

Marzena KRAMARZ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

DYWERSYFIKACJA PRZEDSIĘBIORSTWA KURIERSKIEGO – ANALIZA PRZYPADKU

Streszczenie. W artykule podjęta została dyskusja na temat strategii dywersyfikacji przedsiębiorstwa transportowego. Uwzględniając analizę strategiczną, wyodrębniono kluczowe determinanty strategii. Rozważono dwa warianty strategii dywersyfikacji: kształtowanie relacji w sieci logistycznej oraz inwestycje. Podkreślono, że znaczenie relacji międzyorganizacyjnych wzrasta przy dużej niepewności zamówień.

DIVERSIFICATION OF THE COURIER ENTERPRISE – CASE STUDY

Summary. In the article I joined in the discussion about diversification strategy of transport enterprises. In the strategic analysis I captured determinants strategy. The diversification strategy is being considered in two variants: shaping the relation, and investments. Network relations are increasing the elasticity of transport enterprises in the reaction to the uncertainty.

1. Wstęp

Dynamicznie rozwijający się rynek TSL (Transport Spedycja Logistyka) wymusza stosowanie przez dużych graczy na tym rynku strategii dywersyfikacji. Daje ona bowiem możliwość wychwytywania szans rynkowych, elastycznego reagowania na potrzeby klientów, ale także pozwala zmniejszyć zagrożenia, wynikające z gorszej kondycji finansowej danej grupy klientów. Strategia ta jest stosowana przez duże przedsiębiorstwa, będące liderami na tym rynku. Małe i średnie przedsiębiorstwa częściej stosują strategię koncentracji na niszy rynkowej i podejmują decyzję o współpracy z innymi przedsiębiorstwami na rynku. Badania przeprowadzone w wybranym przedsiębiorstwie kurierskim potwierdzają tę tezę.

W analizowanym przedsiębiorstwie można zauważyć zarówno tendencje do budowania więzi międzyorganizacyjnych z wyspecjalizowanymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami logistycznymi, jak też wzmożone w ostatnich latach inwestycje rozszerzające dotychczasowy zakres świadczonych usług.

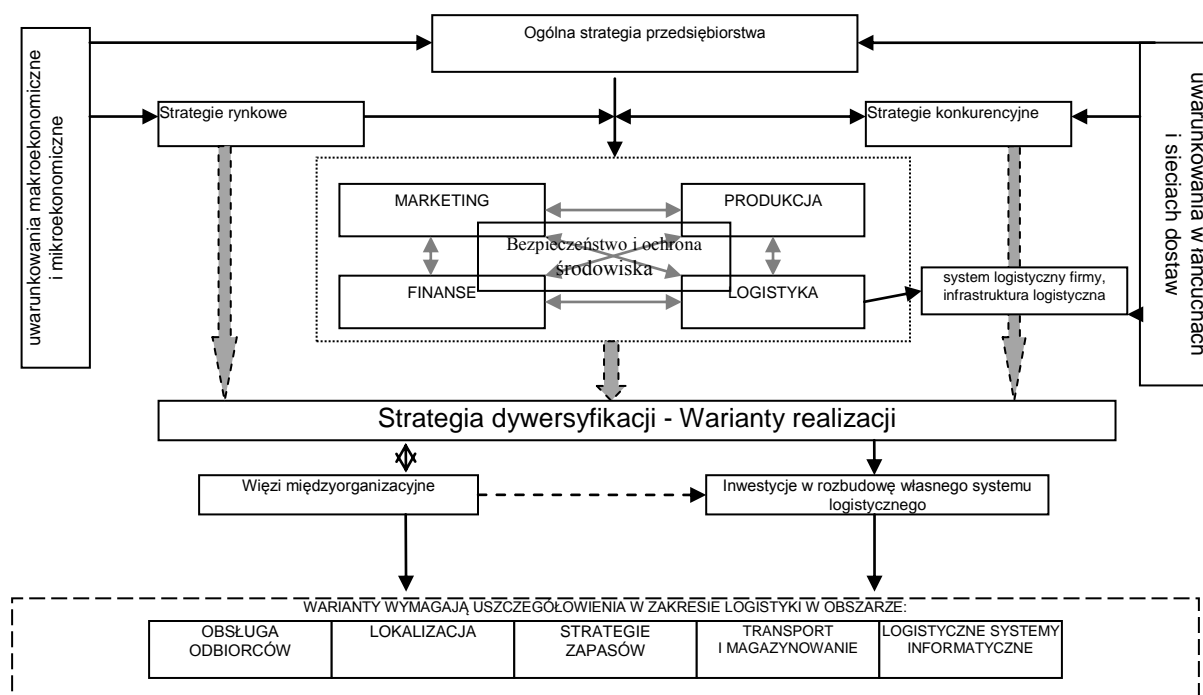
Celem rozważań przedstawionych w artykule jest zaprezentowanie tych dwóch kierunków związanych z realizacją strategii dywersyfikacji przez przedsiębiorstwo branży TSL. Podjęto próbę przybliżenia kierunku rozwoju zarówno poprzez kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych (wariant I), jak i poprzez wdrażanie inwestycji infrastrukturalnych z wykorzystaniem metodologii zarządzania projektowego (wariant II). Pierwszy nurt odwołuje się do wcześniejszych publikacji autorki. Wyniki tych badań były prezentowane między innymi na Konferencji Transport XXI w.

