

Tomasz Prystacki¹
Fresenius Medical Care Polska SA

Łańcuch dostaw w koncernie branży medycznej

Żeby mówić o łańcuchu dostaw musimy mówić o komunikacji. Bo nie ma łańcucha dostaw bez szybkiej, precyzyjnej i zrozumiałej dla wszystkich uczestników łańcucha informacji. Informacja jest kluczowym elementem całego procesu. Śmiem twierdzić, że najważniejszym.

W obecnych czasach biznes coraz silniej polega na precyzyjnej i szybkiej informacji, zunifikowanej w formie od źródła po odbiorcę finalnego. Informacja to najważniejsza cecha łańcucha dostaw i najważniejszy proces. Wydaje się, że fizyczny przepływ materiałów, półproduktów, produktów oraz towarów zaczyna być kwestią wtór-

ną... Nie mogę się z tym zgodzić. Według mnie to właśnie szybki przepływ informacji ma przyspieszyć fizyczny przepływ dóbr i to jest głównym celem integracji dostawców oraz klientów finalnych.

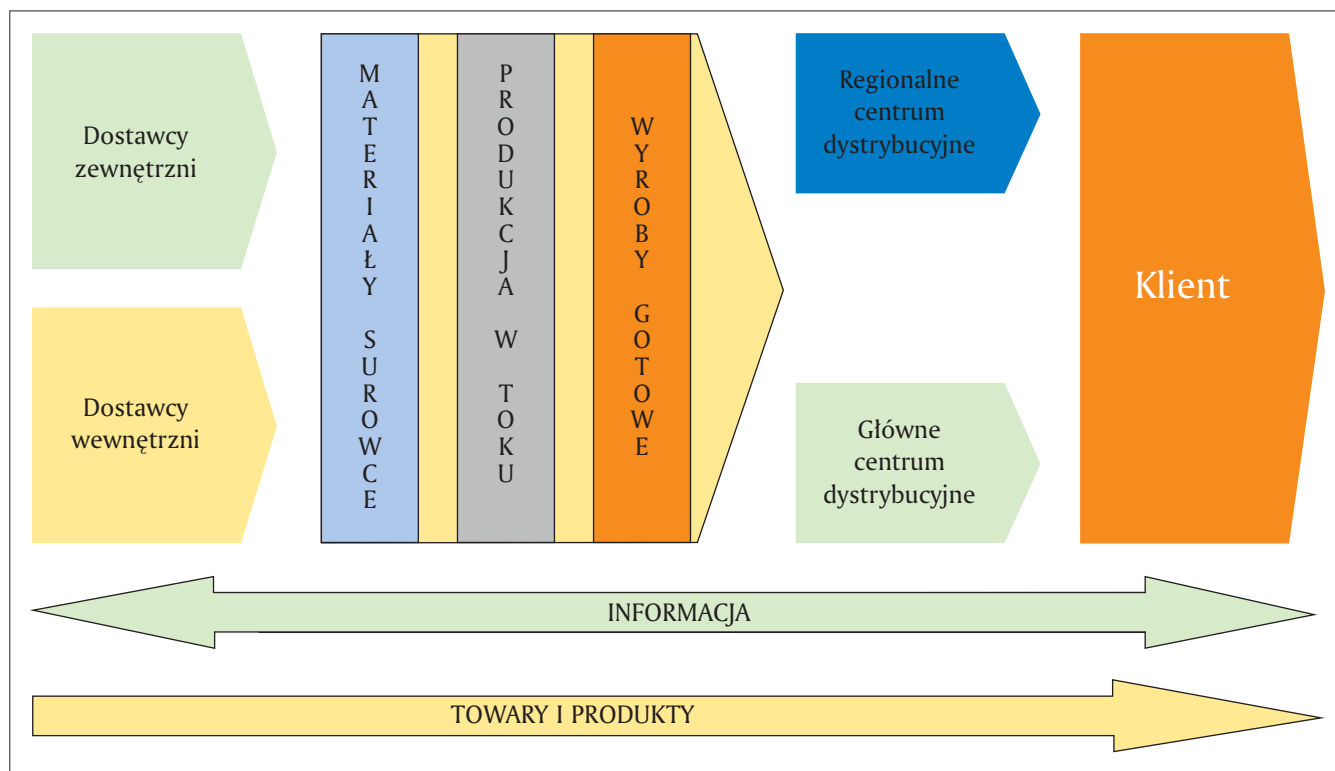
Bardzo ważną sprawę w procesie unifikowania i łączenia tych sub – łańcuchów są kwestie związane z kosztami. Należy pamiętać, że biznes ma generować strumień środków finansowych, pomnażać wartość zainwestowanego kapitału właściciela. Wszelkie działania mające na względzie unifikację, optymalizację, a generujące dodatkowe nie-uzupełnione koszty, jeśli nie służą jakimś innym niekwantyfikowalnym celom

podmiotu (poprawie jakości etc.), nie mają sensu i winny być zaniechane.

