

Daniel Chudzik  
McLane Polska Sp. z o.o.  
Frozen Food

## Logistyka miejska wyzwaniem dla firm logistyczno-dystrybucyjnych

Bardzo dużo ostatnimi czasy można usłyszeć o logistyce miejskiej. Staje się ona tematem różnych grup gospodarki i biznesu, począwszy od zwyczajnych obywateli, wspominając o firmach transportowych i sieciach handlowych zlokalizowanych w wielkich miastach, a skończywszy na politykach, którzy w temacie logistyki miejskiej stali się wielkimi specjalistami – według mnie bez praktyki, ale to tylko moje spekulacje, które opieram na własnych obserwacjach.

### Realia i trendy

Największy rozwój logistyki odnotowuje się w wielkich miastach, gdzie dużo firm inwestuje w różnorodne gałęzie przemysłu, zaczynając od branży komputerowej, a kończąc na spożywczej. W miastach tych znajduje się bardzo dużo konsumentów oczekujących wysokiego serwisu (według European Consumption Report 2006 Polacy i Brytyjczycy to najlepsi konsumenci Unii Europejskiej). Wielkie miasta potrzebują ogromnego zaplecza logistycznego, które sprostą wielkim wymaganiom stawianym przez różnorodne firmy oraz przez największego cenzora, jakim jest Klient, zwykły konsument. Logistyka miejska staje się coraz trudniejsza do zorganizowania ze względu na liczne bariery, stawiane przez polityków. Niektóre postanowienia władz lokalnych miast powodują dużą dezorganizację logistyki miejskiej dla firm transportowych, dystrybucyjno – logistycznych i innych, mających coś wspólnego z logistyką miejską. Nie sztuka jest czegoś zabronić czy ograniczyć, ale trzeba najpierw się zastanowić, jakie są tego przyczyny, czy można coś wspólnie wymyślić, czy można rozwiązać jakieś problemy razem. Oczywiście piszę tu o współpracy między władzami lokalnymi, a specjalistami w danej branży. Niestety tak nie jest i niejednokrotnie firmy logistyczno – dystrybucyjne muszą radzić sobie same w rozwiązywaniu bieżących problemów z planowaniem logistyki miejskiej. Nie można przecież

przerzucić całej odpowiedzialności i tego ciężkiego bagażu na firmy logistyczno – dystrybucyjne, które na zagospodarowanie infrastruktury miejskiej mają mało wspólnego, a konsumenci różnych branż oczekują wysokiego serwisu i 100% dostępności towarów. Bardzo dużo problemów związanych z organizowaniem i planowaniem logistyki miejskiej łączy się z brakiem dobrej infrastruktury drogowej, brakiem obwodnic miejskich, ciągów komunikacyjnych, złą organizacją zagospodarowania na przykład centrów handlowych (wiele lokalizacji hipermarketów nie powinna się znajdować tam gdzie się znajduje, ale ktoś przecież musiał wydać pozwolenie na budowę) itp.

Oczywiście logistyka miejska to nie same problemy; znajdzie się tu dużo pozytywów, w znaczny sposób napędzających dostosowanie się firm logistyczno – dystrybucyjnych do panujących zasad naszej kolorowej i nieraz fascynującej rzeczywistości rynkowej. Przecież tak naprawdę wszystkim zależy na zyskach firmy i rozwijającym się biznesie, a duże aglomeracje miejskie mogą to bez problemu zagwarantować.

### Rozplanowanie logistyki miejskiej

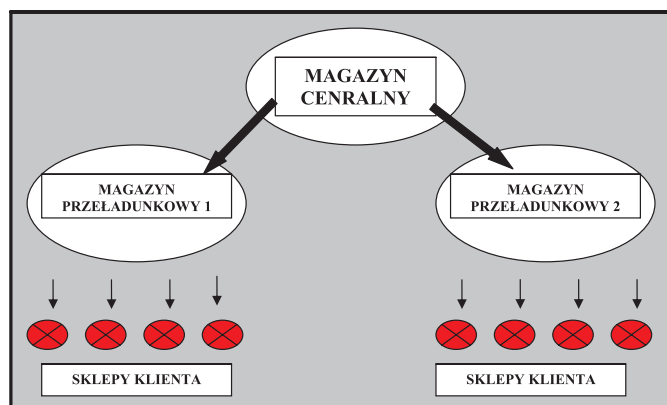
Chciałbym zaprezentować to na przykładzie jednej firmy logistyczno – dystrybucyjnej, zajmującej się planowaniem i kompleksową obsługą niektórych średnich i dużych sieci handlowych, w kategorii produktów wrażliwych na temperaturę. Firma ta zaopatruje kilku swoich kluczowych klientów poprzez jedno centrum logistyczno – dystrybucyjne zlokalizowane w centralnej Polsce, a także prowadzi usługi outsourcingowe na terenie Polski.