O wadze zarządzania projektowego świadczą nie tylko przykłady zakończonych z sukcesem projektów realizowanych w najróżniejszych branżach i przedsiębiorstwach prezentowane w literaturze, ale również omówione przykłady działań w badanej firmie logistycznej. Istota relacji międzyorganizacyjnych ma natomiast swoje podłoże m.in. w strategii przedsiębiorstw, które dla realizacji złożonych zadań w dynamicznym rynku budują partnerskie relacje z innymi uczestnikami rynku TSL. Nawiązywanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami branży TSL niesie bowiem wiele korzyści, o czym świadczą silnie rozwijające się aktualnie sieci z wyodrębnionymi operatorami logistycznymi oraz integratorami [Załoga, Kwarciański, 2006, Gołemska 2007, Kramarz 2010, PKL 2008]. Jednocześnie przedsiębiorstwa powinny być świadome ryzyka, jakie się wiąże z tym faktem (np. obniżenie wyróżniania konkurencyjnego na rynku usług, utrata klientów).

2. Czynniki wpływające na strategię przedsiębiorstwa logistycznego

Więzi międzyorganizacyjne zajmują istotną pozycję we współczesnych strategiach przedsiębiorstw. Model strategii zaprezentowany na rys. 1 uwzględnia perspektywę strategii dywersyfikacji.

Więzi międzyorganizacyjne są związane ze wszystkimi poziomami kształtowania strategii obydwu przedsiębiorstw decydujących się na nawiązanie współpracy. Z jednej strony są uzależnione od posiadanych zasobów logistycznych (dostępna infrastruktura przedsiębiorstwa może przyciągać potencjalnych partnerów w sieci), a z drugiej strony mogą wpływać na decyzje inwestycyjne.



Rys. 1. Warianty strategii dywersyfikacji

Fig. 1. Variants of the diversification strategy

Źródło: Kramarz M., Kramarz W.: Strategia dywersyfikacji przedsiębiorstwa logistycznego – analiza wariantów, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami. TNOiK, Katowice 2010.

Obszary zarządzania relacjami z perspektywy przedsiębiorstwa i partnera obejmują wspólną sferę celów współpracy, zdefiniowania jej zakresu i są uzależnione od motywów współpracy, która wpływa na formę relacji międzyorganizacyjnych [Kramarz M., Kramarz W. 2010]. Siła i zakres relacji są uzależnione nie tylko od modeli strategicznych partnerów, ale także od czynników mikro- i makrootoczenia, które mogą sprzyjać bądź ograniczać kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych.

W makrootoczeniu, z punktu widzenia przedsiębiorstw logistycznych, takich jak prezentowane przedsiębiorstwo kurierskie, istotna jest sfera regulacyjna. Analizowane przedsiębiorstwo musi dostosowywać się do zmian w ustawodawstwie, w tym m.in. do wymogów Prawa Żywnościowego UE i takie są też wymagania, które stawia swoim partnerom w sieci logistycznej. W obszarze mikrootoczenia niezwykle ważna jest pozycja przedsiębiorstwa logistycznego w łańcuchu dostaw. Działania przedsiębiorstwa logistycznego z jednej strony są bowiem weryfikowane przez usługobiorców, a z drugiej strony przez ich klientów. Pozycja przedsiębiorstwa logistycznego jest więc wyznaczana przez siłę przetargową różnych uczestników łańcucha dostaw.

