

FACE THE CHALLENGE

FARMACEUTYCZNE ŁAŃCUCHY DOSTAW

W CZASACH PANDEMII I TRANSFORMACJI CYFROWEJ

Pandemia koronawirusa uderzyła w cały świat w tym roku zupełnie niespodziewanie. Kryzys spowodowany COVID-19 bezlitośnie obnażył słabości łańcuchów dostaw. Zależność od Chin w zakresie produkcji aktywnych składników farmaceutycznych API (Active Pharmaceutical Ingredients) i zawartych w nich związków chemicznych, sprzętu ochronnego i testów na obecność wirusów lub od Indii w zakresie leków generycznych, powinna stać się sygnałem alarmowym, który pozwoli na zmianę organizacji farmaceutycznego łańcucha dostaw i ustanowienie lepszej równowagi produkcji farmaceutycznej w Azji, Europie i USA.

Obecnie nie jest jasne, jak długo będziemy musieli zmagać się z COVID-19 i jak poważne będą tego skutki. Niemniej jednak pojawiło się światło w tunelu – szczepionki firmy Biontec/Pfizer czy firmy Astra Zeneca, jak również również mocno zaawansowane badania innych firm na tym obszarze. Wraz ze szczepionką pojawiły się kolejne wyzwania – tym razem natury logistycznej: jak dostarczyć szczepionki w możliwie jak najkrótszym czasie dla całej populacji? jak zachować zimny łańcuch chłodniczy szczepionek (-70°C lub 0–8°C)?

Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Powietrznych IATA nazwało dystrybucję szczepionki na COVID-19 nie tylko z uwagi na kontrolowaną temperaturę „największą i najbardziej kompleksową globalną operację logistyczną, która kiedykolwiek została zrealizowana”. Firma logistyczna DHL przedstawiła zaś niedawno obliczenia, że dla transportu szczepionek przez najbliższe dwa lata użytych zostanie ok. 15 mln ice-boxów przewiezionych w ramach 15 000 lotów do wszystkich zakątków świata.

F.A.C.E. the Challenge – podejmij wyzwanie

Dla miłośników boksu (i nie tylko) Władimir Klitschko to uosobienie sukcesu, nazywany również Dr Stalowy Młot (ang. Dr. Steelhammer). Korzystając swoją karierę sportową, podjął się m.in. współpracy na prestiżowym

AUTOR: Łukasz Jatta

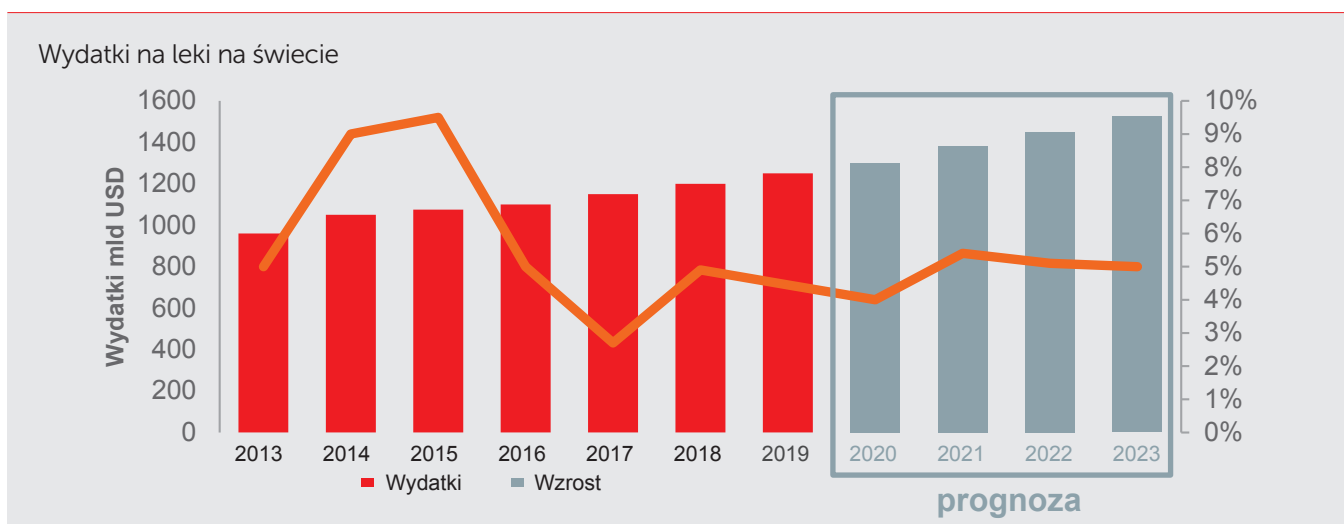
senior principal/partner Miebach Consulting, członek Pharma Industry Practice Europe