Bardzo często spotyka się outsourcing stosowany przez sieci handlowe, polegający na oddawaniu specjalistycznych grup produktów (nie stanowiących znaczącej sprzedaży procentowej określonej sieci handlowej) do prowadzenia kompleksowych działań logistyczno – dystrybucyjnych innym firmom. Sieci

handlowe posiadają własne centra logistyczno – dystrybucyjne, ale dostosowanie do nich operacji logistycznych opartych na produktach wrażliwych, które potrzebują specjalistycznych warunków przechowywania i transportu, nie cieszy się jeszcze wielkim zainteresowaniem sieci handlowych, kalkulujących ewentualne własne koszty działań logistyczno – dystrybucyjnych. Obecnie wygrywa jeszcze oferta firm outsourcingowych, które specjalizują się w danej dziedzinie logistyki i posiadają specjalistyczne narzędzia oraz wyszkolony personel w danej dziedzinie.

Operacje logistyczno – dystrybucyjne polegające na wysyłce towaru poprzez jeden magazyn centralny są bardzo trudne, a na pierwszy rzut oka niemożliwe. Dodam, że kluczowi klienci posiadają kilkaset różnorodnych sklepów, zlokalizowanych w różnorodnych miejscach Polski, zaczynając od kilkunastu palcówek w wielkich miastach, a skończywszy na pojedynczych lokalizacjach we wsiach (które jeszcze do niedawna trudno było znaleźć na mapie). Do każdej z tych placówek wysyłanych jest od kilku kartonów do kilkunastu palet z towarem. I jak wszystko zaplanować, żeby na tym wszystkim zarobić i klient był zadowolony z serwisu? Rozwiązań znalazłoby się pewnie dużo, ponieważ segment logistyki miejskiej jest bardzo mocno rozwinięty i coraz częściej wiadać, że firmy logistyczno – dystrybucyjne dopracowały do perfekcji zasady funkcjonowania w warunkach miejskich, gdzie występuje bardzo dużo ograniczeń tonażowych, ograniczeń godzinowych w ruchu miejskim, ograniczeń w poruszaniu się w różnych strefach miasta samochodów ciężarowych, zakazów postoju i zatrzymywania się w miejscach oczekiwania na rozładunek, itp.

Firma na podstawie której pokażę, cykl życia produktu i rozplanowanie logistyki miejskiej korzysta z jednego magazynu centralnego, poprzez który wysyła towary do wszystkich swoich kluczowych klientów. Dlatego też boryka się jeszcze z innymi problemami, do



Ryc. 1. Model planowania łańcucha dostaw.  
Źródło: Opracowanie własne.

których między innymi należą: *czas pracy kierowcy* (wysłanie jednego kierowcy z centralnej Polski na przykład do Szczecina, gdzie znajduje się kilkanaście punktów rozładunku w jednym dniu to sprawa niemożliwa do wykonania), *zamrożony tabor* (wysłanie jednego samochodu do Szczecina w ww. sytuacji nie daje pewności do powrotu samochodu na kolejny dzień wysyłkowy), *małe ilości wysłanego towaru do bardzo dużej liczby jednostek sprzedażowych klienta* (jeden samochód nie jest w stanie w ciągu jednego dnia zdać towar w kilkunastu placówkach klienta, ze względu na ograniczone godziny pracy marketów, ustalone, ściśle sprecyzowane godziny awizacji wynikające z ograniczeń spowodowanych zatłoczeniem dużych aglomeracji miejskich), itp. Oczywiście problemów znalazłoby się jeszcze pewnie bardzo dużo.

Planowanie logistyki miejskiej przez opisywaną firmę można podzielić na kilka faz, opisanych poniżej. Do tego należy dołączyć kilka ważnych rzeczy których wymagają klienci, zlokalizowani w wielkich aglomeracjach miejskich: *godziny dostawy do sklepu 06:00 – 16:00, dostawy w stałych godzinach awizacji, brak minimum logistycznego, sprawdzanie towaru w obecności kierowcy, zamówienia realizowane w trybie 24 h, dostawy interwencyjne 12 h, itp.* Do takich oczekiwań i wymagań klienta należy bardzo dobrze się przygotować i zaplanować wszystkie działania. Nie dopięcie wszystkich ogniw łańcucha logistycznego może skutkować brakiem dostawy do określonego punktu sprzedaży klienta, co wiąże się z karami umownymi wynikającymi z niezrealizowania dostawy.

