

KAPITAŁ

INFORMACJA

JAKOŚĆ

UNIWERSYTET ZIELONOGÓRSKI

REDAKCJA NAUKOWA

Janina Stankiewicz

UNIWERSYTET ZIELONOGÓRSKI

Kapitał – informacja – jakość

REDAKCJA NAUKOWA
JANINA STANKIEWICZ

ZIELONA GÓRA 2005

Recenzenci

Andrzej Czyżewski
Maria Fic
Zenon Foltynowicz
Mirosław Galicki
Magdalena Graczyk
Alfred Janc
Paul Dieter Kluge

Rada Wydawnicza

Marian Nowak (przewodniczący), **Irena Bulczyńska** (sekretarz), **Marian Adamski**,
Krystyna Ferenz, **Magdalena Graczyk**, **Stanisław Janik**, **Lidia Kataryńczuk-Mania**,
Tadeusz Nadzieja, **Romuald Świtka**, **Bazyli Tichoniuk**



© Copyright by Uniwersytet Zielonogórski
Zielona Góra 2005

ISBN – 83-89712-66-0

Projekt okładki
Irena Bulczyńska

Skład komputerowy i korekta
Anna Greinert, Elżbieta Okołowicz

Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego
Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji, Zakład Marketingu
ul. Podgórna 50, 65-246 Zielona Góra; tel. (068) 32 82 447, fax (068) 32 82 325
Druk: Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Zielonogórskiego

Spis treści

<i>Kapitał własny organizacji gospodarczej jako determinanta wartości rynkowej podmiotu</i>	
Dominika Markiewicz	7
<i>Wartość jako kategoria identyfikująca współczesne przedsiębiorstwo w procesie zarządzania</i>	
Cezary Suszyński	13
<i>Innowacje bankowe wspomagające zarządzanie kapitałem przedsiębiorstwa</i>	
Sebastian Bakalarczyk	21
<i>Wpływ partycypacji finansowej na integrację celów działania shareholders oraz menedżerów</i>	
Marcin Kościński	29
<i>Finansowe instrumenty wspomagania potencjału rynkowego małych i średnich przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem dotacji inwestycyjnych Phase 2000 SSG</i>	
Waldemar Czternasty, Arleta Jaśniewicz	39
<i>Ekonomiczny i sprawozdawczy wymiar zabezpieczenia działalności gospodarczej</i>	
Katarzyna Rosicka	51
<i>Controlling w globalnym banku</i>	
Ewa Kulińska-Sadłocha	59
<i>Rachunkowość jako system informacyjny organizacji gospodarczej</i>	
Beata Iwasieczko	67
<i>Outsourcing usług informacyjnych w bankowości</i>	
Grzegorz Kotliński	73
<i>Informacja jako zasób ekonomiczny przedsiębiorstwa</i>	
Angelika Kaczmarczyk	81
<i>Zarządzanie informacją i przetwarzanie informacji</i>	
Agnieszka Landzwojczak	87
<i>Rola informacji w procesach restrukturyzacji firmy</i>	
Bogusław Kaczmarek, Aleksandra Czarnecka	93

<i>Workflow jako efektywne narzędzie wspomagające orientację procesową przedsiębiorstwa</i>	
Marek Adamczyk, Stefan Trzcieleński	101
<i>Kontrowersje wokół systemu ERM II</i>	
Andrzej Matuszczak	107
<i>Możliwości wdrożenia koncepcji ECR w hurtowni farmaceutycznej</i>	
Monika Odlanicka-Poczobutt	115
<i>Rola standardów w przekształcaniu tradycyjnego przedsiębiorstwa w elektroniczne</i>	
Tadeusz Wiczcerek	125
<i>Analiza wstępnych wymagań klienta w zarządzaniu jakością mebli w oparciu o metodę QFD</i>	
Stanisław Borkowski, Łukasz Kaczorowski	131
<i>Wykorzystanie metody FMEA w procesie doskonalenia jakości wyrobów cukierniczych, analiza przypadku</i>	
Remigiusz Czakwari, Michalina Pałuszka	139
<i>Ocena struktury problemów jakościowych w logistyce</i>	
Stanisław Borkowski, Wojciech Ciuk	147
<i>Bilans ekologiczny a LCA w świetle norm serii ISO 14000</i>	
Joanna Zarębska	155
<i>Zastosowanie LCA do szacowania ekologicznych skutków działalności budowlanej</i>	
Magdalena Graczyk, Janusz Adamczyk	163
<i>Institucje rządowe w sektorze rolno-żywnościowym w UE i USA. Porównanie obszarów aktywności</i>	
Andrzej Czyżewski, Anna Henisz-Matuszczak, Łukasz Wawrzyniak	173
<i>System wsparcia rolnictwa w krajach OECD o różnym poziomie rozwoju gospodarczego</i>	
Andrzej Czyżewski, Piotr Kułyk	183
<i>Grupy producentów rolnych – korzyści współdziałania i rozwój w Polsce</i>	
Jakub Szpon, Halina Bartkiewicz	191
<i>Przekształcenia w przemyśle zaopatrzenia rolnictwa w środki produkcji w Polsce w latach 1990-2003</i>	
Piotr Kułyk	201
<i>Kanały dystrybucji zaopatrzenia i zbytu gospodarstw rolnych w Polsce</i>	
Aleksander Grzelak	211

