

Magdalena Dąbrowska-Mitek
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

Gospodarka magazynowa w przedsiębiorstwach handlowych na przykładzie Centrum Zaopatrzenia Medycznego CEZAL SA¹

W rozwoju gospodarczym coraz większego znaczenia nabierają sfery dystrybucji i handlu. W ciągu ostatnich kilkunastu lat obserwuje się tendencję przesunięcia środka ciężkości z miejsc wytwarzania produktów na miejsca ich sprzedaży, w tym również do handlu detalicznego. Rola handlu wzrosła zarówno biorąc pod uwagę kontakty między producentem a pośrednikiem, jak i w całości procesów gospodarczych².

Przejście od rynku producenta do rynku klienta wywarło wpływ na



Rys. 1. Grupa kapitałowa Centrum Zaopatrzenia Medycznego „CEZAL” SA WROCLAW. Źródło: <http://www.cezal.com.pl>



Rys. 2. Sieć sklepów detalicznych Grupy Centrum Zaopatrzenia Medycznego „CEZAL” SA WROCLAW. Źródło: <http://www.cezal.com.pl>

Tabela. 1. Zidentyfikowane procesy oraz ich właściciele w CZM CEZAL SA WROCLAW. Źródło: materiały wewnętrzne CZM CEZAL SA Wrocław.

Symbol	Proces / Podproces	Właściciel procesu / podprocesu
PROCESY GŁÓWNE		
P1	ZAKUPY	Dyrektor Handlowy
P1-1	Zakupy	Dyrektor Handlowy
P1-2	Ocena dostawców	Pełnomocnik Zarządu ds. SZJ
P2	MAGAZYNOWANIE	Z-ca Kierownika Logistyki ds. Magazynów
P3	SPRZEDAŻ	Dyrektor Handlowy
P3-1	Zamówienia publiczne	Kierownik Działu Zamówień Publicznych
P3-2	Sprzedaż	Dyrektor Handlowy
P4	DOSTAWA	Z-ca Kierownika Logistyki ds. Transportu
P5	WINDYKACJA	Dyrektor Finansowy - Główny Księgowy
P5-1	Cesja należności	Dyrektor Finansowy - Główny Księgowy
P5-2	Windykacja	Dyrektor Finansowy - Główny Księgowy
PROCESY ZARZĄDZANIA		
P6	ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI	Dyrektor Handlowy
P6-1	Badanie satysfakcji klienta	Pełnomocnik Zarządu ds. SZJ
P6-2	Postępowanie z reklamacjami klienta	Kierownik Działu Stomatologii
P6-3	Serwis	Kierownik Działu Stomatologii
P6-4	Planowanie marketingowe	Dyrektor Handlowy
P7	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	Dyrektor Zarządzający
P7-1	Zarządzanie kadrami	Dyrektor Zarządzający
P7-2	Szkolenia	Główny Specjalista ds. Pracowniczych
P7-3	Ocena pracowników	Dyrektor Zarządzający
P7-4	Badanie satysfakcji pracowników	Pełnomocnik Zarządu ds. SZJ
P8	ZARZĄDZANIE FINANSAMI	Dyrektor Finansowy – Główny Księgowy
P8-1	Planowanie kosztów	Dyrektor Finansowy – Główny Księgowy
P9	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI MATERIALNYMI I INFORMACJĄ	Szef Biura Zarządu
P9-1	Obsługa administracyjna	Szef Biura Zarządu
P9-2	Nadzór nad systemem informatycznym i sprzętem komputerowym	Szef Biura Zarządu
P9-3	Remonty i konserwacje	Kierownik ds. Logistyki
P9-4	Obsługa prawna	Szef Biura Zarządu
PROCESY WSPIERAJĄCE		
P10	NADZÓR NAD WYROBEM NIEZGODNYM	Kierownik ds. Logistyki
P11	NADZÓR NAD SPRZĘTEM POMIAROWYM	Kierownik ds. Logistyki
P12	NADZOROWANIE I DOSKONALENIE SZJ	Pełnomocnik Zarządu ds. SZJ
P12-1	Przebieg zarządzania	Dyrektor Zarządzający
P12-2	Działania korygujące	Pełnomocnik Zarządu ds. SZJ
P12-3	Działania zapobiegawcze	Pełnomocnik Zarządu ds. SZJ
P12-4	Audyty wewnętrzne	Pełnomocnik Zarządu ds. SZJ
P12-5	Nadzór nad dokumentacją	Szef Biura Zarządu
P12-6	Nadzorowanie zapisów	Pełnomocnik Zarządu ds. SZJ

