

Marian Jezusek, Rafał Widera

Międzynarodowa Grupa Doradczo-Inżynierska Miebach Logistik Berlin, Biuro Katowice

Uwagi do metodologii projektowania strategii centrów dystrybucyjnych

Strategia logistyczna oznacza definicję logistycznego celu przedsiębiorstwa – z punktu widzenia korzyści płynących dla obsługi logistycznej jego klientów, wzrostu konkurencyjności rynkowej i redukcji kosztów logistyki. Strategia logistyczna to analiza, modele i koncepcje całego łańcucha dostaw począwszy od zaopatrzenia, poprzez produkcję i zapasy, aż po dystrybucję.

Projektowanie i budowa centrów dystrybucyjnych powinna zostać poprzedzona przeprowadzeniem logistycznego studium strategicznego. Pozwoli ono odpowiedzieć na następujące pytania:

- Ile potrzebnych jest centrów dystrybucyjnych dla danego przedsiębiorstwa i jakie są ich miejsca lokalizacji, przy założeniu optymalnego serwisu¹ dostaw i minimalnych kosztów?
- Jaka jest odpowiednia droga dystrybucji dla określonych produktów i zamówień?
- W jaki sposób można wyraźnie przyspieszyć procesy logistyczne?
- Kto jest odpowiednim partnerem w zakresie outsourcingu?
- Jakie informacje i jaka technika zoptimalizują koszty, serwis i jakość?

Logistyka – czynnik decydujący o konkurencyjności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa znajdują się obecnie na bardzo zmieniających się rynkach i podlegają ciągłej konfrontacji z silną konkurencją. Produkty zaczynają różnić się w coraz mniejszym stopniu między sobą pod względem jakości i ceny. Dlatego logistyka staje się decydującym czynnikiem konkurencyjności i instrumentem różnicującym na rynku przedsiębiorstwa z wielu branż. Efektywna logistyka wymaga długo-

terminowego ukierunkowania strategicznego, które umożliwiłoby elastyczną reakcją na zmiany na rynku, jak również przyczyniłoby się do rozwoju przedsiębiorstwa i wzrostu jego zysku.

Elementy projektowania strategii centrum dystrybucyjnego

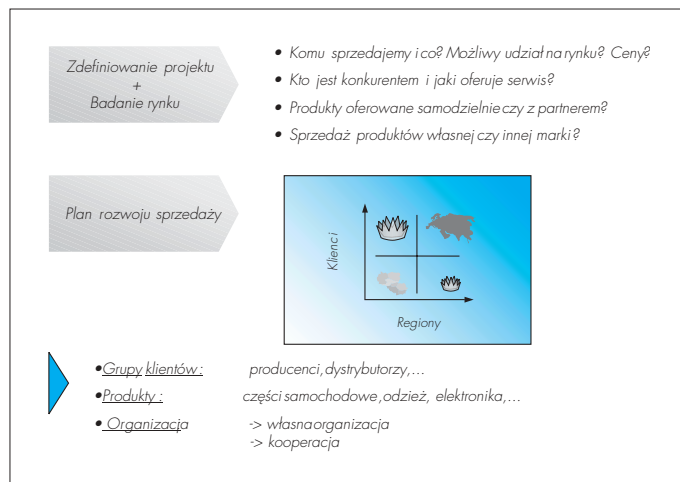
A. Zdefiniowanie grup klientów i rodzaju artykułów

Opracowanie strategii centrów logistycznych powinno zacząć się od analizy klientów i ich wymagań. Położenie i potencjał rynków zbytu, poziom konkurencji – to istotne czynniki, które powinny zostać zbadane na wstępie (ryc. 1).

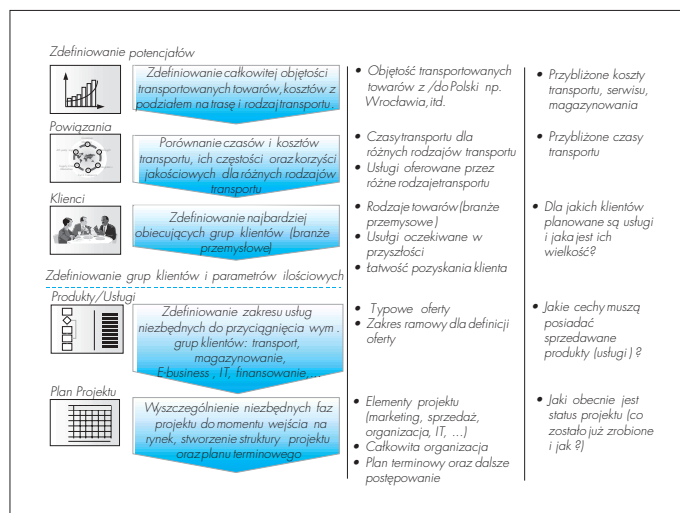
Poza tym ważne jest ustalenie charakterystyki transportowanych i magazynowanych artykułów i ich możliwości rozwoju, jak również cech nośników² towarów i rodzajów opakowań.

