

Marek Kasperek, Jacek Szołtysek¹
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Projekty logistyczne w outsourcingu usług logistycznych (cz. 1)

Usługi logistyczne

Rosnące znaczenie logistyki we współczesnym sposobie gospodarowania, którego uwarunkowania stawiają przedsiębiorców przed koniecznością sprostania wymogom, stawianym zarówno przez konsumentów, jak i konkurentów (często o zasięgu globalnym), jest związane z powszechnym postrzeganiem logistyki jako źródła przewagi konkurencyjnej. Przekonujemy się o takim podejściu do roli logistyki nie tylko na podstawie prasowych doniesień, referatów, wygłaszanych na sympozjach i konferencjach czy też opiniach praktyków. Zainteresowanie logistyką przekłada się również na wzmożony popyt na fachowców w tej dziedzinie – warto spojrzeć na ogłoszenia prasowe, w których poszukuje się logistyków, oferty krajowych i zagranicznych szkół, kształcących w tym zawodzie, wreszcie – na powstające coraz liczniej firmy logistyczne. W znakomitej swojej większości świadczą one usługi logistyczne². Według H. Brdulak, usługa logistyczna „związana jest najczęściej z wszelkimi działaniami w zakresie dystrybucji, transportu i magazynowania, mającymi na celu obniżenie kosztów przy utrzymanym poziomie obsługi jakościowej. Zakłada ona koncentrację firmy na funkcjach kluczowych (*core competence*), poprzez które jest ona rozpoznawana na rynku i zakupie innych usług od zewnętrznych zleceniobiorców”³. „Usługa logistyczna (*Third Party Logistics*) jest orga-

nizowana i świadczona przez specjalistyczną firmę, która zarządza systemem logistycznym innego przedsiębiorstwa, w odniesieniu między innymi do transportu i magazynowania. Menedżerowie firmy logistycznej zajmują się negocjacjami dotyczącymi trasowania przebiegu transportu, obsługi ładunku w fazie przewozu itp. Z drugiej strony, firmy logistyczne podpisują kontrakty dotyczące tylko efektywnego ekonomicznie, profesjonalnego procesu magazynowania i obsługi zapasów”⁴. Usługą logistyczną jest, więc zorganizowane przez firmę zewnętrzną transportowanie i magazynowanie produktów logistycznych, łącznie z ich pełną obsługą formalno - prawną, jak również celną⁵. Usługa logistyczna jest odpowiedzią na żądanie i potrzeby klienta, które wiążą się z dostarczeniem mu właściwego produktu we właściwym czasie, po odpowiadającej mu cenie, a także przy zachowaniu właściwego poziomu, jakości tej usługi. Jak zaznacza E. Gołębska, usługę logistyczną dodatkowo wyróżnia:

- odejście od typowo wtórnego popytu na tę usługę, podczas gdy usługa transportowa świadczona jest w wyniku powstania wtórnego popytu na tę usługę
- cena usługi logistycznej, która jest funkcją cen magazynowania, transportu oraz procesu obsługi klienta
- podniesienie przez usługę logistyczną nie tylko wartości towaru, ale również podniesienie karencyjności na rynkach międzynarodowych⁶.

Usługi logistyczne pozwalają w przedsiębiorstwie, które decyduje się powierzyć wykonywanie funkcji logistycznych wyspecjalizowanemu podmiotowi, na osiągnięcie konkretnych korzyści. Do nich należy zaliczyć:

- bieżące wyrównanie skutków sezonowości popytu na produkty logistyczne drogą zawierania z producentami kontraktów, dotyczących gromadzenia i obsługi zapasów w magazynach regionalnych o niewykorzystanej powierzchni składowej
- udoskonalenie rozmieszczenia infrastruktury logistycznej przez właściwe ułożenie baz magazynowych, a także stosowanie geograficznych uwarunkowań wyrównywania popytu i podaży na rynku
- redukcja lub obniżanie kosztów transportu drogą wykorzystywania multimodalnego, intermodalnego lub bimodalnego transportu w miejsce rozdrobnienia przewozu ładunku
- wprowadzenie nowych produktów na rynek drogą badania popytu, przez szybkie dostarczanie małych partii produktu, ale jednocześnie w wielu punktach sprzedaży, w krótkim czasie. Taka forma usług logistycznych jest alternatywą dla dużych, kosztownych kampanii reklamowych, które organizowane są przez producentów towarów⁷.