<i>Budżetowe finansowanie upowszechniania doradztwa i postępu biologicznego w rolnictwie polskim przed i po akcesji do UE</i>	
Anna Henisz-Matuszczak	221
<i>Szanse polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego na rynku europejskim w warunkach globalizacji</i>	
Katarzyna Brendzel, Eugeniusz Gurgul	229
<i>Budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przemysłu mleczarskiego w oparciu o kształtowanie asortymentu wyrobów</i>	
Marzena Góralczyk	235
<i>Nota o autorach</i>	241

Możliwość wdrożenia koncepcji ECR w hurtowni farmaceutycznej

Monika ODLANICKA-POCZOBUTT

1. Wstęp

W wyniku zachodzących zmian w otoczeniu konkurencyjnym wiele przedsiębiorstw zauważyło, że sukces rynkowy zależy od siły konkurencyjnej całego łańcucha, którego są uczestnikami. Wysoka jakość towarów i cena nie decydują o powodzeniu sprzedaży w takim stopniu jak czas i poziom obsługi. Dlatego aktualne strategie gospodarcze zakładają skracanie czasu przepływu towarów i informacji, a co się z tym wiąże, redukcję kosztów, zwiększenie efektywności i polepszenie poziomu obsługi klienta.

2. Strategia ECR

Jedną z takich strategii, która przeżywa intensywny rozwój i jest kolejnym rozwiązaniem w logistyce uzupełniania zapasów, wybitnie zorientowanym na czas, jest efektywna obsługa klienta ECR (ang. *Efficient Consumer Response*). Jest to strategia, w której dystrybutorzy i dostawcy ściśle ze sobą współpracują, aby dostarczyć wyższą wartość swoim klientom. Koncentrując się na efektywności całego systemu, a nie jego poszczególnych elementów, zmniejszają koszty całkowite systemu, zapasy i aktywa w postaci fizycznej, zwiększając jednocześnie możliwości wyboru przez klienta produktów o wysokiej jakości (Kurt Salmon Associates Inc. 1993, s. 1). Według Roberta Shermana (1994, s. 137-155), redukcja zapasów i kosztu całkowitego łańcucha jest w znacznej mierze spowodowana faktem, iż efektywna obsługa klienta pozwala całemu łańcuchowi działać tak, jak by to było jedno przedsiębiorstwo.

Efektywna Obsługa Konsumenta jest definiowana jako strategia skierowana na zwiększenie efektywności łańcucha dostaw. Jej celem jest lepsza reakcja na potrzeby konsumenta, z równoczesnym maksymalnym wykorzystaniem możliwości redukcji kosztów w całym łańcuchu dostaw poprzez współpracę partnerów handlowych. Według Shermana (1995, s. 13) ECR jest strategią, która pozwala przekształcić system kierowany zamówieniami w system sterowany przez realny popyt konsumenta.

Strategia ECR umożliwia podniesienie poziomu obsługi konsumenta z jednoczesnym obniżeniem zapasów i kosztów. Strategia ECR oferuje nowy rodzaj współpracy partnerów handlowych polegający na bliższej integracji, przenosząc element walki konkurencyjnej z poziomu konkurowania pojedynczych przedsiębiorstw na poziom konkurowania łańcuchów dostaw (Waters 1999, s. 240). Fundamentalnym rozwiązaniem w ramach ECR jest przeładunek kompletacyjny (ang. *Cross-docking*) (www.ecr-central.com), a także dużą przydatność w przypadku towarów szybko rotujących znajduję koncepcja ciągłego uzupełniania zapasów (ang. *Continuous Replenishment*), która

może znaleźć zastosowanie w każdym punkcie przepływu produktów w łańcuchu dostaw. Jej podstawą jest przejście od systemu *push* do systemu *pull* poprzez reagowanie na rzeczywiste zapotrzebowanie klienta (Hałas, Swarczewicz 1996, s. 263).

