowania popytu, przez działania logistyczne, w tym wdrożenia innowacji, aż do komunikacji z klientami oraz obsługi posprzedażowej, wpływają na wzrost przewagi konkurencyjnej pojedynczych ogniw łańcucha dostaw oraz zwiększenie korzyści osiąganych przez interesariuszy [35,24].

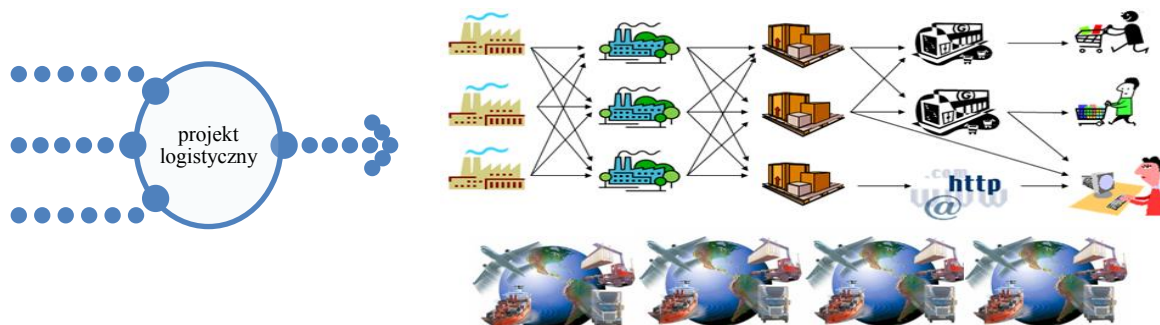
Wdrożenie koncepcji lean do łańcuchów dostaw (ang. *lean supply chain*) jest kolejnym obszarem doskonalenia koncepcji logistyki. W ramach podejmowanych wyzwań i towarzyszących im badań rozwijane są ponadto koncepcje bazujące na koncepcji agile adaptowane na potrzeby zarządzania łańcuchami dostaw. Wynikiem prac typu prac są podstawy funkcjonowania zwinnych łańcuchów dostaw (ang. *agile supply chain*), w których najważniejsza jest szybka reakcja na zmiany popytu. Trwają prace nad połączeniem obu koncepcji w jedną całość w postaci szczupłych i zwinnych

łańcuchów dostaw (ang. *leagile supply chain*) [1,8]. Koncepcje szczupłego zarządzania (ang. *lean management*) i zwinnego zarządzania (ang. *agile management*) są jednocześnie koncepcjami przeciwstawnymi, jak i komplementarnymi. Mogą być stosowane zarówno łącznie, jak i rozdzielnie [22].

Szybkość reakcji na bodźce zewnętrzne i wewnętrzne jest dzisiaj podstawą wszelkich działań na rynku. Kluczem do sukcesu jest zapewnienie spójnego i płynnego przebiegu procesów wzdłuż łańcucha dostaw. W tym celu konieczna jest integracja istniejących łańcuchów dostaw w globalne sieci logistyczne, co stanowi najpoważniejszy trend oraz wyzwanie dla współczesnej logistyki. Istotnymi barierami tego procesu są między innymi problemy braku zaufania do partnerów biznesowych, nieufność do intencji partnerów łańcucha dostaw, różnice kulturowe, dostęp do infrastruktury [2,22].

Obecne postrzeganie roli logistyki sprowadza się do pojmowania logistyki, jako jednego z kluczowych czynników osiągnięcia sukcesu na rynku towarów i usług oraz nośnik zmian w organizacjach, mający istotne znaczenie dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku, nie tylko pojedynczego przedsiębiorstwa, ale także całych łańcuchów dostaw. Zmiany w obszarze zainteresowania logistyki oraz zmiany charakteru działań logistyków w przedsiębiorstwie skutkują potrzebą opracowania oraz wdrożenia podejścia do zarządzania złożonymi przedsięwzięciami w obszarze logistyki, nazywanymi projektami logistycznymi.