Siła przetargowa nabywców usług logistycznych przedsiębiorstwa kurierskiego jest bardzo duża. Przedsiębiorstwo oferuje swoje usługi zarówno nabywcom indywidualnym, jak i instytucjonalnym, najwięcej zamówień otrzymuje z branży motoryzacyjnej, farmaceutycznej

i spożywczej. Decyzje podmiotów w tych branżach mają największy wpływ na sprzedaż usług firmy. Dostawcy i kooperanci stanowią grupę podmiotów, których usługi i produkty stanowią element niezbędny do płynnego prowadzenia działalności przez analizowane przedsiębiorstwo. Do grupy tej zaliczono zewnętrznych dostawców innych usług, w tym także informatycznych i finansowych. Kooperantami zostali określone podwykonawcy, którzy najczęściej wykonują działalność transportową na zlecenie. Zakłócenia we współpracy z wymienionymi firmami mogą stać się zagrożeniem dla działalności usługodawcy. Siła przetargowa dostawców została oceniona jako niska, gdyż przedsiębiorstwo może łatwo ich zmienić na innych partnerów, bez utraty wiarygodności w oczach usługobiorców. Ponieważ zarządzanie już zbudowanymi więziami z kooperantami (alians strategiczny) stanowi mocną stronę przedsiębiorstwa, uznano, że kooperanci mają średnią siłę przetargową – z jednej strony duża konkurencja zmniejsza siłę przetargową, ale z drugiej strony wypracowane zasady współpracy, pewność i zaufanie ją zwiększają.

Ze względu na strategiczny charakter aliansu, będącego sformalizowaną więzią międzyorganizacyjną (w tym zwłaszcza takie jego cechy, jak: długofalowość, konieczność zaangażowania znacznych aktywów materialnych, silne połączenie kooperacji i konkurencji), uzgodnienia i decyzje związane z wyborem partnera, kształtem sojuszu, zakresem i wielkością zaangażowania (finansowego i organizacyjnego) są podejmowane na najwyższym szczeblu zarządzania. Efekty długotrwałego sojuszu są często silnym impulsem do wyboru takiego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. Jednocześnie dotychczasowe efekty koalicji mają wpływ na podjęcie decyzji o nowych formach współpracy.

Badania w zakresie współdziałania podmiotów można przeprowadzić na gruncie czterech podstawowych modeli [Stern, El-Ansary 1992, Carvalho, Powell 2000, Eriz, Wilson 2006, Palmer, Lindgreen, Vanhame 2005]:

- Model ekonomiczny – w którym analizowanie mechanizmów współdziałania przeprowadza się poprzez badanie kosztów przepływów poszczególnych strumieni i czynników je warunkujących.
- Model behawioralny – koncentrujący się na czynnikach, które mogą być stymulantami oraz destymulantami współdziałania pomiędzy podmiotami (siła lidera w łańcuchu dostaw).
- Model zarządczy – w którym poszukuje się uwarunkowań współdziałania, opierających się na strategicznym i operacyjnym łączeniu i koordynacji zadań poszczególnych uczestników kanału w celu realizacji podstawowych użyteczności (czasu, miejsca, asortymentu, wielkości partii) i zapewnienia odpowiedniej jakości obsługi finalnemu nabywcy. Formy współpracy przedsiębiorstw logistycznych są zróżnicowane, a przedsiębiorstwa budując relacje muszą odnaleźć się we współczesnych sieciach logistycznych zdominowanych przez operatorów

logistycznych (organizacje 3PL) oraz nową siłę: integratorów logistycznych (organizacje 4PL).

- Model otoczenia – w którym przyjmuje się, że każdy podmiot gospodarczy działa w określonych warunkach podlegających nieustannym zmianom.

Tym samym analizując publikacje z zakresu relacji międzyorganizacyjnych, można wskazać zasadnicze różnice pomiędzy pojęciem relacje a więzi. Relacje i więzi odróżnia się zwłaszcza według kryterium czasu. W marketingu relacji przyjmuje się zasadę, że więzi to te relacje, które cechują się perspektywą długookresową, zaufaniem między podmiotami i często formalizacją współpracy i które reprezentują wysoką wartość dla firmy [Kowalska-Musiał 2006, Kramarz 2010]. W teorii organizacji więź definiuje się bowiem jako relację współzależności [Palmer, Lindgeen, Vanhame 2005]. W kontekście procesów tworzenia więzi istotne są także zmienne wpływające na ich jakość, wśród nich dominują zmienne dotyczące aspektów wzajemności (mutuality) i dzielenia się (sparing) [Wilson 2005]. Jakość więzi jest oceniana według trzech kryteriów: zaufania, zaangażowania oraz satysfakcji [Ulaga, Eggert 2006].

