

Korlátok között, hatékonyan

Szigorú jogszabályok és a logisztikát tekintve meglehetősen rugalmatlan anyavállalati működés szabta korlátok között kell a maximumot nyújtania a Pfizer Gyógyszerkereskedelmi Kft. logisztikai és ellátási lánc vezetőjének. A 2012-es év logisztikai menedzsere címet elnyerő Havacs Gáborral a kihívásokról és az eredményekről beszélgettünk.

Más ágazatokból, gyógyszeripari tapasztalatok nélkül érkezett a Pfizerhez. Mi vonzotta ide, és mi jelentette a legnagyobb különbséget?

Éppen ez a különbség volt vonzó. Az FMCG-t már ismertem, az ITT-nél pedig több hónapra elhúzódó, projekt jellegű munkáink voltak.



Havacs Gábor, a Pfizer Gyógyszerkereskedelmi Kft. logisztikai és ellátási lánc vezetője

Hiányzott már az igazán nagy multinacionális vállalat pörgése, a lehetőségek. A Pfizernél ráadásul nem csak szigorúan logisztikával kell foglalkoznom, mert hozzám tartozik például a vevőszolgálat, a számlázás, a reklamációk kezelése, a vevőkkel (nagykereskedőkkel) való kapcsolattartás, szerződéskötés is.

Logisztikai szempontból mennyiben más a Pfizer logisztikája, mint más iparágaké vagy cékéké?

Az egyik legfontosabb különbség – ami az összes gyógyszer-kereskedelmi

céget érinti –, hogy a kereskedelem szigorú állami szabályozás mellett zajlik. A hatóságok meglehetősen bonyolult eljárások keretében választják ki azokat a készítményeket, amelyek a következő időszakban ártámogatásban részesülnek. Ha valami kiesik az ártámogatott termékek köréből, akkor a következő negyedév során gyakorlatilag lehetetlen értékesíteni, tehát borulnak a tervek.

A másik fontos jellemző a gyógyszeripar rugalmatlansága. Nálunk cégen belül a tényleges szállítást meg-

előzi egy 3-4 hónapos „frozen period”, amikor (hivatalosan) már egyik irányba sem módosíthatunk a rendelésen. Ez valahol érthető, hiszen a komplex gyártási folyamatot is meg kell tervezni és kontroll alatt kell tartani. Ugyanakkor azt is jelenti, hogy amikor leadjuk a rendeléseket, még nem tudjuk, hogy a következő vaklicit során az adott termék nem kerül-e ki a támogatott körből.

Nem könnyíti a helyzetet, hogy a cég több országban is forgalmaz ugyanolyan készítményeket?

Itt megint a gyógyszeripar általános szabályai dolgoznak ellenünk. Hiába van az egyik országban felesleg valamiből, a másikban meg hiány, nem lehet olyan könnyen átirányítani egy szállítmányt, mint mondjuk egy tétel mosóport. Rettenetes adminisztrációval jár, ha át akarunk csomagoltatni egy tétel gyógyszert és engedélyeztetni akarjuk a forgalmazását. Nagyon komoly gondja a gyógyszeripari logisztikának a hatóságok (és nem csak a magyar!) ilyen jellegű túlszabályozottsága. Természetes, hogy a betegek biztonságának garantálása és a hamisítottgyógyszerek forgalmazásának megakadályozása prioritást élvez. Mindezek mellett meggyőződésem, hogy túlzott az adminisztratív teher, nehézkes és körülményes az engedélyeztetési folyamat. Nagymértékben javítana a gyógyszerellátás hatékonyságát, ha ezen tudnánk változtatni.

Mennyire fontosak a logisztikai költségek a gyógyszeriparban? Említette a kutatás-fejlesztésre fordított milliárdokat, ahhoz képest ez elhanyagolhatónak látszik.

Az árbevétel arányában a gyógyszeriparban még mindig jóval alacsonyabbak a logisztikai költségek, mint más iparágakban. Ugyanakkor a válság miatt mindenütt fókuszba került a logisztika is. Ha csökken a bevétel, a költségeket is csökkenteni kell, és ezt csak úgy lehet megtenni, ha a cég minden folyamatát alaposan végignézi, és mindenütt spórol, ahol lehet. Ha a logisztikai folyamatokon meg lehet takarítani néhány millió forintot, akkor ezt a néhány milliót meg is kell takarítani – sok ilyen kis

apró tételből már összeállhat egy jelentősebb csomag.

Mit tudtak önök tenni a költségek lefaragásáért?

A legfontosabb az értékesítési tervezés és előrejelzés pontosítása volt. Az ellátás rugalmatlansága miatt az értékesítési és marketingosztályok rendszerint felültervezték a forecastot, mondván, abból nagy baj nem lehet. Ez viszont szerintem nem megoldás: a forecast arra való, hogy a valós értékesítést próbáljuk a lehető legpontosabban meghatározni, és majd ahhoz igazítsuk a logisztikai folyamatokat. Amíg nem pontos az előrejelzés, mindig lesz fölös készlet, vagy ami még rosszabb, készlethiány.

