

Monika ODLANICKA – POCZOBUTT
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

NOWOCZESNE ROZWIĄZANIA ZWIĄZANE Z OBSŁUGĄ LOGISTYCZNĄ DOSTAW W TRANSPORCIE I KOMPLETACJI

Streszczenie. Przedmiotem artykułu jest przedstawienie najnowszych kierunków i trendów w obsłudze logistycznej dostaw w transporcie i kompletacji. Najistotniejszymi elementami nowoczesnych rozwiązań w zakresie usług logistycznych są: outsourcing, ściśle harmonogramowanie dostaw, cross-docking oraz zindywidualizowana obsługa logistyczna. W artykule zaprezentowano projekty wdrożenia omawianych rozwiązań w hurtowni farmaceutycznej Farmacol S.A. Proponowane rozwiązania przystosowano do warunków istniejących w praktyce gospodarczej.

MODERN CONCEPTIONS CONNECTED WITH LOGISTIC SERVICE IN TRANSPORTATION AND COMPLETION PROCESSES

Summary. Subject of this article is presentation of latest directions and tendencies of logistic service in transportation and completion processes. Most essential elements of new solutions of logistic service are: outsourcing, narrow supply schedule, cross-docking and individual logistics service. In the article the projects of implementation of these conceptions in the pharmaceutical wholesale – Farmacol S.A. are presented. The suggested conceptions have been adapted to the existing economic conditions.

1. Wprowadzenie

Na szczególną uwagę zasługuje analiza obserwowanych tendencji, takich jak globalizacja i internacjonalizacja procesów wymiany, zaostrenie się konkurencji, rozwój technologii informatycznych, synchronizacja systemów logistycznych, zmiany w kanałach dystrybucji oraz orientacja na obsługę klienta, które wymusiły poszukiwanie nowych rozwiązań w dziedzinie zarządzania działalnością logistyczną w przedsiębiorstwach i doprowadziły do pojawienia się oferentów usług w ramach szeroko rozumianej obsługi

logistycznej, dlatego podjęto rozważania na temat organizacji usług logistycznych oraz opracowania **konceptji zastosowania nowoczesnych rozwiązań logistycznych** w badanym przedsiębiorstwie, będącym liderem w hurtowej dystrybucji farmaceutyków w Polsce. Wśród czynników kształtujących obecną sytuację na rynku farmaceutycznym, oprócz globalizacji, najważniejszymi są: nasilenie konkurencji w sektorze, postępująca indywidualizacja popytu, tendencje konsolidacyjne, wzrost znaczenia sprawnej 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 poszerzenie oferty asortymentowej, co prowadzi jedynie do osłabienia ich pozycji konkurencyjnej. 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.*

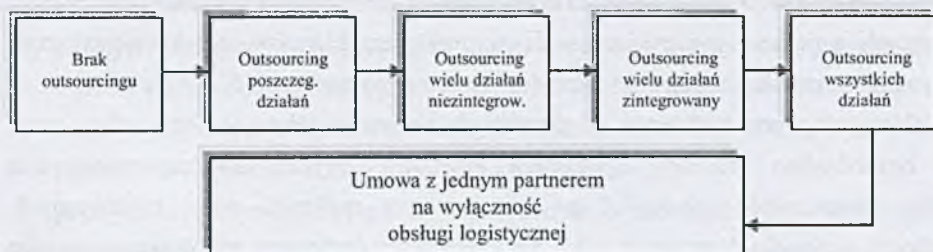
W efekcie dochodzi do obniżenia konkurencyjności całego łańcucha dostaw. Aby zapobiec narastaniu tych tendencji, coraz więcej przedsiębiorstw sektora farmaceutycznego poszukuje rozwiązań „pozaproduktowych”. Pomimo znacznego skomplikowania działań związanych z zarządzaniem farmaceutycznym łańcuchem dostaw, istnieją możliwości doskonalenia, które mogłyby doprowadzić do zwiększenia jego efektywności. Takie możliwości daje, niewątpliwie, odpowiednio wymodelowana współpraca w ramach łańcucha dostaw.