Tworzenie nowych produktów, wprowadzanie nowych produktów na rynek, usprawnianie procesów logistycznych, budowanie centrów logistycznych, konfiguracja czy rekonfiguracja łańcuchów dostaw czy sieci dostaw stanowią wyzwania dla współczesnych logistyków. Umiejętne zarządzanie tego typu przedsięwzięciami będącymi złożonymi kompleksami działań nosi znamiona zarządzania projektami i z tego tytułu wymaga wypracowania właściwego podejścia, w tym przypadku podejścia projektowego. Wprowadzenie do praktyki przedsiębiorstw zarządzania projektami jest istotnym czynnikiem z punktu widzenia efektywności działania pojedynczego ogniwa, jak i całych łańcuchów dostaw.



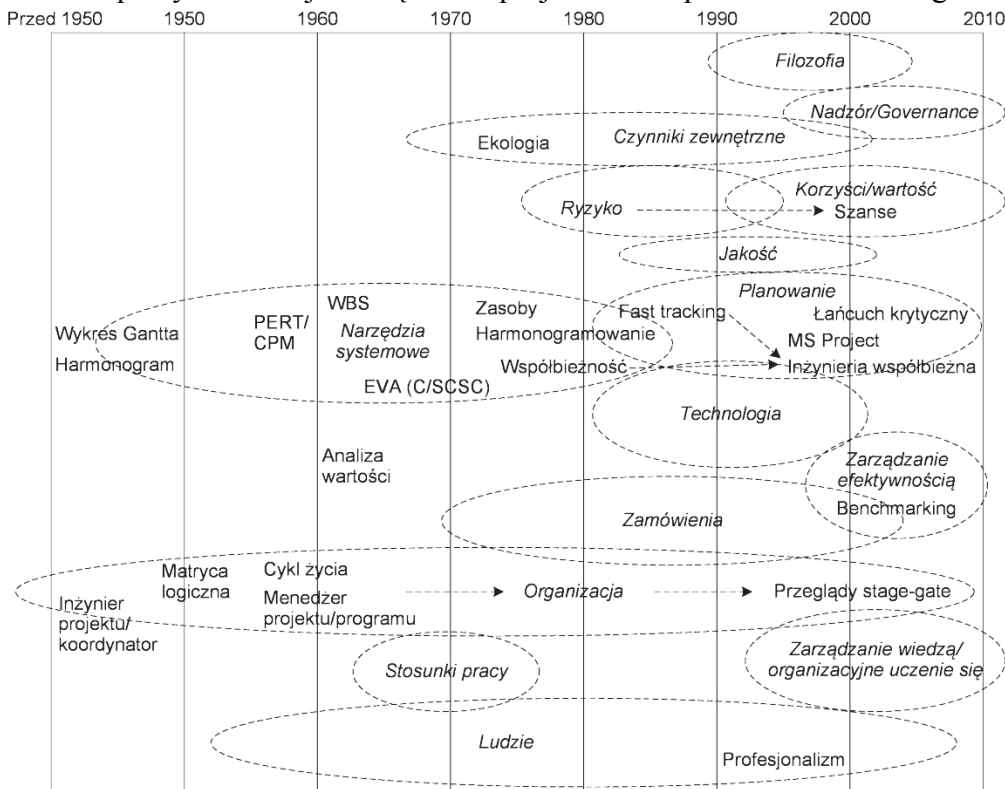
Rys. 1. Przepływ dóbr w ramach złożonych łańcuchów dostaw oraz towarzyszące im projekty logistyczne.
Źródło: [32]

Konsekwencją zmian w obszarze współczesnej logistyki jest również zmiana roli oraz pożądanych kompetencji, umiejętności współczesnego logistyka. W tym kontekście szczególnie pożądane jest doskonalenie logistyków w zakresie zarządzania projektem, a w szczególności projektem logistycznym, w tym znajomości metod, narzędzi, technik, narzędzi w celu stałej zmiany i poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa, działania łańcuchów dostaw (por. [22]).

2 OBECNE TRENDY W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Większość zgromadzonej wiedzy z zakresu zarządzania projektami bazuje na wynikającym z praktyki podejściu normatywnym. W środowiskach związanych z zarządzaniem projektami istnieje potrzeba rozwoju teorii dla tego obszaru wiedzy, co silnie akcentowali w swoich ostatnich pracach między innymi Bredillet [7], Engwall [11], Meredith [27], Morris [28]. Realizowane przez nich badania zawierają ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne podstawy zarządzania projektami

i są swego rodzaju retrospektywnym spojrzeniem na ten obszar wiedzy. Rysunek 2 przedstawia istotne aspekty w rozwoju zarządzania projektami na przestrzeni ostatniego stulecia.