A logisztikai osztály feladata, hogy megfelelő folyamatokat alakítson ki annak érdekében, hogy a lehető legpontosabban előre jelezze az értékesítést, a lehető legideálisabb készlet-szintet tartson és miközben biztosítja az ellátást, megfelelő költségszinten üzemelteti az ellátási láncot. Ha megbízható és kiszámítható folyamatokat építünk és minden téren bizonyítjuk hozzáértésünket, az értékesítési és marketingterület bizalommal adja a kezünkbe az előrejelzés és kapcsolódó feladatok irányítását.

Legfőbb felelősségi területeink átgondolásának köszönhetően tisztábbak, tervezhetőbbek lettek a folyamatok, és mindenki számára egyértelművé váltak a feladatok, felelősségi körök. Az elmúlt időszakban a logisztikai rendszer minden rugalmatlansága, valamint a nehezedő üzleti környezet ellenére nagymértékben javult az előrejelzések pontossága.

Az elmúlt évek mely eredményére a legbüszkébb?

Számomra a csapattal együtt kapott, cégen belüli elismerések a legfontosabbak. A Pfizer tavaly először az értékesítési cégek számára is kiosztott egy díjat. Globális szinten több mint 60 ország indult, közülük több szempont alapján választották ki a legjobbakat. A mutatószámok mellett a proaktivitás vagy a régióban betöltött szerep is számított. Ezt a díjat Spanyolország és Kolumbia mellett Magyarország is elnyerte. Na-

Karrierút

- A Budapest Corvinus Egyetemen végez 2004-ben, nemzetközi kapcsolatok szakon.
- 2001 őszén az Unilever Magyarország Kft.-nél kezd dolgozni, készlettervezői munkakörben.
- 2002-ben bekerül egy „manager trainee” rotációs programba, amelynek során megismerkedik a cég minden osztályának működésével.
- 2006-ban az Unilever rőskei gyárában lesz logisztikai és beszerzési vezető.
- 2008–2009-ben az ITT Water & Wastewater gépipari cég logisztikai vezetője.
- 2009 végétől dolgozik a Pfizer Gyógyszerkereskedelmi Kft. logisztikai és ellátási lánc vezetőjeként.

gyon jó érzés, hogy díjazták azt, amit csinálunk. Sok ország számára sikerült bemutatnunk az ötleteinket, fejlesztéseinket, és ezekből többen tudtak is implementálni bizonyos elemeket.

Természetesen nagyon örülök az MLBKT díjának is, és külön megtiszteltetés számomra, hogy a jelölőlapomat a csapatom töltötte ki. Szintén fontosnak tartom, hogy az elmúlt másfél évben most zárjuk le az itt készült legújabb diplomamunkát: eddig öt hallgatónak segítettünk logisztikai vagy ellátási lánc tárgyú szakdolgozat megírásában.

Elképzelhető-e, hogy áttérnek egy más működési modellre, például arra, hogy közvetlenül szállítanak a patikáknak, kórházaknak?

Visszatérő kérdés ez a cégben, sokszor és sokat beszélünk róla. A döntés azonban nagyon nem egyszerű. Meg kell vizsgálnunk, hogy a jelenlegi közegben, a mi portfóliókkal és jövőképünkkel, érdemes-e, kell-e változtatni a logisztikai folyamatokon? Több projekt is irányult és irányul ennek vizsgálatára, és dolgozunk a patikaláncokkal újszerű megoldások kialakításán. Az elég nyilvánvaló, hogy jelen folyamataink és létszámunk mellett nem tudnánk több

ezer patika és több száz kórház direkt kiszolgálását megvalósítani.

Vannak-e klaknázatlan, rendszer-szintű tartalékok a magyarországi gyógyszer-kereskedelemben?

Vannak, csak nehéz kiaknázni őket. Érdekes kérdés például, hogy tényleg kell-e a patikákba naponta kétszer szállítani. Persze jó dolog a magas szintű kiszolgálás, de a mai költség-

szintek és forgalomcsökkenés mellett vajon mennyire indokolható ez a betegellátás szempontjából? Arra nem lehet számítani, hogy valaki egyedül lépjen, hiszen egyből versenyhátrányba kerülne. Az MLBKT Gyógyszeripari Tagozata ugyanakkor kiváló fórum arra, hogy átbeszéljük az ágazatot érintő közös problémákat. A patikákat kivéve az összes szereplő képvisel-

teti magát, és biztos vagyok benne, hogy a szereplők egymás közötti jobb együttműködésével, az információk hatékonyabb megosztásával, a betegkiszolgálás színvonalát is megtartva, jelentősen csökkenteni lehetne a teljes ellátási lánc költségeit, a készletezett áru mennyiségét – és ez mindannyiunk közös érdeke lenne. ■

Schopp Attila