zmianę warunków, w jakich przedsiębiorstwa produkują i sprzedają swoje wyroby bądź usługi. Organizacje funkcjonujące na rynku są zmuszone nie tylko do poznania aktualnych wymagań klientów, ale przede wszystkim do przewidywania ich przyszłych potrzeb. Dotyczy to nie tylko wymagań jakościowych, ale także sposobu organizacji procesów logistycznych. W artykule autorka przedstawia organizację gospodarki magazynowej w przedsiębiorstwach handlowych

na przykładzie Centrum Zaopatrzenia Medycznego CEZAL SA WROCLAW.

Charakterystyka CZM CEZAL SA WROCLAW

Początki firmy sięgają 1991 r., kiedy to we wrześniu Centrum Zaopatrzenia Medycznego CEZAL SA rozpoczęło swoją działalność. Z początkiem drugiej połowy lat 90. XX w. pracownicy firmy podjęli działania, których celem było przekształ-

¹ Artykuł powstał na podstawie informacji uzyskanych podczas rozmów przeprowadzonych z pracownikami CZM CEZAL SA WROCLAW.

² B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk: Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych. PWE, Warszawa 2001, s. 9.

cenie CZM CEZAL SA we Wrocławiu z firmy regionalnej w spółkę o zasięgu krajowym. Strategia firmy polegała na aktywnym (w roli inwestora strategicznego) uczestnictwie w prywatyzacji kolejnych przedsiębiorstw dawnej sieci „Cezal”. W ten sposób rozpoczęto budowę Grupy Cezal Wrocław. Wnosząc kapitał i doświadczenie firma dokonywała gruntownej restrukturyzacji przejmowanych przedsiębiorstw, dostosowując je do rosnących wymagań rynku. Obecnie Grupa Cezal Wrocław jest największą firmą na polskim rynku w dziedzinie zaopatrzenia medycznego.

Grupę Cezal Wrocław tworzą (rys. 1):

- Centrum Zaopatrzenia Medycznego „Cezal” SA Wrocław, posiadające oddział w Krakowie oraz filię w Opolu
- Centrum Zaopatrzenia Weterynaryjnego i Medycznego „Centrowet – Cezal” Sp. z o.o. w Poznaniu, posiadające oddziały w Słupsku i Gdańsku.

W skład Grupy weszło również Przedsiębiorstwo Zaopatrzenia Lecznictwa „Cezal” w Słupsku, które po prywatyzacji zostało włączone w struktury CZM „Cezal” SA we Wrocławiu jako oddział oraz Centrum

Zaopatrzenia Medycznego „Cezal” Sp. z o.o. w Opolu – stanowiące obecnie filię wrocławskiej spółki.

Grupa Cezal Wrocław współpracuje z ponad 650 dostawcami z Polski i z przeszło 80 firmami z 24 państw z całego świata. Grupa jest dostawcą sprzętu z importu również dla innych odbiorców hurtowych.

Grupa posiada sieć sklepów detalicznych³ na terenie całego kraju (rys. 2).