Uniwersytecie St. Gallen, otwierając program certyfikacji Challenge Management (podstawy samzarządzania). Program ten ujawnia metody i osobiste filozofie radzenia sobie z wyzwaniami przeniesione ze świata sportu na arenę biznesową i finansową. Ukoronowaniem opracowania tego programu było napisanie wspólnie z trenerami biznesu książki „F.A.C.E. the Challenge”. Zachęcam menedżerów logistyki do podejmowania zadań w biznesie tak jak w sporcie, gdyż z niemałymi wyzwaniami mamy do czynienia obecnie w branży farmaceutycznej.

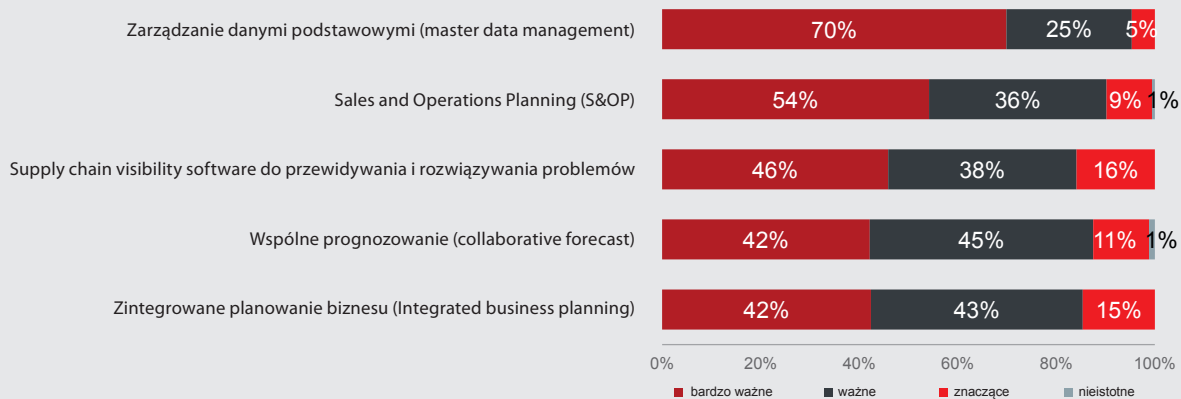
Digitalizacja farmaceutycznego łańcucha dostaw

Wiele zmian, które w dotychczasowej rzeczywistości mogłyby zająć lata dyskusji i przygotowań, zostało wdrożonych błyskawicznie w czasie kryzysu związanego z pandemią. Chodzi tu np. o przejście na pracę



Źródło: IQVIA Market Prognosis, wrzesień 2018; IQVIA Institute, grudzień 2018

Pięć głównych wyzwań: planowanie i sourcing



w trybie home office i wideokonferencje, rozwój e-commerce w wielu branżach, płatności bezgotówkowe, codzienne raportowanie najważniejszych parametrów COVID-19 i wprowadzenie aplikacji „Kwarantanna domowa” na smartfonach – to wszystko oraz wiele innych rozwiązań zostało wdrożone w ciągu kilku miesięcy!

Dla cyfryzacji farmaceutycznego łańcucha dostaw pandemia może być katalizatorem, który w pierwszej kolejności umożliwi wprowadzenie pewnych zmian, przyszłych technologii i innowacji, a w dalszej konsekwencji znacznie je przyspiesza. Jeszcze na przełomie roku 2019 i 2020 (na krótko przed pandemią) Miebach Consulting we współpracy ze swoimi 24 biurami na całym świecie przeprowadził wśród profesjonalistów z różnych kontynentów z branży farmaceutycznej (menedżerów logistyki i CEO) ankietę na temat trendów digitalizacji farmaceutycznych łańcuchów dostaw. W badaniu wzięło w sumie udział 540 respondentów. W tym artykule podzielimy się z Państwem wynikami tych badań.

Globalne zmiany w branży farmaceutycznej

W przeszłości sektor farmaceutyczny wprowadzał do obrotu duże ilości nowych leków. Branża fokusowała się na tworzeniu produktów i na wzroście sprzedaży, mniej zaś na kosztach. Osiągano wzrosty sprzedaży na poziomie nawet 5–10% na rok oraz wysoką marżę.