Rys. 2. Rozwój obszarów zarządzania projektami na przestrzeni ostatniego stulecia. Źródło: opracowanie na podst. [28]

Zarządzanie projektami, jako obszar wiedzy organizacyjnej, w ciągu ostatnich trzech dekad doświadczyło znaczącego rozwoju [37,17,1, 15, 33]. Świadczyć o tym może ewolucja metodyk zarządzania projektami [46,39,42,43,45], liczba programów certyfikacyjnych dla menadżerów projektów, zrozumienie wpływu prowadzenia projektów na sukces biznesowy organizacji. Z analizy współczesnych trendów zarządzania projektami wynika, iż znaczna liczba projektów jest planowana i realizowana w organizacjach nie-projektowych. Korzystanie ze wspólnej puli zasobów wymusza na przedsiębiorstwach centralne zarządzanie zasobami i wieloprojektową koordynację działań. Obserwuje się również wzrost znaczenia programów, traktowanych jako grupa powiązanych ze sobą projektów, zarządzanych w sposób skoordynowany dla uzyskania korzyści nieosiągalnych w wyniku indywidualnego zarządzania nimi. Sukces biznesowy przedsiębiorstw w coraz większym stopniu uzależniony jest od sukcesu projektów i programów, zgrupowanych w portfel dla efektywnej realizacji strategicznych celów biznesowych. Konieczna jest zatem priorytetyzacja projektów powiązana ze strategią przedsiębiorstw projektowych i ich wizją.

Projekty, traktowane jako tymczasowe organizacje w układzie zależności funkcjonalno-hierarchicznych, podlegają procesowi governance (ang. *project governance*). Dotyczy on tych obszarów organizacyjnego governance, które są konkretnie powiązane z działaniami projektowymi, dostarczając jednocześnie strukturę, poprzez którą definiowane są cele projektów oraz środki osiągnięcia tych celów, jak również narzędzia monitorowania ich realizacji [38]. Dojrzałość projektowa to bowiem stan, w którym możliwe jest powtarzalne osiągnięcie tego samego (wysokiego) poziomu sukcesu w realizowanych projektach.

Umiejętne prowadzenie tych projektów jest kluczowym czynnikiem decydującym o wynikach finansowych przedsięwzięcia [25]. Wiele współczesnych podmiotów gospodarczych zmierza w stronę organizacji projektowych, opartych o paradygmaty zarządzania wiedzą. Wiedza w działalności organizacji, w tym również w realizacji projektów, odgrywa kluczowe znaczenie dla budowania trwałych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw [36]. Integruje ona procesy dotyczące obszarów

kreatywności, innowacyjności, kontaktów z klientem, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności. Obejmuje także aspekty budowania kultury opartej na wiedzy. W zarządzaniu projektami tematyka ta nabiera nowego charakteru, gdyż zostaje przeniesiona na pole dynamicznych, ograniczonych w czasie, tymczasowych i realizowanych zespołowo przedsięwzięć.

Współczesne ujęcie wartości projektu bazuje na postrzeganiu wartości jako sumy korzyści związanych z realizacją danego projektu. Należą one do różnych kategorii. W przypadku realizacji projektu istotne jest nie tylko osiągnięcie korzyści ekonomicznych. W istotnym stopniu istotne jest również osiągnięcie celów związanych z satysfakcją klientów, rozwojem rynku, zapewnieniem zadowolenia pracowników, w tym zespołu projektowego łącznie z menedżerem projektu, wpływem na poprawę środowiska naturalnego oraz zapewnienia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa (por. [9,26]). W kontekście zrównoważonego rozwoju gospodarczego znaczenia nabiera koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem zgodna z zasadami polityki społecznej odpowiedzialności biznesu CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*) wynikających z normy ISO 26000. W praktyce zarządzania, działanie na rzecz koncepcji CSR oznacza strategiczne i długofalowe podejście, oparte na poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla otoczenia danego przedsiębiorstwa: klientów, pracowników, środowiska i społeczności lokalnych. Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu opiera się na trzech obszarach: pracownicy, środowisko i społeczeństwo. Jak wynika z badań coraz większa liczba przedsiębiorstw wdraża koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu do praktyki zarządzania [5,14,41,16]. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu powoli staje się standardem zarządzania przedsiębiorstw. CSR powinna być wdrażana nie tylko przez wielkie korporacje, czy duże firmy. Coraz częściej zauważa się potrzebę jej stosowania również przez małe i średnie przedsiębiorstwa, które w znacznie większym stopniu przyczyniają się do rozwoju lokalnego otoczenia i społeczeństwa.