Biorąc pod uwagę czynniki podmiotowe, rzeczowe oraz przestrzenne, wykształcenie się form usługi logistycznej i zakres tej usługi można wyznaczyć za pomocą jej czterech elementów:

¹ Dr hab. inż. Jacek Szołtysek, prof. AE i dr Marek Kasperek, Katedra Logistyki Ekonomicznej, Akademia Ekonomiczna w Katowicach (*przyp. red.*).

² Dynamicznie rozwijający się rynek usług logistycznych wywołany popytem na usługi zainicjował określone zmiany. Zmiany na rynku usług transportowo-spedycyjnych, a także zasadnicza zmiana jakościowa charakteru rynku, który dynamicznie i stosunkowo w szybkim tempie przeszedł drogę od rynku producenta do rynku konsumenta, doprowadziły w branży określanej mianem TSL do wyłonienia się dwóch rodzajów firm: pierwsze, nadal koncentrują się na działalności transportowej i spedycyjnej (w zakresie przemieszczania ładunków, organizacji transportu, ubezpieczenia, porad celnych); drugie, rozwijają sieć regularnych połączeń, szerzej wykorzystując informatykę, przekształcając się w operatorów logistycznych (por. J. Górski: *Budowanie związków partnerskich, jako narzędzie obniżania kosztów logistycznych*, [w] Polski Kongres Logistyczny „Logistics 2000” Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI w., ILiM, Poznań 2003, s.112; *Logistyka w Polsce RAPORT 2003*, red. I. Fechnera, G. Szyszki, ILiM, Poznań 2004, s.152.).

³ H. Brdulak: Rynek usług logistycznych w Polsce [online: 04 października 2008].: http://www.schenker.pl/11602/pl/main_node_14725_document_6421.html

⁴ E. Gołębska (red. nauk): *Kompendium wiedzy o logistyce*. Wyd. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s.254-255.

⁵ E. Gołębska: *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006, s.105.

⁶ E. Gołębska (red. nauk.): *Kompendium... op. cit.*, s.255.

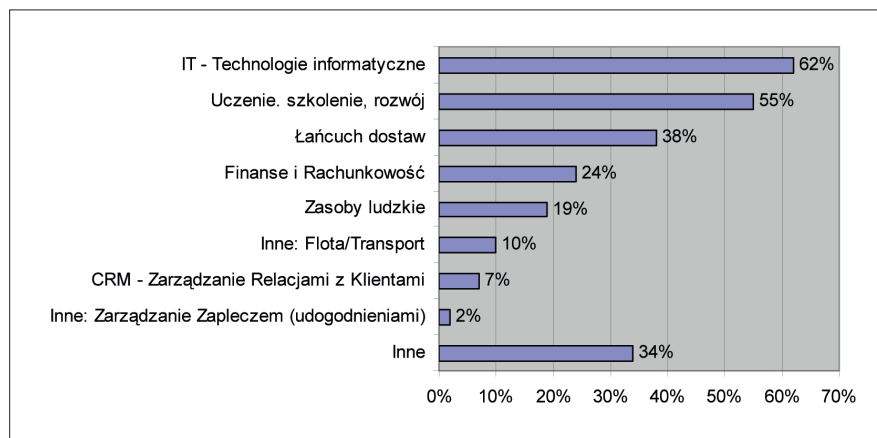
⁷ W. Rydzkowski (red. nauk.): *Usługi logistyczne*, ILiM, Poznań 2007., s.14.

- A – magazynowanie i obsługa zapasów,
 B – transportowanie i obsługa ładunku,
 C – testowanie rynku i tworzenie marketingowego systemu informacji,
 D – finansowanie transakcji, obsługa bankowa i ubezpieczeniowa.

