



SANDOZ

E LA PRODUZIONE LEAN

Dal 1951 la ricerca, i nuovi farmaci, un corretto stile di vita e i progressi della medicina hanno contribuito ad aumentare l'aspettativa di vita di tre mesi ogni anno, che equivalgono a sei ore di esistenza in più al giorno e quindici secondi al minuto. E se nelle classifiche di benchmarking l'Italia è spesso in ritardo, non lo è affatto nella Sanità, dove figura nelle prime posizioni. Con 26 miliardi di euro di produzione (67% destinato all'export), 2,4 miliardi di investimenti in ricerca e sviluppo e una crescita dell'export negli ultimi 5 anni del 44%, **il settore farmaceutico rappresenta un'eccellenza italiana su cui puntare per ripartire:** questo quanto emerge dalla classifica europea per valore assoluto della produzione, che vede **l'industria farmaceutica italiana seconda solo alla Germania** (fonte: Farmindustria).

Sul fronte della spesa sanitaria nazionale, i farmaci incidono in una misura compresa tra l'8 e il 15% e l'impegno dei Paesi sviluppati è orientato verso il contenimento dei costi in rapida cresci-

ta, mediante lo sviluppo di farmaci generici che consentono non solo una riduzione della spesa, ma anche l'estensione dell'accesso ai medicinali. Non a caso, a livello mondiale, **il settore dei generici sta registrando una crescita media di circa il 10% annuo.** Nel 2012 il mercato mondiale dei biosimilari si stima sia stato di circa 2 miliardi di dollari, che nel 2013 sono arrivati a circa 2,7 miliardi. Nel 2018, le vendite di questi farmaci potrebbero raggiungere i 19,4 miliardi.

Specializzata su scala globale nei medicinali equivalenti, Sandoz, divisione generici del Gruppo Novartis, inizia la sua storia 120 anni fa come piccola azienda chimica attiva nella produzione di coloranti per tessuti, per arrivare a diventare, **oggi, il secondo maggior produttore di farmaci generici, nonché esperto globale nel campo dei prodotti differenziati,** con circa il 50% del

Il primo step, concluso in circa sei mesi, ha portato a un aumento della produttività di circa il 15-20%. In corso d'opera è poi stato stabilito un secondo obiettivo, ancora più performante, ovvero un ulteriore aumento della produttività del 20%, raggiunto a dicembre 2013.

mercato mondiale dei biosimilari. Attualmente Sandoz impiega **più di 23.000 collaboratori in oltre 130 mercati,** è presente nei cinque continenti e ha canali aperti con tutti gli attori di riferimento: pazienti, medici, farmacisti e operatori sanitari di tutto il mondo. **I suoi prodotti sono disponibili presso il 90% della popolazio-**

ne globale.

MA COME CONTINUARE A ESSERE COMPETITIVI IN UN SETTORE GIÀ COSÌ AVANZATO?

"Il contatto iniziale con Bonfiglioli Consulting - racconta Nicola Berti, amministratore delegato di Sandoz Italia - è nato dalla curiosità di capire **come la metodologia lean poteva supportare il settore della chimica farmaceutica ed essere quindi applicata all'industria di processo,** settore in cui non è ancora molto diffusa, diversamente da quanto già avviene nel manifatturiero."

A febbraio-marzo 2013 si è avviato **quindi un progetto di formazione sul metodo lean** in aula, attraverso un modulo di

due giornate, rivolto a collaboratori di diverse aree: manutenzione, laboratorio CQ, produzione, acquisti, QA, ecc. Il modulo formativo è poi sfociato in **un progetto più concreto mirato all'aumento dell'efficienza su una linea produttiva in ottica lean.**

Nel caso specifico, infatti, un aumento dei volumi prodotti, ottenuto sfruttando al meglio gli impianti, poteva essere completamente assorbito dal mercato, determinando quindi una crescita dei ricavi e un migliore assorbimento dei costi fissi.

IL PROGETTO IN CONCRETO

Il progetto pilota è partito su un prodotto in particolare, un farmaco per applicazione veterinaria: la tiamulina. **Il primo step**, concluso in circa sei mesi, **ha portato a un aumento della produttività di circa il 15-20%**. In corso d'opera è poi stato stabilito un secondo obiettivo, ancora più performante, ovvero **un ulteriore aumento della produttività del 20%, raggiunto a dicembre 2013. A inizio 2014 Sandoz ha poi deciso di proseguire il progetto lean, con l'obiettivo di stabilizzare e consolidare i livelli di produttività raggiunti**, vale a dire, rispetto all'anno precedente, un 40% in più della baseline a inizio progetto.

L'area di azione si è inoltre allargata al laboratorio, dove è stato attivato un

progetto lean per il Quality Control mirato a ottimizzare l'efficacia dei flussi di analisi e documentali, in modo da velocizzare e snellire i processi e avere un impatto del minor tempo possibile

tempi non a valore in quei determinati passaggi, consentendo quindi un migliore flusso del processo. Mano a mano che venivano raggiunti gli obiettivi prefissati, si ritornava a mappare il flusso



su quello che è il processo principale, la produzione (i processi ausiliari possono bloccare il processo principale per motivi banali ed eliminabili, a esempio: l'attesa dell'approvazione di un campione). **L'intervento lean, in questo caso, si è concentrato sull'efficacia del servizio, la mappatura delle attività e il flusso delle informazioni, per far sì che il laboratorio fosse più rapido possibile** in tutte le attività comprese tra la consegna del campione per analisi, la consegna del referto e il rilascio del prodotto.

Diversi gli strumenti utilizzati, a partire dall'osservazione sul campo, con la tecnica dei Tempi e dei Metodi; la Value Stream Mapping, l'analisi del flusso di valore, metodo lean di visualizzazione grafica per identificare dove sono le più significative opportunità di miglioramento; il lavoro di gruppo tramite, ad esempio, il brainstorming. In tal modo, **sono stati individuati i colli di bottiglia (bottleneck) dell'assetto d'impianto e con azioni mirate sono stati ridotti i**

del valore e si re-individuavano i punti di intervento da aggredire.

Contemporaneamente al focus sulla produttività, Sandoz ha voluto dare una struttura più stabile al miglioramento ottenuto, attraverso l'attivazione della formazione di un piccolo gruppo di Lean Green Belt, ovvero persone all'interno dell'azienda che ricevono una formazione lean di base per potersi dedicare a tempo parziale ai progetti di miglioramento; in un secondo momento, diventeranno Black Belt, occupandosi dei progetti di miglioramento lean a tempo pieno (nel 2015 Sandoz avrà due Black Belt).

"A fronte della situazione di inizio anno 2013 – aggiunge Nicola Berti – era in elaborazione un piano di investimenti per diversi milioni di euro per l'ampliamento della linea produttiva della tiamulina per raggiungere i volumi richiesti dal mercato. Il piano di investimenti è poi stato congelato e si è deciso di puntare unicamente sulle attività lean."



Nicola Berti,
amministratore delegato
di Sandoz Italia

Il progetto lean in Sandoz

Tempi: primo step, 6 mesi;
secondo step, circa 6 mesi.

Risultati: aumento della produttività di circa il 40%