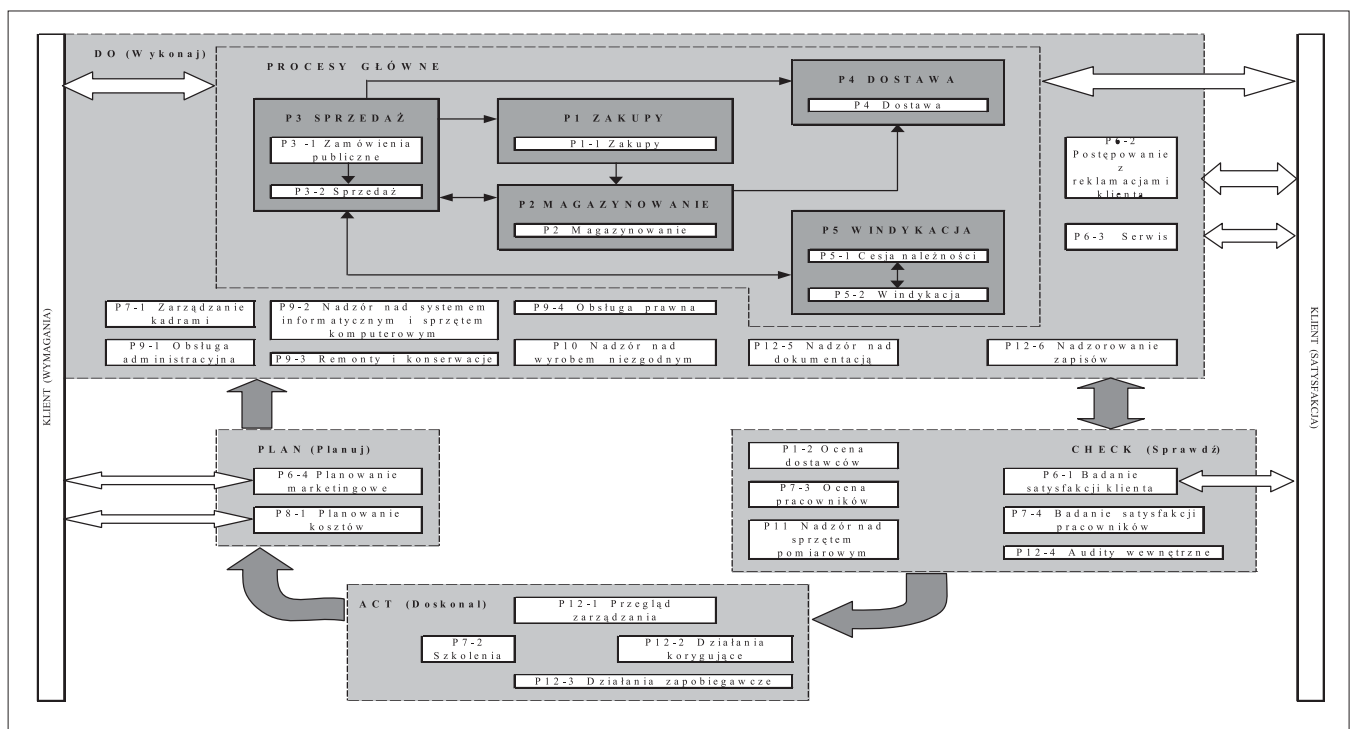
System Zarządzania Jakością (SZJ)

W warunkach gospodarki rynkowej coraz więcej przedsiębiorstw odchodzi od zarządzania funkcyjnego na rzecz zarządzania procesowego. Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki w 2003 r. kierownictwo firmy podjęło decyzję o podjęciu działań mających na celu uzyskanie certyfikatu ISO 9001: 2000 (PN 9001: 2001). Harmonogram prac został zaplanowany w okresie od października 2003 do kwietnia 2004 r. Działania przygotowawcze, obejmujące między innymi: szkolenia informacyjne z zakresu systemów jakości i normy PN-EN ISO 9001: 2001 dla kadry kierowniczej, powołanie Pełnomocnika Zarzą-

du ds. Systemu Zapewnienia Jakości, ustanowienie polityki jakości, a także powołanie Zespołu Projektowego zrealizowano w październiku 2003 r. Kolejnym krokiem była identyfikacja i analiza aktualnego stanu przedsiębiorstwa, tak zwany audyt zerowy, zrealizowany przez firmę zewnętrzną. W listopadzie 2003 r. dokonano identyfikacji i nazwania poszczególnych procesów. Wyodrębniono procesy główne, zarządcze i wspierające (część z określonych procesów wspierających została wymuszona przez wytyczne zawarte w normach ISO oraz przepisach prawnych). Następnie opracowano mapę procesów (rys. 3) i określono właścicieli tych procesów (tab. 1). Mapa procesów powstała w oparciu o cykl Deminga PDCA.