W myśl przedstawionych rozważań badania wariantu I koncentrowały się na więziach międzyorganizacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami a nie na wszystkich typach relacji międzyorganizacyjnych.


Zgodnie z wyróżnionymi przesłankami tworzenia relacji w postaci więzi, nauki o przedsiębiorstwie wyróżniają dwie główne płaszczyzny współpracy. Pierwsza z nich występuje wówczas, gdy jedno z przedsiębiorstw wykazuje możliwość i gotowość wykonania i dostarczenia określonego produktu, drugie zaś wyraża gotowość na jego przyjęcie na zasadzie pełnej ekwiwalentności. Jest to typ więzi tworzony na relacjach pionowych, które są charakterystyczne dla zintegrowanego łańcucha dostaw. Natomiast druga płaszczyzna odznacza się próbą jednoczenia zasobów i czynności w celu wypełnienia misji przedsiębiorstwa wobec klientów. Klient wymaga zamówienia zrealizowanego terminowo, kompletnie, pewnie, dostosowanego pod swoje specyficzne potrzeby. Firmy starają się więc nawiązywać współpracę w sektorze, ponieważ każda z osobna nie dysponuje wystarczającymi zasobami, by te cele zrealizować.

Współpraca horyzontalna może być podstawą tworzenia sieci zdominowanych bądź sieci równorzędnych partnerów. Funkcjonowanie sieci zdominowanych oparte jest na powiązaniach tworzonych poprzez przedsiębiorstwo z wieloma najczęściej mniejszymi partnerami, którzy na podstawie kontraktów współpracują z firmą dominującą i przyczyniają się do realizacji jej celów rynkowych, odnosząc własne korzyści związane przede wszystkim z ograniczonym ryzykiem funkcjonowania. Z kolei sieć równorzędnych partnerów powstaje, gdy partnerzy charakteryzują się relatywnie podobnymi siłami przetargowymi w układzie. Analizowane przedsiębiorstwo logistyczne jest uczestnikiem sieci zdominowanej.

Przedsiębiorstwa w tej sieci rozwijają wzajemne powiązania i współpracują ze sobą w różnorodnych konfiguracjach tworzonych w zależności od potrzeb rynkowych i możliwości rozwojowych układu, przy czym analizowane przedsiębiorstwo ze względu na swój udział w rynku ma w tych układach pozycję dominującą.

Podwykonawców stałych tworzy grupa firm, działających na zlecenie przedsiębiorstwa na ustalonych wcześniej warunkach. W jej skład wchodzi siedem małych przedsiębiorstw, które mają swoją siedzibę na terenie Śląska. Relacje kształtowane przez przedsiębiorstwo przedstawiono na rys. 2, oznaczono typy kształtowanych relacji oraz motywy podejmowania współpracy.

Badane przedsiębiorstwo logistyczne		Intensywność współpracy	
		Niska	Wysoka
		Giełda transportowa	Baza stałych podwykonawców
Motywy współpracy	Zasoby substytucyjne		
	Zasoby wyspecjalizowane	Dla realizacji określonych terminowo niepowtarzalnych projektów	Dla realizacji powtarzalnych wyspecjalizowanych zamówień dla stałych klientów
	Inny zasięg geograficzny		
	Eliminacja pustych przebiegów		



Niska **Częstotliwość występowania typu relacji i motywu** Wysoka

Rys. 2. Typy i motywy więzi z kooperantami
 Fig. 2. Types and motives of relationship with cooperators
 Źródło: Opracowanie własne

Współpraca firmy z przedsiębiorstwami rynku TSL przybiera różne formy. Najczęściej występującą formą współpracy są umowy kooperacyjne o różnym zakresie i horyzoncie czasowym. Firma zawiera porozumienia na krótkie okresy czasu w celu poszukiwania ładunków powrotnych, a także w celu rozszerzenia zakresu świadczonych usług. Są to zarówno przypadki przewozów nietypowych, gdzie wymagany jest specjalistyczny tabor przystosowany do przewozu ładunków ponadgabarytowych czy też jednostek ładunkowych transportu kombinowanego (kontenery, nadwozia wymienne), jak również zwykłe zlecenia, których firma z różnych przyczyn nie może w danej chwili zrealizować. Częściej natomiast

występuje w firmie współpraca oparta na kontraktach na stałe przewozy. Firma zawarła alians strategiczny z czterema przewoźnikami. Przedsiębiorstwo współpracuje również z firmami spedycyjnymi, działającymi na rynkach lokalnych na terenie całej Polski, co umożliwia jej pozyskiwanie większej ilości zleceń. Jest to układ partnerski, w którym nie ma dominującej firmy, powstały z inicjatywy kilku przedsiębiorstw i niezwiązany żadną umową.