W praktyce gospodarczej firmy często zlecają usługę logistyczną w odniesieniu do magazynowania i transportu (część A i B). Równie chętnie jest zlecać firmom zewnętrznym badanie rynku i tworzenie marketingowego systemu informacji (część C). Rzadziej korzysta się z części D, która dotyczy szeroko rozumianych usług finansowych. W przypadku, gdy firma zleca wykonanie usług logistycznych, które są świadczone dla różnych rodzajów działalności, na przykład import, eksport, bądź różnych grup produktów, czyli – osobno surowce i materiały, wówczas mówi się o pakietach usług logistycznych (PUL). Taki pakiet może przyjąć różne konfiguracje⁸. Zatem decyzja o powierzeniu podmiotowi zewnętrznemu prowadzenia spraw przedsiębiorstwa w jednym lub kilku powyżej wymienionych obszarach, związana jest zazwyczaj z działaniami outsourcingowymi.

Outsourcing usług logistycznych

Bez wątpienia, usługi logistyczne są jednymi z najbardziej kapitałochłonnych inwestycji i wiele firm nie stać na stworzenie własnego systemu logistycznego. Część przedsiębiorstw, korzystając z doświadczeń zagranicznych partnerów, poszukuje rozwiązań swych problemów poprzez wyłączenie części z możliwych do wyodrębnienia zadań i zleca je na zewnątrz przedsiębiorstwa, jak na przykład usługi logistyczne. Rodzaj funkcji oraz zakres, w jakim zostają one zlecone zewnętrznym firmom, jest kwestią decyzji podejmowanych zwykle na szczeblu osób zarządzających przedsiębiorstwem. Outsourcing usług logistycznych jest zatem doskonałą alternatywą dla trady-



Wykres 1. Funkcje, które podlegały outsourcingowi w Polsce w 2005 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The Conference Board: Outsourcing In Poland 2006 Challenges, Trends, Case Studies*, s.5.

cyjnego podejścia firmy do zadań samodzielnego organizowania i realizowania zadań transportowo - magazynowych (czyli wymienionych w grupie A i B), rzadziej w pozostałych obszarach (C czy D).

Rosnąca liczba partnerstw outsourcingowych na całym świecie przyczynia się do rozwoju bardziej elastycznych organizacji, opartych na rdzennych kompetencjach i wzajemnie korzystnych, długoterminowych relacjach biznesowych. Ponad 60% firm znajdujących się na liście Fortune 500 wskazuje na fakt posiadania co najmniej jednego kontraktu, zawartego z tak zwaną trzecią stroną w zakresie usług logistycznych (3PL)⁹. Dzieje się tak zapewne dlatego, że głównym celem strategicznym outsourcingu jest skoncentrowanie się przedsiębiorstwa macierzystego na jego działalności kluczowej, decydującej o jego perspektywach rozwojowych¹⁰. Dzięki temu firma może w większym zakresie zająć się rozwojem swojej podstawowej działalności, a co za tym idzie, może skupić swoją uwagę na własnym produkcie i lepiej reagować na posunięcia konkurencji. Kupowanie usług logistycznych na rynku pozwala pracownikom firmy skoncentrować się na działalności podstawowej i jednocześnie zmniejsza zapotrzebowanie na kapitał na cele inwestycyjne. Czasem też kupno usług logistycznych stwarza

szansę na dokonanie strukturalnych zmian na tym polu. Istnieją tu oczywiście zasadnicze warunki dla takiego zakupu – a w tym adekwatność systemu informacyjnego dostawcy usług i systemu firmy¹¹. Wśród obszarów podlegających najczęściej outsourcingowi, firmy uwzględnione w raporcie „*Outsourcing In Poland 2006 - Challenges, Trends, Case Studies*” wskazały na czynności i funkcje wymienione na wykresie nr 1.