Kolejnym krokiem było stworzenie niezbędnych procedur i instrukcji, a także mapowanie procesów i podprocesów. Opisano wszystkie procesy główne, zaś w przypadku procesów zarządczych i wspierających opisano te, które były procesami złożonymi (wzięto pod uwagę liczbę wykonywanych czynności, ilość osób uczestniczących w danym procesie, dokumenty niezbędne do prawidłowego przebiegu procesu, a także to-

Rys. 3. Mapa procesów zidentyfikowanych w CZM CEZAL SA WROCLAW. Źródło: materiały wewnętrzne CZM CEZAL SA WROCLAW.



³ Adresy sklepów wraz z ofertą handlową dostępne są na: <http://www.cezal.com.pl>

Tabela 2. Magazyny w CZM CEZAL SA WROCŁAW. Źródło: opracowanie własne

Symbol magazynu	Nazwa magazynu	Obszar	Ilość kartotek towarów
01	Magazyn „Radiologia”	190 m ²	1000
02	Magazyn „Rehabilitacja i meble”	280 m ²	2500
03	Magazyn „Stomatologia”	450 m ²	8000
04	Magazyn „Laboratorium”	270 m ²	3000
05	Magazyn „Medycyna Ogólna”	łącznie 1 000 m ²	8000
11	Magazyn „Aparatura medyczna”		300
6	Magazyn „Dezynfekcja”	340 m ²	3000
07	Magazyn „Laboratorium”	175 m ²	1000
08	Magazyn „Odzież”	500 m ²	3000
09	Magazyn „Farmacja”	200 m ²	600

warzyszący im przepływ informacji). Istotnym zadaniem było stworzenie map dla nowowyodrębnionych procesów, wcześniej nie uwzględnianych, do których zaliczono między innymi: audyty wewnętrzne, nadzór nad sprzętem pomiarowym czy szkolenia. W styczniu 2004 r. rozpoczęto wdrażanie opracowanej dokumentacji. W tym celu przeprowadzono liczne szkolenia w zakresie opracowanych procedur i instrukcji. Na przełomie lutego i marca 2004 r. opracowano Księgę Jakości. W marcu 2004 r. rozpoczęto wdrażanie Systemu Zarządzania Jakością. Przeprowadzono audyt wewnętrzny i określono działania korygujące. Końcowym etapem wdrażania systemu było przeprowadzenie Przeglądu Zarządzania. W kwietniu 2004 r. dokonano audytu wstępnego i rozpoczęto ostateczne przygotowania do certyfikacji. 27 lipca 2004 r. CZM CEZAL SA WROCŁAW otrzymało certyfikat ISO 9001: 2000 (PN 9001: 2001) w zakresie sprzedaży hurtowej i detalicznej aparatury diagnostycznej, sprzętu jednorazowego użytku, sprzętu rehabilitacyjnego, materiałów stomatologicznych, materiałów radiologicznych, przyrządów laboratoryjnych, odczynników chemicznych, środków dezynfekcyjnych. Firmą certyfikującą była DEKRA Intertek Certification GmbH. Uzyskany przez CZM CEZAL SA WROCŁAW certyfikat jest ważny do lipca 2007 r.

Do najważniejszych korzyści związanych z wdrożeniem systemu ISO, wskazanych przez pracowników, należy zaliczyć:

- uporządkowanie dokumentacji
- większą przejrzystość przebiegu procesów (szczególnie ważne dla nowozatrudnionych pracowników)

- dokonywanie pomiaru i monitorowania procesów
- identyfikowanie obszarów wymagających poprawy (na przykład w trakcie audytów wewnętrznych)
- doskonalenie procesów poprzez działania zapobiegawcze i korygujące
- określenie zakresu obowiązków pracowników poprzez wprowadzenie Kart Stanowiskowych
- prowadzenie systematycznych badań satysfakcji klientów wewnętrznych, to jest pracowników
- poprawę warunków pracy
- polepszenie atmosfery w pracy, co ma bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną firmy
- wprowadzenie corocznej oceny pracowników, której wynikiem są między innymi szkolenia
- większy nacisk na działania zespołowe.