Ewolucja praktyk w zarządzaniu projektami wskazuje na potrzebę ponownej definicji wielu obszarów podejścia projektowego, adaptacji do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu, transformacji w kierunku organizacji projektowych, jak i opartych na wiedzy. Odejście od tradycyjnych koncepcji zarządzania na rzecz zorientowanych projektowo przy jednoczesnym uwzględnieniu strategii lean oraz agile (tworząc tym samym syntezę AgiLeanPM), dostrzeganie szans i zagrożeń płynących z podejmowania projektów, rozwijanie miękkich aspektów, takich jak: właściwy konglomerat kompetencji zespołów projektowych, wysoki kapitał intelektualny, precyzyjną komunikację, zarządzanie wiedzą projektową, to współczesne trendy w zarządzaniu projektami.

3 STANDARDY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

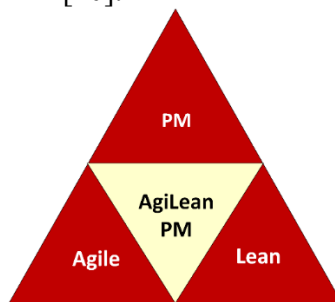
Przez wiele lat standardem wymaganym w przedsiębiorstwach przy przygotowaniu dokumentacji projektowej była metodologia UNIDO [4]. Standaryzacja planowania projektów zgodnie z metodologią UNIDO, oprócz podstawowych informacji finansowych, zawierała pełniejsze spojrzenie na projekt poprzez dogłębną analizę wszystkich jego aspektów (analiza techniczna, marketingowa, studia regionalne, etc.), identyfikację ryzyka (studium wykonalności – ang. *feasibility study*), ocenę i kontrolę w trakcie i po realizacji projektu.

Obecnie wśród praktyk zarządzania projektami wymienia się dwa odmiennie podejścia. Podejście „tradycyjne” („klasyczne”), oparte o cykl życia projektu, identyfikuje sekwencję kroków, jakie muszą zostać wykonane w procesie zarządzania projektem. Z kolei w podejściu „nowoczesnym” („innowacyjnym”) projekt jest widziany jako zbiór stosunkowo małych zadań lub obszarów wiedzy. Do klasycznych metodyk zarządzania projektami zalicza się standardy PMI, PRINCE2, TenStep oraz IPMA (International Project Management Association). Ich tradycyjny wymiar, w jakim są wspólnie ujmowane, nie przesądza o głębokich różnicach w prezentowanych przez nie odmiennych podejściach. Przykładowo, metodyka PMI – PMBOK Guide jest to ogólnosięwiatowy standard ANSI, stosowany głównie w firmach komercyjnych. Skupia się na terminowym, budżetowym i zgodnym z zaplanowanymi standardami jakości dostarczeniu produktów projektu zakładając jednocześnie, że decydenci zatwierdzili realizację projektu (np. produkcję wyrobów) świadomie i nie mają obowiązku

precyzować celu posiadania tych wyrobów. W znacznym uproszczeniu można przyjąć, że jest to spojrzenie produktowe, inżynierskie.