Aby zbadać, czym kierowało się analizowane przedsiębiorstwo przy decydowaniu się na współpracę z określonymi podmiotami, przeprowadzono badanie ankietowe. Ta sama ankieta została wręczona czterem przedsiębiorcom, z którymi badana firma prowadzi stałą współpracę. Pozwoliło to w przybliżeniu ocenić zgodność czynników decydujących o podjęciu współpracy. Badanie zostało przeprowadzone w lipcu 2009 r. W każdym przypadku firma przyznawała wagę dla danego czynnika w skali od 1 do 10, gdzie 10 oznaczało bardzo ważny czynnik, natomiast 1 mało ważny. Każdą wartość można było przypisać tylko jednemu czynnikowi, co pozwoliło je uszeregować od najważniejszego dla danego przedsiębiorstwa do najmniej ważnego.

Wartości przypisywane poszczególnym czynnikom przez przedsiębiorstwo nie różnią się zasadniczo od średnich wartości wskazywanych przez współpracujące z nią firmy. Dominującym motywem współpracy w badanych przedsiębiorstwach jest wzrost konkurencyjności. Zarówno walka konkurencyjna, jak i walka o nowych klientów z silniejszą konkurencją otrzymały bardzo wysokie wartości. W kolejnych kategoriach widać niewielkie rozbieżności. O ile firmy współpracujące podkreślają potrzebę adaptowania się do zmian otoczenia, firma dominująca, jaką jest analizowane przedsiębiorstwo kurierskie, podkreśla możliwość wychwytywania szans rynkowych i kreowania nowych usług.

3. Metodologia zarządzania projektem na przykładzie wybranych inwestycji w infrastrukturę logistyczną

Analizowane przedsiębiorstwo posiada 50 oddziałów w całej Polsce, ponad 4000 pracowników oraz flotę 2685 pojazdów. Poniżej przedstawiono przypadki działań nakierowanych na dywersyfikację przedsiębiorstwa, z próbą oceny każdego z nich według metodologii zarządzania projektem [DeMarco 2002, Goldratt, Eliyahu 2000, Highsmith 2007, Lock 2006, Lewis 2002, Schouten, Tchórzewski 2009]. Ocena każdego prezentowanego przypadku zawiera następujące informacje:

- podsumowanie czynników sukcesu,
- podsumowanie czynników niepowodzeń,
- wnioski dla przedsiębiorstwa na przyszłość.

Z udostępnionych przez przedsiębiorstwo informacji wynika, że sytuacja na rynku usług logistycznych wpłynęła znacząco na bardzo gwałtowny rozwój spółki, a tym wymusiła wiele zmian w dotychczasowym środowisku pracy. Wzrost ilości paczek przyczynił się do podejmowania wielu równoczesnych, a zarazem szeroko zakrojonych działań podejmowanych przez analizowane przedsiębiorstwo. Najważniejsze działania zostały przedstawione i ocenione według przedstawionych powyżej kryteriów, co pozwoliło na podsumowanie przyjętych metod i podejście badanej spółki do zagadnienia zarządzania projektami w kontekście działań związanych z dywersyfikacją przedsiębiorstwa.

Najważniejszą inwestycją z perspektywy dywersyfikacji przedsiębiorstwa było uruchomienie Fabryki Paczek. W strukturach spółki wyodrębniono zupełnie niezależną organizacyjnie oraz finansowo sekcję, odpowiedzialną za realizację usługi nieświadczanej w standardzie usług w sektorze firm kurierskich. Rozwiązanie to pozwala klientom uniknąć zwiększonych kosztów, związanych z koniecznością zapewnienia zasobów na okresowe akcje wymagające powierzchni magazynowej, siły roboczej. Analizowanemu przedsiębiorstwu logistycznemu Fabryka Paczek natomiast pozwala optymalnie wykorzystać posiadane zasoby (w przerwie między standardowymi procesami zasoby ludzkie można przesuwac do konfekcji) oraz przejąć wysyłkę paczek. Wdrożenie tego pomysłu wymagało wielu działań, takich jak: wyodrębnienie w wyznaczonych placówkach monitorowanej, bezpiecznej powierzchni do konfekcji, zakup i montaż dedykowanego oprogramowania, zakup i montaż regałów wysokiego składowania, ustalenie zasad obrotu paletowego z klientami. Pomysł został przedstawiony przez dział handlowy szerokiej grupie docelowych klientów, którzy wskazali, że kluczowym kryterium powodzenia tego przedsięwzięcia będzie czas jego wdrożenia.