2. Organizacja usług logistycznych

Obserwowane tendencje, takie jak globalizacja i internacjonalizacja procesów wymiany, zaostrenie się konkurencji, zmiany techniczne i technologiczne, synchronizacja systemów logistycznych, zmiany w kanałach dystrybucji oraz orientacja na obsługę klienta wymuszają poszukiwanie nowych rozwiązań w dziedzinie planowania i zarządzania działalnością logistyczną w przedsiębiorstwach [4, s.330]. Znaczenie czynności logistycznych dla efektywności funkcjonowania firmy wpływa na określone ich usytuowanie w strukturze organizacyjnej. Powstanie i wyodrębnienie działów logistycznych, skupiających wszystkie najważniejsze funkcje logistyczne oraz kompetencje dotyczące organizowania i zarządzania procesami logistycznymi, prowadzi do zmian i przemieszczeń zadań oraz

kompetencji w ramach całej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa handlowego, a także zdecydowanie zwiększa stopień efektywności jego funkcjonowania. Doświadczenia ostatnich lat wskazują na to, że przedsiębiorstwa zarządzające procesami logistycznymi w sposób systemowy osiągały dwukrotnie wyższy wzrost efektywności niż firmy zarządzane w sposób tradycyjny.

Przywiązywanie dużej wagi do ściślejszej współpracy z innymi członkami kanału logistycznego, w tym z klientami, dostawcami i różnego typu usługodawcami logistycznymi pozwoliło na rozwój bardziej znaczących powiązań między firmami uczestniczącymi w tym samym łańcuchu dostaw. W rezultacie wiele firm rozszerzyło strukturę organizacyjną logistyki o swoich współpartnerów w łańcuchu dostaw [1, s. 690]. Rosnące zapotrzebowanie na profesjonalne usługi logistyczne stało się przyczyną wyodrębnienia przedsiębiorstw świadczących takie usługi, jako podmiotów wspomagających zbytnie w kanale dystrybucji. Ich pierwotnym świadczeniem są usługi logistyczne, które uwalniają instytucje działające na tym obszarze od świadczenia ich w formie usług wtórnych [3, s. 273]. W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej obserwuje się wyraźną tendencję do przejmowania funkcji logistycznych przez wyspecjalizowane firmy. Usługodawcy logistyczni to inaczej dostawcy zewnętrzni, którzy wykonują wszystkie lub część funkcji logistycznych firmy [1, s. 691].



Rys. 1. Możliwe warianty outsourcingu

Fig. 1. Possible variants of outsourcing

Źródło: Coyle J. J., Bardi E. J., Langley Jr. C. J.: *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 692.

Usługodawcy lub operatorzy logistyczni nazywani są również trzecim uczestnikiem, w związku z czym korzystanie z dostawcy zewnętrznego lub kontraktowanie usług logistycznych nazywamy *logistyką realizowaną przez trzecią stronę* (ang. *third-party logistics*) lub *logistyką kontraktową* (ang. *contract logistics*) [1, s. 691]. Często także stosowane jest pojęcie **outsourcingu**. Outsourcing jest strategią polegającą na precyzyjnym podziale ról pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw, pozwalającym na skoncentrowanie się każdego ogniwa na dziedzinach, które są domeną ich działania. Pakiet oferowanych przez nich

usług logistycznych może być wąski lub szeroki (rysunek 1), w zależności od potrzeb zleceńodawców i może obejmować usługi transportowe, magazynowe, dystrybucyjne, finansowe itd. [7]. Prowadzi to do widocznej obniżki kosztów, gdyż utrzymanie małych działów zajmujących się działalnością pomocniczą jest często bardzo kosztowne, a nie gwarantuje odpowiedniej jakości usług, przy równoczesnym rozbudowaniu struktury organizacyjnej zmniejszającej elastyczność w funkcjonowaniu firmy [8].

Coraz więcej firm postrzega outsourcing jako sposób przekształcenia swojej struktury – od zintegrowanej pionowo do bardziej elastycznej, skoncentrowanej organizacji, która wykorzystuje outsourcing do doskonalenia najważniejszych zdolności i optymalizacji relacji z klientami. W Wielkiej Brytanii badania wykazały, że respondenci uważają outsourcing za czynnik tak samo ważny dla zapewnienia konkurencyjności firmie w przyszłości, jak fuzje i przejęcia [2, s.17].