Z kolei metodyka PRINCE2 (ang. *Projects in Controlled Environments*) to standard brytyjski, zalecany w krajach Unii Europejskiej, stosowany głównie w obszarze administracji publicznej oraz branży IT. Definiuje projekt z perspektywy realizacji tzw. *business case* –decydentów zaangażowanych w powołanie projektu. Realizacji celu podporządkowane są produkty, terminy etc., z systemowo wbudowanymi mechanizmami wprowadzania zmian we wszystkich możliwych obszarach wtedy, kiedy jest to korzystne z punktu widzenia *business case*. Adekwatnie jak dla metodyki PMI, stosując duże uproszczenie określa się, że jest to spojrzenie biznesowe, inwestycyjne.

Innowacyjne podejścia do zarządzania projektami stanowią znaczną grupę wypracowanych na przestrzeni ostatnich dwóch dekad alternatywnych rozwiązań metodycznych w zakresie prowadzenia projektów informatycznych. Obecnie coraz częściej przekładane są na grunt zarządzania innymi rodzajami projektów. Podejścia te nawiązują w głównej mierze do adaptacyjnego (ang. *adaptive*), zwinnego (ang. *agile*) oraz szczupłego (ang. *lean*) sposobu zarządzania, zmierzając w stronę syntezy strategicznych ram projektów AgiLeanPM [10].



Rys. 3. Synteza AgiLean PM. Źródło: [10]

Wśród najpopularniejszych innowacyjnych standardów wymienia się:

- Adaptive Project Framework (APF),
- Agile Project Management (APMG),
- Capability Maturity Model for Software (CMM),
- Rational Unified Process (RUP),
- Dynamic Systems Development,
- Scrum,
- Adaptive Software Development,
- Feature Driven Development,
- Extreme Programming (xP)/Extreme Project Management (xPM),
- Crystal Methodologies,
- Lean Software Development,
- XPRINCE,

ale również są to metodyki DMAIC (ang. *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) i MEDIC (ang. *Map/Measure, Explore/Evaluate, Define/Describe, Implement/Improve, Control/Conform*), które wprawdzie bazują na założeniach jakościowej koncepcji Six Sigma, niemniej jednak również umożliwiają zarządzanie projektami usprawniającymi procesy (np. logistyczne) [20].

W tabeli 1 zestawiono przykłady tradycyjnych i innowacyjnych podejść, proponowanych obecnie w praktyce zarządzania projektami.

Tab. 1. Zestawienie tradycyjnych i innowacyjnych podejść do zarządzania projektami. Źródło: opracowanie własne

Podejścia	Tradycyjne podejścia do zarządzania projektami	Innowacyjne podejścia do zarządzania projektami		
	PMI, PRINCE2, IPMA	APF	Scrum	xPM
Główne cechy	Czas, koszty, zakres wymagań doprecyzowane na etapie definiowania zakresu w procesie planowania jako rezultat w postaci deklaracji zakresu projektu	Czas i koszty określone, natomiast zakres może mieć kilka wersji zmieniających w kolejnych etapach cyklu	Zakres prac doprecyzowywany w kolejnych etapach przez klienta	Brak wiążących ograniczeń zakresu, czasu, kosztów, wymagań, klient jest zaangażowany między cyklami i w trakcie realizacji
Opis	Dla złożonych projektów, z dużą liczbą zależności między zadaniami, ze zdefiniowanym zakresem, czasem, kosztami, jakością i zasobami. Dokładne rozplanowanie zadań aż do poziomu pakietów roboczych	Krótkie cykle dla wersji, wiele harmonogramów w projekcie, brak ścieżki krytycznej, silnie zaangażowany klient między cyklami realizacji projektu, większy udział w podejmowaniu decyzji ma zespół	Dla złożonych produktów, tam gdzie trudno zaplanować projekt w sposób tradycyjny, gdzie nie ma wiele zależności między zadaniami, możliwość wprowadzenia dużej liczby zmian, mały i zgrany zespół, intensywna współpraca z klientem, klient współodpowiedzialny za projekt	Dla projektów przełomowych, innowacyjnych, stopniowe odkrywanie celu, na początku projektu, brak jasno zdefiniowanego celu, siłą napędową jest uczenie się dokonywanie nowych odkryć, większy udział w podejmowaniu decyzji ma klient, brak wiążących ograniczeń czasowych i kosztowych
Obszar głównego zastosowania	Budownictwo, konstrukcja	IT, consulting, marketing, branża kosmetyczna	IT, oprogramowanie, branża chemiczna, B&R	Branża farmaceutyczna, B&R, biotechnologia