Gospodarka magazynowa

Pracownik Działu Handlowego lub Działu Stomatologii, na podstawie zamówień złożonych przez klientów (pracowników Szpitali i państwowych placówek służby zdrowia – w drodze ogłoszonych przetargów, pracowników prywatnych gabinetów lekarskich) lub pracownika sklepu (rys. 2) bądź pracownika oddziału CZM CEZAL SA WROCŁAW (por. rys. 1), a także biorąc pod uwagę informacje o stanach magazynowych oraz wielkości sprzedaży w poprzednich miesiącach, składa zamówienie u dostawcy. Przy wyborze dostawcy pod uwagę brany jest jego status oraz kategoria, będące wynikiem dokonanej co roku oceny i kwalifikacji dostawców.

Odbiór zamówionego towaru może odbywać się zarówno w magazynie

dostawcy, jak i w magazynie CZM CEZAL SA WROCŁAW. Decyzja o miejscu odbioru dostawy podejmowana jest przez pracownika Działu Handlowego lub pracownika Działu Stomatologii biorącego pod uwagę warunki określone w umowie z dostawcą. W przypadku odbioru towaru u dostawcy pracownik Działu Handlowego lub Działu Stomatologii wystawia dokument „zlecenie odbioru”. Odbiór w magazynie dostawcy dokonywany jest przez Kierowcę – Konwojenta posiadającego pisemne upoważnienie. Kierowca – Konwojent dokonuje oceny ilościowej (zgodność dostawy z fakturą lub dokumentem Wz) oraz wizualnej oceny jakościowej dostawy (uszkodzenia opakowań zbiorczych). W przypadku stwierdzenia braków ilościowych bądź jakościowych dostawca jest zobligowany do uzupełnienia dostawy lub wymiany towaru na nieuszkodzony. W przypadku, gdy uzupełnienie dostawy jest niemożliwe, dokonywana jest korekta dokumentów przewozowych i odbiór tylko tej części dostawy, która została oceniona pozytywnie.

Przyjęcie dostawy w magazynie CZM CEZAL SA WROCŁAW rozpoczyna się w komorze przyjęć. Pracownicy komory przyjęć dokonują oceny ilościowej (zgodność z dokumentami przewozowymi) oraz wizualnej oceny jakościowej (uszkodzenia opakowań). Z chwilą stwierdzenia braków ilościowych w porównaniu z dokumentami przewozowymi lub braków jakościowych związanych między innymi z uszkodzeniami opakowań w trakcie transportu następuje poinformowanie o zaistniałym fakcie dostawców (zgodnie z wytycznymi zawartymi w Procedurze Nadzór nad wyrobem niezgodnym). Wyrób niezgodny jest przechowywany w komorze przyjęć i oznaczony tabliczką lub wywieszką „wyrób niezgodny”. Pozytywna ocena wstępna, dokonywana przez pracownika komory przyjęć, jest przesłanką do odbioru dostawy. Odbiór zamówionego towaru dostarczonego przez przewoźnika firmy spedycyjnej potwierdzany jest na liście przewozowym. W oparciu o dokumenty przewozowe, pra-

cownicy komory przyjęć dokonują segregacji towarów na poszczególne magazyny. W CZM CEZAL SA WROCŁAW wyodrębnionych jest 10 magazynów (tabela 2).

Magazyn „Radiologia” (01) posiada dwie powierzchnie magazynowe. Pierwsza z nich to tak zwana „ciemnia”, nie posiadająca okien. Przechowywane są tam błony RTG. Powierzchnia magazynowa ciemni to 120 m². W drugim magazynie o powierzchni 70 m² przechowywane są odczynniki RTG (między innymi: utrwalacze i wywoływacze RTG). W magazynie „Laboratorium” (04) składowane jest wyposażenie laboratoriów (menzurki, próbki). W magazynie „Dezynfekcja” (06) składowane są materiały łatwopalne (np. Aerodezin). W magazynie „Laboratorium” (07) przechowywane są odczynniki. Magazyn ten składa się z chłodni o powierzchni 25 m² oraz z pomieszczenia o powierzchni 150 m². W magazynie „Farmacja” (09) składowane są płyny infuzyjne (między innymi: PWE, NaCl).

