



panel polskich menedżerów logistyki

Raport 2011
Projekty logistyczne – doświadczenia
polskich przedsiębiorstw



logisys

Projektowanie i usprawnianie
logistyki przedsiębiorstw

Badanie zrealizowane przez Logisys sp. z o.o.

Wprowadzenie

„**Projekty logistyczne – doświadczenia polskich przedsiębiorstw**” jest pierwszym ogólnopolskim badaniem realizowanym w cyklu Panel Polskich Menedżerów Logistyki.

Menedżerowie logistyki rzadko mają okazję do dzielenia się doświadczeniami. To ludzie bardzo zajęci, na których spoczywa duża odpowiedzialność, będący stale „pod telefonem”. Dlatego trudno jest o spokojną i twórczą wymianę doświadczeń. Rozmowy z menedżerami i raport taki jak niniejszy wychodzą naprzeciw tego rodzaju oczekiwaniom.

Panel Polskich Menedżerów Logistyki to projekt firmy Logisys sp. z o. o., w ramach którego menedżerowie logistyki w polskich firmach może dzielić się swoim doświadczeniem związanym ze stanem zarządzania logistyką w polskich firmach.

Jest to unikalne przedsięwzięcie, dzięki któremu polscy menedżerowie odpowiedzialni za logistykę będą lepiej przygotowani do podejmowania decyzji o projektach logistycznych.

Poniżej prezentujemy pierwsze badanie, którego celem było uzyskanie odpowiedzi na pytania: jak polscy menedżerowie zarządzają projektami logistycznymi, na jakie bariery napotykają w osiągnięciu rezultatów.

Badania oraz raport zostały przygotowane i zrealizowane przy współudziale dr Marty Tutko, adiunkta na Uniwersytecie Jagiellońskim.

Zapraszam do lektury, własnej analizy i dyskusji, również mniej formalnie na: www.blogistyka.pl



Bartosz Jacyna
starszy konsultant, prezes zarządu

bartosz.jacyna@logisys.pl

694 427 596

Spis treści:

Wprowadzenie	2
Streszczenie	5
Projekty logistyczne w przedsiębiorstwach	6
Planowanie projektu logistycznego	9
Kalkulacja kosztów projektu logistycznego	9
Rzeczywiste koszty projektu logistycznego	11
Planowanie efektów projektu logistycznego	12
Rzeczywiste efekty projektu logistycznego	13
Czas realizacji projektu logistycznego	14
Bariery	16
Bariery w osiągnięciu optymalnych efektów z projektu logistycznego	16
Bariery w skutecznym kupowaniu produktów i usług na potrzeby projektu logistycznego	18
Szef projektu logistycznego	19
Identyfikacja osoby odpowiedzialnej za projekt	19
Zaangażowanie szefa projektu logistycznego	21
Profil respondentów	22
Wielkość przedsiębiorstwa	22
Branża	23
Miejsce w łańcuchu logistycznym	24
Kapitał przedsiębiorstwa	25
Magazyn	25
Systemy IT	27
Metodologia	28
Spis wykresów	31



audyty



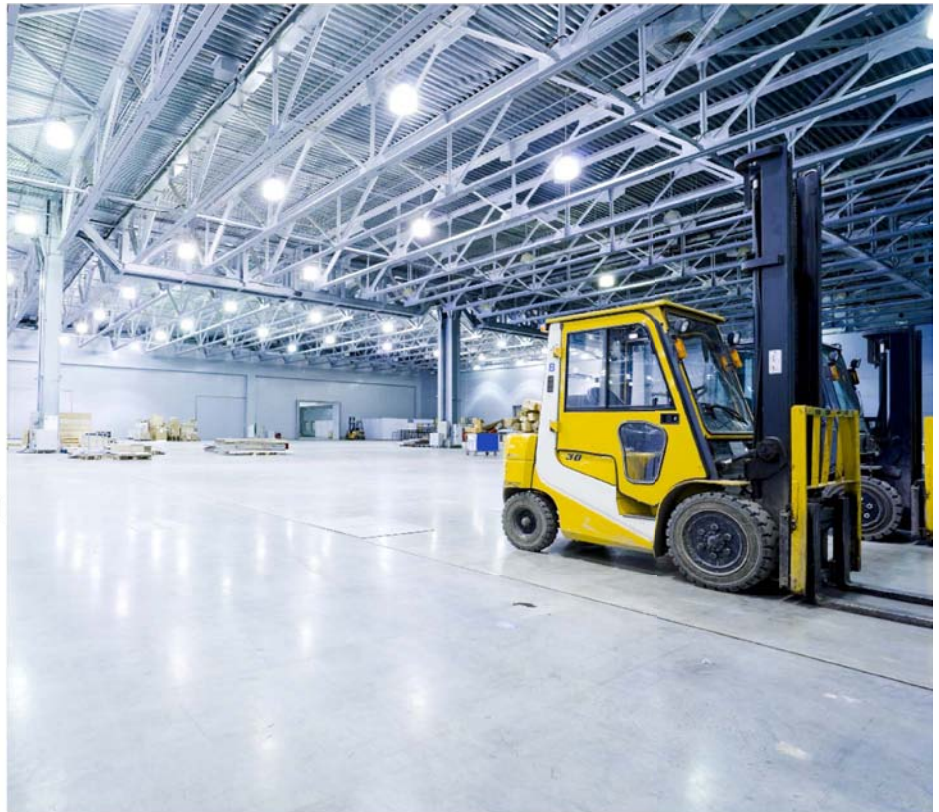
projekty



wdrożenia



narzędzia



logisys

Projektowanie i usprawnianie
logistyki przedsiębiorstw

www.logisys.pl

[reklama]

Streszczenie

142 menedżerów logistyki wzięło pełny udział w badaniu dotyczącym projektów logistycznych w polskich firmach, w ramach Panelu Polskich Menedżerów Logistyki zorganizowanym przez Logisys.

Menedżerowie logistyki w firmach w Polsce w ostatnich 3 latach mieli pełne ręce roboty, jeśli chodzi o projekty logistyczne. Zdecydowana większość, bo ponad 70% firm w Polsce zrealizowała co najmniej 1 projekt logistyczny. Wśród firm, które realizowały takie projekty, aż 40% zrealizowało ich 4 lub więcej.

2/3 firm nie wykonuje wystarczających kalkulacji projektu logistycznego, co wynika z faktu że firmy te realizują co najwyżej trzy typy kalkulacji.

Tylko 42% projektów nie przekracza budżetu. Aż 19% menedżerów nie jest w stanie powiedzieć, jaki jest rzeczywisty koszt projektu logistycznego w porównaniu z planowanym.

Bezpośrednia poprawa jakości i wydajności to główny cel projektów logistycznych. Najbardziej wskazywanymi planowanymi efektami są efekty strategiczne (ok. 40% odpowiedzi).

60% firm deklaruje zgodność efektów rzeczywistych z planowanymi.

Tylko nieco ponad 1/3 projektów kończy się w terminie, najczęściej przeciągają się one o 20% w stosunku do pierwotnego harmonogramu.

Najważniejsze bariery to niezrozumienie założeń projektu przez inne działy firmy (52%), zmiana warunków i wymagań w trakcie projektu (50%). Inne często wskazywane bariery to niedobór wiedzy i doświadczenia w zakresie projektu (30%), zbyt mała ilość czasu szefa projektu (30%) oraz niewystarczające zrozumienie założeń projektu logistycznego przez zarząd (27%) .

Połowa respondentów wskazała na co najmniej 3 istotne bariery.

W pytaniu dotyczącym barier w kupowaniu usług i produktów na potrzeby realizacji projektu, menedżerowie wskazują na utrudnione porównywanie ofert (44%) i brak zrozumienia specyfiki potrzeb przez dostawców (43%). Aż 1/5 respondentów ma trudności w podjęciu złożonej decyzji co do wyboru i zakupu w projekcie logistycznym.

Projekty logistyczne przeważnie są zarządzane przez szefów logistyki (60%). W ¼ projektów na czele projektu stoi członek zarządu. Natomiast w niemal 1/5 projektów trudno wskazać osobę szefującą projektowi.

Zaangażowanie w realizację projektu bywa bardzo zróżnicowane. Najczęściej szef projektu poświęca połowę swojego czasu (tak wskazało 39% firm).

Projekty logistyczne w przedsiębiorstwach

Menedżerowie logistyki mają w ostatnich 3 latach ręce pełne roboty.

Projekt logistyczny to wdrożenie zmiany w logistyce (magazynowej, produkcyjnej, dystrybucyjnej, itp.) przedsiębiorstwa, np. rozbudowa magazynu, uruchomienie nowego magazynu, wdrożenie lub rozbudowa systemu IT wspierającego logistykę (magazynową, produkcyjną, dystrybucyjną, itp.), zmiana operatora logistycznego, zmiana procesów logistycznych, inne.

142 badanych odpowiedziało, że w ostatnich 3 latach w ich firmach był realizowany co najmniej jeden typ projektu logistycznego. Najbardziej popularnymi projektami są reorganizacje przestrzeni magazynowej, zmiana w procesach i (roz)budowy magazynów. Są to projekty stosunkowo proste, najszybciej dające widoczne efekty.

Jedynie 8,5% ankietowanych wskazało jeden rodzaj projektu logistycznego. W większości przypadków (91,5 %) respondenci wybierali co najmniej dwie odpowiedzi, najczęściej (w sumie 70%) wskazywali na 2,3 lub 4 rodzaje projektów.



„W procesie wdrażania nowego projektu logistycznego ważnymi czynnikami mającymi wpływ na jego powodzenie są m.in.: umiejętne zaprojektowanie powierzchni magazynowej, odpowiednia organizacja i optymalizacja wszystkich procesów logistycznych oraz wdrożenie właściwych narzędzi IT wspierających te procesy.”

Artur Stoliński, Dyrektor Centrum Logistycznego, Żabka Polska

W około 1/5 przedsiębiorstw, rozpoczęto współpracę z operatorem logistycznym lub dokonano jego zmiany. Wynikać to może z faktu, że umowy o współpracy podpisywane z operatorami logistycznymi zawierane są na dłuższy okres. Ponadto w Polsce udział firm korzystających z usług operatora logistycznego jest stosunkowo niski.