Projekt wdrożeniowy Handheld polegał na zakupie oraz dostosowaniu urządzeń poprzez przygotowanie i przetestowanie indywidualnego oprogramowania. Biorąc pod uwagę sektor logistyczny na świecie, pomysł nie jest nowatorski. Rozwiązanie musi być jednakże indywidualnie zintegrowane z bazą danych, z jaką pracuje dana organizacja, co powoduje, że zaledwie jedna z firm kurierskich na rynku polskim posługuje się tym rozwiązaniem. Przedsięwzięcie wymagało zatem olbrzymich nakładów finansowych oraz czasowych. Celem przedsięwzięcia była natomiast nie tylko poprawa jakości i szybkości przepływu danych (urządzenie w czasie rzeczywistym przesyła dane o losach paczki, co jest natychmiast widoczne na stronie www dla klienta), ale również ograniczenie kosztów ręcznego wprowadzania danych przez wyspecjalizowane działy w oddziałach. Datę zakończenia testów, a tym samym uruchomienia procesu wdrożenia zakupionych urządzeń w pozostałych oddziałach wyznaczono na wrzesień 2009. Niestety, nie udało się zamknąć projektu w wyznaczonym czasie, a zakończenie fazy testów ogłoszono dopiero w marcu 2010 roku.

Tabela 1

Podsumowanie do przykładu nr 1

Nazwa:	URUCHOMIENIE FABRYKI PACZEK
Czy określono wyraźnie misję i wizję:	TAK
Czy określono zakres prac i zasobów:	TAK
Czy określono czas realizacji:	TAK
Czy określono budżet:	TAK
Czy ten zakres działań można nazwać projektem?	TAK
Czynniki sukcesów projektu:	Innowacyjność, połączenie potrzeb klientów z planami sprzedaży ilościowej paczek
Czynniki niepowodzeń projektu:	Wyraźny brak koordynacji od strony projektowej (brak dokumentacji projektowej i kontroli postępu prac, założenia czasowe ruchome a ostatecznie zdeterminowane przez potrzebę odbiorów, niezakończenia projektu) wygenerowały niepotrzebne ryzyko
Wnioski dla spółki na przyszłość:	Projekt Fabryka Paczek mógłby być doskonałym przykładem szkoleniowym, pomagającym oddzielać działania spełniające kryteria projektu od działań powtarzalnych, rutynowych i innych uznawanych za nieprojektowe w każdej organizacji. Projekt nie został zakończony w ustalonym czasie. Aktualnie przedsiębiorstwo ponownie przystąpiło do realizacji tego pomysłu.

Tabela 2

Podsumowanie do przykładu nr 2

Nazwa:	TEST WDROŻENIOWY HANDHELD
Czy określono wyraźnie misję i wizję:	TAK
Czy określono zakres prac i zasobów:	TAK
Czy określono czas:	TAK
Czy określono budżet:	TAK
Czy ten zakres działań można nazwać projektem?	TAK
Czynniki sukcesów projektu:	Czas – im wcześniej projekt zostanie wdrożony, tym szybciej można zaoferować bieżący komplet informacji klientowi oraz ograniczyć koszty wynikające z konieczności utrzymania zasobów ludzkich niezbędnych do ręcznego nanoszenia danych do systemu
Czynniki niepowodzeń projektu:	Wyraźny brak koordynacji od strony projektowej (brak dokumentacji projektowej i kontroli postępu prac, założenia czasowe ruchome a ostatecznie zdeterminowane przez realne możliwości działu IT, niezakończenia projektu)
Wnioski dla spółki na przyszłość:	Na bazie tego projektu można omawiać i uświadamiać znaczenie kryteriów postawionych na etapie ich szacowania. Projekt nie zakończył się w planowanym terminie, co z pewnością ma niebagatelny wpływ na koszty funkcjonowania organizacji, a tym samym jej konkurencyjność.

Kolejny projekt, zakwalifikowany przez respondentów jako istotny, dotyczył rozbudowy centralnej sortowni. Poprawne funkcjonowanie oddziałów spółki na terenie kraju jest bowiem uzależnione bezpośrednio od poprawności działania tej właśnie jednostki organizacyjnej. Każde wydłużenie procesów sortowania rodzące opóźnienie w czasie dojazdu samochodu linii nocnej do oddziału docelowego rodzi komplikacje operacyjne (opóźniony wyjazd kurierów, a więc i opóźniony dojazd z paczkami do Odbiorców). Głównym celem

dokonanych zmian była konieczność optymalizacji procesów w związku ze wzrostem ilości paczek ponad zakładane ilości: odciążenie głównej linii przenośnika poprzez dołożenie dodatkowych linii przenośników oraz zapewnienie sortowni możliwości załadunku towaru luzem [Kramarz M., Kramarz W. 2010].

