

Krzysztof Dziekoński, Arkadiusz Jurczuk

Politechnika Białostocka

KONCEPCJA ORGANIZACJI MULTIPROJEKTOWEJ W BRANŻY TSL

1. Globalizacja łańcucha dostaw

Wzrost konkurencji oraz presja cenowa ze strony rynku powodują, że rośnie liczba organizacji lokalizujących swoje przedsięwzięcia w tych miejscach na świecie, gdzie koszt pozyskania zasobów jest najniższy. Wzrasta w związku z tym rola procesów związanych z zaopatrzeniem i dystrybucją wyrobów gotowych. Stwarza to także nowe możliwości i stawia nowe wyzwania dla działów logistyki i przedsiębiorstw z branży Transport–Spedycja–Logistyka (TSL).

Funkcjonujące obecnie dłuższe, globalne łańcuchy dostaw powodują, że produkt przebywa większe odległości i przekracza większą liczbę granic. Wymaga to skuteczniejszej koordynacji procesu międzynarodowego transportu. Pojawia się zwiększone ryzyko niedotrzymania terminu dostawy z uwagi na dystans. Rośnie ryzyko kosztowe z powodu wzrostu kosztów transportu wynikających ze wzrostu kosztów paliw. Często należy wykorzystywać droższe środki transportu w celu redukcji ryzyka niedotrzymania terminu dostawy lub zapewnienia pożądanej wydajności transportu podczas okresów wzmożonego zapotrzebowania na transport¹.

Kwestie optymalizacji transportu komplikuje dodatkowo zmieniająca się natura klientów. Zwiększona liczba konfiguracji produktów i usług oferowanych klientom umożliwia tak cenioną przez konsumentów indywidualizację produktu, ale powoduje też wzrost częstotliwości dostaw. Większego znaczenia nabiera więc potrzeba utrzymywania „właściwych” poziomów zapasów magazynowych w wielołańcuchowym łańcuchu dostaw².

Wiele przedsiębiorstw podejmuje decyzje o przekazaniu wszystkich swoich funkcji logistycznych wyspecjalizowanym podmiotom na zasadach outsourcingu.

¹ M. Crone, *Are Global Supply Chains too Risky? A Practitioners Perspective*, „Logistics Management” 2007 No. 4.

² G. Aimi, *Will 3PL Grab the Global Opportunity?*, „Logistics Management” 2007 No. 6.

Decyzja o outsourcingu logistyki związana jest zazwyczaj ze skupieniem się na podstawowej działalności przedsiębiorstwa, bez angażowania żadnych zasobów firmy w zarządzanie logistyczne. Badania przeprowadzone przez Armstrong & Associates wskazują, że w 2006 r. przychody brutto amerykańskich przedsiębiorstw z branży TSL świadczących usługi outsourcingu wzrosły o 9,6%. Największy wzrost przychodów zanotowały firmy świadczące usługi związane z zarządzaniem międzynarodowym transportem (17,7%), transportem krajowym (12%), usługami magazynowymi (9,7%) oraz transportem specjalistycznym (8%). Wyniki te potwierdzają tezę o rozwoju międzynarodowego rynku pracy i globalizacji łańcucha dostaw³. Oznacza to również rosnącą presję, jakiej podlegają przedsiębiorstwa logistyczne na dostarczanie indywidualnie konstruowanych usług oraz na szybkie wprowadzanie na rynek nowych typów usług. Rolą globalnego dostawcy usług TSL jest dodanie wartości w procesie dystrybucji poprzez osiągnięcie wysokiego poziomu specjalizacji oraz utrzymanie tego poziomu na stałym poziomie na globalnym rynku.

Przedsiębiorstwa z branży TSL świadczące logistyczne usługi outsourcingowe określane są często jako firmy typu 3PL (*Third Party Logistics Companies*). Hertz i Alfredsson⁴ wyróżniają cztery rodzaje tego typu przedsiębiorstw:

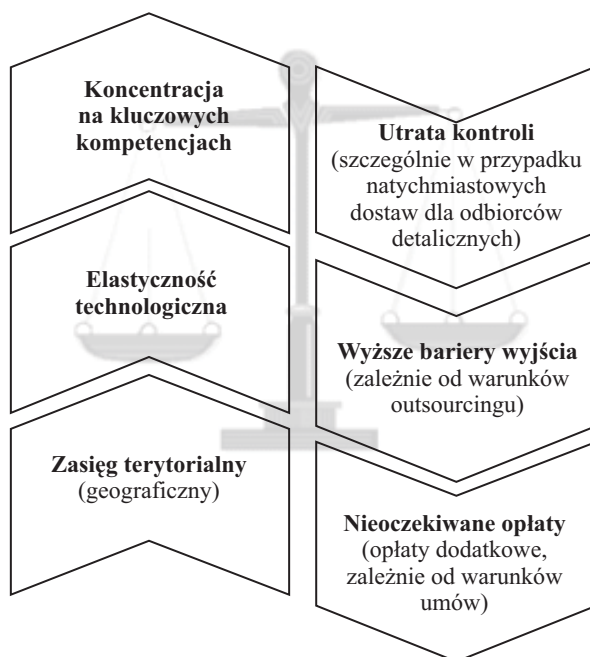
- Standardowy dostawca 3PL – jest to podstawowa forma outsourcingu usług logistycznych. Firma taka zapewnia usługi odbioru i pakowania towaru, magazynowania i dystrybucji.
- Rozwinięty dostawca 3PL – firmy tego typu dostarczają swoim klientom dodatkową wartość w procesie świadczenia podstawowej usługi logistycznej poprzez usługi śledzenia przepływu przesyłek, przeładunku kompletacyjnego, specyficzne pakowanie, zapewnienie systemu ochrony przesyłki oraz obsługę związaną z procedurami celnymi.
- Adaptujący się do klienta dostawca 3PL – przedsiębiorstwa tego typu na życzenie klienta przejmują całkowitą kontrolę i zarządzanie logistyką klienta. Oznacza to przede wszystkim integrację firmy logistycznej z systemem informacyjnym klienta.
- Rozwijający klienta dostawca 3PL – jest to najwyższy poziom rozwoju firm typu 3PL. Dostawca usług logistycznych integruje się ze swoim klientem, przejmując funkcje logistyczne. Firmy tego typu we współpracy z klientem rozwijają nowe typy i formy usług, co odbywa się często na zasadzie usług konsultingowych i wdrażania nowych projektów.

Przedsiębiorstwa oferujące usługi logistyczne nie muszą być właścicielami środków transportu czy magazynów. Koniecznością jest natomiast odpowiednie wsparcie ze strony systemów informatycznych oraz kapitał ludzki posiadający

³ J.P. Quinn, *Global 3PL Growth Taking off*, „Logistics Management” 2007 No. 6.

⁴ S. Hertz, M. Alfredsson, *Strategic Development of Third Party Logistics Providers*, „Industrial Marketing Management” 2003 No. 32, s. 139-149.

wiedzę i doświadczenie w branży transportowej. Oznacza to również wiedzę i doświadczenie w outsourcingu procesów biznesowych łańcucha dostaw. Podstawowe zalety i wady funkcjonowania w ramach organizacji typu 3PL przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Wady i zalety organizacji typu 3 PL

Źródło: opracowanie własne.

Osiągnięcie wydajnej globalnej logistyki oznacza współpracę z przedsiębiorstwami logistycznymi i outsourcing tych usług do więcej niż jednego dostawcy. Nawet giganci w branży TSL przyznają, że nie wszystkie lokalizacje geograficzne są oni w stanie obsługiwać przy zapewnieniu tej samej jakości usługi. Fakt ten przyczynia się do powstawania firm nowego typu 4PL – przedsiębiorstw, które będą zarządzały i koordynowały na zlecenie klienta logistyczne firmy outsourcingowe (3PL) i integrowały ich łańcuchy dostaw⁵.