Na potrzeby rozważań na temat łańcucha dostaw w dalszej części tego artykułu skoncentruję się na firmie Fresenius Medical Care² i na jej działalności, postrzeganej od strony łańcucha dostaw.

Przedstawiony łańcuch składa się z trzech głównych obszarów:

- Dostawcy – zewnętrzni i wewnętrzni – fizyczne dostawy,
- Produkcja – w obrębie której rozróżniamy takie obszary jak obszar materiałów i surowców, produkcji w toku oraz magazynu wyrobów gotowych – operacje wewnętrzne,



Rys. 1. Łańcuch dostaw w Fresenius Medical Care. Źródło: opracowanie własne

¹ Autor jest Szefem Logistyki i Działów Obsługi Klienta Fresenius Medical Care Polska SA.

² Fresenius Medical Care jest częścią grupy Fresenius AG (FMC AG). Grupa ta to największy na świecie dostawca produktów i usług w zakresie leczenia nerkozastępczego. Grupa zarządza 1480 klinikami i leczy na całym świecie 112 200 pacjentów (stan na koniec 2002 r.). FMC AG składa się z trzech firm: Fresenius Medical Care – zajmującej się produktami dla hemodializy i dializy otrzewnowej, Fresenius Kabi – zajmującej się m.in. technikami intensywnej terapii, płynami infuzyjnymi oraz Fresenius Pro – Serve, prowadzącej w głównej mierze planowanie i zarządzanie stacjami dializ. Główne segmenty rynku w leczeniu nerkozastępczym to: dializatory, maszyny, koncentraty, linie krwi oraz produkty do dializy otrzewnowej. Tylko w tym ostatnim segmencie Fresenius zajmuje 2 pozycję; w pierwszych czterech jest liderem. Wartość sprzedaży FMC AG w 2002 r. sięgnęła 7,5 mld euro, a zatrudnienie na koniec 2003 r. wyniosło 63 600 pracowników.

– Klienci – regionalne centra dystrybucyjne, główne centrum dystrybucyjne jak również klienci finalni – fizyczna dystrybucja.

Jako główne zadanie integracji tych wszystkich obszarów postawiono lepszą synchronizację potrzeb klienta finalnego z przepływem dóbr i informacji na drodze od dostawcy poprzez proces produkcji i centra dystrybucji.

Dostawcy wewnętrzni, produkcja jak również regionalne i centralne centrum dystrybucji wykorzystują to samo rozwiązanie informatyczne. Pozwala to na szybką, ogólnie zrozumiałą wymianę informacji poprzez EDI i używanie np. kodów kreskowych w całym łańcuchu. Jeśli zaś chodzi o dostawców zewnętrznych, to mają oni możliwość poprzez zunifikowane interfejsy oraz uzgodniony format plików do komunikowania się z systemami wewnętrznymi grupy dzięki EDI lub też poprzez „wczytywanie się” w system i pobieranie, np. uaktualnionych forecastów etc. W stosun-

ku do kluczowych klientów również przewidziano możliwość, czy to automatycznego, czy też manualnego połączenia się z dedykowanym interfejsem. Możliwość „wczytywania się” w system komputerowy centrali najważniejszych dostawców, jak również klientów zaowocowało jeszcze jednym pozytywnym efektem, a mianowicie doprowadziło to po pewnym czasie do wyrównania i wygładzenia linii obrazującej zapotrzebowanie w łańcuchu, a przez to polepszenie wydajności łańcucha, jak również czasów reakcji.

Mając na uwadze cele przyświecające całemu projektowi, postanowiono zoptymalizować najpierw poszczególne procesy wewnątrz poszczególnych obszarów. W tym celu zdefiniowano na nowo poszczególne procesy (reengineering), jak również tak wydzielonym procesom przypisano osoby odpowiedzialne – kierujące danym procesem. Przeniesiono nacisk na **zarządzanie procesowe** zamiast funkcjonalnego.

Następnym ważnym krokiem było **zdecentralizowanie organizacji**. Zarządzanie organizacją zatrudniającą 60 tys. pracowników, posiadającą kilkadziesiąt fabryk i centrów dystrybucyjnych, aby było efektywne musi się opierać na delegowaniu uprawnień. W związku z tym zauważono dosyć szybko, że lepsze rezultaty, niż bardzo zcentralizowany system, daje decentralizacja ośrodków odpowiedzialności i zarządzanie nimi poprzez generowany EBIT.