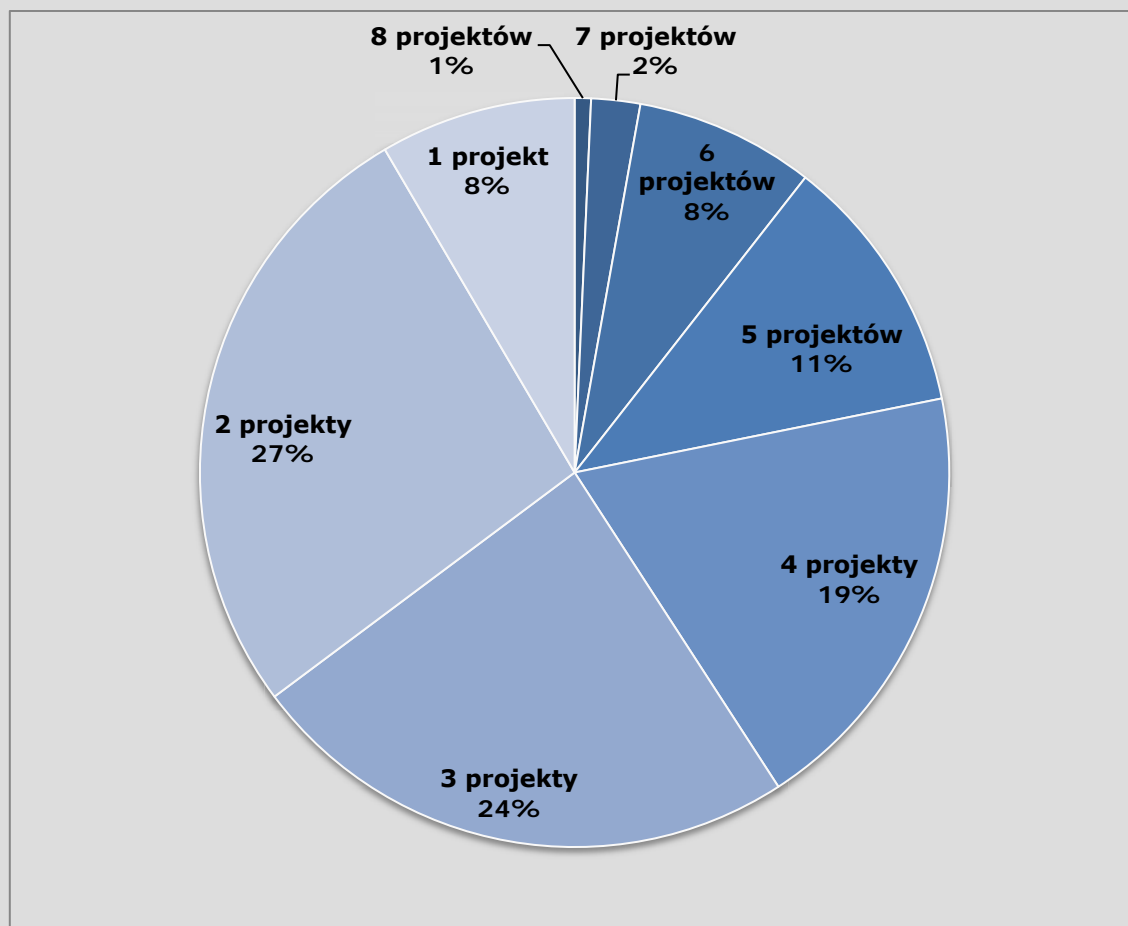
Ankietowani wpisali również inne odpowiedzi dotyczące realizowanych projektów logistycznych, takie jak: „integracja procesów z innymi zakładami firmy w Europie”, „jednolity indeks materiałowy” oraz „audyt zewnętrzny i próba reorganizacji działów firmy”.

Wykres 1 Typy realizowanych projektów logistycznych w przedsiębiorstwach w Polsce w ostatnich 3 latach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142). Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Wykres 2 Ile rodzajów projektów zrealizowanych w ostatnich 3 latach wskazał respondent?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142).

Planowanie projektu logistycznego

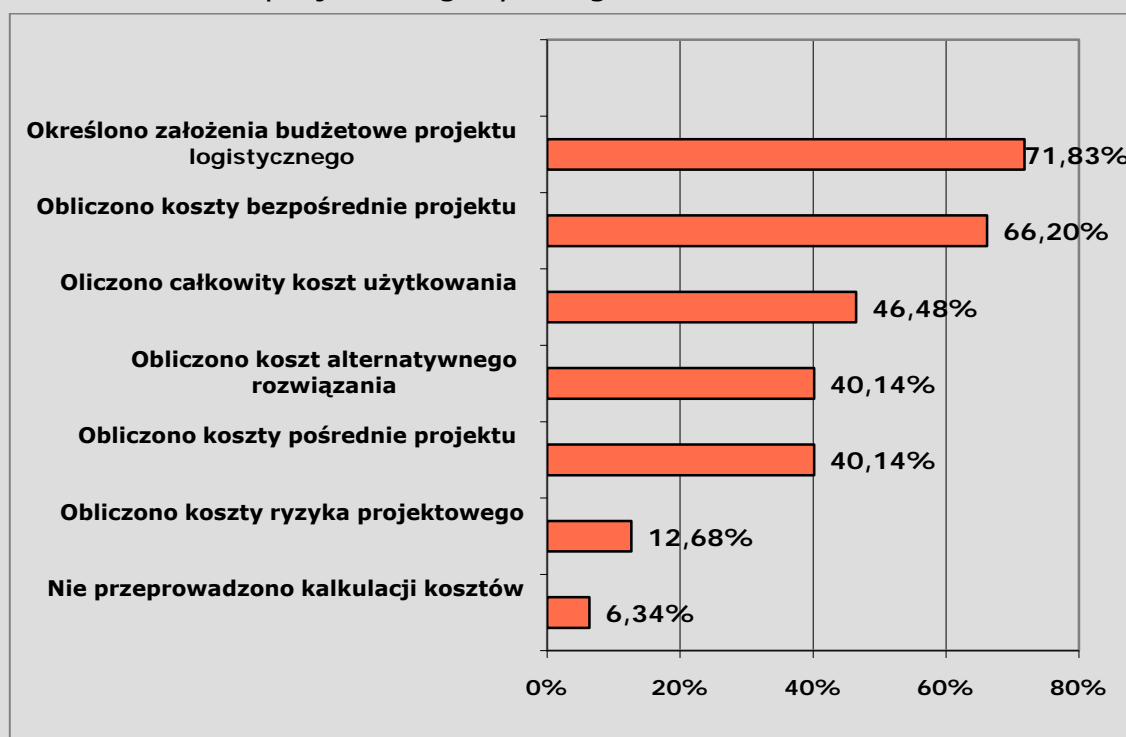
Czy firmy planują wydatki związane z przeprowadzeniem projektu logistycznego i czy określają efekty, których spodziewają się z wprowadzonych zmian? Czy planowane założenia są weryfikowane?

Kalkulacja kosztów projektu logistycznego

2/3 firm nie wykonuje wystarczających kalkulacji projektu logistycznego.

Jak się okazuje, zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (ponad 93%) przeprowadza jakąkolwiek kalkulację kosztów projektu logistycznego przed jego rozpoczęciem. Odpowiedzi zostały udzielone w odniesieniu do ostatnio zrealizowanego projektu logistycznego. Przedstawiciele 6,34% firm udzielili odpowiedzi, że nie przeprowadzili żadnej kalkulacji. Szczegółowe odpowiedzi respondentów przedstawia Wykres 3. Jedyne co ósma firma oblicza koszty ryzyka projektowego. Jest to zazwyczaj kalkulacja skomplikowana do przeprowadzenia, wiele elementów wydaje się trudnych do oszacowania.

Wykres 3 Rodzaje kalkulacji kosztów przeprowadzanych przed zrealizowaniem projektu logistycznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Badań (n = 142). Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.



„Biorąc pod uwagę moje doświadczenie zawodowe, w pełni mogę potwierdzić zgodność wyników z rzeczywistością.

Jako menedżer bardzo rzadko określałem koszty ryzyka projektowego oraz koszty pośrednie (choć właśnie to zmieniamy).

Osobiście znam przykład braku analizy powyżej wymienionych kosztów, który doprowadził do opóźnienia zakończenia realizacji projektu o kilka miesięcy, a co za tym idzie do strat firmy spowodowanych nie wdrożeniem nowej linii technologicznej zgodnie z planem.”

Mirosław Smektała, Kierownik Magazynu Wyrobów Gotowych, Wix – Filtron (Affinia Group)

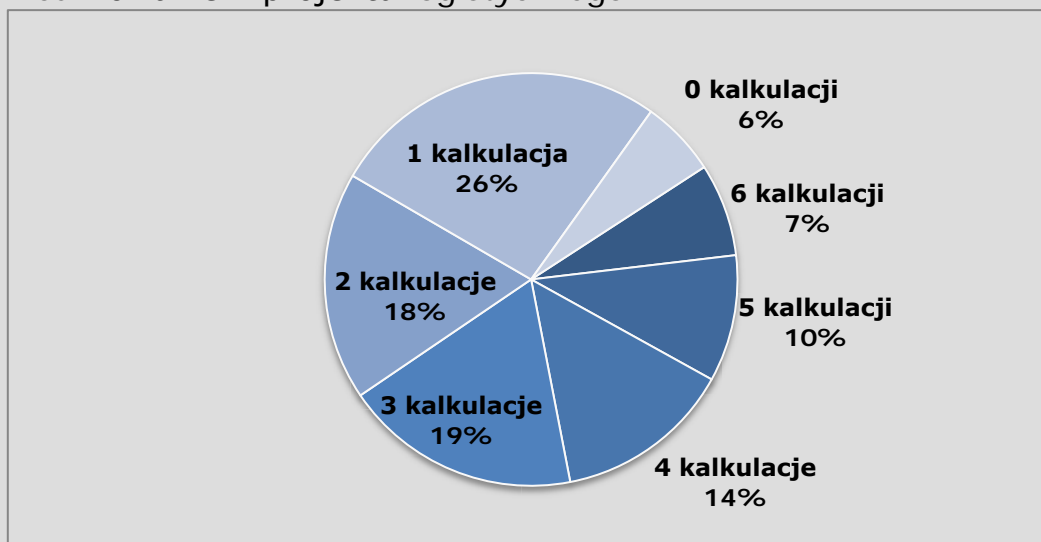
Na uwagę zasługuje również analiza wskazań poszczególnych firm w zakresie kombinacji wykorzystywanych sposobów przeprowadzania kalkulacji kosztów.

2/3 respondentów deklaruje, że przeprowadza co najwyżej 3 rodzaje kalkulacji, co w praktyce oznacza ograniczenie się do najprostszych elementów szacowania kosztów. Przeprowadzanie jednocześnie sześciu rodzajów kalkulacji deklaruje jedynie 8% przedsiębiorstw, które tym samym przeprowadzają najbardziej szczegółowe wyliczenia dotyczące planowanych kosztów związanych z realizacją projektu logistycznego. Firmy te określają założenia budżetowe projektu logistycznego oraz obliczają:

- koszty bezpośrednie projektu (zakupu produktów i usług obcych),
- koszty pośrednie projektu (koszt własnych zasobów),
- całkowity koszt użytkowania,
- koszty ryzyka projektowego,
- koszt alternatywnego rozwiązania (kalkulacja wyboru innego rozwiązania).

Szczegółowe dane dotyczące tego zagadnienia przedstawia Wykres 4.

Wykres 4 Liczba typów kalkulacji przeprowadzonych przed zrealizowaniem projektu logistycznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n = 142).

Rzeczywiste koszty projektu logistycznego

Tylko 40% projektów nie przekracza budżetu.

Przedsiębiorstwa, podejmując decyzję o realizacji projektu logistycznego, przeprowadzają kalkulację kosztów projektu logistycznego, a później je weryfikują. W rzeczywistości jedynie w 1/3 firm planowane wydatki okazują się zgodne z wysokością faktycznie poniesionych kosztów. Aż w 1/3 przypadków koszty przekroczyły założenia budżetowe. Możliwe przyczyny takiego stanu są omówione w części niniejszego raportu dotyczącej barier w realizacji projektów logistycznych.