Posegregowany towar wraz z dokumentacją przekazywany jest Starszemu Magazynierowi, który odnotowuje dostawę w rejestrze dostaw. Rozpakowany i posegregowany towar zostaje poddany ocenie ilości-

wej (poprzez przeliczenie, zważenie, zmierzenie) i jakościowej, a następnie dokonuje się porównania otrzymanych wyników z otrzymaną fakturą bądź dokumentem Wz. Z chwilą stwierdzenia jakichkolwiek nieprawidłowości (ilościowych bądź jakościowych) podejmowane są działania szczegółowo opisane w Procedurze Nadzór nad wyrobem niezgodnym. Każda faktura jest ewidencjonowana w książce korespondencyjnej poprzez nadanie jej kolejnego numeru wpływu. Następnym krokiem jest sprawdzenie, czy wyrób posiada odpowiednie etykiety.

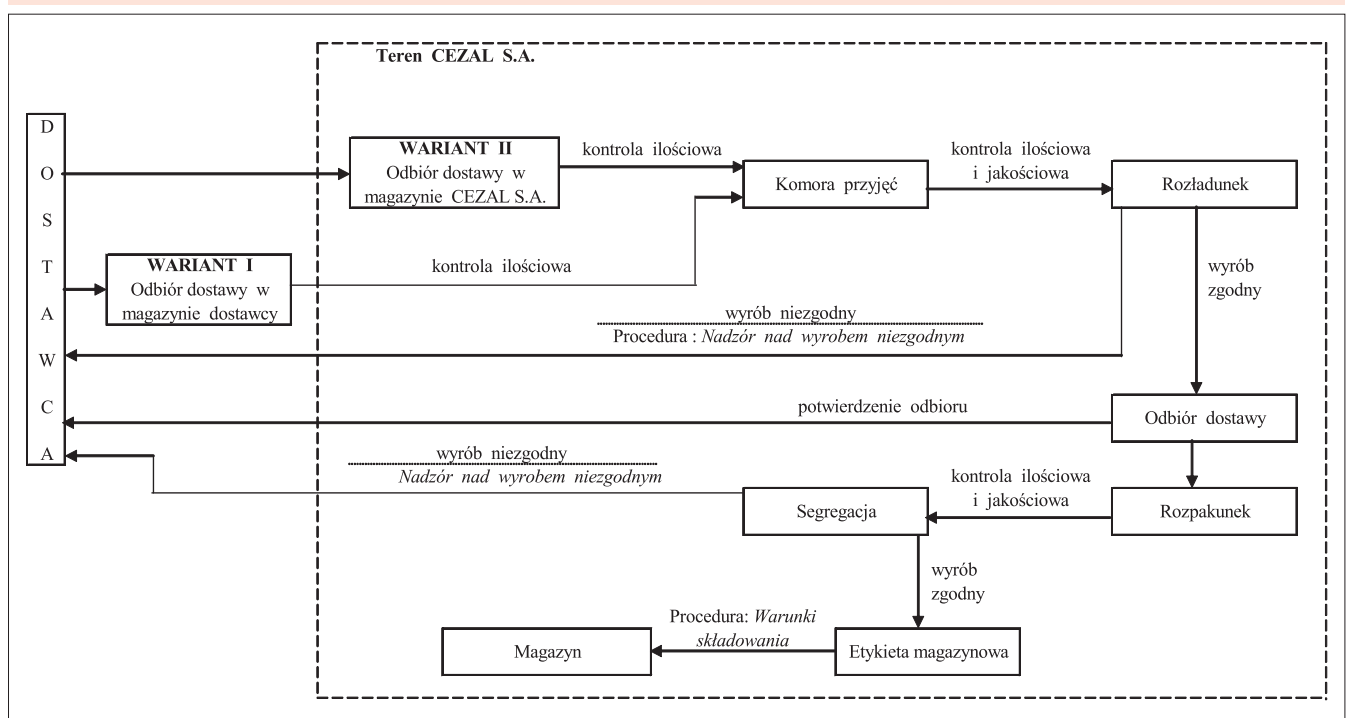
Przyjęty towar układany jest w magazynie według asortymentu, producenta oraz daty ważności na półkach lub paletach, na wyznaczonych miejscach. Pracownik magazynu jest zobligowany do sprawdzenia, czy dany towar posiada właściwy dla siebie i zgodny z istniejącą bazą adres. Na tej podstawie uzupełnia towar na półce (palcie) o podanym adresie. W przypadku, gdy brak jest wolnego miejsca na odpowiedniej półce (palcie) obowiązuje zasada układania jednego asortymentu w innym, najbliższym wolnym miejscu. O tym fakcie natychmiast powiadamiani są pracownicy Działu Handlowego lub Stomatologii, którzy wraz z dokumentacją do-