4 UWARUNKOWANIA REALIZACJI PROJEKTÓW LOGISTYCZNYCH

Projekty logistyczne są obecnie jednym z coraz częściej wyodrębnianych rodzajów projektów w działalności pojedynczych przedsiębiorstw lub łańcuchach dostaw. Kluczowym celem projektów logistycznych jest dostarczenie odpowiedniego produktu/usługi w ramach przyjętych ograniczeń projektowych. Ma on za zadanie spełniać potrzeby sponsora, a tym samym powinien zapewnić istotną przewagę biznesową klientom. Projekty logistyczne nadzorowane są przez działy logistyki. Mogą być realizowane w jednym przedsiębiorstwie lub pomiędzy przedsiębiorstwami – wzdłuż łańcuchów dostaw. Projekt logistyczny może być zdefiniowany jako czasowo wyodrębnione przedsięwzięcie, mające na celu dostarczenie w zaplanowanym czasie, na wyznaczone miejsce i po określonym koszcie właściwego dobra [18]. Wśród wielu kryteriów kwalifikacji projektów, w tym projektów logistycznych, najważniejsze są: czas i efekty ich realizacji, obszar funkcjonalny projektu, rodzaj działań i rezultatów, budżet, źródła finansowania, zakres przestrzenny, zakres przedmiotu, liczba uczestników [22]. Klasyfikację projektów logistycznych szerzej przedstawiono w [18, 22, 29, 30, 31, 44].

Zarządzanie projektami logistycznymi i wynikające stąd podejście projektowe jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, jak również łańcuchami dostaw [18]. Celem podniesienia poziomu obsługi klienta, zwiększenia efektywności gospodarowania w obszarze zaopatrzenia, transportu, magazynowania, produkcji, dystrybucji wprowadza się i realizuje nowe, złożone kompleksy zadań zwane projektami logistycznymi.

Projekt logistyczny należy rozumieć również 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 [22]. Przykłady projektów realizowanych w ramach zarządzania logistycznym łańcuchem dostaw, mogą być następujące: lokalizacja produkcji, budowa magazynów,

wdrożenie systemu WMS, wybór systemu magazynowania, wybór środków transportu, optymalizacji tras transportowych, zarządzanie zapasami, wdrożenie systemu ERP, wybór nowego dostawcy.

Zarządzanie projektem logistycznym to planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrola zasobów przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw (pieniądze, siła robocza, sprzęt, urządzenia, materiały, informacje, technologie) dla osiągnięcia względnie krótkoterminowego celu, który został ustanowiony, aby zrealizować przyjęte założenia. To także koordynacja i współpraca z partnerami, którymi mogą być dostawcy, pośrednicy, zewnętrznymi dostawcy usług i klienci [30].

Projekt logistyczny z natury rzeczy jako nowe, nietypowe przedsięwzięcie wymaga indywidualnego, właściwego podejścia. Umiejętność określenia niezbędnych do wykonania zadań, oszacowanie czasu, kosztu realizacji projektu, identyfikacji potencjalnych źródeł ryzyka, dobór wykonawców projektu, itp. są podstawowymi problemami wymagającymi rozwiązania podczas fazy planowania projektów logistycznych. Wielkości te definiowane są w warunkach niepewności. Stopień niepewności planowania podstawowych parametrów projektu logistycznego, tj. czasu, kosztu, zakresu maleje w miarę upływu czasu realizacji danego projektu logistycznego. Dużym ryzykiem obarczone są projekty nowe i niepowtarzalne, w szczególności projekty charakteryzujące się wysokim stopniem niepewności, złożoności oraz tempa. Specyfikacja przedsięwzięć, ich unikalność powodują, że ryzyko stanowi ich nieodłączną część. Poziom tej niepewności jest różny, zależy m.in. od rodzaju, zakresu, wielkości projektu logistycznego, sposobu prowadzenia. Osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu projektami wymaga umiejętności panowania nad ryzykownymi zdarzeniami i warunkami działania, które wpływają negatywnie lub pozytywnie na cele danego projektu logistycznego. Realizacja projektów logistycznych niesie ze sobą różnego rodzaju szanse i zagrożenia, na które dane przedsiębiorstwo lub dany łańcuch dostaw powinien być przygotowany i potrafi je odpowiednio wykorzystać.