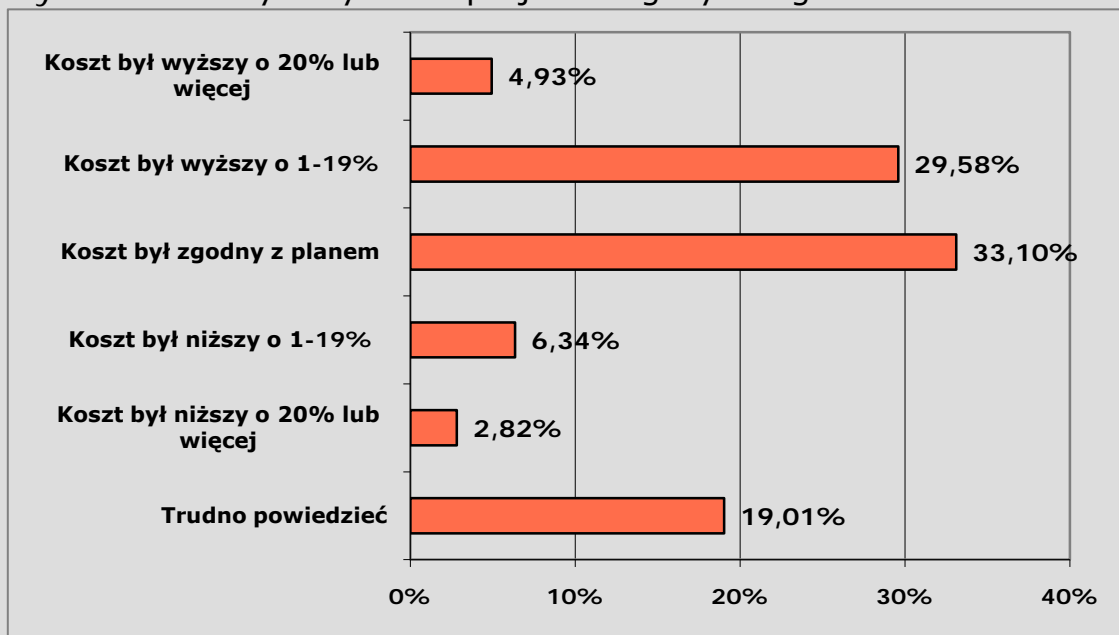
„Nietrafne oszacowanie kosztów projektów może spowodować podjęcie przez firmę nieracjonalnych decyzji inwestycyjnych, które potem latami obciążają wyniki finansowe.

Dlatego warto do wyceny kosztów planowanych inwestycji zaangażować bezstronnych ekspertów, którzy na bazie swojego doświadczenia potrafią uwzględnić wszystkie kluczowe czynniki wpływające na efektywność inwestycji.”

Bartłomiej Gniady, Dyrektor Logistyki, BAKOMA Sp. z o.o.

Zaskakujące jest, że niemal 1/5 respondentów nie potrafi odpowiedzieć na to pytanie. Tym bardziej, że w grupie, która nie potrafiła odpowiedzieć przeważały osoby (około 57%), które w pytaniu o przeprowadzone rodzaje kalkulacji kosztowych zaznaczyły kilka odpowiedzi.

Wykres 5 Rzeczywisty koszt projektu logistycznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n = 142).

Planowanie efektów projektu logistycznego

Bezpośrednia poprawa jakości i wydajności to główny cel projektów logistycznych.



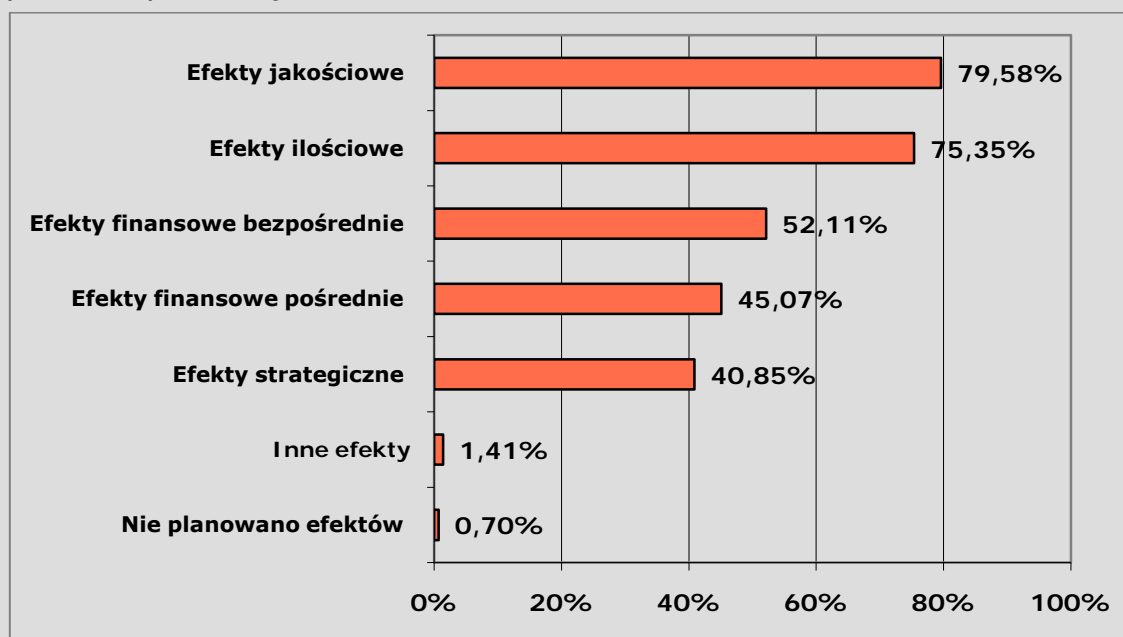
"Wyniki przeprowadzonego przez Logisys badania pokazują, że przedsiębiorstwa dostrzegają w projektach logistycznych potencjał zwiększenia swojej konkurencyjności i efektywności finansowej. Przełożenie tego potencjału na rzeczywistość zależy od profesjonalnej realizacji projektu. Przed podjęciem decyzji o wprowadzaniu zmian, ważna jest krytyczna ocena wymaganych i faktycznie posiadanych przez organizację zasobów i kompetencji w zakresie zarządzania projektem."

Zygmunt Brzęczek, Dyrektor Logistyki, Bongrain Polska

Niemal wszyscy respondenci zadeklarowali, że w ich firmach planowano efekty z wdrożenia projektu. 4/5 badanych przedsiębiorstw zaplanowało efekty jakościowe (np. poprawa obsługi klienta, poprawa warunków pracy) oraz efekty ilościowe (np. przyspieszenie rotacji towarów, poprawa wykorzystania powierzchni magazynowej).

Wśród innych efektów, jakie były planowane z wdrożenia projektu logistycznego, respondenci wymienili: zwiększone możliwości produktywności procesów logistycznych oraz efekty jakościowe – stabilny system IT.

Wykres 6 Rodzaje efektów projektu logistycznego planowanych w polskich przedsiębiorstwach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142). Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Rzeczywiste efekty projektu logistycznego

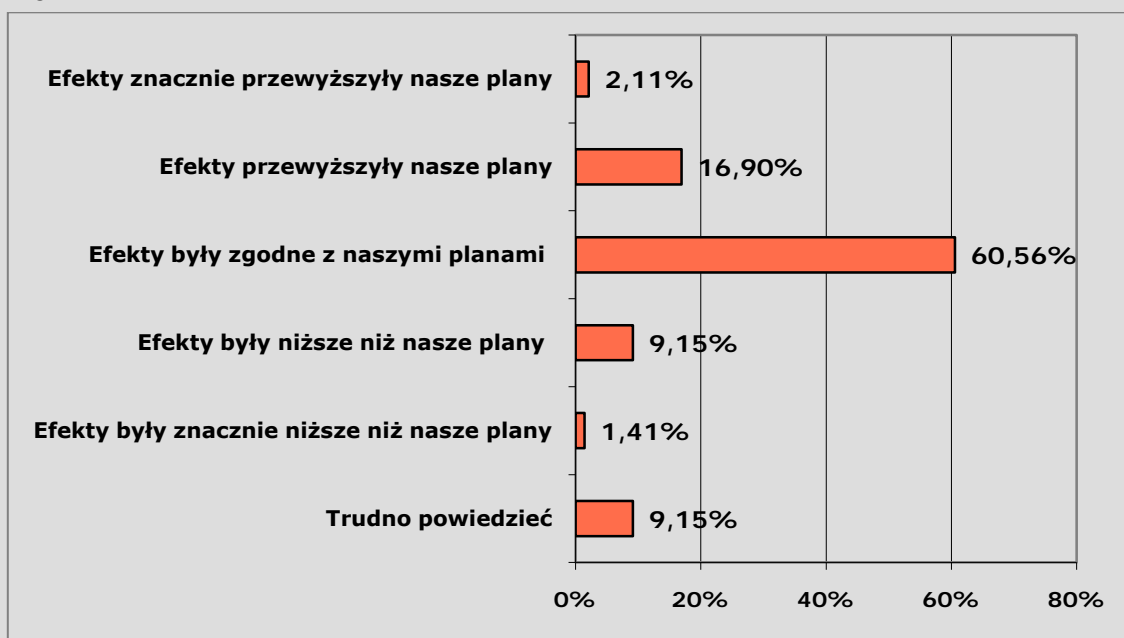
Badane przedsiębiorstwa zarówno planują efekty projektu logistycznego jak i sprawdzają, czy zostały one osiągnięte. Prawie 60% z nich deklaruje, że efekty projektu były zgodne z wcześniej poczynionymi założeniami, co przedstawia Wykres 7.

Menedżerowie logistyki prawie 20% badanych firm stwierdzili, że efekty ostatnio zrealizowanego projektu logistycznego przewyższyły zamierzone plany. Może to wynikać z faktu, że złożoność logistyki utrudnia trafne przewidzenie efektu, który jest szacowany ostrożnie.

W 9% przedsiębiorstw, ich przedstawiciele nie byli w stanie określić stopnia osiągniętych efektów w odniesieniu do planowanych. Świadczyć to może o tym, że w firmach tych nie prowadzi się analiz dotyczących stopnia osiągnięcia efektów projektu logistycznego w odniesieniu do planów albo nie ma planów, a działania są prowadzone ad hoc.

Dla 10% respondentów efekty były niższe, niż planowane. Może to wynikać z barier w osiąganiu efektów z projektów, które to zagadnienie zostało przedstawione w dalszej części raportu.

Wykres 7 Rzeczywiste efekty projektu logistycznego



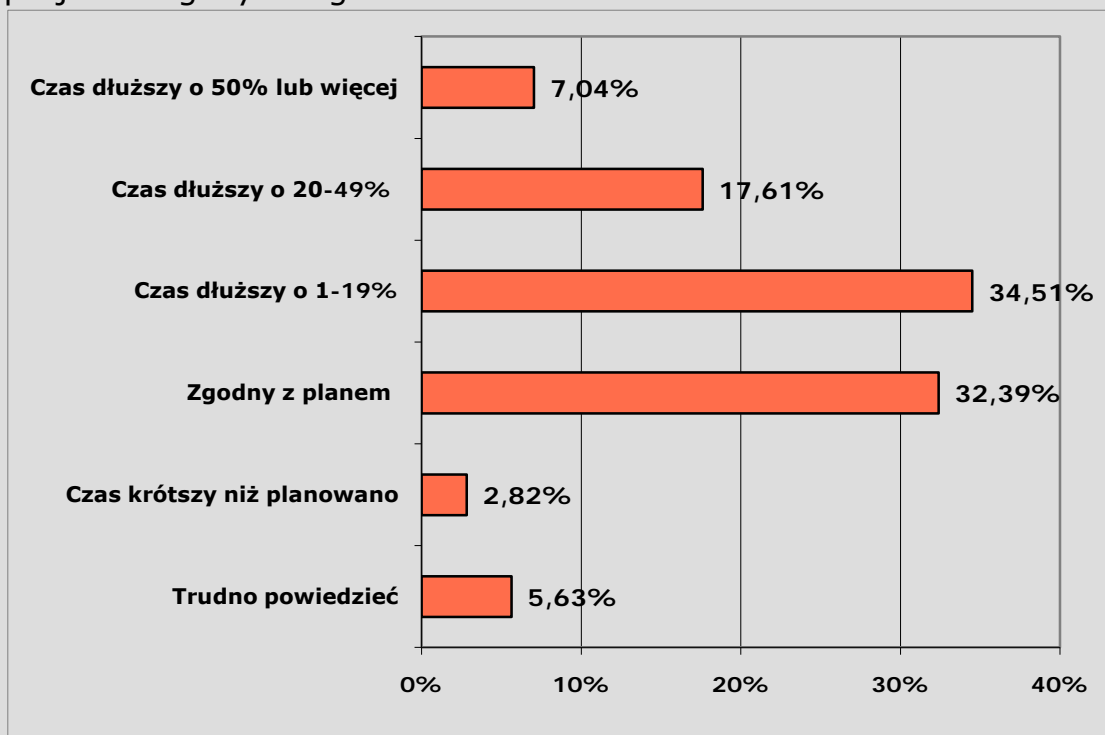
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142).

