

# Centrum Produkcyjno-Logistyczne Grupy Adamed wizytówką regionu łódzkiego

Innowacyjność w obszarze produkcyjnym ma szczególny wymiar, ponieważ koncentruje się na doskonaleniu procesów strategicznych i operacyjnych, a jednocześnie dotyczy wszystkich etapów działalności — od polityki jakości, przez wdrażanie, wytwarzanie, aż po logistykę. O roli innowacyjnych rozwiązań w procesie optymalizacji produkcji opowiada Bartłomiej Rodawski, dyrektor operacyjny Grupy Adamed.

**Od czasu włączenia pabianickiej Polfy w strukturę Grupy Adamed w 2010 r., zakład przechodził wiele zmian, by docelowo stać się Centrum Produkcyjno-Logistycznym Grupy Adamed. Co było ich powodem?**

W dobie globalizacji i silnej konkurencji najistotniejsza jest jakość oferowanych produktów, przy zachowaniu optymalnych kosztów ich wytwarzania oraz wysokiego poziomu obsługi klienta. W naszej ocenie, Polfa Pabianice jest przedsiębiorstwem o wysokim potencjale rozwoju, którego pełne wykorzystanie wiąże się z odpowiednim przygotowaniem strategicznym i operacyjnym. Z tego względu zakład w Pabianicach — jako przedsiębiorstwo o ponad 100-letniej tradycji na rynku — wkroczył na drogę transformacji, by móc z powodzeniem stawiać czoła współczesnym wyzwaniom i oczekiwaniom rynkowym. Aby utrzymać najwyższą jakość produktów oraz konkurencyjność kosztową względem innych producentów leków, konieczne jest ciągłe usprawnianie procesów.

**Na jakim etapie znajduje się dziś wspomniana transformacja i na czym dokładnie polega?**

Proces transformacji rozpoczął się w 2011 r. i wówczas koncentrował się na centralizacji produkcji w Pabianicach i Ksawerowie — zakładzie, który stanowił główne miejsce wytwarzania w ramach Grupy Adamed. Zmiany wiązały się z szeregiem inwestycji w działalność operacyjną, jak również z doskonaleniem procesów wewnętrznych i zewnętrznych. Niezwykle istotna jest standaryzacja procesów w obu zakładach, ponieważ dotyczy wzajemnej wymiany i wdrażania dobrych praktyk. Ma to szczególnie znaczenie dla efektywności produkcji, ponieważ dotychczas koncepcje i narzędzia zarządzania, procesy i kultura organizacyjna w zakładach wyraźnie się różniły. Modernizując i standaryzując oba zakłady, wdrożyliśmy w nich m.in. rozwiązanie klasy ERP — nowoczesny i w pełni zintegrowany system IT do zarządzania firmą na wszystkich jej płaszczyznach — od logistyki i dystrybucji, przez produkcję i technologię, aż po koordynację łańcucha dostaw i harmonogramowanie produkcji.

**Jak te działania wpłynęły na usprawnianie działalności produkcyjnej?**

Przed wszystkim udaje się w każdym roku zwiększać skalę produkcji i zapewniać wysoki poziom obsługi logistycznej klientów. W stosunku do roku 2011 udało się osiągnąć 35-procentowy wzrost wielkości produkcji. Obecnie w Grupie Adamed produkuje się blisko 250 gotowych preparatów (jeżeli chodzi o liczbę indeksów wyrobów gotowych i towarów przepływających przez Centrum Produkcyjno-Logistyczne jest ich około 1000), a znaczna ich część powstaje w zakładzie w Pabianicach. Dodatkowo na terenie Centrum Produkcyjno-Logistycznego Grupy Adamed uruchomiliśmy nowy dział suplementów diety i produktów leczniczych, gdzie wytwarzanych jest kilkanaście różnych preparatów. Produkcja suplementów diety w dużej mierze odbywa się na bazie materiałów wyjściowych wytworzonych we własnym zakresie. Wszystkie te działania mają na celu wdrożenie w zakładzie w Pabianicach i Ksawerowie innowacyjnych rozwiązań.



**Bartłomiej Rodawski,**  
dyrektor operacyjny  
Grupy Adamed

**Czy w produkcji możliwa jest innowacyjność? Na czym ona polega?**

Innowacyjność w obszarze produkcyjnym ma szczególny wymiar. Jej najistotniejszym elementem jest wdrażanie do produkcji innowacyjnych technologii opracowanych i opatentowanych przez Grupę Adamed. Przykładem takich technologii jest m.in. nowa forma podania leku, łatwiejsza do przyjmowania dla pacjentów, innowacyjny skład leków i suplementów diety (np. z wyeliminowaniem substancji konserwujących), nowa formuła leku umożliwiająca zmniejszenie dawki substancji czynnej przy zachowaniu optymalnej skuteczności terapii, a także innowacyjny proces pozyskiwania oleju z wiesiołka, który jest składnikiem suplementów diety i kosmetyków Oeparol.