PODSUMOWANIE

Dzisiejsze, dynamiczne funkcjonowanie przedsiębiorstw charakteryzuje się prowadzeniem biznesu poprzez podejmowanie działań mających na celu nie tyle przewidywanie przyszłości, ale przygotowywanie się na różne zdarzenia. Zdolność do szybkiego, umiejętnego dostosowywania się przedsiębiorstwa do turbulentnego otoczenia jest immanentną cechą współczesnej gospodarki rynkowej. Praktyki te są istotne w odniesieniu do pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i sieci wzajemnie powiązanych podmiotów gospodarczych w ramach danego łańcucha dostaw.

Przedsiębiorstwa działające na rynkach globalnych w ramach danych łańcuchów dostaw muszą sprostać konkurencji celem dalszego funkcjonowania oraz rozwoju na rynku. Wymusza to na przedsiębiorstwach konieczność poszukiwania różnorodnych sposobów usprawniania procesów logistycznych. Jednym ze sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej może być wdrożenie orientacji projektowej w usprawnianiu procesów logistycznych. W praktyce oznacza to właściwe podejmowanie decyzji w zakresie sposobu wypełniania funkcji związanych z przemieszczaniem wyrobów w postaci podejmowanych różnorodnych projektów, w tym projektów usprawniających procesy logistyczne, tzw. projektów logistycznych w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa, łańcucha dostaw, czy sieci dostaw.

Streszczenie

Artykuł prezentuje współczesne trendy w zarządzaniu działaniami logistycznymi. Przesłanką do implementacji rozwiązań wynikających z koncepcji zarządzania projektami w praktyce gospodarczej jest coraz większa liczba zmian i innowacji oraz coraz szybsze tempo ich wdrażania w przedsiębiorstwach, szczególnie w obszarze logistyki. Zauważa się również potrzebę usprawniania procesów logistycznych, które mogą być realizowane w formie podejścia projektowego. W celu podniesienia poziomu obsługi klienta, zwiększenia efektywności gospodarowania w obszarze zaopatrzenia, transportu, magazynowania, produkcji, dystrybucji wprowadza się i realizuje nowe, złożone kompleksy zadań zwane projektami logistycznymi.

Project management on the background of the challenges of modern logistics

Abstract

The article presents the contemporary trends in the management of logistics activities. The rationale for the implementation of solutions arising from of project management concepts in business practice is increasing the number of changes and innovation, and the increasing pace of their implementation in enterprises, especially in the area of logistics. It also noted the need to improve logistics processes, which can be realized in the project approach. In order to improve customer service, increase management efficiency in the procurement, transportation, storage, production, distribution new complex tasks called logistics projects are introduced and implemented.

BIBLIOGRAFIA

1. Agarwal A., Shankar R., Tiwari M.K., Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: an ANP-based approach. *European Journal of Operational Research*, 173, 2006, 211-225.
2. Arway A., Supply chain security. A comprehensive approach. CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton 2013.
3. Asquin A., Garel G., Picq T., When project-based management causes distress at work. *International Journal of Project Management*, 28, 2010, 166-172.
4. Behrens W., Hawranek P.M., Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility. UNIDO, Warszawa 1993.
5. Bernatt M., Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
6. Blaik P., Matwiejczuk R., Logistyczny łańcuch tworzenia wartości. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
7. Bredillet Ch.N., Exploring research in project management. Nine schools in project management research. *Project Management Journal*, 39, 1, 2008, 2-6.
8. Ciesielski M. (red.), Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw. PWE, Warszawa 2009.
9. Cserhádi G., Szabó L., The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32, 2014, 613-624.
10. Demir S.T., *AgiLean PM – a unifying strategic framework to manage construction projects*. Liverpool John Moores University, Liverpool 2013.
11. Engwall M., No project is an island. Linking project to history and context. *Research Policy*, 32 (5), 2003, 789-808.
12. Fechner I., Zarządzanie łańcuchem dostaw. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
13. Ficoń K., Logistyka ekonomiczna. Procesy logistyczne. BEL Studio, Warszawa 2008.
14. Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. PWN, Warszawa 2012.
15. Gearldi J.G., Turner J.R., Maylor H., Söderholm A., Hobday M., Brady T., Innovation in project management. Voices of researches. *International Journal of Project Management*, 26, 2008, 586-589.
16. Gruszecka-Tieśluk A., Komentarz FOB do case study firmy GSK. Spójność i mierzenie efektywności – kluczami do sukcesu działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. <http://biznes.pl/wiadomosci/raporty> (dostęp on-line 10.03.2014).
17. Hyväri I., Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*, 24, 2006, 216-225.
18. Kasperek M., Planowanie i organizacja projektów logistycznych. UE w Katowicach, Katowice 2006.
19. Kawa A., Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologie. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
20. Kawa A., Zarządzanie projektami w łańcuchach dostaw. [w:] Ciesielski M. (red.), Zarządzanie łańcuchami dostaw, PWE, Warszawa 2011.