Czas realizacji projektu logistycznego

Tylko 1/3 projektów kończy się w terminie.

Podczas realizacji każdego projektu logistycznego czas jego realizacji warunkuje opłacalność i biznesowe znaczenie wdrażanych zmian. Menedżerowie logistyki zostali poproszeni o porównanie planowanego i rzeczywistego czasu realizacji (najnowszego) projektu logistycznego. Ich odpowiedzi przedstawia Wykres 8.

Wykres 8 Porównanie planowanego i rzeczywistego czasu realizacji projektu logistycznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142).

Większość respondentów (ponad 60%), odpowiedziała, że rzeczywisty czas realizacji projektu logistycznego jest dłuższy od planowanego. Niedoszacowanie czasu realizacji wynikać może z braku wiedzy i doświadczenia osób określających czas realizacji projektu, czyli o braku wysokiej klasy specjalistów zajmujących się szacowaniem czasu trwania (a jak już wiemy z wcześniejszych odpowiedzi, także kosztów) projektów logistycznych w wielu badanych przedsiębiorstwach.



Michał Piłat, Kierownik Działu Spedycji,
Nagel Polska Sp. z o.o., Oddział Tychy

„Moim zdaniem, na końcowy efekt wdrożenia projektu, który można określić mianem sukcesu, podstawowy wpływ mają dwa czynniki:

1. Świadome planowanie czasu, potrzebnego do przeprowadzenia każdego projektu poprzez poszczególne jego etapy – począwszy od etapu planowania, poprzez etap przygotowania, wdrożenia – aż do etapu analizy osiągniętych wyników, już po wdrożeniu i pierwszym okresie funkcjonowania.

Często zdarza się, iż planowanie czasu na poszczególne, w/w etapy projektu, traktowane jest bardzo ogólnie a cały projekt prowadzony jest pod presją dążenia do postawionych celów. Niestety ma to istotny wpływ na potknięcia, czy też wręcz porażki, które zdarzają się na poszczególnych etapach – często jeszcze przed wdrożeniem danego projektu.

Dodatkowo, zdarza się, iż w danej firmie prowadzi się kilka projektów równolegle, w które angażuje się te same osoby. W takich sytuacjach istotnym jest, aby określić szczegółowo priorytety i do nich dostosować odpowiednią ilość czasu, poprzez świadome planowanie swoich zasobów.

2. Jednoznaczne określenie celów, które dany projekt powinien osiągnąć.

Jest to czynnik, istotny przy prowadzeniu dużych, kompleksowych projektów, które w radykalny sposób zmieniają całe procesy. Takie projekty mają wpływ zarówno na jakość i efektywność procesów, jak i na stronę kosztową tychże.

Ważne jest, aby już na etapie planowania określić sobie (czyt.: w grupie projektowej), który z aspektów jest dla nas najważniejszy. Czyli po prostu – na czym najbardziej nam zależy.

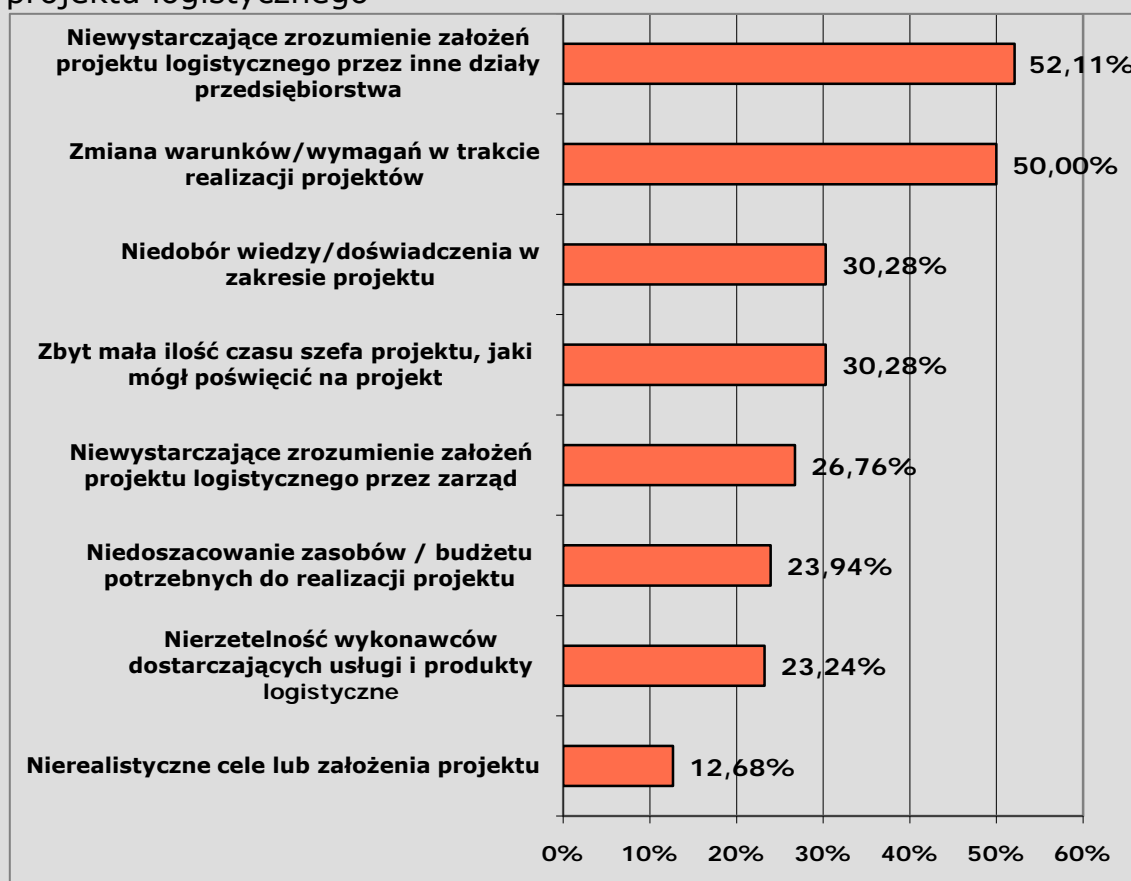
Znam kilka projektów, które nie spełniły pokładanych w nich nadziei, ponieważ takie cele nie zostały jasno sprecyzowane, a na etapie wdrożenia „zwyciężył” czynnik kosztowy.”

Bariery

Bariery w osiąganiu optymalnych efektów z projektu logistycznego

Kolejne zagadnienie poruszone w badaniu to bariery w osiągnięciu optymalnych efektów z projektu logistycznego. Menedżerowie logistyki zostali poproszeni o wskazanie, zgodnie z ich doświadczeniem, pięciu największych spośród ośmiu zaproponowanych barier. Ich odpowiedzi przedstawia Wykres 9.

Wykres 9 Największe bariery w osiąganiu optymalnych efektów z projektu logistycznego



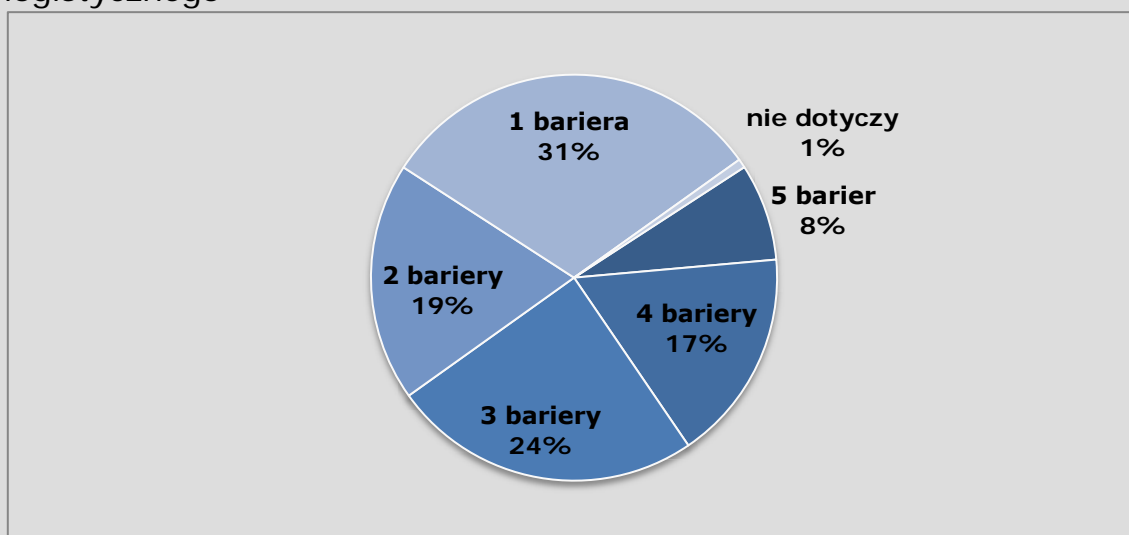
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142). Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Dla około połowy respondentów największą barierą jest niewystarczające zrozumienie założeń projektu logistycznego przez inne działy przedsiębiorstwa. Poza tym połowa ankietyowanych osób odpowiedzialnych za logistykę wskazało zmianę warunków/wymagań w trakcie realizacji projektu.

Logistyka pełni rolę wykonawczą i usługową wobec biznesu całej firmy. Stąd skuteczna zmiana w logistyce powinna być odpowiedzią na potrzeby innych działów (zwykle działu sprzedaży). Zrozumienie specyfiki logistyki przez pozostałe działy w firmie jest trudne stąd zarówno bariera realizacji, jak i częste zmiany wymagań w trakcie realizacji projektu.

Co ciekawe dla prawie 80% respondentów efekty były zadowalające lub przewyższające plany, a to oznacza, że menedżerowie potrafią pokonać bariery związane z osiąganiem celu projektu logistycznego.

Wykres 10 Liczba wskazanych barier w realizacji projektu logistycznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142).



„Klasycznym przykładem niezrozumienia pomiędzy działami jest odwieczna rywalizacja (żeby nie nazwać tego mocniej) pomiędzy działami handlowymi i logistyką. Różne dążenia i często odmiennie wskazywane cele są podstawą rozbieżności w definiowaniu i rozumieniu celów projektu logistycznego.

Wiele firm przeprowadza poważne projekty logistyczne zaledwie kilka razy w całej działalności firmy. Trudno się więc dziwić problemom ze zrozumieniem założeń, niedoszacowaniem kosztów (wszystko czego nie robię jest łatwe), brak odpowiedniego zaangażowania szefa projektu (samo się zrobi) czy po prostu brakowi doświadczenia. Takie doświadczenie zna nabyć dopiero po jednym skomplikowanym lub kilku mniejszych projektach, ale zazwyczaj jest to nauka na kosztownych błędach.”