Tabela 3

Podsumowanie do przykładu nr 3

Nazwa:	ROZBUDOWA CENTRALNEJ SORTOWNI
Czy określono wyraźnie misję i wizję:	TAK
Czy określono zakres prac i zasobów:	TAK
Czy określono czas:	TAK
Czy określono budżet:	TAK
Czy ten zakres działań można nazwać projektem?	TAK
Czynniki sukcesów projektu:	Szybkość działania pozwoliła zapobiec potencjalnym komplikacjom z wydolnością jednostki
Czynniki niepowodzeń projektu:	Wyraźny brak koordynacji od strony projektowej (brak dokumentacji projektowej i kontroli postępu prac, założenia czasowe ruchome a ostatecznie zdeterminowane przez realne możliwości i bieżące potrzeby organizacji)
Wnioski dla spółki na przyszłość:	Projekt Rozbudowy Centralnej Sortowni doskonale obrazuje znaczenie planowania i harmonogramowania. Każda organizacja winna za projekt strategiczny obrac planowanie długofalowe z uwzględnieniem opracowania możliwie największej ilości scenariuszy. Działania podejmowane „na szybko”, przesuwanie środków rodzi zbyt duże ryzyko utraty kontroli nad procesami, finansami, zasobami, a w konsekwencji może doprowadzić do porażki

Te przykłady projektów określone przez respondentów jako kluczowe posłużyły jako podstawa wypracowania wzoru typowo projektowej dokumentacji z założeniem, że kolejne oddziały przedsiębiorstwa będą wykorzystywały bazowe wymagania z zakresu Zarządzania Projektami. Dokumentacja wewnętrzna przedsiębiorstwa przybliży podstawową dokumentację projektową, jak:

- a) „Brief” Projektu – czyli tzw. zarys koncepcji projektu, to specyfikacja potrzeb względem nowego obiektu, tj. zakres prac projektowych, w tym wyszczególnienie prac poza zakresem projektu, np. droga dojazdowa, kanalizacja itp. Dokument powinien zawierać wstępny plan działania, przewidywane zagrożenia w realizacji, w tym sugerowane metody zaradcze, oraz powinien określać mierzalne kryteria sukcesu realizacji projektu np. uruchomienie w zaplanowanym terminie lub maksymalne opóźnienie; poprawa wydajności operacyjnej oddziału; wzrost przepustowości sieci itp.
- b) Harmonogram – szczegółowy plan realizacji projektu z terminami granicznymi oraz w rozbiciu na podzadania z przypisaniem obowiązków do poszczególnych członków zespołu projektowego. Harmonogram w postaci wykresu Gantta graficznie obrazuje przebieg realizacji projektu i wskazuje zależności między zadaniami.

- c) Lista Spraw Otwartych – prosta tabela do śledzenia realizacji zadań krytycznych lub problematycznych nieuwzględnionych w harmonogramie projektu, a które pojawiły się dopiero w trakcie. Zadania mają nadane określone priorytety i status krytyczności dla projektu i są przypisane do wyznaczonych osób wraz z określeniem terminów granicznych. Zadania zrealizowane znikają z listy.

Pozytywne zmiany we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań widać dopiero przy okazji projektów realizowanych na przełomie lat 2009 i 2010, kiedy to uzupełniona dokumentacja zostaje przesłana do użytku i stosowania przez członków zespołu projektowego.

4. Wnioski

Aby w pełni przeanalizować sprawność usług oferowanych przez firmę, a w tym także skuteczność przyjętej strategii, ocenę zapoczątkowano badaniem satysfakcji jej klientów z oferowanych usług. Przeprowadzone na 12 firmach korzystających z usług przedsiębiorstwa badanie pozwoliło w przybliżeniu ocenić poziom zadowolenia klienta. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od maja do lipca 2009 r. na podstawie przygotowanej ankiety, która została wręczona przez kierowców osobom zajmującym się odbiorem ładunku. Analizowane firmy to przedsiębiorstwa działające na terenie Unii Europejskiej, przeważnie w branży motoryzacyjnej i spożywczej. W badaniu analizie poddano zagadnienia z zakresu logistycznej obsługi klienta, ceny za świadczenie usług, jakość taboru i jego wygląd oraz jakość obsługi. W każdym przypadku klient przyznawał ocenę od 1 do 5 punktów, gdzie 5 oznaczało bardzo wysoką ocenę, natomiast 1 bardzo niską. Elementy przedtransakcyjne obsługi klienta otrzymały ocenę dobrą, która jest sygnałem o konieczności usprawnienia, zwłaszcza czasu odpowiedzi na zapytanie ofertowe.