ECR wymaga procesowego podejścia do zarządzania łańcuchem dostaw, definiując cztery główne procesy, które dotyczą działalności wszystkich uczestników łańcucha dostaw, tj. efektywne wprowadzanie nowych produktów (ang. *Efficient New Product Introduction*), efektywną promocję (ang. *Efficient Promotion*), efektywne zarządzanie asortymentem sklepowym (ang. *Efficient Store Assortments*) oraz efektywne uzupełnianie asortymentu (ang. *Efficient Replanishment*) (Rutkowski 2001, s. 198).

Cztery wspomniane elementy stanowią fundament koncepcji ECR, tym niemniej nie stanowią dla niej ograniczeń ani ostatecznych rozwiązań, są jedynie punktem wyjścia do tworzenia nowoczesnych technik, służących jak najefektywniejszemu zarządzaniu globalnymi łańcuchami dostaw oraz dostarczaniu klientom jak najwyższej wartości po jak najniższym koszcie. Analiza rozwiązań wynikających z orientacji na tę koncepcję pozwala na wyodrębnienie podstawowych sfer działań w podziale na trzy główne grupy (Pricewaterhouse Coopers 1996; Rutkowski 2001, s. 198-227):

1. Zarządzanie Podażą (ang. *Supply Management*).
2. Technologie i Metody Wspomagające (ang. *Enabling Technologies*).
3. Zarządzanie Popytem przy wykorzystaniu filozofii Zarządzania Kategorią Produktów (ang. *Category Management*).

Współcześnie przedmiotem szczególnego zainteresowania jest kwestia sprawdzenia użyteczności ECR jako strategii integracji łańcucha dostaw i identyfikacji kluczowych przesłanek pomyślnego jej wdrożenia. Koncepcja ECR stanowi próbę reinżynierii systemu logistycznego, który zintegrowałby firmę. Jest to w znacznej mierze możliwe dzięki technologii informacyjnej, która pozwala na zbieranie, porządkowanie i dystrybucję kluczowych informacji. Pracując wspólnie, producenci i detaliści są w stanie zredukować koszty i maksymalizować zyski lepiej niż, gdyby ze sobą walczyli. Kluczem do sukcesu ECR jest koncentracja na „procesie” dystrybucji, a nie na tradycyjnych obszarach funkcjonalnych, takich jak księgowość, marketing czy produkcja (CSC Consulting 1994, s. 13-15).

Przedsiębiorstwa, których działania nie będą się opierały na ścisłej współpracy w łańcuchu dostaw, stosowaniu nowych strategii i technologii informatycznych nie wytrzymają wytworzonych warunków konkurencji i zostaną wyeliminowane (ILIM 1999, s. 35).

3. Sytuacja sektora farmaceutycznego w Polsce

Dla większości przedsiębiorstw sektora farmaceutycznego rynek przez wiele lat stwarzał komfortowe warunki, dające wysoką rentowność i ciągly wzrost wielkości sprzedaży. Wśród czynników kształtujących obecną sytuację europejskich producentów leków, oprócz globalizacji, najważniejszym jest nasilenie konkurencji w sektorze, postępująca indywidualizacja popytu, konsolidacja produkcji i dystrybucji oraz wzrost liczby i postaci dozowanych leków. Nie mniej ważna jest także rosnąca presja odbiorców na redukcję cen leków, brak harmonizacji przepisów dotyczących produkcji i dystrybucji oraz rejestracji leków w Europie. Wszystkie te uwarunkowania ograniczają możliwości rozwoju przedsiębiorstw farmaceutycznych, które za główne źródło sukcesu

rynkowego wciąż uznają poszerzanie oferty asortymentowej, co może doprowadzić jedynie do osłabienia ich pozycji konkurencyjnej. Prawdopodobnie jest to przyczyna, dla której coraz więcej przedsiębiorstw sektora farmaceutycznego poszukuje rozwiązań „pozaproduktowych”, a takie możliwości daje niewątpliwie odpowiednio wymodelowana współpraca w ramach łańcucha dostaw.