Wymierny efekt innowacyjności w produkcji uzyskujemy przez ciągłą optymalizację i standaryzację procesów — począwszy od R&D, przez nowe wdrożenia, wspólne budowanie systemu jakości, wszystkie etapy produkcyjne, a skończywszy na działaniach logistycznych. W tym celu wdrożyliśmy zintegrowany system ERP wspierający funkcje zarządcze, system elektronicznej wymiany dokumentów EDI z kluczowymi odbiorcami, narzędzia wspierające planowanie sprzedaży i operacji oraz kompleksowy system wskaźników. Warto podkreślić, że innowacja na poziomie produkcji objęła też strategię zarządzania przepływami w ramach zdefiniowanych łańcuchów dostaw i zainspirowała aranżowanie serii regularnych i interdyscyplinarnych spotkań, podczas których poszczególne zespoły mają szansę faktycznej wymiany wiedzy i doświadczeń. O tym, że innowacyjność, rozumiana jako model biznesowy czy unikalne rozwiązanie systemowe, ma istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa świadczą nawet wyniki badań Deloitte — z przeprowadzonej przez tę firmę analizy wynika, że 79 proc. ankietowanych liderów w zarządzaniu łańcuchem dostaw może pochwalić się wzrostem przychodów przekraczających istotnie średnią w branży. Przejawem innowacyjnego podejścia do produkcji jest również implementacja wywodzącej się z Japonii koncepcji Kaizen.

**Na czym ona polega?**

Kaizen jest kulturą zarządzania polegającą na ciągłym doskonaleniu organizacji przez wszystkich współpracowników. Zgodnie z Kaizen, żaden z procesów biznesowych nie jest idealny i każdy z nas powinien czuć się odpowiedzialny za poszukiwanie i wprowadzanie usprawnień. Należy zwrócić uwagę, iż zgodnie z takim podejściem następstwem pojawienia się problemu powinien być po pierwsze pomysł na jego rozwiązanie — po drugie źródłem generowania pomysłów powinny być głównie osoby realizujące proces (ponieważ to one najlepiej go znają, przez co jest im najłatwiej zdiagnozować przyczynę problemu i znaleźć rozwiązanie). Natomiast podstawowym zadaniem liderów jest w tym kontekście wyzwalanie w podwładnych poczucia wpływu na rozwój organizacji oraz wykorzystywanie potencjału drzemiącego w każdym z nich. Przykładowe inicjatywy usprawniające realizowane przez nasz zespół związane są między innymi ze skróceniem czasu przezbierania linii pakujących, standaryzacją opakowań, zmniejszeniem liczby dokumen-

tów produkcyjnych, co pozytywnie wpłynęło na jakość i czas trwania procesów oraz koszty wytwarzania.

**Jakie wyzwania stoją przed Centrum Produkcyjno-Logistycznym Grupy Adamed?**

Każdego dnia stawiamy przed sobą ambitne cele i wyzwania. Skupiamy się na doskonaleniu sposobów pomiaru, monitorowania i reagowania na odchylenia wskaźników. Mają one istotny wpływ na utrzymanie najwyższej jakości produktów i wysokiego poziomu serwisu, które przy zachowaniu zoptymalizowanych kosztów, przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej Grupy Adamed. Nie bez znaczenia pozostaje też fakt, że oferta Grupy Adamed jest obecna dziś na ponad 40 światowych rynkach, co wymaga pewnej standaryzacji procesów wprowadzania nowych produktów i transferu technologii R&D do produkcji, jak również zarządzania ryzykiem. Dużą wagę przywiązujemy do uzyskiwania efektu synergii poprzez przenoszenie dobrych praktyk między zakładem w Pabianicach i Ksawerowie tworzących razem Centrum Produkcyjno-Logistyczne. Duże znaczenie ma również implementacja dobrych praktyk od konkurentów czy też z innych sektorów, gdzie zarządzanie szeroko pojmowanym łańcuchem dostaw stanowi istotne źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Nasza strategia zakłada też uruchomienie nowych obszarów działalności. Przykładowo, w 2014 roku powstała zamknięta strefa do produkcji leków sterydowych i onkologicznych wraz z niezbędnym zapleczem technologicznym o wartości ok. 20 mln zł. Wszystkie te działania mają na celu kontynuację procesu transformacji pabianickiego zakładu oraz jego integrację z zakładem w Ksawerowie, funkcjonującym jako nowoczesne Centrum Produkcyjno-Logistyczne Grupy Adamed. Już dziś jest ono wizytówką regionu łódzkiego oraz stabilnym pracodawcą, który zatrudnia wysoko wykwalifikowaną kadrę (blisko 50 proc. osób z wyższym wykształceniem oraz 10 osób ze stopniem doktora). Ponadto Centrum stwarza swoim współpracownikom znakomite możliwości rozwoju zawodowego, zapewniając dostęp do programów, treningów i szkoleń specjalistycznych, z zakresu przywództwa oraz nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania.

Należy jednak jasno zaznaczyć, iż podstawowym wyzwaniem, fundamentem, bez którego nie da się zrealizować tak nakreślonej koncepcji działania jest tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej. Wspomniana wcześniej implementacja wskaźników, skaskadowanych bezpośrednio ze strategii rozwoju organizacji, pozwala osiągnąć pierwszy cel w tym zakresie, jakim jest świadomość współpracowników — w którym kierunku zmierzamy i jakie są nasze priorytety. Kolejnym, niezwykle istotnym elementem jest odpowiedzialność za stawiane cele i zadania, a podstawowym zagadnieniem staje się umiejętność zaangażowania całego zespołu w proces ciągłego doskonalenia. Identyfikacja i rozwiązywanie problemów, pojawiających się w codziennym działaniu do realizacji postawionych celów, powinno stać się DNA każdego z nas. Tylko świadomość, dokąd się zmierza oraz poczucie wpływu na to, jak realizowane są procesy, mogą dać pełną satysfakcję z pracy, a w konsekwencji przełożyć się na skuteczność terapeutyczną naszych produktów, a tym samym zdrowie i zadowolenie pacjentów.