Ponieważ jakość obsługi dostawczej jest szansą na zdobycie przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na zaangażowanie trzeciego uczestnika. Wynika to z braku umiejętności świadczenia koniecznych usług logistycznych, braku wykwalifikowanych fachowców z dziedziny logistyki w danym przedsiębiorstwie, oporu przed zmianami organizacyjnymi lub – w przypadku małych przedsiębiorstw – braku doświadczenia w zastosowaniu instrumentów logistycznych (np. wspomaganie komputerowego) [3, s.60]. Dla firm ogromne znaczenie powinno mieć posiadanie elastycznych systemów dystrybucji, wychodzących naprzeciw zmieniającym się wymaganiom klientów, a taką elastyczność najefektywniej są w stanie zapewnić zewnętrznym operatorzy logistyczni [5, s. 62].

Pakiet usług przedsiębiorstw logistycznych obejmuje głównie ofertę usług, które dotyczą bezpośrednio realizacji dystrybucji towarów. Dotyczą one zagwarantowania wszystkich komponentów obsługi i związanej z tym realizacji zadań logistycznych. W niektórych przypadkach program usług przedsiębiorstw logistycznych obejmuje również doradztwo logistyczne, a także nielogistyczne usługi związane z dystrybucją towarów, jak np. przejmowanie inkasa [3, s.278].

Do podstawowych sfer w systemach dystrybucji produktów przekazywanych do obsługi zewnętrznym operatorom logistycznym należą transport, składowanie i czynności dodające wartość o charakterze produkcyjnym [5, s.63]. *Outsourcing usług transportowych* przynosi duże i szybkie efekty w wyniku uwolnienia ogromnych środków kapitałowych zamrożonych w transportowych aktywach trwałych oraz ze względu na dużą ilość firm transportowych przygotowanych do kompleksowej obsługi, jest stosunkowo łatwy do wdrożenia. *Outsourcing usług składowych* polega na wykorzystaniu zewnętrznej przestrzeni składowej oraz wykonywaniu przez wyspecjalizowane firmy także takich usług związanych z dystrybucją, jak konsolidacja, dekonsolidacja, kompletowanie, pakowanie, etykietowanie itd.

W przypadku *outsourcingu usług dodających wartość o charakterze produkcyjnym* kontraktor przejmuje odpowiedzialność za procesy finalnego pakowania, etykietowania i konfigurowania produktu w swym składzie, a nawet na środkach transportu, co przesuwając moment indywidualizacji produktów do specyficznych potrzeb rynków [5, s. 65].

Ogólnie rzecz biorąc, czynności wykonywane przez firmy obce różnią się od tradycyjnych czynności realizowanych we własnym zakresie pod kilkoma względami:

- integrują więcej niż jedną funkcję logistyczną;
- nie wpływają zazwyczaj na poziom zapasów firmy;
- odpowiedzialność za aktywa typu sprzęt transportowy i magazyny spoczywa na usługodawcy;
- w gestii usługodawcy leży zapewnienie odpowiedniej siły roboczej i zarządzanie;
- usługodawcy mogą świadczyć usługi specjalistyczne [1, s.692] (np. zarządzanie dostawami i gospodarka magazynowa, montaż, konsolidacja, etykietowanie, kontrola zapasów, fakturowanie, a nawet obsługa księgową dostaw).

Popularność *outsourcingu* stale rośnie. Korzystanie z zewnętrznej obsługi transportowej jest najpopularniejsze w przemyśle maszynowym, zewnętrzna obsługa składowa przeważa w przemyśle chemicznym i farmaceutycznym [6], zaś zlecenie na zewnątrz funkcji produkcyjnych – w przemyśle samochodowym.