Łańcuch dostaw sektora farmaceutycznego tworzą dostawcy surowców, potencjalni dostawcy usług logistycznych, producenci leków, dystrybutorzy (hurtownie farmaceutyczne, centra dystrybucji producentów, magazyny obsługi medycznej), detaliści (apteki, drogerie), instytucje medyczne (szpitale, kliniki, centra medyczne) oraz ostateczni odbiorcy, czyli pacjenci. Z uwagi na społeczny charakter produktów działania w ramach tego łańcucha podlegają silnym obwarowaniom prawnym, a także naciskom rządów, które w ramach refundacji są także istotnym odbiorcą leków.

W przeciwieństwie do tendencji zacieśniania współpracy pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw panującymi w innych sektorach, łańcuchy dostaw farmaceutyków charakteryzują się niskim stopniem integracji. Z uwagi na ciągłą rywalizację pomiędzy partnerami dochodzi do zniekształcenia informacji przepływających przez łańcuch. W toku badań zaobserwowano, że niekorzystne dla farmaceutycznego łańcucha dostaw są również:

- zbyt szeroki i źle dobrany asortyment,
- wysoki poziom zapasów,
- ustalane odgórnie ceny i sposoby dystrybucji,
- niespójne systemy teleinformatyczne.

Występowanie tych czynników wywołuje niepokojące następstwa dla całego łańcucha dostaw, które zaobserwowano na przykładzie badanego sektora jako:

- wzrost kosztów i zapasów u wszystkich podmiotów tworzących łańcuch,
- zbyt niski poziom obsługi klienta, w stosunku do oczekiwanego,
- zakłócenia w przepływach towarów, informacji, pieniędzy.

W efekcie dochodzi do obniżenia konkurencyjności całego łańcucha dostaw. Jednakże nie wszystkie podmioty tworzące farmaceutyczny łańcuch dostaw reprezentują skrajne przypadki złej pozycji rynkowej, która mogłaby przesądzać o dużych zakłóceniach w jego funkcjonowaniu, i która nie pozwalałaby na poszukiwanie możliwości rozwiązań problemu. Pomimo znacznego skomplikowania działań związanych z zarządzaniem tym łańcuchem, istnieją możliwości doskonalenia, które mogłyby doprowadzić do zwiększenia jego efektywności.

4. Propozycje rozwiązań

W celu doskonalenia łańcuchów dostaw w branży farmaceutycznej istnieje możliwość zastosowania koncepcji opartych na strategii efektywnej obsługi klienta ECR. W obecnych warunkach nie jest jednak możliwe kompleksowe wdrożenie tej strategii, ze względu na brak przygotowania polskich przedsiębiorstw, istnieje jednak szansa na wprowadzanie poszczególnych jej elementów, jako podstaw do dalszego stopniowego wdrażania w późniejszym czasie. Ponadto zastosowanie ECR w czystej postaci jest możliwe jedynie w dużych koncernach, ponieważ jest to narzędzie skomplikowane i wciąż jeszcze znajduje się w stadium wdrażania.

Możliwość zastosowania koncepcji opartych na ECR w farmaceutycznych łańcuchach dostaw wynika z podobieństw w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw produktów medycznych, w tym leków, jako produktów szybko rotujących, do łańcuchów dostaw produktów spożywczych. Jednakże podobieństwo to występuje tylko w przypadku takich typów produktów, które trafiają do końcowego odbiorcy przez sieci detaliczne (apteki, sklepy medyczne i zielarskie), a więc leków OTC (ang. *over-the-counter* – bez recepty) i kosmetyków. Biorąc pod uwagę podobieństwo systemów dystrybucji tych produktów do tych, które praktykowane są w branży spożywczej, można założyć możliwość adaptacji rozwiązań proponowanych przez ECR bez konieczności znacznych ich modyfikacji.

Jednakże zastosowanie rozwiązań ECR na gruncie polskich przedsiębiorstw może być utrudnione ze względu na:

- bardzo zły stan infrastruktury komunikacyjnej,
- trudności w pozyskiwaniu atrakcyjnego kapitału długoterminowego,
- traktowanie partnerów jako konkurentów,
- brak zaufania w kontaktach handlowych,
- niewielki odsetek firm posiadających systemy zintegrowane i wdrożone zaawansowane strategie logistyczne.