Realizacja usług w badanej firmie została oceniona wysoko. Najwyższą ocenę firma otrzymała za kompletność realizacji zamówienia oraz jej dostarczenie w stanie nieuszkodzonym. Można na tej podstawie uznać, że zarówno zarządzanie operacjami, jak i relacjami z kooperantami jest silną stroną przedsiębiorstwa. Jedynym problemem zdaje się tutaj być kompleksowość usług. Czynniki te wskazują na potrzebę zwiększenia usieciowienia przedsiębiorstwa. Zarządzanie relacjami w sieci logistycznej powinno wspomagać budowanie więzi międzyorganizacyjnych z wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami logistycznymi, które będą oparte na zaufaniu i będą zmniejszać ryzyko zawodności realizacji zamówień z udziałem zewnętrznych partnerów.

Tworzenie więzi międzyorganizacyjnych jest istotne zwłaszcza w przypadku dużej niepewności zamówień. Dla dywersyfikacji na rynki o przewidywalnych zamówieniach o niewielkich odchyleniach od prognoz przedsiębiorstwo wybiera wariant inwestowania we własną infrastrukturę.

Bibliografia

1. Carvalho T., Powell W.: A multiplier adjustment method for dynamic resource allocation problems. "Transportation Science", vol. 34, no. 2, 2000.
2. DeMarco T.: Zdażyć przed terminem. Studio Emka, Warszawa 2002.
3. Eriz V., Wilson D.: Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. "European Journal of Marketing", vol. 40, no. 3-4, 2006.
4. Goldratt Eliyahu M.: Łańcuch krytyczny. PWN, Warszawa 2000.
5. Highsmith J.: Projekt Management – Jak tworzyć innowacyjne produkty. PWN, Warszawa 2007.
6. Gołębska E. (red.): Kompendium wiedzy o logistyce. PWN, Warszawa 2007.
7. Kowalska-Musiał M.: Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa. „Marketing i Rynek”, nr 3, 2006.
8. Kramarz M.: The nature and types of network relations in distribution of metallurgical products. „LOGFORUM”, nr 4, 2010.
9. Kramarz M., Kramarz W.: Strategia dywersyfikacji przedsiębiorstwa logistycznego – analiza wariantów, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Modele, metody i narzędzia zarządzania organizacjami. TNOiK, Katowice 2010.
10. Lock D.: Podstawy zarządzania projektami. PWE, Warszawa 2006.
11. Lewis J.P.: Podstawy zarządzania projektami. One Press, Gliwice 2002.
12. Palmer P., Lindgreen A., Vanhame J.: Relationship Marketing Schools of Thought and Future Research Directions. "Marketing Intelligence & Planning", nr 3, 2005.
13. Polski Kongres Logistyczny (PKL). Logistics 2008. Nowe wyzwania – nowe rozwiązania. Materiały konferencyjne. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2008.
14. Ulaga W., Eggert A., Relationship value and relationship quality. Broadening the nomological network of business-to-business relationship. "European Journal of Marketing", vol. 40, nr 3-4, 2006.
15. Wilson D.: An integrated model of buyer – seller relationship. "Journal of the Academy of Marketing Science", vol. 23, 2005.
16. Schouten J., van Beers W.: Zarządzanie zorientowane na rezultaty. IFC Press, Kraków 2002.
17. Stern L.W., El-Ansary A.I.: Marketing Channels. Prentice – Hall, New Jersey 1992.
18. Tchórzewski S.: Porównanie metodologii zarządzania projektami, [w:] Karbownik A. (red.): Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
19. Załoga E., Kwarciański T.: Strategie rynkowe w transporcie. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

Abstract

Cooperation in logistics networks is perceived by many logistics companies as a chance for more efficient adaptation to changes in the environment. Its role in the distribution of products increases especially on very dynamic markets with variable demand and a short product life cycle. In the article I joined in the discussion about diversification strategy of transport enterprises. In the strategic analysis I captured determinants strategy. The diversification strategy is being considered in two variants: shaping the relation, and investments. Network relations are increasing the elasticity of transport enterprises in the reaction to the uncertainty.