Łukasz Musiański, doradca logistyczny, Logisys

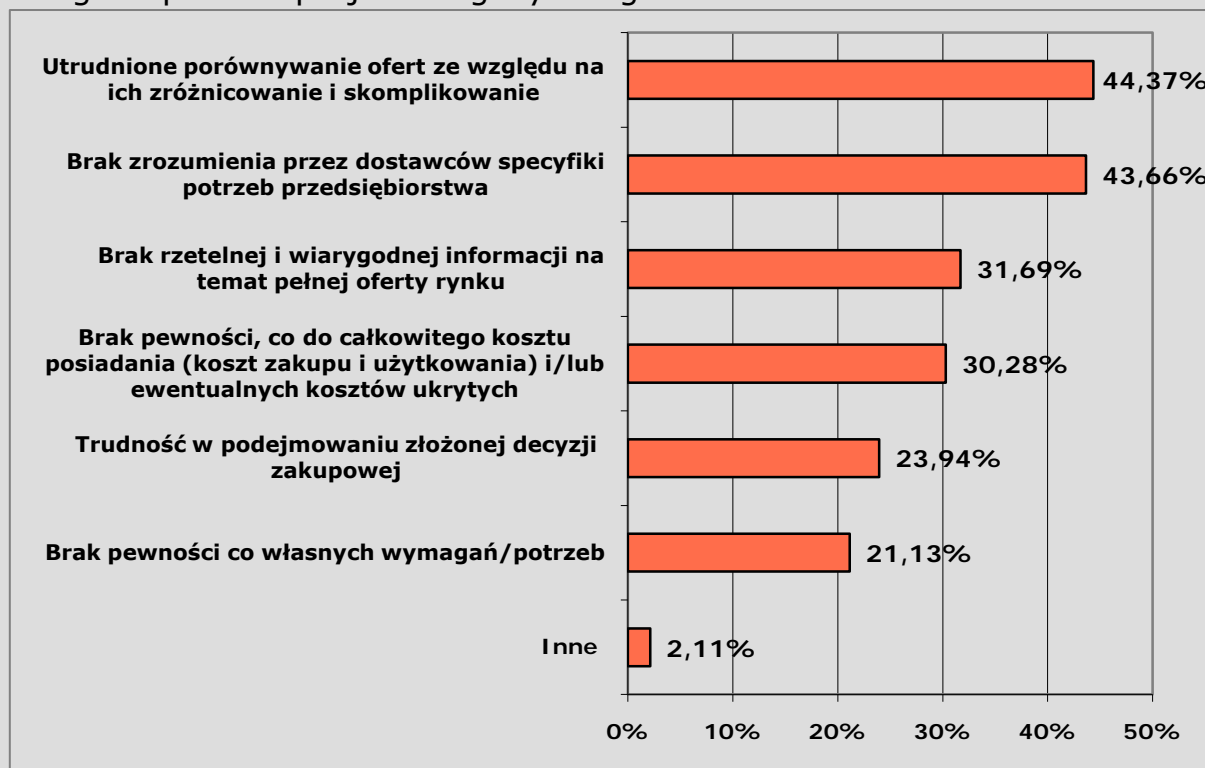
Bariery w skutecznym kupowaniu produktów i usług na potrzeby projektu logistycznego

Kolejne zagadnienie poddane badaniu dotyczyło barier w kupowaniu produktów i usług na potrzeby projektu logistycznego. Menedżerowie logistyki zostali poproszeni o wskazanie, zgodnie z ich doświadczeniem, pięciu największych, spośród sześciu zaproponowanych, barier. Ich odpowiedzi przedstawia Wykres 11.

Do największych barier w skutecznym kupowaniu produktów i usług dla potrzeb projektu logistycznego respondenci zaliczyli: utrudnione porównywanie ofert ze względu na ich zróżnicowanie i skomplikowanie oraz brak zrozumienia przez dostawców specyfiki potrzeb przedsiębiorstwa.

Wśród innych barier menedżerowie logistyki zwrócili uwagę na specyfikę regionu i jego słabe uprzemysłowienie oraz na niezetelność czasową dostawców w realizacji zadań wynikających z projektu.

Wykres 11 Największe bariery w skutecznym kupowaniu produktów i usług dla potrzeb projektu logistycznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142). Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Szef projektu logistycznego

Identyfikacja osoby odpowiedzialnej za projekt

Ankieta skierowana była do menedżerów logistyki, jednak jednym z zamierzeń autorów badania było poznanie, kto faktycznie zarządza projektami logistycznymi w firmach (na podstawie ostatnio zrealizowanego projektu logistycznego) oraz jakie funkcje pełni ta osoba. Odpowiedzi respondentów prezentuje Wykres 12.

Na uwagę zasługuje fakt, że co piątej firmie trudno jest wskazać na jedną konkretną osobę zarządzającą projektem logistycznym.



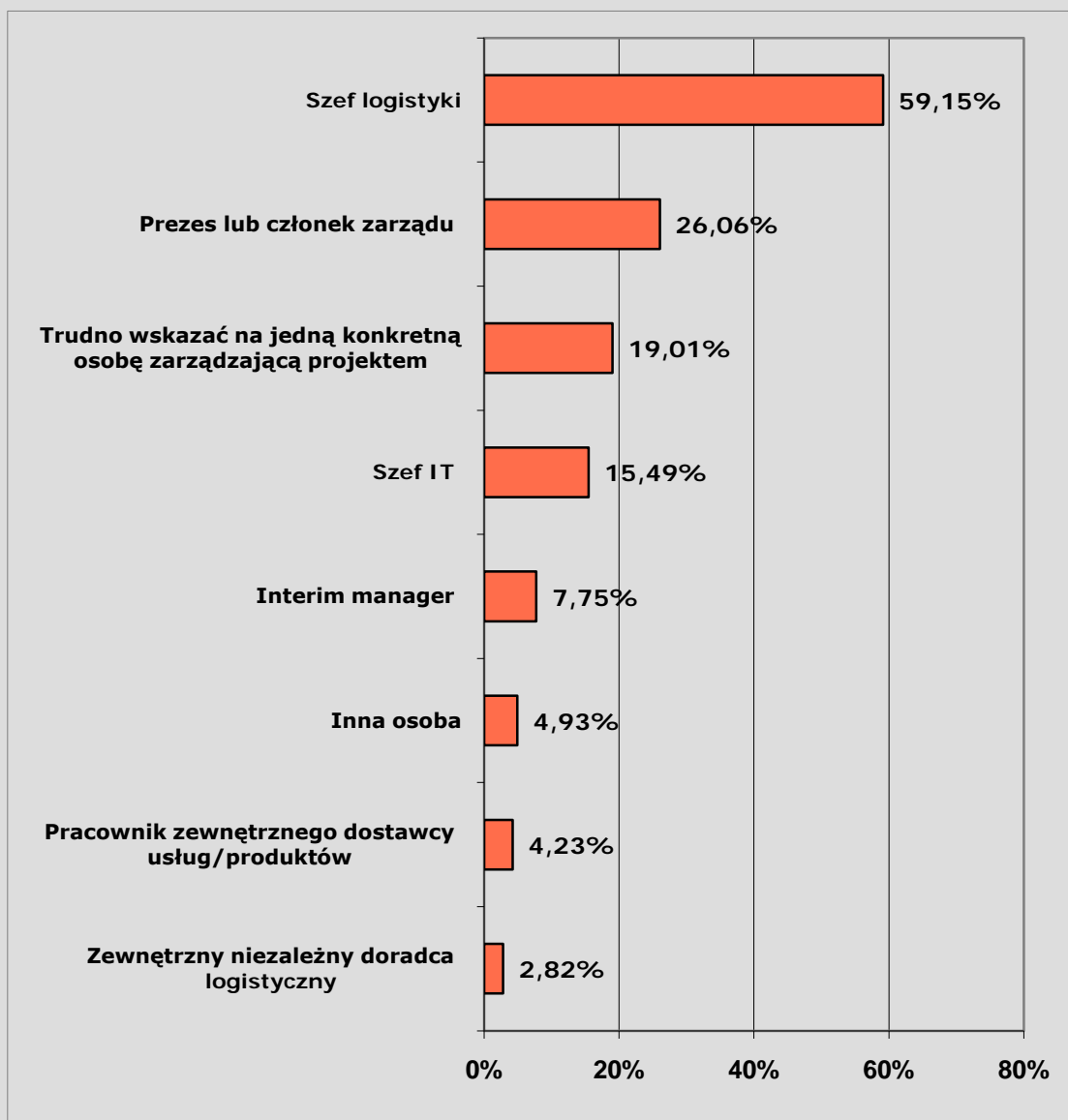
"Zgodnie z moim doświadczeniem szefem/liderem każdego projektu winna być osoba posiadająca wiedzę merytoryczną i doświadczenie w danym obszarze któremu podlega projekt."

Robert Kaczor, Dyrektor Rozwoju i Wsparcia,
Konica Minolta Business Solutions Polska Sp. z o.o.

W analizowanym pytaniu respondenci mogli zaznaczyć dowolną ilość odpowiedzi. 70% z nich wskazało jedną odpowiedź, zaś 21% wskazało dwie odpowiedzi. W ostatnim przypadku najczęściej były wskazywane dwie pary: prezes/członek zarządu i szef logistyki oraz szef logistyki i szef IT.

Poza zaproponowanymi w ankiecie możliwościami odpowiedzi, menedżerowie logistyki napisali, że w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach za realizację projektów logistycznych odpowiadają: kierownik magazynu wyrobów gotowych, dyrektor finansowy, dyrektor oddziału, kierownik projektu, kierownik zakładu, kierownik inwestycji, kierownik magazynu oraz koordynator ds. sprzedaży.

Wykres 12 Kto zarządza projektem logistycznym?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142). Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

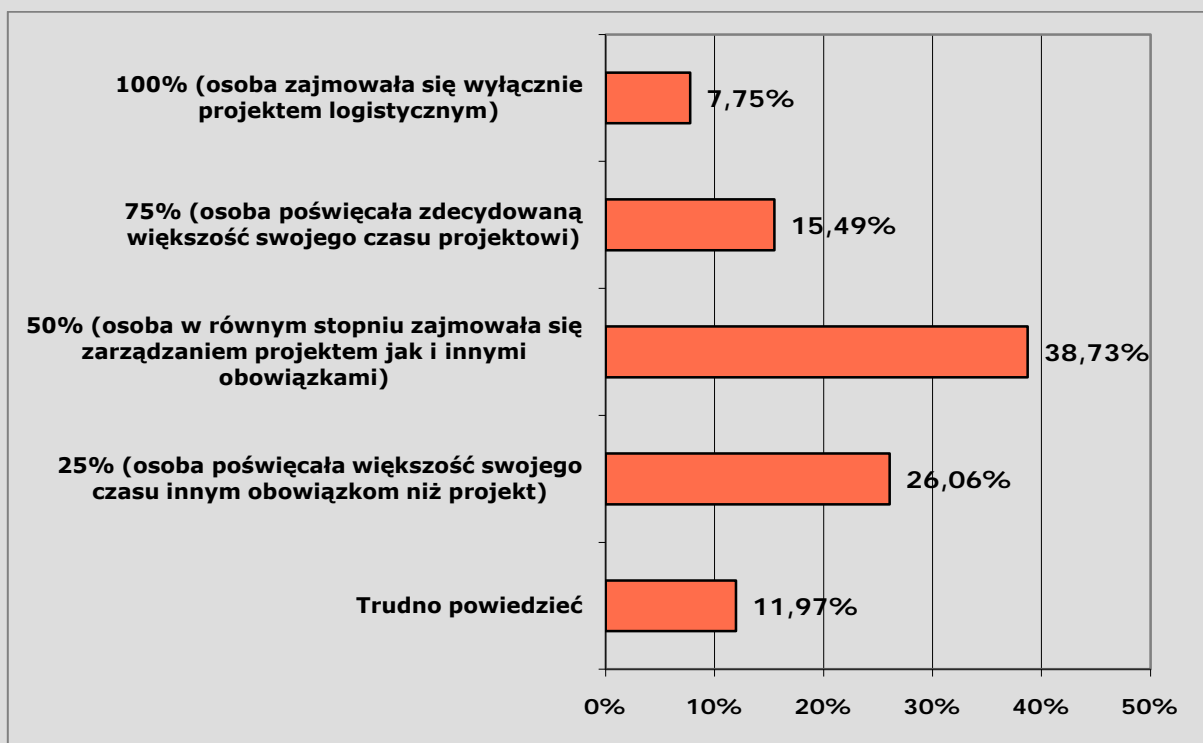
Zaangażowanie szefa projektu logistycznego

Z przeprowadzonych badań wynika, że stopień zaangażowania osób zarządzających projektem logistycznym w jego realizację jest zróżnicowany. Stopień zaangażowania został wyrażony jako procent czasu poświęconego na realizację projektu. Szczegółowe dane przedstawia Wykres 13.