5. Studium przypadku

Rozwój sytuacji na rynkach zachodnich świadczy o uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, które przeprojektowały swoje struktury w oparciu o strategię ECR. W warunkach polskiej gospodarki konieczne jest jednak wcześniejsze pokonanie wielu ograniczeń, co będzie wymagało czasu. Międzynarodowe koncerny, które funkcjonują w myśl zasad ECR, coraz częściej angażują się w działalność w Polsce – uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez te spółki wymusza podobne przemiany organizacyjne w polskich podmiotach. W warunkach polskiej gospodarki występuje duża łatwość w pozyskiwaniu relatywnie taniej siły roboczej ze zdolnościami do szybkiej adaptacji i o dużym zaangażowaniu. Przedmiotem badań był jeden z wiodących hurtowników farmaceutyków w Polsce – Farmacol S.A.¹ W przypadku Farmacolu wdrożenie rozwiązań ECR wydaje się możliwe, gdyż jest to firma nowoczesna, posiadająca duży potencjał techniczny i informatyczny, nastawiona na ustawiczny rozwój. Ze względu na realną groźbę konkurencji ze strony zachodnich firm na rozszerzonych rynkach Unii Europejskiej, Farmacol S.A. powinien przygotować się do implementacji rozwiązań ECR, a następnie wprowadzać etapowo kolejne techniki przy zachowaniu ścisłej kontroli nad efektywnością procesów i procedur. Tylko takie podejście zdaje się gwarantować sukces w długim okresie.

Przy wprowadzaniu koncepcji ECR w Farmacolu należałoby zacząć od reinżynierii procesów, w celu eliminacji czynności nietworzących wartości, a następnie dalszego ich automatyzowania przy możliwie niskich kosztach, co powinno doprowadzić do redukcji nieefektywnego wykorzystania środków i czasu.

W ramach zarządzania podażą w strategii ECR w Farmacolu funkcjonują już elementy automatycznego zamawiania i przeladunek kompletacyjny, pozwalający dużym

¹ Informacje pozyskano metodą wywiadu bezpośredniego od pracowników badanego przedsiębiorstwa.

detailistom – głównym odbiorcom leków OTC na eliminację konieczności składowania towarów w swoim centrum dystrybucji, gdyż dostarczane są one z hurtowni już posortowane i skompletowane, w takiej formie, w jakiej mają trafić na półki sklepowe. Proces ten nie przekracza w hurtowni Farmacol S.A. 48 godzin. W hurtowni przeprowadzane są wszystkie typy operacji w systemie cross-dockingu, tzn. przeładunek kompletacyjny pełnych palet, z sortowaniem paczek i z uprzednim sortowaniem według zamówień. Przeładunek kompletacyjny jest niezwykle efektywny w obsłudze przepływów produktów szybko rotujących, takich jak farmaceutyki, ponieważ są one odbierane i wysyłane kilka razy dziennie. Jeżeli chodzi o automatyzację zamawiania w Farmacolu funkcjonuje ona w połączeniu z techniką ciągłego uzupełniania towarów jedynie w odniesieniu do niektórych klientów, konkretnie do tzw. aptek vipowskich. Stroną odpowiedzialną za złożenie zamówienia jest tutaj detalista – czyli apteka, jednakże na podstawie uzyskanych informacji Farmacol składa propozycję zamówienia poprzez EDI lub pocztę elektroniczną, którą apteka potwierdza. Ten typ współpracy, jaki występuje pomiędzy aptekami vipowskimi a Farmacolem występuje w literaturze pod pojęciem koncepcji wspólnego zarządzania zapasami CMI. Zatem jedynie w przypadku tych aptek Farmacol kontroluje ich poziom zapasów, jednakże wysyłanie towarów nie następuje automatycznie. Wiąże się to prawdopodobnie z koniecznością sprawdzenia stanu posiadanych środków finansowych przez te apteki, a nie brakiem zaufania do partnera. Tego typu operacje dotyczą głównie leków OTC, których największa ilość jest przemieszczana w łańcuchu. Stosowanie techniki CMI jest zalecane w pierwszych fazach budowy systemu ciągłego uzupełniania towarów lub jako wstęp do późniejszego wprowadzenia techniki VMI. Inne apteki, obsługiwane przez Farmacol składają zamówienia przez modem, jednak nie można mówić o pełnej automatyzacji zamawiania, gdyż bieżąca sprzedaż nie jest śledzona w sposób, który pozwalałby na automatyczne generowanie zamówienia uzupełniającego zapas. Należy jednak zauważyć, że system Farmacolu jest na tyle sprawny, że zapisuje poziom każdego zapasu w hurtowni poprzez śledzenie wszystkich przyjęć, sprzedaży oraz wszelkich likwidacji wynikających np. z uszkodzeń czy zniszczeń produktów. Warunkiem wstępnym wdrożenia pełnego systemu automatycznego zamawiania jest korzystanie z EDI i systemu kodów kreskowych. W obecnej sytuacji istnieje realna możliwość wprowadzenia go w Farmacolu S.A.