21. Kisielnicki J., Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
22. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.), Logistyka. ILiM, Poznań 2009.
23. Kozarkiewicz A. Zarządzanie portfelem projektów. PWN, Warszawa 2012.
24. Krawczyk S. (red.), Logistyka. Teoria i praktyka. Tom 1. Difin, Warszawa 2011.
25. Lent B., Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i telekomunikacja. Difin, Warszawa 2005.
26. Łada M., Kozarkiewicz A., Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
27. Meredith J.R., Developing project management theory for managerial application. The view of a research journal's editor. Proceedings of PMI Research Conference: Frontiers of Project Management Research and Application, Project Management Institute, Newtown Square, PA 2002, 47-53.
28. Morris P., Research and the future of project management. International Journal of Managing Projects in Business, 3 (1), 2010, 139-146.
29. Nowosielski S. (red.), Procesy i projekty logistyczne. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
30. Pisz I., Applying fuzzy logic and soft logic to logistics projects modelling. [in:] M. Fertsch, K. Grzybowska, A. Stachowiak (eds.), Modeling of modern logistics enterprises. Monograph. Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań 2009, 201-210.
31. Pisz I., Łapuńska I., Analiza zagrożeń płynących z podejmowania projektów logistycznych. Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 10, 2012, 15-18.
32. Pisz I., Łapuńska I., Zarządzanie projektami w logistyce. Difin, Warszawa 2014.
33. PMI Standards Committee, A guide to the project management body of knowledge. 5th edition. PMI, Newtown Square, PA, USA 2013.
34. Porter M.E., Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001.
35. Rutkowski K., Producent i detalista w zintegrowanym łańcuchu dostaw. [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), Przedsiębiorstwo partnerskie. Difin, Warszawa 2002.
36. Sense A., Antoni M., Exploring the politics of project learning. International Journal of Project Management, 21, 2003, 487-494.
37. Shenhar A.J., Levy O., Dvir D., Maltz A.C., Project success: a multidimensional strategic concept. Long Range Planning, 34, 2001, 699-725.
38. Stawicki J., Project i project management governance w różnych typach projektów. JS Project, <http://www.jsproject.pl/blog-project-managera/portfel-i-pmo/243-project-governance> (dostęp on-line 16.04.2014).
39. Szpitter A.A., Innowacyjne podejście do zarządzania projektami. Przegląd Organizacji, 1, 2012, 10-13.
40. Szymonik A., Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Tom 1 i 2. Difin, Warszawa 2011.
41. Ślęzak-Gładzik I., Corporate Social Responsibility (CSR) jako koncepcja porządkująca relacje między biznesem a społeczeństwem. Modern Management Review, 2, 2013, 113-125.
42. Trocki M., Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
43. Wirkus M. (red.), Zarządzanie projektami i procesami. Teoria i przypadki praktyczne. Difin, Warszawa 2013.
44. Witkowski J., Rodawski B., Pojęcie i typologia projektów logistycznych. Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 3, 2007, 2-6.
45. Wyróżbski P., Zarządzanie wiedzą projektową. Difin, Warszawa 2014.
46. Wysocki R.K., McGary R., Efektywne zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2005.