Najczęściej, w opinii respondentów, osoby zarządzające projektem logistycznym w równym stopniu zajmują się zarządzaniem projektem jak i innymi obowiązkami. Ale już czwarta część z pytanых menedżerów logistyki uważa, że osoby zarządzające projektem logistycznym poświęcają większość swojego czasu innym obowiązkom niż projekt.

Wyłącznie projektem zajmuje się jedynie 8% osób odpowiedzialnych za projekt.

Wykres 13 Stopień zaangażowania osób zarządzających projektem logistycznym w jego realizację



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142).

Profil respondentów

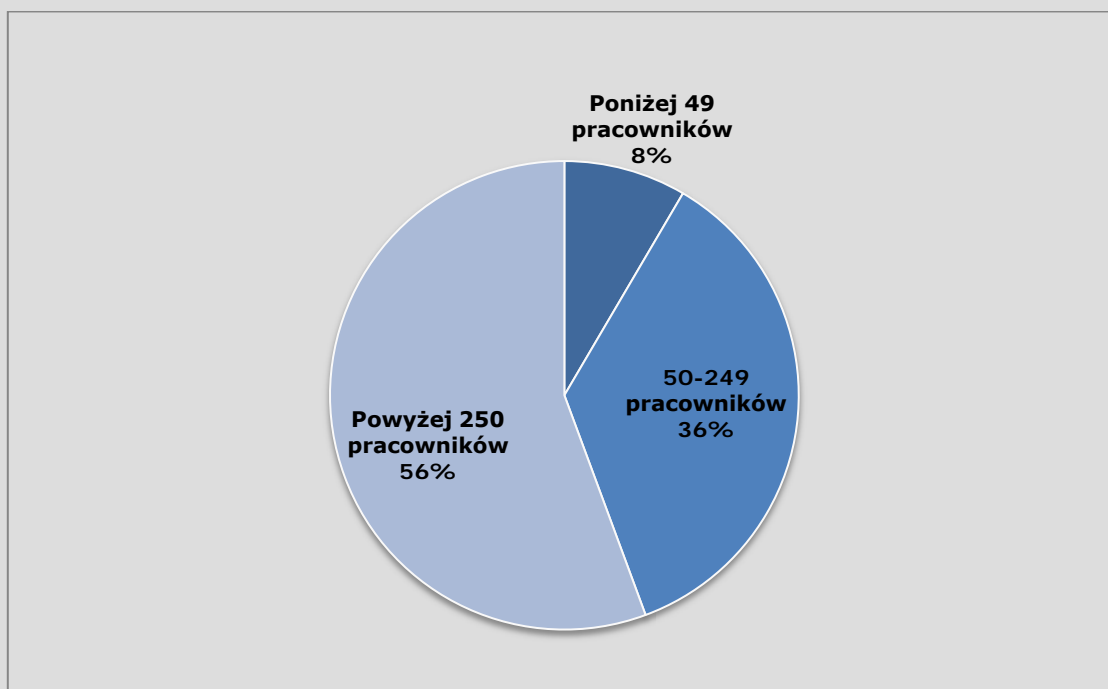
Poza pytaniami dotyczącymi projektów logistycznych, w ankiecie znajdowały się również pytania dotyczące respondentów, takie jak:

- liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie,
- branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo,
- miejsce przedsiębiorstwa w łańcuchu logistycznym,
- pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa,
- charakterystyka magazynowa przedsiębiorstwa,
- stosowany w przedsiębiorstwie system IT do zarządzania logistyką w przedsiębiorstwie.

Wielkość przedsiębiorstwa

Menedżerowie logistyki, którzy wypełnili ankiety, pracują głównie w przedsiębiorstwach dużych, zatrudniających powyżej 250 osób (55% odpowiedzi) oraz średnich (36%).

Wykres 14 Liczba zatrudnionych pracowników w badanych przedsiębiorstwach



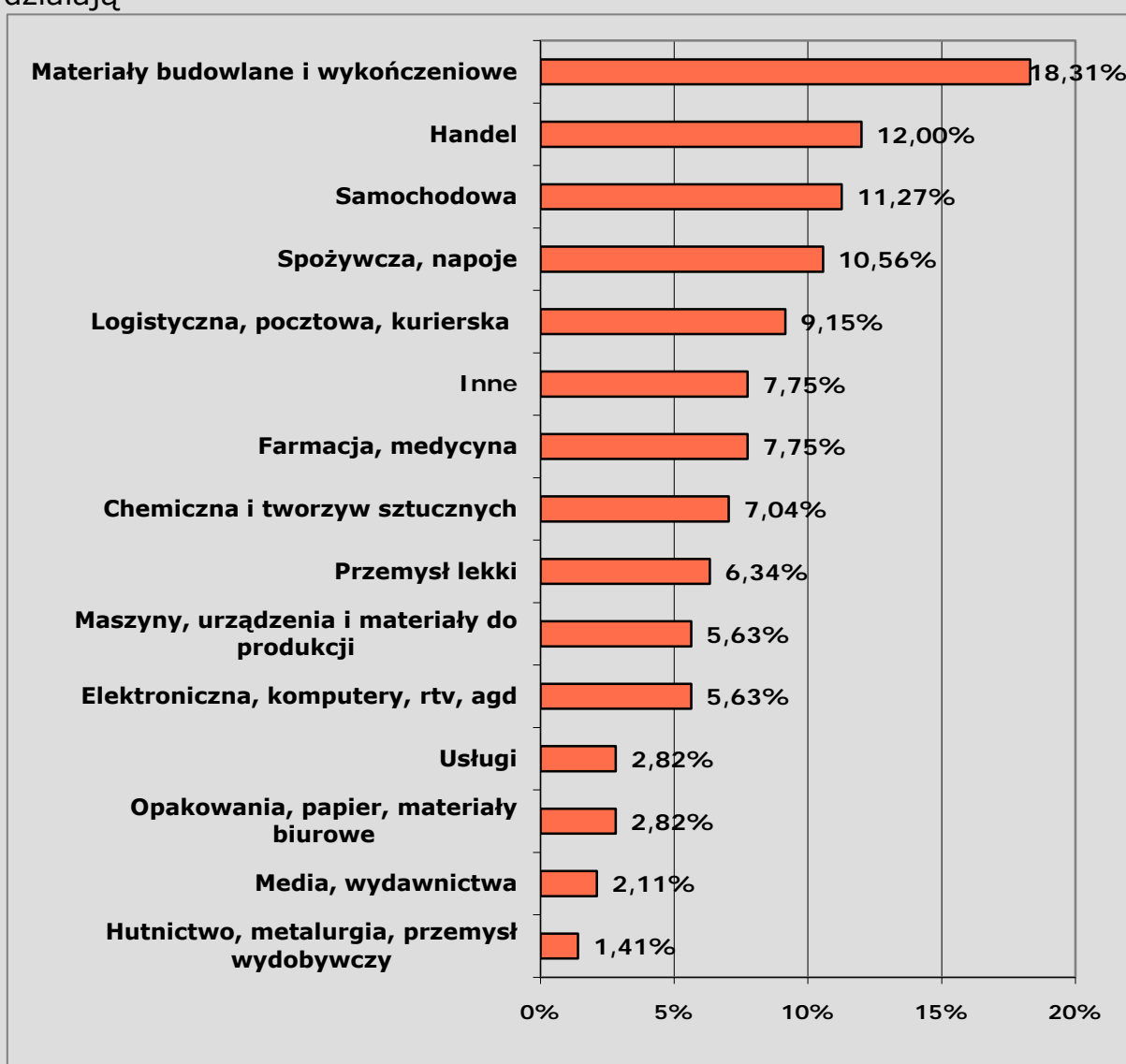
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n = 142).

Branża

Respondenci mieli możliwość wskazania kilku odpowiedzi w pytaniu dotyczącym branży, w której działa przedsiębiorstwo. Autorzy badania zaproponowali możliwość wyboru spośród 14 branż, jednak 81% z nich wskazało, że przedsiębiorstwo działa w jednej branży. Szczegółowe odpowiedzi dotyczące branż przedstawia Wykres 15.

Największą liczbę reprezentantów mają firmy działające w „materiały budowlane i wykończeniowe”.

Wykres 15 Procent badanych przedsiębiorstw według branży, w jakiej działają



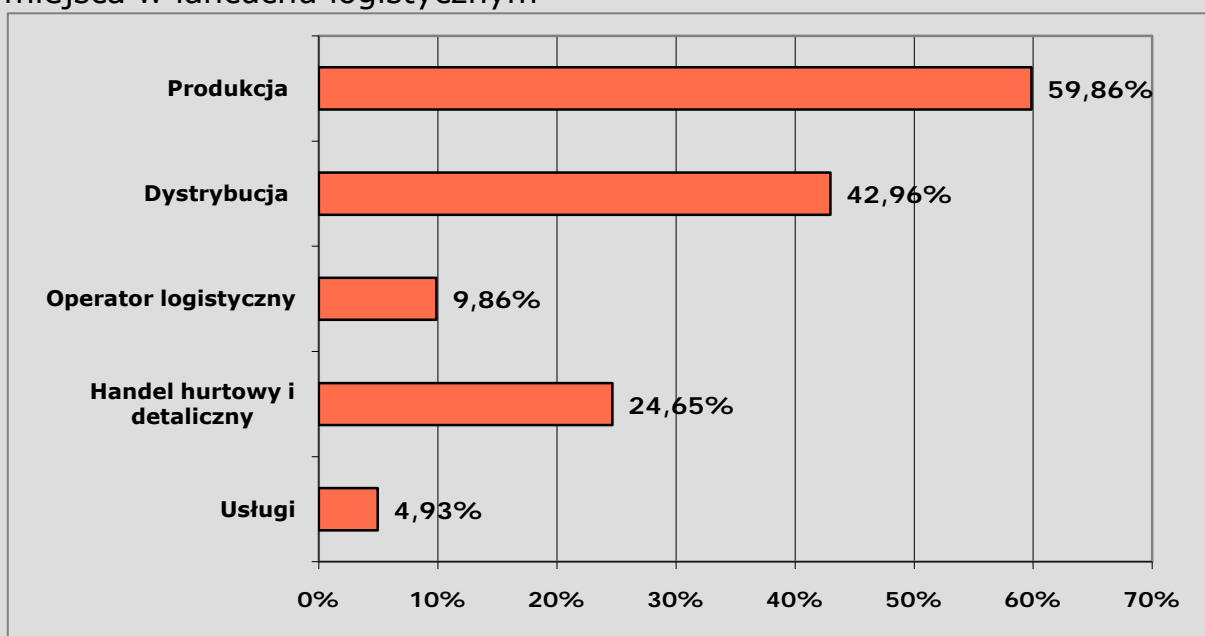
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142). Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Miejsce w łańcuchu logistycznym

Kolejne zagadnienie poddane badaniu to miejsce przedsiębiorstwa w łańcuchu logistycznym. Respondenci ponownie mieli możliwość wskazania kilku odpowiedzi, jednak najczęściej wskazywali jedną (66%) lub dwie odpowiedzi (26%). Informacje na temat miejsca przedsiębiorstwa w łańcuchu logistycznym przedstawia Wykres 16.