Biorąc pod uwagę kolejną z technik stosowanych w ramach strategii ECR – koncepcję zintegrowanych dostawców należy stwierdzić, że nie ma możliwości zastosowania jej wobec dostawców, z którymi obecnie Farmacol współpracuje. Wynika to z faktu, że występuje ich znaczna liczba i udział żadnego z nich w ogólnym wolumenie dostaw do Farmacolu S.A. nie przekracza 1%, nie można zatem wyodrębnić spośród nich dostawców kluczowych. Jednakże w świetle prowadzonych rozmów z polskim przedstawicielem dużego zagranicznego producenta leków BMS Poland – istnieje taka szansa w przyszłości.

Zastosowanie technik synchronizacji produkcji i niezawodności operacji także napotyka na trudności z tej samej przyczyny – rozdrobnienia dostawców, którzy dodatkowo w niewielu przypadkach są producentami, a jedynie kolejnymi pośrednikami w łańcuchu dostaw. W tym przypadku dobrym rozwiązaniem mogłoby być nawiązywanie bezpośrednich kontaktów z producentami, ci jednak mają słabo rozwinięte sieci sprzedaży i marketing i wolą działać przez pośredników, co w efekcie wydłuża łańcuch i generuje dodatkowe koszty.

Najbardziej pożądane z punktu widzenia wszystkich uczestników farmaceutycznego łańcucha dostaw byłoby kompleksowe wdrożenie zasady ciągłego uzupełniania pomiędzy wszystkimi ogniwami łańcucha. Wymaga ona jednak przede wszystkim włączenia dostawców w łańcuch przepływu informacji dotyczących popytu tak, aby można było podejmować skuteczne działania wychodzące naprzeciw wahaniom zamawianych ilości towarów w wyniku akcji promocyjnych, wprowadzania nowych produktów, zmianom w asortymencie, czy specyficznym szczególnie dla branży farmaceutycznej – trendom sezonowym. Podstawą koncepcji ciągłego uzupełniania jest rzeczywiste reagowanie na potrzeby klienta w systemie *pull* i może ona znaleźć zastosowanie w każdym punkcie przepływu produktów w łańcuchu dostaw, szczególnie w przypadku towarów szybko rotujących. Niezwykle ważne z punktu widzenia tej koncepcji jest właściwe prognozowanie popytu. Zapotrzebowanie na każdą jednostkę asortymentu powinno być ustalane w każdym ogniwie łańcucha. W Farmacolu zbiera się te informacje i na ich podstawie ustala dzienną wielkość zamówienia oraz oblicza zapas bezpieczeństwa dla każdego produktu w hurtowni. Dokonywane są również prognozy długoterminowe, które uwzględniają dane historyczne i tendencje rynkowe oraz wahania sezonowe.

Zastosowanie technik zarządzania popytem w ramach strategii ECR powinno w przedsiębiorstwach prowadzić w efekcie do wzrostu wartości firmy i wyróżnienia się spośród konkurentów. Przy tak nasilonej konkurencji, jaka ma miejsce na rynku farmaceutyków może to mieć kluczowe znaczenie dla takiej firmy jak Farmacol S.A. Badania wykazują, że podjęcie działań po stronie popytu przynosi szybką bezpośrednią poprawę poziomu zadowolenia klienta, wzrost sprzedaży i udziału w rynku partnerów podejmujących współpracę w ramach ECR. W ramach zarządzania popytem dąży się do optymalizacji asortymentu, promocji, procesu wprowadzania nowych produktów oraz kreowania wartości dla klienta. Tylko ostatni z wymienionych elementów jest obecnie w zasięgu Farmacolu S.A. Związane jest to z oferowaniem klientowi wartości obejmującej nie tylko sam produkt, lecz także towarzyszące mu elementy takie jak wygodę obsługi, sposób sprzedaży czy dodatkowy serwis. Farmacol kreuje wartość szczególnie podczas obsługi kluczowych klientów, jakimi są apteki vipowskie. Elementami, które Farmacol wykorzystuje przy zarządzaniu kreowaniem wartości jest zarządzanie wiedzą o konsumencie, przy wykorzystaniu bazy danych stworzonej przez moduł kontaktów z klientem w ramach systemu PS 2000 (działającego na podobnych zasadach jak CRM), wykorzystanie nietradycyjnych kanałów sprzedaży (apteki vipowskie) oraz gotowość tworzenia aliansów z partnerami handlowymi (projekt współpracy z BMS Poland).