Przejęcie obsługi logistycznej firmy klienta może odbywać się w różny sposób:

- **przejęcie systemu logistycznego** - duży operator wykupuje cały system logistyczny klienta, czyli wraz z infrastrukturą przejmując prawo własności do wszystkich urządzeń; może je wykorzystywać na rzecz firmy klienta lub do obsługi także innych klientów, co pozwala na rozłożenie kosztów na kilku klientów;
- **joint-venture** klienta z operatorem logistycznym, w celu zachowania własności środków i możliwości bezpośredniego śledzenia operacji logistycznych;
- **wydzielenie wewnętrznego systemu logistycznego** (ang. *spin-off*) jako samodzielnej firmy zależnej, podejmującej się obsługi rodzimej firmy i innych klientów; z czasem firma taka może być sprzedana w formie *mbo* (ang. *management by-out*);
- **kontrakty menedżerskie** - firma zachowując prawo własności zawiera kontrakt menedżerski na zarządzanie swym systemem logistycznym; pozwala na poprawę poziomu zarządzania systemem dystrybucji w firmie, która w mniejszym stopniu jest zainteresowana odmrożeniem kapitału ulokowanego w aktywach logistycznych [5, s.68].

Pojawianie się nowych trendów prowadzących do zwiększania się znaczenia *outsourcingu* (logistyki kontraktowej) w obsłudze sfery dystrybucji wynika ze zwiększania się liczby oferentów takich usług. Rynek zewnętrznych usługodawców znajduje się obecnie w fazie wzrostu, a ich popularność wzrasta w miarę odnoszenia sukcesów, wzrostu zaufania

klientów i przyzwyczajania się klientów do powierzania im odpowiedzialnych zadań logistycznych [1, s. 698]. Usługodawcy i ich klienci sami decydują, w jaki sposób najlepiej ukształtować i utrzymywać wzajemne stosunki.

Wprowadzanie rozwiązań integrujących cykl podejmowania decyzji oraz kolejne etapy procesów dystrybucyjnych i wsparcie ze strony profesjonalnej organizacji logistycznej funkcjonującej na zasadach outsourcingu w wewnętrznej strukturze skutkuje wielorakimi korzyściami. Są to:

- ◆ obniżka kosztów uzyskania usługi,
- ◆ zmniejszenie zatrudnienia,
- ◆ elastyczne warunki świadczenia usługi,
- ◆ dostęp do wiedzy,
- ◆ poprawa jakości usług,
- ◆ oszczędność czasu menedżerów,
- ◆ koncentracja na podstawowych usługach,
- ◆ zmniejszenie zapotrzebowania na inwestycje kapitałowe,
- ◆ dopływ gotówki [2, s.18].

Może również zaistnieć sytuacja, gdy inicjatywa outsourcingu będzie źródłem problemów, a nie korzyści. Dzieje się tak najczęściej, gdy dostawcy nie są wybierani na podstawie obiektywnych kryteriów, takich jak jakość usługi i cena, lecz subiektywnych, niejasnych i emocjonalnych. Wiele projektów outsourcingu kończy się niepowodzeniem, ponieważ nie poświęcono wystarczającej uwagi kontraktowi z dostawcą usługi. Częstym błędem jest np. zgoda na samodzielne sformułowanie kontraktu o świadczenie usług przez ich dostawcę [2, s.21].

Wyspecjalizowane firmy usługowe osiągają bardzo dobre efekty, pełniąc jednocześnie rolę ogniw integrującego, a ich znaczenie łączy się dodatkowo z rosnącą rolą wspomnianych już dostaw bezpośrednich typu just-in-time. Najwyższym stopniem rozwoju logistyki jest włączenie operatora logistycznego w system logistycznego zarządzania klienta. Wymaga to dużego zaufania partnerów wobec siebie, a przede wszystkim przebudowania mentalności. Dotychczasowa walka, kto wygra więcej w grze negocjacyjnej, powinna się zamienić w kooperację i znalezienie płaszczyzny porozumienia, zapewniającej obu partnerom niespotykaną dotychczas jakość współpracy i możliwość osiągnięcia wspólnych korzyści.

3. Koncepcja zastosowania nowoczesnych rozwiązań logistycznych - studium przypadku

Zainteresowanie korzystaniem z obsługi logistycznej oferowanej przez pośredników wynika z celu efektywnej dystrybucji, jakim jest optymalizacja kontaktów z klientami, czemu nie sprzyja skupianie się na problemach wykorzystania pojazdów, składów czy urządzeń. Firma musi posiadać na tyle elastyczne systemy dystrybucji, aby były w stanie sprostać zmieniającym się wymaganiom klientów. Taką elastyczność najefektywniej są w stanie zapewnić zewnętrznym oferentom usług logistycznych ze względu na ich lepsze przygotowanie do minimalizowania kosztów dystrybucji. Wynika to z lepszego wykorzystania własnych środków trwałych, często do obsługi wielu klientów oraz niższych kosztów innych zasobów w stosunku do kosztów, jakie musiałby ponieść samodzielnie obsługiwane firmy.