2. Multiprojekty logistyczne

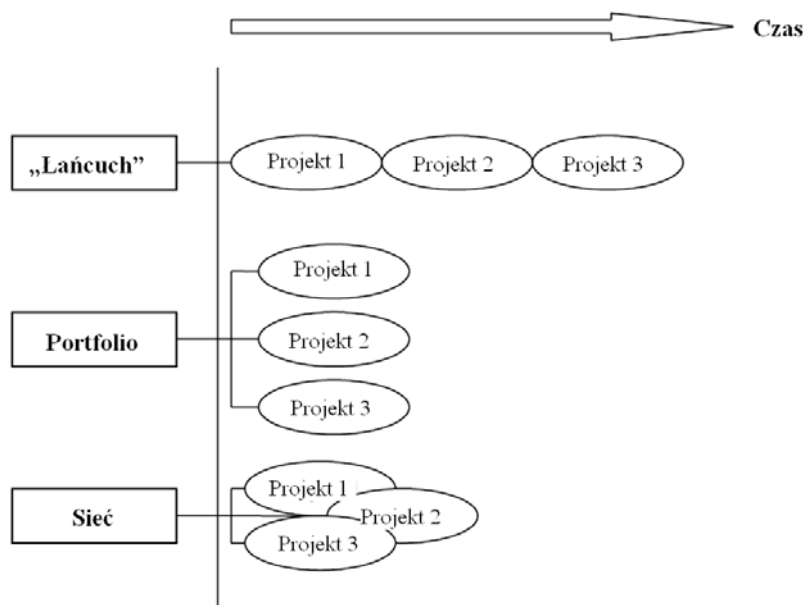
Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw logistycznych powoduje, że firmy z branży TSL świadczące outsourcingowe usługi logistyczne obsługują zazwyczaj wielu klientów, zarządzając wieloma jednocześnie realizowanymi procesami obsługi logi-

⁵ J. Kerr, *What's the Wright Role for Global 3PLs?*, „Logistics Management” 2006 No. 2.

stycznej przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa obsługiwane są przez firmy z branży TSL poprzez pakiety projektów (multiprojekty), które firmy te realizują dla swoich klientów. Można więc określić współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa logistyczne jako organizacje multiprojektowe.

Organizacja multiprojektowa jest podmiotem, który świadomie wykorzystuje techniki i metody zarządzania projektami do osiągnięcia przyjętych celów biznesowych i społecznych. Cechą charakterystyczną tego typu podejścia jest powołanie struktur specyficznych dla organizacji projektowych. Podstawowym zadaniem nowych struktur jest wspieranie realizacji wielu projektów, wykorzystujących wszystkie zasoby ludzkie z uwzględnieniem ich specyficznych ról i zakresu odpowiedzialności.

Obok zagadnienia reorganizacji przedsiębiorstwa do struktury multiprojektowej należy rozważyć również kwestię relacji pomiędzy projektami. Zgodnie z koncepcją zarządzania przez projekty przedsięwzięcia realizowane w środowisku multiprojektowym mogą być zorganizowane w postać łańcucha, portfela projektów i sieci (rys. 2).



Rys. 2. Organizacja projektów w „programy”

Źródło: H. Taylor, T. Brady, T. Cooke-Davies, D. Hodgson, *From Projectification to Programmification*, „International Journal of Project Management” 2006 No. 24, s. 663-674.

W przypadku podejścia tradycyjnego do realizacji projektów stosuje się zazwyczaj ich organizację na zasadzie „łańcucha” (rys. 2). Oznacza to, że rozpoczęcie kolejnego projektu możliwe jest po zakończeniu poprzedniego. Taka relacja między

projektami wynika często z ich rozmiaru, priorytetu, specyfiki działalności przedsiębiorstwa. Łączuchowa zależność projektów może wynikać z ograniczeń zasobów organizacji, co wymusza „liniową” strukturę realizacji podejmowanych przedsięwzięć. Struktura łańcucha znajduje także swoje zastosowanie przy projektowaniu etapowej realizacji przedsięwzięć, których efektem jest pewien jeden produkt lub usługa.

Przez portfolio projektów należy rozumieć grupę różnych projektów, które mogą być traktowane jako niezależne od siebie. Efektem realizacji każdego z nich jest odrębny produkt/usługa. Podczas realizacji każdego z takich przedsięwzięć może wystąpić współdzielenie zasobów organizacji, co nie oznacza ich wzajemnej zależności. Przy zarządzaniu portfelem projektów jednym z kluczowych problemów stojących przed menedżerem projektu jest właściwa alokacja zasobów. Dzięki takiej organizacji projektów można uzyskać następujące korzyści⁶:

- udoskonalić osiąganie celów strategicznych,
- poprawić przejrzystość procesów zachodzących w portfolio,
- zoptymalizować wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa,
- zminimalizować ryzyko projektów.