Prawie 60% badanych firm prowadzi działalność produkcyjną, a część z nich zajmuje się jednocześnie dystrybucją towarów.

Wykres 16 Procent badanych przedsiębiorstw według zajmowanego miejsca w łańcuchu logistycznym

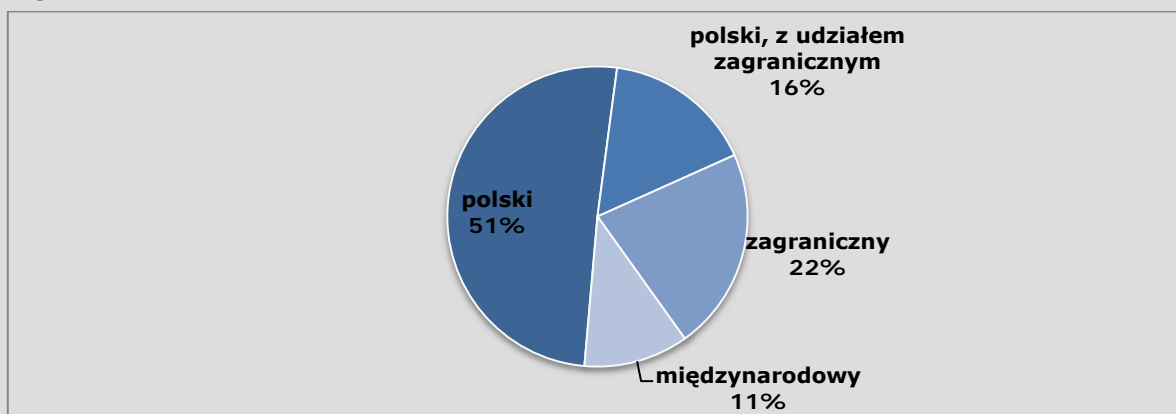


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142). Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Kapitał przedsiębiorstwa

Badane firmy działają głównie w oparciu o kapitał polski (51% odpowiedzi). Mniejsza liczba przedsiębiorstw prowadzi działalność w oparciu o kapitał zagraniczny (jeden kraj pochodzenia, 21% wskazań) lub polski z udziałem zagranicznym (16%). Najmniej odpowiedzi (12%) dotyczyło kapitału międzynarodowego (wiele krajów pochodzenia, koncern międzynarodowy).

Wykres 17 Rodzaj kapitału przedsiębiorstwa



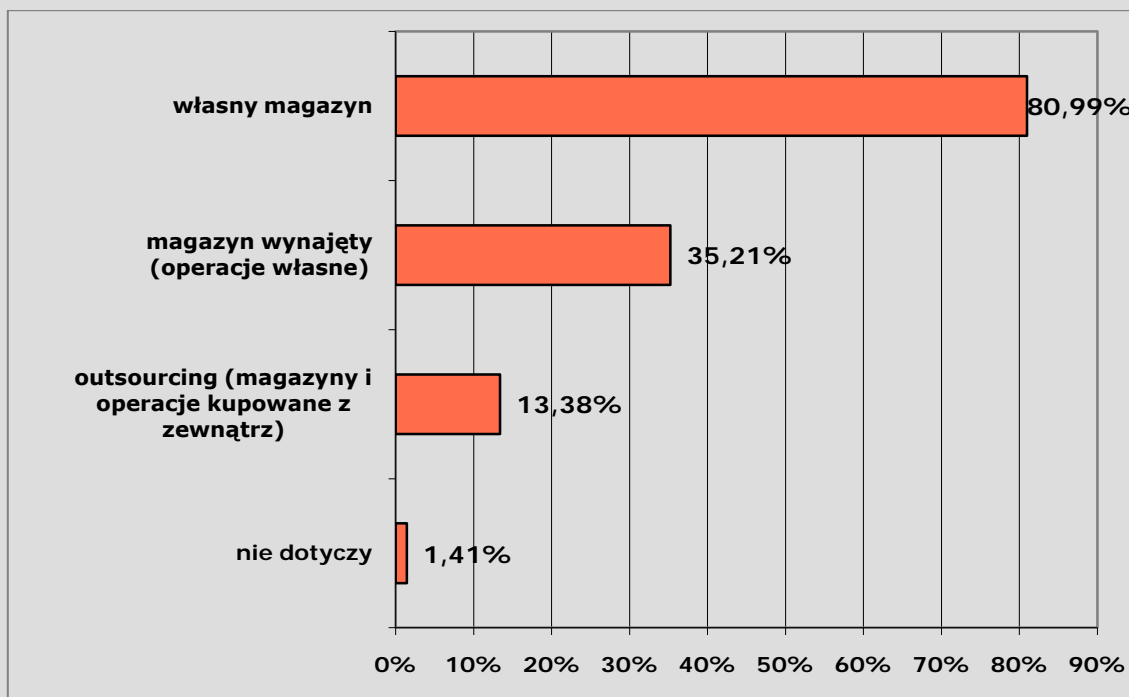
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n = 142).

Magazyn

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (80%) dysponuje własnymi magazynami. 36% z nich wynajmuje magazyny, w których przeprowadza operacje własne. Outsourcing (magazyny i operacje kupowane z zewnątrz) wykorzystywany jest w 15% firm.

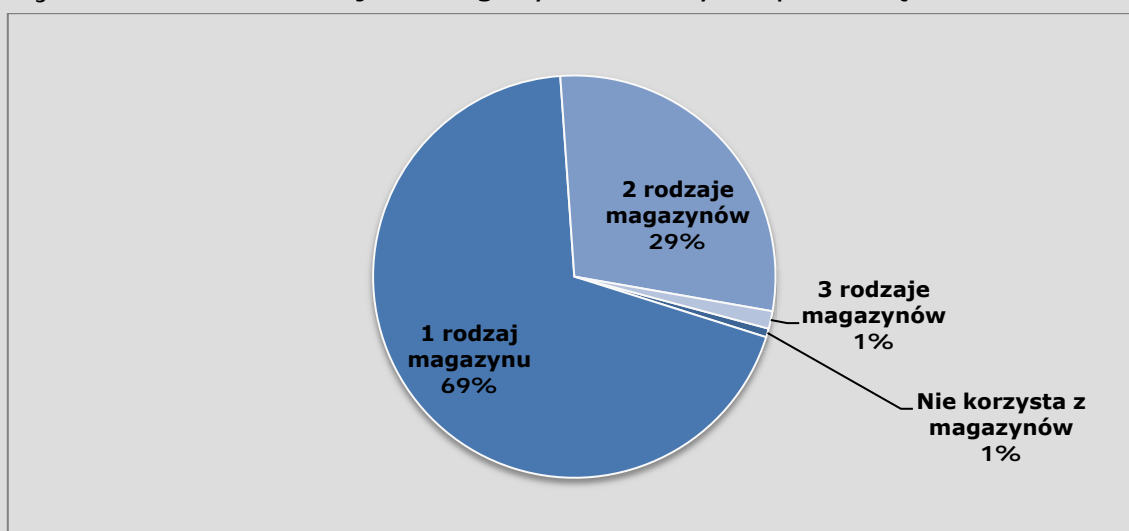
69% firm korzysta z jednego rodzaju magazynów (z tego: 77% z własnego magazynu, 18% firm z wynajętego magazynu, 5% z outsourcingu), 29% firm korzysta z dwóch rodzajów rozwiązań magazynowych (w 72,50% firm własny magazyn i wynajęty z operacjami własnymi oraz w 27,50% przypadków własny magazyn i outsourcing), 1,4% (2 firmy) korzystają z 3 różnych rozwiązań, 1 firma nie korzysta z żadnego rodzaju magazynów. Poza tym tylko jedna firma korzysta z wynajmowanego magazynu z własnymi operacjami i całkowitego outsourcingu.

Wykres 18 Procent respondentów, którzy wskazali na dany rodzaj magazynu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142). Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Wykres 19 Z ilu rodzajów magazynów korzysta przedsiębiorstwo?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142).

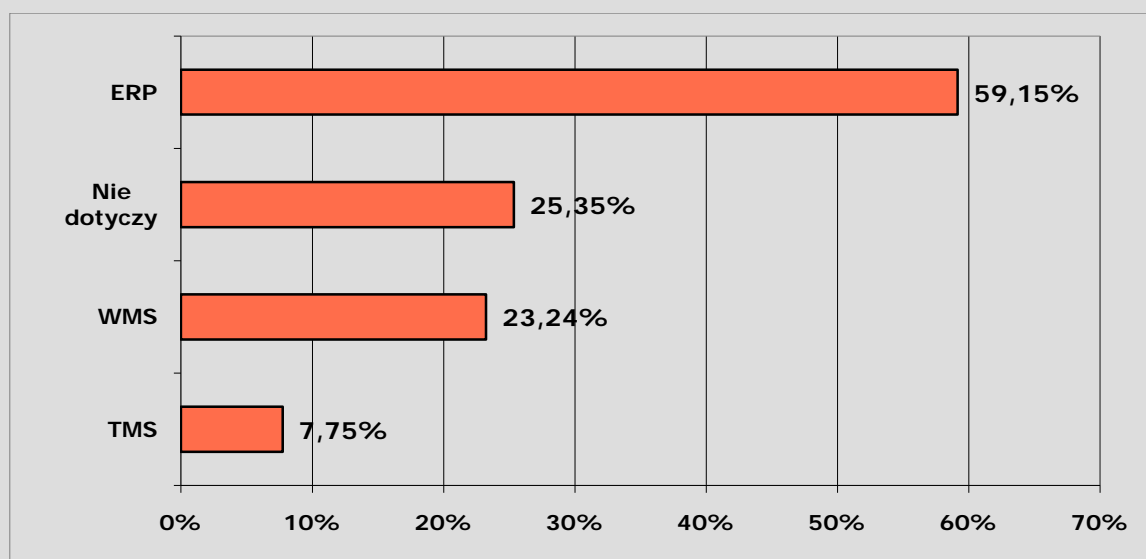
Systemy IT

Ostatnie pytanie w metryczce ankiety dotyczyło systemu IT do zarządzania logistyką w przedsiębiorstwie. Respondenci ponownie mieli możliwość wskazania kilku odpowiedzi spośród:

- ERP,
- WMS,
- TMS,
- Inne.

Ich odpowiedzi przedstawia Wykres 20.