Przed wdrożeniem pozostałych elementów strategii ECR należałoby wprowadzić w Farmacolu wiele zmian. Dużym problemem wielu hurtowni farmaceutycznych jest ciągle nieuzasadnione poszerzanie oferty asortymentowej, co jest ściśle związane z brakiem działań w kierunku optymalizacji wprowadzania nowych produktów i optymalizacji asortymentu. Nie występują także elementy zarządzania kategorią towarów, co prowadzi do obniżenia efektywności całego systemu sprzedaży. Niekonsultowane z partnerami w łańcuchu wprowadzanie nowych produktów i poszerzanie oferty asortymentowej przez producentów prowadzi do wzrostu kosztów sprzedaży, gdyż wymaga zwiększenia powierzchni i nakładów finansowych na zapasy. Dodatkowym problemem jest konieczność ustalenia asortymentu korzystnego z punktu widzenia klienta – pacjenta, a nie detalisty oraz takiego umieszczenia produktu, aby klient łatwo mógł go znaleźć. Pewnym postępem jest już umiejscowienie leków OTC poza aptekami – w sklepach, gdzie klient

dokonując podstawowych zakupów może nabyć te leki bez konieczności udawania się do apteki. Rozwiązaniem byłoby wprowadzenie do działań Farmacolu filozofii zarządzania kategorią produktów, szczególnie, że w przedsiębiorstwie na bieżąco jest przeprowadzana analiza wielkości sprzedaży ABC. Jednakże należałoby także przeanalizować udział poszczególnych kategorii w obrocie aptek, a takie analizy nie są przeprowadzane.

Największym problemem Farmacolu jest brak działań w kierunku optymalizacji promocji, a byłyby one najbardziej pożądane. Upusty oferowane przez producentów/dostawców dystrybutorom sprawiają, że kupują oni w trakcie trwania promocji większe partie towarów niż są w stanie sprzedać, by uzyskać później większe marże. W efekcie w wyniku wahań w popycie następuje sztuczny wzrost kosztów produkcyjnych i logistycznych. Nagromadzone w łańcuchu nadmierne zapasy powodują wyższe koszty składowania oraz straty i niszczenie towarów. Zastosowanie techniki optymalizacji promocji w ramach strategii ECR pozwoliłoby na integrację działań partnerów w celu wspólnej realizacji działań promocyjnych i uniknięcie zawyżonego poziomu zapasów oraz innych błędnie ukierunkowanych działań.

Jeżeli chodzi o wykorzystanie technologii wspomagających - ich zaawansowanie jest w Farmacolu zadowalające. Znajdują tu zastosowanie międzynarodowe standardy identyfikacji towarów, usług i miejsc lokalizacji, automatyczna identyfikacja, EDI oraz informatyzacja składania zamówień. Także w ramach danych, uzyskiwanych na podstawie kodów kreskowych Farmacol dysponuje takimi informacjami jak: numery identyfikacyjne towarów i dostawców, dane o towarach (nazwa, opis, wymiary, ilość, itp.), informacje cenowe, warunki sprzedaży promocyjnej (okres, warunki), informacje logistyczne (zawartość opakowań pośrednich, transportowych itp.).