Sieć projektów stanowi grupa wzajemnie powiązanych przedsięwzięć. Elementem łączącym te projekty są efekty częściowe realizacji etapów każdego z nich (rys. 2). Transferowane efekty realizacji zadań elementarnych nie muszą być celem realizacji poszczególnych projektów funkcjonujących w ramach sieci.

Zarządzanie w środowisku multiprojektowym wiąże się z wieloma trudnościami, które wykraczają poza zagadnienia związane z zarządzaniem jednym projektem. Jednoczesne zarządzanie wieloma projektami, często różnych typów i o różnym zakresie, powoduje powstawanie wielu problemów, a główny z nich związany jest z zarządzaniem zasobami⁷. Działające na globalnym rynku przedsiębiorstwa świadczące usługi logistyczne stają się organizacjami multiprojektowymi, a ich podstawowym zadaniem jest takie wykorzystanie zasobów, w tym też zasobów środków transportu, aby sprawnie i szybko zrealizować dostawy. Wykorzystanie metod i technik zarządzania projektami, a zwłaszcza reorganizacja przedsiębiorstw logistycznych w kierunku koncepcji multiprojektowej, umożliwi realizowanie zadań, jakie przed logistyką stawiają dzisiejsi klienci, a przed firmami z branży TSL globalnie funkcjonujące przedsiębiorstwa.

Jednym z przykładów organizacji typu 3PL może być grupa Schenker AG. Zakres usług tego przedsiębiorstwa odzwierciedla ofertę dojrzałej organizacji multiprojektowej typu 3PL (tab. 1).

⁶ Zarządzanie portfolio projektów, Oficjalna strona internetowa DAT Computer Concepts, www.datcc.com, stan z dnia 30.01.2008.

⁷ A. Platje, H. Seidel, *Breakthrough in Multiproject Management: How to Escape the Vicious Circle of Planning and Control*, „International Journal of Project Management” 1997 No. 11.

Tabela 1. Usługi typu 3PL przedsiębiorstwa Schenker AG

Logistyka – kluczowe obszary	Transport – kluczowe obszary
Magazynowanie	Spedycja
Kontrola, sterowanie zapasami	Usługi transportowe
System informacyjny	Przewozy dedykowane (specjalistyczne)
Projektowanie sieci logistycznych	Zarządzanie usługami
Usługi w zakresie lokalizacji obiektów	Usługi intermodalne
Realizacja zamówień	Konsolidacja
Obsługa klienta	Monitorowanie opłat frachtowych
Kompletacja i pakowanie	Wybór środka transportu
Obsługa reklamacyjna, serwisowa	Negocjacje opłat
Zarządzanie łańcuchem dostaw	Usługi międzynarodowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów informacyjnych przedsiębiorstwa.

Jako integrator usług logistycznych, Schenker AG świadczy swoje usługi dla branży motoryzacyjnej, zaawansowanych technologii półprzewodnikowych, chemicznej, elektromaszynowej, ponadto z usług tego dostawcy korzysta także armia niemiecka. Do kluczowych klientów firmy należą Air France, BMW, CISCO, Continental, NASA, Samsung, Porsche, VW. Firma ta wystąpiła w roli organizacji typu 3PL przy okazji organizowania prestiżowych imprez sportowych, jak Mistrzostwa Świata w piłce nożnej (2006 r.), Mistrzostwa Europy w piłce nożnej (2004 i 2008 r.). Zdobyte doświadczenie oraz kompetencje przedsiębiorstwa sprawiły, że Schenker AG odpowiedzialny będzie za spedycję i obsługę celną przesyłek na potrzeby Igrzysk Olimpijskich w Pekinie w 2008 r. Realizacja tego typu działań nie jest możliwa bez narzędzi i technik zarządzania w środowisku multiprojektowym. Większość przedsięwzięć grupowana jest w portfolio projektów zarządzane przez wyspecjalizowanych członków grupy (oddziały). W 2006 r. Schenker AG zajął trzecie miejsce w rankingu⁸ 50 największych firm typu 3PL pod względem przychodu, wyprzedzając UPS, Nippon Express i C.H. ROBINSON WORLDWIDE. Według Armstrong & Associates Schenker i BAX zajmuje pierwsze miejsce w Europie w zakresie usług transportu lądowego, drugie w zakresie globalnego transportu lotniczego, natomiast trzecie na globalnym rynku usług przewozów drogą morską.