Rynki transportowe, charakteryzujące się najniższymi marżami, stały się jednymi z najbardziej konkurencyjnych. Wielu przewoźników wiąże swe nadzieje ze zorientowaną na indywidualnych klientów logistyką kontraktową, której znaczenie rośnie, szczególnie w zakresie obsługi systemów transportowych i dystrybucyjnych.

Korzystanie z usług zewnętrznych oferentów obsługi transportowej przynosi duże i szybkie efekty w wyniku uwolnienia ogromnych środków kapitałowych zamrożonych w transportowych aktywach trwałych (np. tabor, bazy i terminale transportowe, warsztaty, parkingi). Stosunkowo łatwe jest również jego wdrożenie ze względu na sporą ilość firm przygotowanych do kompleksowej obsługi transportowej na bazie kontraktowej.

Przy przechodzeniu na outsourcing usług transportowych wiele firm próbuje osiągnąć korzyści przez koordynację działań wewnętrznych oraz redukcję liczby wykorzystywanych przewoźników. Badana firma Farmacol S.A., będąca jednym z liderów w branży hurtowej dystrybucji farmaceutyków, korzysta z usług zewnętrznych przewoźników już od kilku lat po przeprowadzeniu wnikliwej analizy *make or buy*, której wynik przeświadczył o likwidacji własnego taboru transportowego. Jednakże w chwili obecnej liczba wykorzystywanych przewoźników jest zbyt duża, co zwiększa koszty dystrybucji. Rozwiązaniem byłoby rozwijanie bliższych związków z ograniczoną liczbą przewoźników, co pozwoliłoby uzyskać korzyści wynikające ze skali zakupu i większej produktywności wspólnych działań. Z doświadczeń zachodnich firm wynika, że redukcja liczby przewoźników powoduje znaczne obniżenie kosztów, nawet do 10%. W przypadku Farmacolu S.A. redukcja ta musiałaby być znaczna. Liczbę rozproszonych, drobnych przewoźników należałoby zredukować o 80% lub nawet, gdy istniała taka możliwość, zrezygnować ze wszystkich na rzecz jednego potężnego przewoźnika, oferującego obsługę w pełnym zakresie, na wszystkich trasach. Związek pomiędzy takim przewoźnikiem a Farmacolem S.A., oparty na partnerstwie, pozwoliłby na

znaczną redukcję łącznych wydatków logistycznych związanych z transportem i osiągnięcie obustronnych korzyści. Na podstawie przeprowadzonych obliczeń szacunkowych można byłoby określić te oszczędności na poziomie 30%. Ze względu na fakt obsługiwanie przewozów przez jedną firmę i monitorowanie przez nią wszystkich zleceń transportowych Farmacolu S.A. zwiększyłaby się także efektywność przewozów – firma transportowa mogłaby podejmować decyzję o łączeniu ładunków, planowaniu tras i doborze odpowiedniego środka transportowego. Idealnym rozwiązaniem byłoby przekazanie całości przewozów dystrybucyjnych firmie, która działa także w skali międzynarodowej, przede wszystkim na obszarze Unii Europejskiej. Przeszkodą dla wykorzystania takiego modelu może stać się brak przewoźników oferujących kompleksowe usługi transportowe w skali wszystkich krajów członkowskich i skazać firmę na dalszą współpracę z licznymi firmami transportowymi. W niektórych łańcuchach dostaw wybór przewoźnika jest narzucany przez potężnych klientów lub wielkie sieci detaliczne, nie występuje jednak w przypadku takiego klienta, jakim są apteki.