Outsourcing jednak nie zawsze przynosi same korzyści. Ekspert z Instytutu Zarządzania Informacją z Uniwersytetu Oksfordzkiego wspólnie z Uniwersyteciem Missouri przeprowadzili międzynarodowe badania 29 największych kontraktów dotyczących outsourcingu, zawartych w okresie 1996 - 2002. Okazało się, że ponad 35% tego typu inicjatyw zakończyło się porażką¹². Bez wątpienia, najistotniejszym argumentem przemawiającym za outsourcingiem jest obniżenie kosztów przedsiębiorstwa, ale nie bez znaczenia są też argumenty społeczne, do których to możemy zaliczyć: dezintegrację wspólnoty wynikającą z faktu przeniesienia pewnej grupy pracowników do innej firmy (usługodawcy), czy nawet zwolnienia pracownicze. Przeciwnicy outsourcingu zwracają uwagę na niebezpieczeństwo uzależnienia się od firm zewnętrznych, które nie zawsze są solidne, jak również istnieje ryzyko zwiększenia przez nie ceny

⁸ E. Golemska (red. nauk.): *Kompendium... Op. cit.*, s.257-258.

⁹ E. Rabinovich, R. Windle, M. Dresner, Th. Corsi: *Outsourcing of integrated logistics functions. An examination of industry practices*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol 29, No 6, 1999, s.353 [w] J. Świątowicz: *Outsourcing w logistyce – stan i perspektywy*, Logistyka 3/2006, s.14.

¹⁰ M. Trocki: *Outsourcing - kształtowanie przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, 2001, nr 8, s.9.

¹¹ M. Ciesielski: *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, AE Poznań, 1998, s.91.

¹² Ch. L. Gay, J. Essinger: *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.19.

za swoje usługi. Ponadto, firmy często obawiają się ujawnienia tajemnic związanych ze swoimi produktami czy też procesami. Jednak, jak wskazuje praktyka gospodarcza i rosnące zapotrzebowanie na usługi logistyczne, osiągnięcie korzyści przewyższają możliwe ryzyka. Badania, które co prawda prowadzone były przed ponad 10 laty w 160 europejskich firmach, pokazały, że ponad 60% z nich było zdecydowanych szerzej korzystać z usług firm logistycznych, a 21% planowało znacznie zwiększyć zakupy tych usług¹³. Warto również wspomnieć, że poziom usług oferowanych przez niektóre firmy logistyczne nie zawsze zgodny jest z wymogami użytkowników, co przesądza w rezultacie o rezygnacji z kontraktów. Najczęściej wymieniane powody to niedostateczny poziom usług, niedopełnianie warunków kontraktu i zbyt wysokie koszty¹⁴.

Rola projektu logistycznego w outsourcingu usług logistycznych

Rosnący stopień komplikacji przedsięwzięć w zakresie outsourcingu usług logistycznych wymaga od realizujących je przedsiębiorstw wdrożenia i wykorzystania metodologii zapewniających ich skuteczne zakończenie. Jedną z takich metodologii jest metodologia przygotowania i realizacji projektu (*Project Management*). Czym jednak jest projekt logistyczny, czym wyróżnia się wśród dotychczas realizowanych projektów i jak wykorzystać go przy outsourcingowaniu czynności logistycznych? Źródłem metodologii zarządzania projektem można upatrywać zarówno w pracach Kartezjusza¹⁵, jak i w dziełach dotyczących prakseologii T. Kotarbińskiego¹⁶. N. Mingus definiuje projekt, jako „sekwencję zadań podjętych z zamia-

rem osiągnięcia unikalnych celów w określonych ramach czasowych. Kluczem tutaj jest unikalność. Jest ona tym, co odróżnia projekt od operacji i co powoduje, że jest on trudniejszy do stworzenia”¹⁷. R.K. Wysocki definiuje projekt, jako „sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie, bez przekraczania określonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami”¹⁸. Nieco inaczej definiuje projekt Project Management Institute (PMI). Według PMI projekt to „jednorazowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikalnego produktu lub dostarczenia unikalnej usługi”¹⁹. British Standard definiuje pojęcie projektu jako „niepowtarzalny zestaw skoordynowanych działań o określonych punktach początkowym i końcowym, podejmowanych przez jednostkę lub organizację dla zrealizowania określonych celów, przy określonych parametrach, odnoszących się do czasu oraz kosztów efektów”²⁰. Ostatnia z przedstawionych definicji, wskazuje na warunki, jakie musi spełnić efekt projektu, by można było mówić o jego sukcesie. Realizacja samego celu nie wyczerpuje, bowiem kryteriów, które definiują pomyślne zakończenie projektu. Nie mniej ważnymi kryteriami są: utrzymanie założonego harmonogramu czasowego oraz realizacja zaplanowanego budżetu²¹.