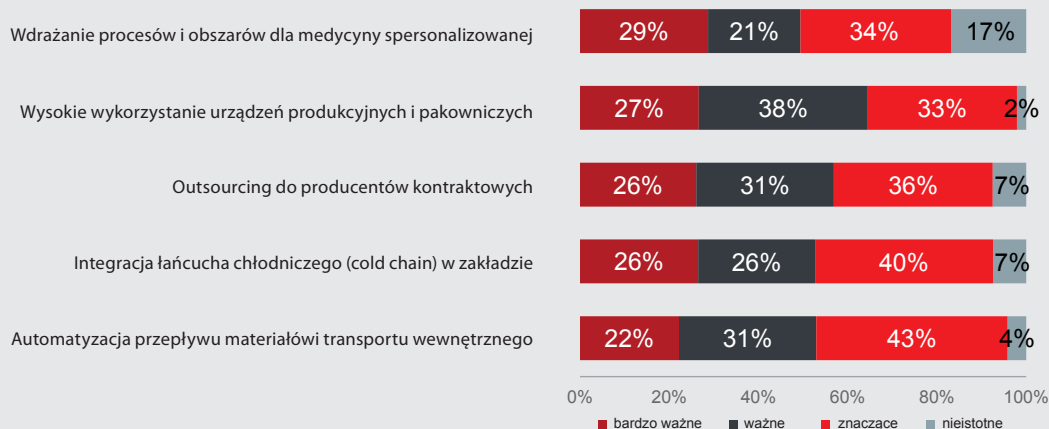
W ostatnim czasie trend ten uległ zmianie, tzn. efekt wzrostu w branży z roku na rok zmalał. Przewiduje się, że w najbliższych latach będzie on na poziomie 3–5%. Ponadto pojawiły się nowe wyzwania. Supply chain w branży farmaceutycznej stał się bardziej kompleksowy, bo globalny/międzynarodowy. Obserwuje się duży nacisk na koszty, aby co najmniej utrzymać dotychczasową zyskowość. Zapewne tutaj firmy z branży farmaceutycznej mogłyby wiele skorzystać, np. kopiując/dopasowując wybrane rozwiązania/strategie stosowane już od wielu lat z powodzeniem w branży FMCG (lub innych branżach), w której presja na ograniczanie kosztów wystąpiła już wcześniej.

Globalizacja przyniosła wraz ze sobą wiele pozytywnych efektów, ale również wiele ryzyk. Równolegle mamy wkraczającą transformację cyfrową, która będzie odgrywała coraz większą rolę w zarządzaniu łańcucha dostaw jak i wielu obszarach życia. Jak istotna i strategicznie ważna jest transformacja cyfrowa, świadczy fakt, że wiele dużych firm już dzisiaj ma działy transformacji cyfrowej.

Główne wyzwania: planowanie i sourcing

Dane i informacje to zasób nabierający nowego znaczenia w erze digitalizacji. Dzisiaj już nie tylko kapitał finansowy jest wyznacznikiem sukcesu. W przeszłości każdy miał swoją własną bazę

Pięć głównych wyzwań: logistyka produkcji



Pięć głównych wyzwań: magazynowanie i strategia dystrybucji



danych i do tego jeszcze niekompletną. I przez to tracili wszyscy. Dzisiaj coraz więcej uczestników łańcucha dostaw chce tworzyć wspólne bazy danych, do której wszyscy mają dostęp poprzez shared cloud.

End-to-End visibility również jest, zdaniem respondentów, również istotne. Trend ten ma ścisły związek z globalną kompleksowością łańcuchów dostaw. Łańcuchy dostaw stały się tak globalne jak nigdy w historii. Należy jednak pamiętać, że wraz z globalnymi łańcuchami dostaw rośnie nie tylko ich kompleksowość, ale też rosną ich koszty. Stąd nadmieniane jako istotne były także wspólne prognozowanie i zintegrowane planowanie.

Główne wyzwania: logistyka produkcji

Przejęcia firm w ciągu ostatnich dwóch dekad doprowadziły do tego, że wiele fabryk zostało włączone w struktury dużych firm. Obecnie obserwowana jest konsolidacja, tzn. małe i mniej efektywne zakłady są zamykane, zaś cała uwaga skierowana jest na duże fabryki cechujące się wysoką produktywnością, które potrafią działać całą dobę. Aktualne trendy pokazują, że to jest też cel wielu firm w branży, aby w taki sposób zautomatyzować fabryki, by pracowały one efektywnie i bez przerwy.