Do innych rozwiązań w obszarze kompleksowej obsługi logistycznej w transporcie i kompletacji należą **dostawy do sklepów lub magazynów realizowane ściśle według harmonogramów**, co świadczy o niezawodności obsługi logistycznej oferowanej przez daną firmę i prowadzi do zmniejszenia zapotrzebowania klientów na zapasy. Wykorzystanie elektronicznej wymiany danych EDI w celu zapewnienia klientom niezbędnych informacji ogranicza niepewność działania, a wraz z nią zapotrzebowanie na zapasy. W celu tworzenia dodatkowej wartości dla klientów firma Farmacol S.A. dostarcza produkty w **specjalnych spaletyzowanych opakowaniach**. Pozwala to na sprawne rozpakowanie dowiezionych produktów. Przygotowanie ładunków w sposób niepowtarzalny, dostosowany do potrzeb klienta wpływa na wzmocnienie i utrwalenie stosunków między nabywcą i dostawcą, zapewniając temu ostatniemu jedyną w swoim rodzaju przewagę konkurencyjną. Skutecznym rozwiązaniem, już zaimplementowanym, jest zastosowanie standardowych opakowań dla wszystkich odbiorców i u wszystkich odbiorców. Oznacza to wyposażenie wszystkich aptek w dodatkowe pojemniki na koszt Farmacolu, co pozwala na pozostawianie pojemnika z towarem u odbiorcy, bez konieczności wy- lub przepakowywania go każdorazowo na miejscu, a tym samym skraca czas realizacji zamówienia w jego końcowej fazie. Każdy pojemnik posiada swój kod kreskowy i lokalizację w systemie komputerowym firmy, co pozwala na jego natychmiastowe odnalezienie. Pojemniki dodatkowe z aptek są zwracane w przypadku reklamacji lub przy kolejnej dostawie.

Taktyka polegająca na stosowaniu **cross-dockingu** także odgrywa ważną rolę w strategiach zmierzających do wprowadzania niskich cen i zapewnienia doskonałej obsługi klienta. Produkty są przemieszczane przez magazyn w taki sposób, aby trafiły na półki sklepowe w pożądanym przez klienta czasie. Cross-docking przyczynia się do wzrostu

sprawności przez znaczne przyspieszenie obrotu zapasami. Takie tempo przepływu przez magazyn pozwala usatysfakcjonować klienta, ponieważ firma może mu udostępnić zapas danego produktu wtedy, kiedy jest potrzebny.

Farmacol mógłby wykorzystać sprawną logistykę do zdobycia większego udziału w rynku i wyższych zysków. Dzięki stworzeniu systemu logistycznego opartego na QR (ang. *Quick Response*), który koordynowałby produkcję i sprzedaż w aptekach, firma osiągnęłaby wysoki poziom obsługi klienta, ponieważ apteki mogłyby utrzymywać niski poziom zapasów, nie narażając się na ich wyczerpanie. Trudno jednak szacować, jakie byłyby wymierne korzyści, ponieważ systemów QR w czystszej postaci jeszcze nie zastosowano w warunkach polskich hurtowni farmaceutycznych, wobec czego trudno mówić o efektach.

Propozycją byłoby również zastosowanie taktyki polegającej na opatrywaniu kodami kreskowymi kartonów z najczęściej zamawianymi lekami OTC (ang. *Over-the-counter* - bez recepty) jako SKU, które mogłyby być przemieszczane szybko przez magazyn w celu dalszej wysyłki. Miałoby to zastosowanie szczególnie w przypadku kompletacji dużych partii dla hipermarketów, które także zajmują się sprzedażą leków z tej grupy.