stawy otrzymują informację o nowej lokalizacji towaru, wprowadzając ją do systemu informatycznego. Każdy ze składowanych towarów ma swoją kartotekę. W CZM CEZAL SA WROCŁAW jest około 30 000 kartotek. Kartoteka produktu zakładana jest dla danego magazynu i zawiera między innymi następujące informacje:

- kod składający się z 12 cyfr (00 – dział, np. 17 – rehabilitacja, 18 – meble; 0000 – kolejny numer kartoteki dla danego magazynu; 000 – numer podgrupy, który jest uwarunkowany działem; 000 – producent)
- adres magazynowy (00 – oznaczenie magazynu; X – rząd; 00 – regał; 00 – półka)
- producent (nazwa, adres, osoba kontaktowa)
- data ważności
- data przyjęcia do magazynu.

Na podkreślenie zasługuje fakt, iż w każdym magazynie znajduje się izolator, czyli regał na którym składowany jest towar przeterminowany, towar wycofany (np. przez nadzór farmaceutyczny) i towar niezgodny (uszkodzony, z krótkim terminem ważności). Towar przeterminowany oznaczany jest kolorem czerwonym, towar wycofany – kolorem żółtym, zaś towar niezgodny – kolorem zielonym.

Rys. 4. Schemat przepływu towarów w CZM CEZAL SA WROCŁAW. Źródło: opracowanie własne.



Towar jest składowany zgodnie z warunkami określonymi w Procedurze Warunki składowania i monitorowania zgodnie z Procedurą Magazynowanie. Monitorowanie prawidłowości przechowywania towarów polega na wrywkowej kontroli stanów magazynowych, dat ważności składowanych produktów oraz ich serii. W Procedurze Warunki składowania wyszczególnionych jest aż 14 zasad, które muszą być spełnione, aby zakupiony przez CZM CEZAL SA WROCLAW towar był przechowywany w warunkach nadzorowanych, zapobiegających ich uszkodzeniu lub zepsuciu. Do najważniejszych autorka zaliczyła:

- przechowywanie towarów i materiałów w opakowaniach fabrycznych, które bezpośrednio nie powinny dotykać do ścian i podłóg
- przechowywanie substancji trujących, które należy składować w oddzielnych i odpowiednio zabezpieczonych szafach
- przechowywanie wonnych materiałów zielarskich, materiałów łatwopalnych, żrących w wydzielonych i odpowiednio oznakowanych pomieszczeniach
- zapewnienie, iż masa składowanego ładunku nie przekracza dopuszczalnego obciążenia urządzeń przeznaczonych do składowania (regałów, podestów) wraz z umieszczeniem informacji dotyczących dopuszczalnego obciążenia urządzeń przeznaczonych do składowania
- składowanie przedmiotów łatwo tłukących się oraz materiałów o największej masie na najniższych półkach regałów w celu zminimalizowania zagrożenia dla bezpieczeństwa pracowników.

Schemat przepływu towarów w CZM CEZAL SA WROCLAW został zaprezentowany na rysunku 4.