Należy w tym miejscu przybliżyć firmę, na podstawie której poniżej zostanie w wielkim skrócie zaprezentowane rozwiązanie logistyki miejskiej. Firma posiada jeden główny magazyn centralny zlokalizowany w centralnej Polsce i dodatkowo tzw. małe magazyny przeładunkowe w większych miastach Polski. Posiada też własny tabor samochodowy: od całych zestawów po auta ośmiopaletowe do 3,5 t.

## Fazy planowania Logistyki miejskiej

1. Przygotowanie towaru w centrum dystrybucyjnym dla wszystkich sklepów na dany dzień wysyłki. Każdy sklep otrzyma towar na oddzielnej palecie. Nie łączy się punktów docelowych na jednej palecie. Do każdej jednostki sprzedażowej przygotowane są oddzielne dokumenty transportowe i specyfikacje towarowe. W go-

dzinach wieczornych rozpoczyna się załadunek towaru. Korzysta się wyłącznie z dużych zestawów samochodowych (auta na 33 palety), na które ładowane są wszystkie punkty docelowe z danego regionu geograficznego Polski. Regiony te są podzielone ze względu na wielkie miasta kraju. Tak więc na przykład 1 region to Szczecin, 2 region to Katowice, 3 region to Poznań. Do każdego regionu wysyła się odpowiednie palety przeznaczone do odpowiednich sklepów, w zależności od odległości danego punktu od najbliższego regionu, gdzie usytuowane są tzw. magazyny przeładunkowe.

2. W godzinach wieczornych następuje wysyłka do magazynów przeładunkowych (mniejsze oddziały macierzystej firmy) w poszczególnych regionach geograficznych Polski z odpowiednimi paletami, do określonych sklepów mieszczących się w danej lokalizacji, która wcześniej została ustalona.
3. Samochody 33 paletowe z towarem do sklepów trafiają do magazynów przeładunkowych w większych miastach Polski najpóźniej do godziny 5:00 dnia, w którym towar ma znaleźć się u pośredniego klienta. W zależności od ilości zamówionego towaru w centrum logistycznym – dystrybucyjnym, wysyła się odpowiednio 1, 2, bądź więcej zestawów do danego magazynu przeładunkowego.
4. Przyjęcie towaru w magazynie przeładunkowym polega na sprawdzeniu ilości palet i specyfikacji paletowej, dzięki której w późniejszych fazach wiadomo, gdzie dana paleta ma trafić. W magazynach przeładunkowych nie sprawdza się zawartości palety, tylko i wyłącznie działa się na zasadach cross – docking’u. Towar jest przyjmowany w magazynie przeładunkowym i przewożony w specjalne strefy magazynu, które są ustalone w odpowiedniej kolejności, odpowiednio do tras.
5. Samochód 33 paletowy, który dostarczył towar do magazynu przeładunkowego, wraca do magazynu centralnego firmy.
6. W magazynie przeładunkowym następują czynności operacyjne, powodujące rozdzielanie odpowiedniego towaru do odpowiednich placówek tak, aby dana trasa była zdawana według danej kolejności i godzin awizacji ustalonych z klientem.
7. W magazynie przeładunkowym następuje przeładunek towaru na mniejsze samochody, zaczynając od samochodów ośmiopaletowych, a skończywszy na samochodach 18 paletowych. Wszystkie samochody otrzymują ściśle grafik dostaw do placówek klienta.

Powyższe zastosowanie jest sprawdzonym i bardzo efektywnym szkicem planowania logistyki miejskiej, dzięki któremu można wyeliminować bardzo dużo obwarowań prawnych i proceduralnych, zarówno rynków „centralnych”, lokalnych, jak i wewnętrznych klienta. Należy przy tym pamiętać, że wszystkie operacje magazynowe (składowanie, przygotowanie, załadunek, przeładunek) oraz transportowe muszą być oparte na odpowiednich przepisach. Na przykład dla żywności mrożonej zastosowanie mają przepisy zawarte w Rozporządzeniu Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 19 września 2003 r. Poprzez zastosowanie takiej formy prowadzenia logistyki miejskiej można bez problemu dostarczyć towar do określonych placówek klienta, nie naruszając przy tym różnorodnych przepisów opisanych powyżej.