3. Podsumowanie

Procesy globalizacji światowej gospodarki i związana z tym liberalizacja przepływu towarów i liberalizacja handlu doprowadziły do przenoszenia produkcji poza granice, gdzie koszty wytwarzania są niższe. Działania te powodowane są dążeniem do zwiększenia jakości świadczonych usług przy zachowaniu konkurencyjnego po-

⁸ *Annual Third-Party Logistics Market Analysis and Financial Results*, Armstrong & Associates Inc, 2007.

ziomu cen. Globalizacja produkcji powoduje jednak wydłużenie łańcuchów dostaw i wymaga specjalistycznej wiedzy związanej z bieżącym zarządzaniem takimi łańcuchami. Głównymi powodami są: zwiększona zmienność wzrostu cen surowców i nagłe zmiany w ich globalnej podaży, wzrost dostępu do wielu lokalizacji geograficznych z dobrze zdefiniowanymi trasami logistycznymi, rosnąca dostępność wiedzy i doświadczeń związanych z zarządzaniem globalnym łańcuchem dostaw⁹. Dodatkowo pojawiają się zagrożenia związane z możliwym wzrostem cen frachtu oraz nowymi kosztami działań związanymi z zapewnieniem bezpieczeństwa międzynarodowego. Zagrożenia te wymuszają na przedsiębiorstwach zwiększenie elastyczności w sposobie doboru źródeł i planowaniu dostaw. Dotyczy to również elastycznego wykorzystania globalnych możliwości produkcyjnych. Koniecznością staje się więc modyfikacja i zarządzanie poprzez projekty łańcuchem dostaw, tak aby osiągnąć jeszcze większą jego efektywność¹⁰. Wiele przedsiębiorstw decyduje się więc na zlecenie działań logistycznych wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom typu 3PL. Organizują one i realizują wiele projektów logistycznych, a poprzez efektywną alokację zasobów przez te firmy możliwa jest redukcja odległości transportowych, stosowanie skonsolidowanych dostaw, w tym konsolidacji z innymi dostawcami. Realizacja projektu związanego z zarządzaniem dostawą oznacza również ocenę jego efektywności kosztowej. W ekstremalnych sytuacjach analiza kosztowa może prowadzić do decyzji o rezygnacji z zagranicznych źródeł dostaw. Rosnące ryzyko i związane z tym koszty mogą uczynić je nieopłacalnymi.

Literatura

- Aimi G., *Will 3PL grab the global opportunity?*, „Logistics Management” 2007 No 6.
Annual Third-Party Logistics Market Analysis and Financial Results, Armstrong & Associates Inc, 2007.
- Crone M., *Are Global Supply Chains too Risky? A Practitioners Perspective*, „Logistics Management” 2007 No. 4.
- Hertz S., Alfredsson M., *Strategic Development of Third Party Logistics Providers*, „Industrial Marketing Management” 2003 No. 32.
- Kerr J., *What's the Wright Role for Global 3PLs?*, „Logistics Management” 2006 No. 2.
- Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*. PMBOK Guide 2000, Wydawnictwo MT&DC Warszawa 2003.
- Platje A., Seidel H., *Breakthrough in Multiproject Management: How to Escape the Vicious Circle of Planning and Control*, „International Journal of Project Management” 1997 No. 11.
- Sangupta S., *A Plan for Building a New Supply Chain*, „Supply Chain Management Review”, January/February 2008, s. 46-52.
- Quinn J.P., *Global 3PL Growth Taking off*, „Logistics Management” 2007 No. 6.
- Zarządzanie portfolio projektów*, Oficjalna strona internetowa DAT Computer Concepts, www.datcc.com, stan z dnia 30.01.2008.

⁹ S. Sangupta, *A Plan for Building a New Supply Chain*, „Supply Chain Management Review”, January/February 2008, s. 46-52.

¹⁰ M. Crone, wyd. cyt.

IDEA OF MULTIPROJECT LOGISTIC COMPANY

Summary

The increase in competitiveness and price pressure results in increasing number of overseas localizations where the cost of production is the lowest. That trend puts more attention to the process of global distribution. The authors present an idea of logistic company operating in the global supply chain. The idea of managing such a company through logistic projects is also introduced.

In the paper the idea of a logistic enterprise operating in 3PL (Third Party Logistics) frame is presented. Those companies are an exhibit of enterprises that need to be managed in a multiproject environment.