Wiele z wymienionych rozwiązań pozwala firmom na zaoferowanie swoim najlepszym klientom wysoce **zindywidualizowanej obsługi logistycznej**. Wśród czołowych firm na rynku można zaobserwować tendencję, która polega na tym, że starają się analizować potrzeby logistyczne swoich klientów w sposób aktywny, tj. konsultują je z zainteresowanymi. Koncepcja sprzedaży konsultowanej indywidualnie z klientem (ang. *consultative sales concept*) jest stosowana od wielu lat przez przewoźników. Umożliwia im dostosowanie oferty usługowej do specjalnych potrzeb obsługiwanych załadowców – zamiast jednolitej standardowej obsługi wszystkich klientów, ustalają szczególne potrzeby swoich klientów w drodze konsultacji i analiz tak, aby świadczone przez nich usługi zwiększyły sprawność i efektywność działania klientów. Taką samą koncepcję mogą zastosować producenci lub dostawcy chcący zacieśnić swą współpracę z klientami. Przykładem zastosowania tej koncepcji w Farmacolu jest specjalna obsługa kluczowych klientów, tzw. aptek vipowskich. Każdorazowo sposób obsługi jest konsultowany, jeżeli występują jakieś zmiany lub jeśli któraś z tych aptek zgłasza jakieś życzenia. Zastosowanie koncepcji sprzedaży konsultowanej z klientem w połączeniu z zarządzaniem zintegrowanymi łańcuchami dostaw i związanym z tym nawiązywaniem stosunków partnerskich lub zawieraniem sojuszy strategicznych może dać znaczący efekt synergiczny.

4. Podsumowanie

Po dokonaniu analizy tendencji występujących wśród firm sektora farmaceutycznego przedstawiono w artykule możliwości nowoczesnych rozwiązań związanych z obsługą logistyczną dostaw w transporcie i kompletacji. Zwrócono tu uwagę między innymi na korzystanie z zewnętrznej obsługi logistycznej, *outsourcing* usług transportowych, harmonogramy dostaw, standaryzację opakowań, *cross-docking* oraz zindywidualizowaną obsługę logistyczną.

Ponieważ wraz z rosnącym różnicowaniem wyrobów i oczekiwań klientów zmniejsza się żywotność towarów i skraca planowany czas dostawy - przedsiębiorstwa mają świadomość tego, że łańcuch dostaw i systemy dystrybucji należy konstruować tak, aby reagowały na trendy rynkowe i stanowiły optymalne połączenie efektywności kosztowej i sprawności obsługi.

Przeprowadzone badania dowodzą, że zaawansowane zarządzanie kategoriami, doskonalenie systemów operacyjnych przedsiębiorstw, wspólne planowanie, prognozowanie i polityka uzupełniania zapasów, techniki sprzedaży i inne starania pozwalające na szybką reakcję przedsiębiorstwa na potrzeby klientów i zmiany na rynku, prowadzą do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Zastosowanie zaproponowanych rozwiązań mogłoby się przyczynić do powstania efektywniejszych łańcuchów dostaw, skuteczniejszego wdrażania nowych produktów, a także redukcji marnotrawstwa i innych kosztów funkcjonowania. Warunkiem wstępnym do wprowadzania tych koncepcji w badanym sektorze jest konsolidacja, a umiejętne zastosowanie określonych nowoczesnych rozwiązań logistycznych, niezawodność i partnerstwo stanowiąc będą podstawę sukcesu w zarządzaniu logistyką i łańcuchem dostaw.

Literatura

1. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J.: Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2002.
2. Gay Ch.L., Essinger F.: Outsourcing strategiczny – koncepcje, modele i wdrażanie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Pfohl H.Ch.: Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania, Biblioteka logistyka, Poznań 1998.
4. Radziejowska G., Cholewa J., Odlanicka – Poczobutt M.: Znaczenie rozwoju rynku usług logistycznych dla podniesienia poziomu obsługi klienta, w Nowoczesność przemysłu i usług 2000, red. J. Pyka, TNOiK, AE Katowice, Politechnika Śląska, Katowice-Wisła 2000.

5. Rutkowski K.: Wprowadzenie do logistyki dystrybucji w Logistyka dystrybucji, red. K. Rutkowski, Difin, Warszawa 2001.
6. Sawicki P.: Nowoczesna dystrybucja leków, Logistyka 2000, nr 4.
7. Szulce H.: Struktury i strategie w handlu, PWE, Warszawa 1998.
8. Żurawski S., Łyczba P.: Budowa, modyfikacja i optymalizacja sieci dystrybucji jako wynik innowacyjności i warunek stabilnego rozwoju przedsiębiorstwa, materiały konferencyjne, Dystrybucja, Wrocław 2000.

Abstract

Nowadays, the issues concerning logistic service 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 modern conceptions in the area of logistic service 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 modern conceptions connected with logistic service in the pharmaceutical wholesale – Farmacol S.A. according to the existing economic conditions.