6. Podsumowanie

Zastosowanie strategii ECR mogłoby się przyczynić do powstania efektywniejszych łańcuchów dostaw, skuteczniejszego wdrażania nowych produktów, a także redukcji marnotrawstwa i innych kosztów funkcjonowania. Zaawansowane zarządzanie kategoriami, doskonalenie systemów operacyjnych przedsiębiorstw, wspólne planowanie, prognozowanie i polityka uzupełniania zapasów (CPFR), techniki sprzedaży i inne starania pozwalają na szybką reakcję firmy na potrzeby klientów i zmiany na rynku, co prowadzi do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Największa niechęć wobec tej koncepcji ze strony pracowników wynika z obawy o utratę miejsca pracy, ponieważ koncepcja ta zakłada daleko idącą automatyzację procesów gospodarczych, pozwalającą zmniejszyć liczbę ludzkich błędów i podnieść precyzję wykonywanych operacji. Wdrożenie koncepcji ECR musi prowadzić do zwolnienia części nisko wykwalifikowanego personelu, stanowi jednak szansę dla nowych, ambitnych i elastycznych. Ponieważ długookresowym rezultatem stosowania praktyk ECR jest znaczny wzrost produktywności prowadzący do wypracowania większych zysków - ich reinwestowanie przez firmę w rozszerzenie działalności prowadzi do stworzenia w efekcie nowych miejsc pracy. Zatem liczba miejsc pracy w firmie pomimo początkowego spadku z czasem rośnie w wyniku ekspansji firmy.

Bibliografia

1. CSC Consulting (1994), *Perspectives: Reengineering Consumer Goods Business*, Waltham.
2. Hałas E., Swarczewicz R. (1996), *ECR – efektywna strategia obsługi klienta*, materiały konferencyjne III Konferencji Logistycznej Logistics'96, Poznań.
3. Instytut Logistyki i Magazynowania (1999), *ECR. Jak osiągnąć sukces i prześcignąć konkurencję*, Poznań.
4. Kurt Salmon Associates Inc. (1993), *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*, Food Marketing Institute, Washington.
5. PricewaterhouseCoopers (1996), *European Value Chain Analysis Study*, ECR-Europe.
6. Rutkowski K. (red.) (2001), *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa.
7. Sherman R.J. (1994), *ECR Vision to Reality: Creating Innovative Strategies to Astonish Customers*, Council of Logistics Management Annual Conference Proceedings, CLM, Oak Brook.
8. Sherman R.J. (1995), *How did we get into this?*, Material Handling Engineering, Oak Brook.
9. Waters D. (1999), *Global Logistics and Distribution Management*, Kogan Page, London.
10. www.ecr-central.com, 29.11.2003.

Streszczenie

Problemy logistyki dystrybucji stanowią aktualnie bardzo ważne zagadnienie w praktyce gospodarczej. Zmiany na rynku dóbr konsumpcyjnych poważnie wpływają na logistykę dystrybucji, a takie czynniki, jak zaostrenie się konkurencji, powstawanie globalnych rynków i źródeł zaopatrzenia oraz orientacja firm na bardziej wrażliwą logistyczną obsługę klienta pociągają za sobą potrzebę znacznej poprawy w dziedzinie zarządzania działalnością logistyczną w firmach. Potrzeba skoncentrowania się w logistyce na szybkiej reakcji na potrzeby klienta została pobudzona przez wymagania stawiane przedsiębiorstwom, które chcą utrzymać przewagę konkurencyjną, szczególnie w dobie globalizacji działalności gospodarczej.

Od kilku lat w Polsce daje się zauważyć tendencje do stopniowej koncentracji w przemyśle farmaceutycznym. Spowodowane jest to szczególnie natężeniem procesów konkurencyjnych w tym sektorze. Produkty w przemyśle farmaceutycznym, z uwagi specyfikę, wymagają odpowiedniej dystrybucji. Zaobserwowane tendencje na rynku farmaceutycznym spowodowały, że w artykule zaprezentowano projekt wdrożenia koncepcji ECR w badanej hurtowni farmaceutycznej – Farmacol S.A. Proponowany model przystosowano do warunków istniejących w praktyce gospodarczej.

Summary

Possibility of implementation of ECR conception in pharmaceutical wholesale

Nowadays, the issues concerning logistics of distribution constitute an essential part of the economy. Changes in the market in consumer goods seriously affect the logistics of distribution. Moreover, such as factors as intensified competition, creation of global markets and supply sources as well as companies' turn to the more responsive logistic customer service result in the necessity for considerable improvement in the area of managing company's logistic activities. The need to focus on a quick response to the customer's needs in the area of logistics was stimulated by the requirements imposed on companies which aim to maintain the competitive advantage, particularly in the age of globalization of business activity.

The tendency to gradual concentration in the pharmaceutical industry has been present in Poland for a few years. It particularly results from increased competition in this sector. The products of the pharmaceutical industry, considering their specificity, require appropriate methods of distribution. The tendency revealed in the pharmaceutical market has caused to present the project of implementation of ECR conception in the researched pharmaceutical wholesale – Farmacol S.A. The suggested model has been adapted to the existing economic conditions.