Powyższe definicje wskazują także na pewne cechy odróżniające projekt od działań rutynowych w przedsiębiorstwie. Najważniejsze z nich to:

1. Jednorazowość,
2. Złożoność,
3. Celowość,
4. Interdyscyplinarność,
5. Wyodrębnienie organizacyjne²².

Najistotniejszą z cech projektu jest jednorazowość. Oznacza ona, iż projekt w danej konfiguracji można zrealizować tylko raz. Kolejny projekt, mimo iż będzie realizował podobny cel, ze względu na zmiany wewnątrz projektu i w jego otoczeniu, będzie posiadał cechy odróżniające go od dotychczas zrealizowanych przedsięwzięć. Kolejna cecha – złożoność, wskazuje na to, iż każdy projekt oraz jego realizacja cechuje się wieloma interakcjami z poszczególnymi działami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa²³ oraz z otoczeniem projektu. Liczba powiązań jest integralnie związana z wielkością projektu, stopniem jego złożoności oraz z czasem jego realizacji. Kolejną cechą projektu jest także jego celowość. Planując projekt określamy jego cele. W projekcie cele powinny być maksymalnie jednoznacznie określone²⁴. Jak już wspomniano, realizacja celu jest jednym z parametrów precyzyjnie określających sukces projektu. Cecha interdyscyplinarności jest integralnie powiązana z złożonością projektu. W projekcie może uczestniczyć wielu pracowników firmy reprezentujących różne działy w przedsiębiorstwie. Wymaga to nie tylko koordynacji prac w samym projekcie specjalistów z różnych dziedzin, ale również zrównoważenia partykularnych interesów poszczególnych działów związanych z realizowanymi przez nie zadaniami. Ostatnią z wymienionych cech projektu jest wyodrębnienie organizacyjne. Projekty realizowane są zwykle przez zespół projektowy, podlegający bezpośrednio i wyłącznie kierownikowi projektu, oraz posiadają wyodrębniony budżet. W rezultacie powstaje sieć subprzedsiębiorstw, które w przypadku bardzo dużych projektów mogą posiadać cechy samodzielnego podmiotu²⁵.

¹³ P. Hastings: *Long and winding road*, Logistics Europe Yearbook, 1997, s.32.

¹⁴ Tamże s.32.

¹⁵ R Descartes: *Rozprawa o metodzie*. Antyk, Warszawa 2002.

¹⁶ T. Kotarbiński: *Ogólne pojęcie planu*, [w:] T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Prakseologia*. Ossolineum. Warszawa 1999, s.286-290.

¹⁷ N.Mingus: *Zarządzanie projektami*. Helion, Gliwice 2002.

¹⁸ R.K Wysocki, R. McGary: *Efektywne zarządzanie projektami*. Helion, Gliwice 2005, s.47.

¹⁹ *Project Management Body of Knowledge*. Praca zbiorowa. Project Management Institute. Newton Square, Pennsylvania USA 2000, s.4.

²⁰ BS 6079-2:2000 ustęp 2. 116.

²¹ Praktyka realizacji projektów wskazuje, że w przypadku niektórych projektów opóźnienie kilkutygodniowe może przynieść wielomilionowe straty (np. 4 tygodniowe opóźnienie i zakończenie budowy supermarketu po okresie świątecznym).

²² M. Kasperek: *Zarządzanie projektem*. Katowice 2004 s.10

²³ Np. konieczność pozyskania zasobów materialnych i pracowników pozostających w dyspozycji kierowników poszczególnych działów.

²⁴ Np. przy pomocy kryterium SMART.

²⁵ W takim przypadku projekt posiada wyodrębnione pionki funkcjonalne, takie jak marketing, zaopatrzenie, PR, pion prawny i inne. Przykładami takich projektów mogą być duże projekty realizowane z funduszy unijnych.