B. Ustalenie objętości i przepływu towarów

Kolejnym, istotnym czynnikiem w określeniu strategii centrów dystrybucyjnych jest zdefiniowanie całkowitej objętości przepływającej masy towarowej dla założonego horyzontu planowania (np.



Ryc. 1. Zdefiniowanie grup klientów i rodzaju artykułów



Ryc. 2. Określenie objętości towarów, rodzaju transportu i zakresu oferowanych usług logistycznych

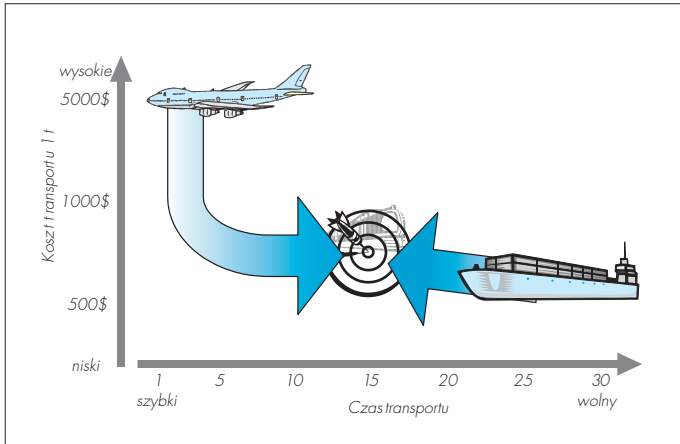
5 lat). Należy przy tym ustalić możliwe rodzaje i kierunki transportu, czasy, a przede wszystkim koszty (ryc. 2).

Podstawowym elementem tej fazy projektu jest dokładne określenie potrzeb klienta.

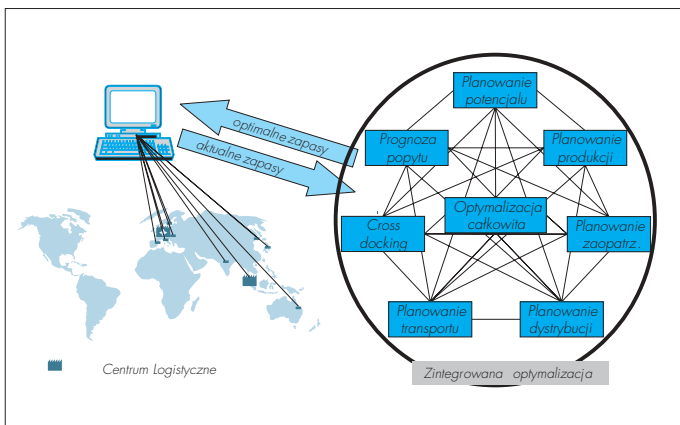
Znając klienta i oczekiwany przez niego zakres usług, inwestor podejmuje decyzję (rys. 3) dotyczącą transportu.

¹ czas dostawy od momentu złożenia zamówienia

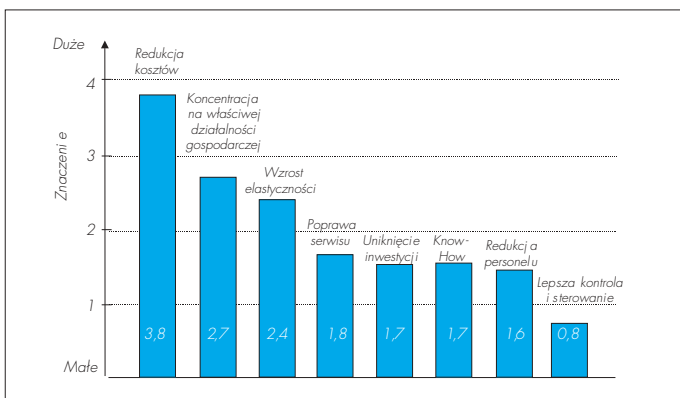
² przez nośniki rozumie się urządzenia do uformowania jednostki logistycznej, tzn. przy pomocy palet płaskich, skrzyniowych, pojemników, na tacach (tabelach) lub w opakowaniach transportowych