Ze względu na specyfikę firmy, w CZM CEZAL SA WROCLAW wdrożono system monitorowania temperatur i wilgotności. Zadaniem systemu jest bieżący pomiar temperatury i poziomu wilgotności we wszystkich magazynach Spółki. W systemie podane są wartości graniczne temperatury i stopnia wilgotności, biorące

pod uwagę towary składowane w danym magazynie. Dla towarów przechowywanych w chłodniach wartości temperatury ustalone są na poziomie 2 – 8°C, zaś wilgotność – max 75%. Dla magazynowanych błon RTG wartości te wynoszą odpowiednio 25°C i 70%. Przy poprawnych wartościach odpowiednie komórki zaznaczone są w systemie kolorem zielonym. Z chwilą przekroczenia zadanych wartości granicznych na monitorze komputera pojawia się kolor czerwony, któremu towarzyszy sygnał dźwiękowy.

W każdym z magazynów znajdują się tak zwane przenośne chłodnie do przechowywania towarów w razie nagłych awarii prądu. Dodatkowo CZM CEZAL SA WROCLAW posiada własny agregat prądotwórczy, samoczynnie uruchamiany w przypadku braku dostaw prądu.

Podsumowanie

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw w wielu przypadkach magazyny generują zbędne wydatki związane z czynszem, odsetkami od zamrożonego kapitału czy ogrzewaniem. Istnieje niewiele firm, w których działalność magazynowa prowadzona jest w sposób efektywny. Dokonując oceny wymagań i potrzeb związanych z magazynowaniem należy wziąć pod uwagę takie kwestie, jak ogólne cele magazynowania, z uwzględnieniem czynników bezpośrednio związanych z zapasami, z którymi ma do czynienia dane przedsiębiorstwo⁴.

Dokonując oceny organizacji gospodarki magazynowej w CZM CEZAL SA WROCLAW należy zauważyć, iż dostępna przestrzeń magazynowa została w pełni wykorzystana. Wysokość regałów jest dostosowana do składowanych towarów, zaś odległość między regałami pozwala na swobodne poruszanie się między nimi pracowników oraz wózków magazynowych. Dostęp do zapasów w celu ich przemieszczania do i z magazynu ułatwiają dwie windy towarowe. Ze względu na specyfikę firmy oraz składowane towary magazynowane w CZM CEZAL SA

WROCLAW są pogrupowane według warunków, w jakich mają być składowane oraz według oferty handlowej. Składowany towar jest zabezpieczony i chroniony zgodnie z wymogami zawartymi w instrukcji Warunki składowania (dotyczy to między innymi wentylacji, oświetlenia, temperatury, wilgotności pomieszczeń). Każdy pracownik magazynu jest zobowiązany do przestrzegania zasad szczegółowo opisanych w instrukcji Warunki składowania. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż wszystkie magazyny (bez względu na składowany w nich towar) są utrzymane w czystości. Biorąc pod uwagę rodzaj działalności opisywanej firmy, współpracującej w ramach medycznego łańcucha dostaw, istotnym jest termin ważności składowanych towarów (żaden z zapasów nie jest magazynowany jako towar składowany bezterminowo). Z tego względu autorka proponuje, aby w niektórych przypadkach (nie dotyczy to na przykład towarów łatwo tłukących się) zastosować regały rolkowe. Regały te umożliwiłyby pobieranie towarów z uwzględnieniem terminu ich przydatności, a także przyczyniłyby się do usprawnienia pracy w magazynach. Reasumując, należy stwierdzić, iż organizacja gospodarki magazynowej w CZM CEZAL SA WROCLAW przebiega w sposób sprawny z uwzględnieniem wysokich norm jakościowych.

STRESZCZENIE

Zmieniające się oczekiwania klientów zmuszają firmy do poszukiwania nowych, bardziej efektywnych form organizacji. Dotyczy to nie tylko wymagań jakościowych, ale także sposobu organizacji procesów logistycznych. W niniejszym artykule autorka przedstawia wyniki badań dotyczące gospodarki magazynowej w przedsiębiorstwie handlowym na przykładzie Centrum Zaopatrzenia Medycznego CEZAL SA WROCLAW.

SUMMARY

Changing expectations of customers, force the firms to require newer and more efficient form of organisation, especially the organization of logistics processes. In this paper, the author presents the results of the research of warehouse management of trade enterprises.

⁴ Więcej na temat ogólnych celów magazynowania zobacz [w:] K. Lysons: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE, Warszawa 2004.