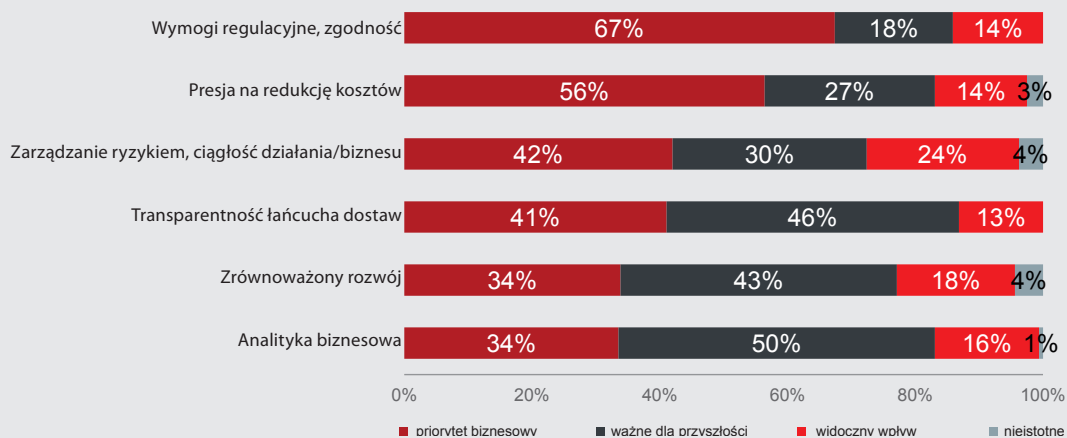
Do tego w badaniach pojawił się nowy trend: spersonalizowana medycyna.

Wcześniej było to „stosunkowo łatwe”. Przez wiele dni masowo produkowano duże ilości jednego leku. Teraz chodzi o nowe rozwiązania tworzone pod konkretnego pojedynczego pacjenta. Tylko wśród 20–30% firm farmaceutycznych pojawia się to jako trend, ale jak wskazują eksperci w innych badaniach jest to produkt, który mocno zmieni modele łańcuchów dostaw.

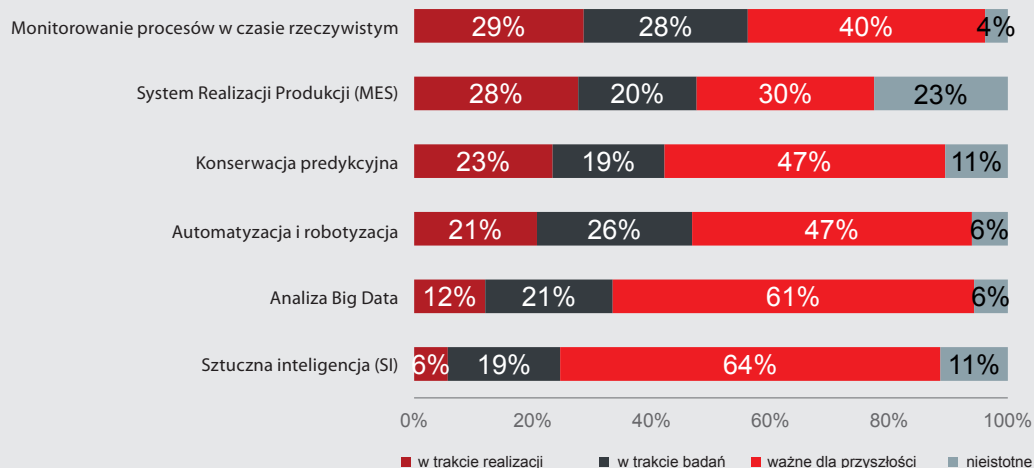
Główne wyzwania: magazynowanie i strategia dystrybucji

Wraz z dystrybucją pojawia się ponownie kwestia globalnych kompleksowych łańcuchów dostaw i ich kontrola. Dzisiaj duże firmy farmaceutyczne mają przykładowo 50–60 zakładów produkcyjnych na całym świecie oraz średnio 70–100 magazynów oraz wiele powiązań z partnerami produkującymi dla nich leki, wielu operatorów logistycznych, laboratoriów i firm dystrybucyjnych. I tutaj na pierwszym planie pojawia się rola efektywnej kontroli i organizacji łańcucha dostaw. Już w przeszłości było to istotne, a teraz z uwagi na kompleksowość nawet jeszcze bardziej, aby partnerów/uczestników łańcucha dostaw jeszcze lepiej kontrolować (poprzez audyty i pomiary KPI).