Ryc. 3. Elementy wpływające na wybór środków transportu



Ryc. 4. Dzięki platformom e-biznes i informatycznym systemom zarządzania, możliwe jest sterowanie i optymalizacja łańcucha dostaw



Ryc. 5. Elementy przemawiające za outsourcingiem usług logistycznych

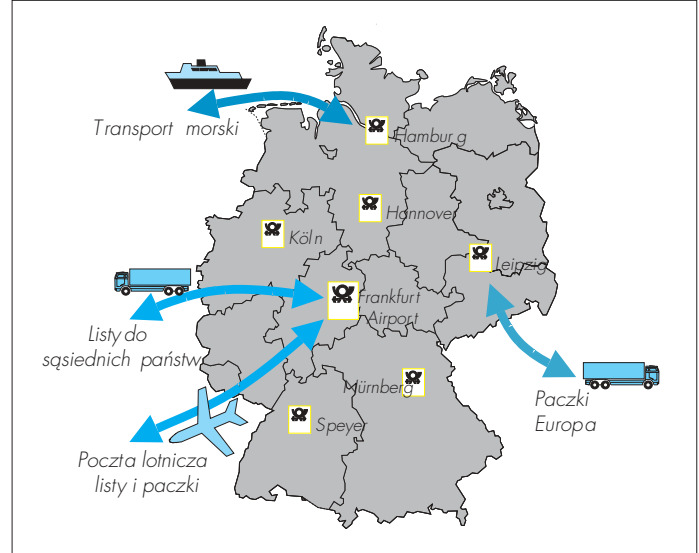
C. Wybór miejsca lokalizacji centrum dystrybucyjnego

Decyzja o wyborze miejsca lokalizacji centrum logistycznego powinna zostać podjęta po przeanalizowaniu następujących czynników:

- kosztów robocizny w danym regionie
- kosztów magazynowania i transportu
- wymaganego stopnia serwisu, tj. cza-

D. Outsourcing usług logistycznych

Przy podejmowaniu strategicznych decyzji budowy centrum dystrybucyjnego, ważnym elementem jest zbadanie wszystkich aspektów rentowności inwestycji. Czy bardziej opłacalne będzie zaangażowanie własnego kapitału i własne zarządzanie centrum, czy przeka-



Ryc. 6. Strategia międzynarodowej wymiany przesyłek pocztowych dla Poczty Niemieckiej

su od złożenia zamówienia do dostarczenia przedmiotu zamówienia klientowi (np. 24 godziny)

- infrastruktury (drogi o twardej nawierzchni, linie kolejowe, drogi wodne śródlądowe, lotniska)
- podatków i opłat celnych.

Lokalizacja centrum dystrybucyjnego powinna odpowiadać przyjętej funkcji dystrybucji, tzn. dystrybucji na terenie danego regionu, danego kraju czy kilku krajów. Przy pomocy informatycznych systemów zarządzania, następuje optymalizacja łańcucha dostaw pomiędzy centrami dystrybucyjnymi (ryc. 4).

zanie usług magazynowania, dystrybucji i innych działań zewnętrznego operatorowi logistycznemu? (ryc. 5)

Przykład Poczty Niemieckiej

Strategia

Międzynarodowe Centrum Poczto-we dla poczty lotniczej i listów europejskich (IPZ), pięć dużych przeladunkowych dla wymiany paczek europejskich, jak również frachtowy terminal morski – zastąpiły dawne 55 stacji przeladunkowych poczty. IPZ we Frankfurcie jest obecnie centralnym punktem frachtu lotniczego dla transportowanych listów i paczek (ryc. 6).

Obecnie około pięć milionów listów i 50 000 paczek z kraju i zagranicy przychodzących dziennie, tworzy przepływ towarów Poczty Niemieckiej.

Wynik

Dzięki efektywnemu wdrożeniu projektu modernizacji Poczty, nastąpiła znaczna redukcja kosztów doręczania przesyłek. Średni czas, w jakim list dociera do adresata, w Europie wynosi dwa dni.

Szczegółowych informacji udziela autorzy artykułu.
 Adres korespondencyjny:
 ul. Połomińska 28
 40-585 Katowice
 Tel./fax 032-43 00 419, 25 14 264
 Email: jezusek@miebach.com
 http://www.miebach.com