Wykres 20 Rodzaje systemów IT do zarządzania logistyką w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n=142). Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Wśród systemów ERP (wykorzystywanych przez niespełna 60% firm) respondenci wykorzystują: SAP (najwięcej odpowiedzi), MOS SQL, AXAPTA, JD Edwards, IFS, dynamics, SCALA, SCIPPER, SoftLab, ASSECO – SAFO, Exact Software, Oracle, CDN XL, Egeria, ADAPTIX, SKM LOGIFACT, Hermes, GLOVIA, Epicor Enterprise, OPTIMA, Navison, Valupack, IMPULS, LN, XAL, BPSC Impuls, MFG/PRO, AS400 JBA oraz systemy własne.

W przypadku WMS wykorzystywane są: SAP (również najwięcej odpowiedzi), MOM, Qugar, Effect Warehouse (Consafe), ASSECO – SAFO, Pro Trace, DATACAR - system autorski, Oracle, Max, SKM, Magazynier, CiLog, Dedykowany Else, Valupack, Infolog, Europa, SAFO, Sprint box oraz systemy własne.

Z kolei systemy TMS to np.: PasCom Transport II, SAP, ASSECO – SAFO, SPEED, Marcos, Valupack, interlan oraz systemy własne.

Blog o logistyce www.blogistyka.pl

Blogistyka

Blog o logistyce – i nie tylko

Strona główna O nas

V Forum Praktyków Logistyki

Przygotowywał: [Wydawnictwo](#) przez: [Bartosz Jacyna](#) dnia 2010/05/11 o 22:07 [Bez komentarzy](#)

Czasopismo Eurologistics i firma Quantum po raz piąty zorganizowały Forum Praktyków Logistyki, tym razem w Hotelu Młyn we Wrocławiu. Niestety nie było mi dane uczestniczyć w całości, tylko w części, więc trudno o pełnię wrażeń. Najważniejsze pytanie to takie: w jakim stopniu forum zmierza w kierunku merytoryki, a w jakim stopniu jest to spotkanie "starych znajomych".

Tego typu wydarzenia – w przeciwieństwie do konferencji organizowanych przez jednostki naukowe – w większym lub mniejszym stopniu obciążone są warstwą komercyjną. Niektóre prelekcje są w większym stopniu merytoryczne, niektóre są mniej lub bardziej zawalowaną formą promocji biznesowej. W przypadku Forum jest więcej merytoryki, ale i to wydarzenie nie jest całkiem wolne od obłędów natury komercyjnej.

Dla współorganizatora, firmy Quantum, Forum to narzędzie pielęgnowania własnego wizerunku oraz relacji z dotychczasowymi klientami. Chwała im za rozmach marketingowy, choć zawsze będzie pytanie o wiarygodność programu i ról.

Sam osobiście popiełem prelekcję podczas Forum na temat kultury zarządzania w firmach i emocjonalnym nastawieniu decydentów, które w równym, a może nawet i większym stopniu wpływają na decyzje o do logistyki, niż rzetelne analizy i wyrażone narzędzia. Sama publiczność wydawała się zaskoczona takimi wnioskami, ale pytania i komentarze świadczyły o tym, że problem jest dostrzegany przez branżowców. Jeszcze na temat emocjonalnych decyzji wbrew analizie na blogu napiszę.

Czytając komentarze na log24.pl uczestników forum jestem przekonany, że kolejna edycja będzie lepsza. Uczestnicy w komentarzach podkreślają znaczenie merytoryki, zorientowanej na praktykę. Już pojawiło się kilka pomysłów na usprawnienie i uatrakojnienie wydarzenia. Organizatorom życzę powodzenia.

bez kategorii Zobacz	Ciekawostki Zobacz	bez kategorii Zobacz
---	---------------------------------------	---

Mistrzowie świata w logistyce nie są najlepsi

Zadzwonił telefon. Ze zdumieniem odkryłem, że dzwonił mój były szef. Nie miałem okazji rozmawiać z nim dłużej od 4 lat. Jak się okazało, dzwonił "po sprawie" czyli z misją specjalną, "Bartek" – mówi – "korzystamy od początku istnienia naszej firmy z jednego operatora. Jak

[Całocisk >](#)

DHL, UPS i inni mięknią w porównaniu do radzieckich kolei

Ostatnio czytałem książkę, która nijak jest o czymś takim jak logistyka, projekt logistyczny czy projekt magazynu; to książka "Stalin, Dwór czerwonego cara" Simona Sebaga Montefiore. Ale znalazłem tam fragment, który opisuje

[Całocisk >](#)

Nareszcie park logistyczny w Krakowie

Wieszcie się Kraków doczekał inwestycji w park logistyczny z prawdziwego zdarzenia. Tak w ogóle to zawsze zastanawiałem się dlaczego drugie pod względem wielkości i ludności miasto Polskie nigdy nie było atrakcyjnym miejscem pod budowę takich centrów. Jakby nie spojrzeć

[Całocisk >](#)

NAJNOWSZE

- V Forum Praktyków Logistyki
- Mistrzowie świata w logistyce nie są najlepsi
- DHL, UPS i inni mięknią w porównaniu do radzieckich kolei
- Nareszcie park logistyczny w Krakowie
- Wulkan zadymił just-in-time
- Pochyły magazyn
- Co może pójść źle w projekcie logistycznym?
- Pogrzeb to też logistyka
- Nadszedł czas na mój pierwszy wpis!

Kategorie

bez kategorii (7)
Ciekawostki (2)
Cuda logistyczne (2)
Problemy ogólne (1)
Wydarzenia (2)

Archiwum

June 2010
May 2010
April 2010

Tagi

sudyt logistyczny Balce BMW centrum logistyczne just-in-time Kraków logistyka imprez masowych magazyn Modnicza organizacja park logistyczny poczem prezydenta posiadka magazynu produkcja projekt logistyczny regaty magazynowe SSE strefa ekonomiczna system logistyczny technologie logistyczne transport kolejowy TSL Upadek projektu

Meta

Register
Log In
Entries RSS
Comments RSS
WordPress.org

Na luzie. Na temat.
Zajrzyj, poczytaj, skomentuj.

[reklama]

Metodologia

Metoda wykorzystana w pierwszym badaniu w ramach Panelu Polskich Menedżerów Logistyki „Projekty logistyczne – doświadczenia polskich przedsiębiorstw” to metoda sondażu diagnostycznego. Do pozyskania danych wybrana została technika ankietowania.

Wykorzystano narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety. Ankieta zawierała 11 pytań dotyczących projektów logistycznych oraz metryczkę i była skierowana do osób odpowiedzialnych za logistykę w przedsiębiorstwach: dyrektorów, menedżerów i kierowników logistyki.

Respondenci wypełniali ankiety drogą internetową. Po wyrażeniu zgody na wzięcie udziału w badaniach (podczas rozmowy telefonicznej) otrzymywali oni w mailu link do ankiety elektronicznej. E-ankieta została opracowana z wykorzystaniem oprogramowania LimeSurvey. Dane gromadzone były w bazie utworzonej na serwerze firmy Logisys sp. z o. o.

Badanie ankietowe realizowane było w drugiej połowie 2010 roku, pod kierunkiem dr Marty Tutko, adiunkta Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jego organizatorem była firma doradczo-wdrożeniowa Logisys sp. z o. o., zajmująca się projektowaniem i usprawnianiem logistyki przedsiębiorstw.

Etapy badania „Projekty logistyczne – doświadczenia polskich przedsiębiorstw”

Etap I: przygotowanie badania	Etap II: realizacja badania
• Ustalenie tematu badania	• Wysyłka ankiet
• Określenie tezy badawczej	• Monitoring (telefoniczny oraz e-mailowy)
• Wybór metody, techniki i narzędzia	• Grupowanie materiału badawczego
• Opracowanie kwestionariusza	• Analiza wyników badania
• Komunikacja badania	• Sformułowanie wniosków z badań
• Stworzenie bazy respondentów	
• Badanie pilotażowe	

Źródło: Opracowanie własne.

Łącznie wpłynęło ponad 200 ankiet, ale nie wszystkie zostały wypełnione przez respondentów do końca. Spośród 175 w pełni ukończonych ankiet 33 nie zostało poddanych analizie, ponieważ respondenci udzielili odpowiedzi „nie” na pytanie filtrujące (dotyczące przeprowadzenia projektu logistycznego w ostatnich 3 latach), zatem nie wypełniali całej ankiety. Wnioski z badań zostały wyciągnięte na podstawie 142 w pełni i prawidłowo wypełnionych ankiet.

Efektem badania jest niniejszy raport na temat specyfiki projektów logistycznych w firmach w Polsce, przesłany do wszystkich osób, które wzięły w udział w badaniu i wyraziły zgodę na jego przesłanie.



„Menedżerowie logistyki to bardzo zajęci ludzie i mają mało czasu. Dlatego zdecydowaliśmy się na elektroniczną ankietę, aby maksymalnie ułatwić i przyspieszyć zadawanie pytań respondentom.”

dr Marta Tutko, Instytut Ekonomii i Zarządzania,
Uniwersytet Jagielloński

Badanie „Projekty logistyczne – doświadczenia polskich przedsiębiorstw” jest pierwszym ogólnopolskim badaniem realizowanym w cyklu Panel Polskich Menedżerów Logistyki. Z pewnością będzie ono kontynuowane w przyszłości. Respondenci zaproponowali wiele interesujących tematów kolejnych badań i aż 80% z nich wyraziło chęć udziału w kolejnych badaniach.

Spis wykresów

Wykres 1 Typy realizowanych projektów logistycznych w przedsiębiorstwach w Polsce w ostatnich 3 latach.....	7
Wykres 2 Ile rodzajów projektów zrealizowanych w ostatnich 3 latach wskazał respondent?	8
Wykres 3 Rodzaje kalkulacji kosztów przeprowadzanych przed zrealizowaniem projektu logistycznego.....	9
Wykres 4 Liczba typów kalkulacji przeprowadzonych przed zrealizowaniem projektu logistycznego.....	10
Wykres 5 Rzeczywisty koszt projektu logistycznego	11
Wykres 6 Rodzaje efektów projektu logistycznego planowanych w polskich przedsiębiorstwach	12
Wykres 7 Rzeczywiste efekty projektu logistycznego	13
Wykres 8 Porównanie planowanego i rzeczywistego czasu realizacji projektu logistycznego	14
Wykres 9 Największe bariery w osiągnięciu optymalnych efektów z projektu logistycznego ...	16
Wykres 10 Liczba wskazanych barier w realizacji projektu logistycznego	17
Wykres 11 Największe bariery w skutecznym kupowaniu produktów i usług dla potrzeb projektu logistycznego	18
Wykres 12 Kto zarządza projektem logistycznym?	20
Wykres 13 Stopień zaangażowania osób zarządzających projektem logistycznym w jego realizację	21
Wykres 14 Liczba zatrudnionych pracowników w badanych przedsiębiorstwach	22
Wykres 15 Procent badanych przedsiębiorstw według branży, w jakiej działają.....	23
Wykres 16 Procent badanych przedsiębiorstw według zajmowanego miejsca w łańcuchu logistycznym	24
Wykres 17 Rodzaj kapitału przedsiębiorstwa	25
Wykres 18 Procent respondentów, którzy wskazali na dany rodzaj magazynu	26
Wykres 19 Z ilu rodzajów magazynów korzysta przedsiębiorstwo?.....	26
Wykres 20 Rodzaje systemów IT do zarządzania logistyką w badanych przedsiębiorstwach	27

Logisys sp. z o.o.
ul. Dwernickiego 6/10
31-530 Kraków
Tel.: 12 633 12 88
www.logisys.pl

Kopiowanie, powielanie i przetwarzanie oraz wykorzystywanie fragmentów lub całości bez zgody Logisys sp. z o.o. zabronione.