Kolejną ważną kwestią było wyodrębnienie pewnych funkcji na zewnątrz grupy. Chodzi tutaj np. o kwestie związane z głównym centrum dystrybucyjnym. Na operatora tego centrum wybrana została jedna z większych firm logistycznych, obecna także w Polsce. Świadczy ona usługi na potrzeby grupy Fresenius w nowym magazynie i przy pomocy swoich pracowników. Mamy tutaj do czynienia z klasycznym przypadkiem **outsourcingu**.

Pracownicy operacyjnie zarządzani są przez pracowników usługobiorcy, nie

Copyright © by Instytut Logistyki i Magazynowania, 2004 r. Wszelkie prawa zastrzeżone.
Zaden fragment nie może być kopiowany lub wykorzystywany w jakiegokolwiek innej formie bez zgody wydawcy.

pozostając jednak w żadnej zależności wynikającej ze stosunku pracy. Wymaga to oczywiście dużej dbałości o relacje interpersonalne, precyzyjnego zdefiniowania procesów, jak również zależności oraz obowiązujących procedur. Jak wynika z informacji przeze mnie posiadanych i na podstawie współpracy z tym centrum mogę śmiało powiedzieć, że rozwiązanie takie ma, jak dotychczas, więcej zalet niż wad, a zasady „marketingu wewnętrznego” bardzo dobrze sprawdzają się w operacyjnym działaniu.

Rozważając ten partykularny łańcuch należy nadmienić, że cechuje się on dużą **różnorodnością**. Mając na myśli dostawców zewnętrznych mówimy o setkach (tylko w skali Europy) firm dostarczających koncernowi przeróżnych produktów, materiałów i towarów. Nie możemy zapominać, że ogromnie zróżnicowane są procesy produkcyjne, jak również sieci sprzedaży klientów.

Dostawcy. W celu polepszenia procesów magazynowych wprowadzono obowiązek kodowania rzeczy dostarczanych do firm grupy. Poprawiło to, np. czas cyklu przyjmowania do magazynu, wydawania z magazynu, poprawiło jakość informacji dostępnej dla za-

rzadzających etc. Dochodzimy tu ponownie do kwestii, związanych z unifikacją informacji w całym procesie. Głównie dzięki temu możemy orzec, że mamy do czynienia z łańcuchem dostaw.

Zmiana systemu zarządzania popytaniem z **push** na **pull** była jednym z najtrudniejszych zadań, przed jakimi stanął zespół bezpośrednio odpowiedzialny za planowanie produkcji, jak również dysponenci. Wymagało to wielu szkoleń, przeprowadzenia symulacji, redefinicji minimalnych wielkości serii produkcyjnych, jak również minimalnych wielkości zamówień (MOQ). Zmieniono również sposób planowania na forecast rolowany, gdzie okres zamrożony to 2 miesiące. Wydawać by się mogło, że to długo; jednakże mając na względzie uwarunkowania prawne i etyczne możemy przyjąć, że jest to głęboko uzasadniony interwał czasu.

Zintegrowanie łańcucha skutkuje:

- obniżeniem poziomu zapasów (nie tylko w centrach dystrybucyjnych, ale też i u dostawców),
- skróceniem długości cykli, np. wymieniony wyżej proces magazynowy, cyklu dostarczenia produktów do klienta,

- redukcją kosztów związanych z kapitałem obrotowym,
- poprawą struktury finansowej spółek koncernu,
- redukcją kosztów związanych ze złą jakością,
- wzrostem przychodów,
- niższym poziomem kosztów operacyjnych,
- redukcją kosztów stałych – korzystanie z third party szczególnie w zakresie magazynowania.

Powyżej pokrótce przedstawiłem łańcuch dostaw w zdywersyfikowanej, wielonarodowej korporacji działającej w sektorze medyczo-farmaceutycznym. Nie udało się odejść od pewnych uproszczeń. Mam jednak nadzieję, że choć w części przybliżyłem kwestie związane z właściwym definiowaniem funkcji łańcucha i jego determinantów.

Według mnie, przyszłość łańcuchów to dalsze skracanie cykli i integracja pionowa. Wydaje się, że to nieuchronna konsekwencja dążenia do dalszej integracji i nieunikniona konsekwencja poszukiwań wszelkich możliwych synergii. Poszukiwanie efektów synergii niedługo zawładnie łańcuchami.