Sześć głównych punktów generujących zmiany



Stan wdrożenia technologii cyfrowych



Istotnymi trendami, które zostały również wybrane przez ekspertów z branży, są optymalizacje transportów i sieci dystrybucji z zastosowaniem nowoczesnych modeli i narzędzi komputerowych. Wysoko ocenionymi kwestiami są automatyzacja i robotyzacja procesów logistycznych. Trend również w Polsce szczególnie nagłośniony w obliczu pandemii. Interesujący nowy trend, który pojawił się w branży farmaceutycznej, to dostawy bezpośrednie do szpitali i klinik.

Co wyzwala zmiany w łańcuchach dostaw?

W każdym kraju pojawiają się nowe regulacje i obostrzenia. Niewątpliwie firmy farmaceutyczne muszą je spełniać, w przeciwnym razie ich produkty zostałyby wykluczone ze sprzedaży. Do tego dochodzi presja na redukcję kosztów. Pozostałe punkty dotyczące analityki biznesowej, zrównoważonego rozwoju nawiązują do zarządzania międzynarodowych/globalnych łańcuchów dostaw.

Jak widzimy, jest wiele istotnych czynników, które łańcuchy dostaw ukierunkowują na przyszłość. Najprawdopodobniej gdyby badania przeprowadzić dzisiaj, to właśnie zarządzanie ryzykiem znalazłoby się na pierwszym miejscu.

Transformacja cyfrowa

Liderzy z branży farmaceutycznej odpowiedzieli, że u ok. 30% firm wdrażane są narzędzia do monitorowania procesów w czasie rzeczywistym. Dalsze technologie, które są już u wielu w trakcie wdrażania, to system realizacji produkcji, konserwacja predykcyjna oraz automatyzacja i robotyzacja.

Co ciekawe, wyniki zawarte na wykresach uwzględniają odpowiedzi z całego świata, gdzie automatyzacja, analiza Big Data i Sztuczna Inteligencja są identyfikowane jako ważne w przyszłości. Analizując jednak wyniki po regionach, okazuje się, że analiza Big Data i Sztuczna Inteligencja są zdecydowanie częściej wdrażane już teraz w Stanach Zjednoczonych niż w Europie. Z drugiej strony, biorąc pod uwagę tylko wyniki z Europy, można zauważyć, że Europa przoduje już teraz względem USA w kwestii realizowanych wdrożeń automatyzacji i robotyki. Trend ten potwierdzają również projekty realizowane przez Miebach Consulting w tych regionach. W Europie realizowanych jest o wiele więcej projektów z automatyzacją w magazynach niż w USA.

Łańcuch dostaw przyszłości dla produktów farmaceutycznych po przejściu przez proces digitalizacji może wyglądać w sposób następujący:

Integracja wszystkich partnerów łańcucha dostaw:

- w oparciu o spójny zestaw danych (udostępniany poprzez chmurę),
- analiza i zwiększenie umiejętności samokształcenia (SI – sztuczna inteligencja),
- osiągnięcie nowej jakości prognoz.

Wydajne sieci dystrybucji:

- automatyka i robotyka do pracy w trybie 24/7,
- partie produkcyjne, które optymalizują swój przepływ przez zakład,
- wieże kontrolne, które w czasie rzeczywistym nadzorują i monitorują procesy.

Przejrzystość i zarządzanie ryzykiem:

- symulacja kilku różnych scenariuszy (SI).
- dostosowanie zapasów i zasobów.

Wizja łańcucha dostaw w branży farmaceutycznej

Jakie wnioski można wyciągnąć z wyników badań? Przed branżą farmaceutyczną czeka wiele zmian podyktowanych uwarunkowaniami zewnętrznymi (mniejsze wzrosty sprzedaży, presja na koszty, skutki pandemii itd.). Z drugiej strony mamy wkraczającą cyfryzację, która zasadniczo zmieni łańcuchy dostaw. Czy to się uda? Kluczem do „sukcesu” jest przede wszystkim zmiana sposobu myślenia wszystkich interesariuszy w obliczu potrzeby tworzenia nowego modelu biznesowego.

Teraz to od nas, ekspertów łańcucha dostaw, zależy, aby maksymalnie skorzystać z transformacji cyfrowej. So – face the challenge!

Kompletny raport wyników badań farmaceutycznego łańcucha dostaw można otrzymać poprzez bezpośredni kontakt z firmą Miebach Consulting, wysyłając e-mail na adres: hoffmann@miebach.com