

NCF

NOTIZIARIO CHIMICO FARMACEUTICO



4 maggio 2016

Governance
della spesa
**Quali soluzioni
per garantire
cure innovative
a tutti i pazienti?**

Aziende produttrici
di biocidi
**Cosa cambia
con il nuovo
Regolamento
europeo**

Stampa 3D
di medicinali
**Nuova frontiera
per le terapie
personalizzate**

Dispositivi medici
e cosmetici
**Due categorie
merceologiche
a confronto**

HIT YOUR TARGET WITH US



**DA 90
ANNI
INSIEME**

- ➔ AGENTI FILMANTI
- ➔ DISGREGANTI
- ➔ LUBRIFICANTI
- ➔ GLIDANTI

- ➔ LEGANTI
- ➔ DILUENTI
- ➔ OPACIZZANTI
- ➔ AMIDI E DERIVATI

- ➔ POLIALCOLI
- ➔ ZUCCHERI
- ➔ DOLCIFICANTI
- ➔ VISCOSIZZANTI

- ➔ CONSERVANTI
- ➔ CORRETTORI DI PH
- ➔ ANTIAGGLOMERANTI
- ➔ PLASTICIZZANTI





Lean Six Sigma

Aumentare la capacità produttiva aziendale

La Pierrel di Capua ha ridotto del 50% le difettosità di processo grazie all'acquisizione del metodo LSS (Lean Six Sigma), introdotto in azienda dalla società di consulenza Praxi



Riduzione del 50% di difettosità nel processo di produzione di capsule iniettabili per uso odontoiatrico e riduzione dei tempi di attraversamento del materiale nelle varie fasi di processo hanno determinato un aumento complessivo della capacità produttiva aziendale, senza nuovo personale e senza nuovi investimenti industriali. In poco meno di 9 mesi la Pierrel S.p.A. di Capua (CE), capace di produrre ogni giorno 250mila unità iniettabili in asepsi, 24 ore su 3 turni, 7 giorni su 7 per 44 settimane l'anno, ha decisamente cambiato marcia. Motivo? L'incontro con la Praxi S.p.A., storica società di consulenza italiana nata nel 1966, che ha introdotto in Pierrel il metodo LSS (*Lean Six Sigma*): fusione della metodologia *Lean* – nata in casa Toyota in Giappone che tende a ridurre gli sprechi e i tempi morti, “ingegnerizzazione del buon senso”, come ama definirla **Marco Giugliano**, responsabile della sede Praxi di Roma, che ha seguito da vicino la formazione in Pierrel – e la metodologia *Six Sigma* – più numerica, statistica – in grado di ridurre drasticamente gli scarti aziendali (pezzi non conformi o difettosi) e, di conseguenza, elevare la capacità produttiva senza necessità di nuovi investimenti. Vantaggi conseguiti in poco più di 8 mesi di formazione *on the job* e *in house* (10 giornate per un totale di 80 ore) sul 30% dell'intero personale dello stabilimento di Capua che ha permesso di ottenere, come vantaggio ulteriore, una “cultura specialistica distribuita” in azienda. La definizione è di Toni Valente, da più di 25 in Pierrel, dove ha avuto molteplici ruoli aziendali in ambito Operations, dall'R&D

al Manufacturing, è dal 2010 CMO General Manager, direttore dello stabilimento di Capua che guarda con ottimismo al futuro spostando l'asticella ancora un po' più in alto.

«Oggi con l'impiantistica e le procedure in essere possiamo produrre 300 lotti annui – afferma Valente – il nostro obiettivo è aumentare questa produzione del 15-20%, senza investimenti tecnologici, ma migliorando la metodologia di gestione, soprattutto con la lotta agli sprechi (lotta riassumibile nella formula invalsa nella produzione industriale giapponese e adottata globalmente di MUDA-MURA-MUDI ovvero Perdite, Incompatibilità ed Eccessi) supportando le decisioni di change più con dati e meno con sensazioni».

E l'amministratore delegato **Fulvio Citaredo** aggiunge: «Sono sempre stato convinto che, a prescindere da determinati plus che ogni azienda riesce a esprimere, risulta sempre più difficile generare margini agendo sulla leva prezzo; pertanto, è necessario lavorare anzitutto al proprio interno, per recuperare efficienza. In sostanza, penso che oggi la redditività vada ricercata dapprima all'interno del perimetro aziendale, per proporsi in maniera davvero competitiva sui mercati». Ma procediamo con ordine nel racconto di questo case history davvero originale: una storia di successo di un'azienda saldamente radicata nel Mezzogiorno del nostro Paese con uno sguardo da sempre rivolto all'internazionalizzazione.

L'azienda farmaceutica

La **Pierrel S.p.A.** è un'azienda di riferimento nella **produzione in asepsi di farmaci ad uso iniettabile**. Nello stabilimento di Capua – 40mila metri quadrati (di cui 11mila coperti), a 20 chilometri a nord di Napoli – si producono ogni giorno 250mila fiale iniettabili in asepsi totale (oltre 220 lotti l'anno). «Qui viene prodotto il 60% di anestetici odontoiatrici utilizzati in Italia, con marchio Pierrel o in contract manufacturing. E da qui nel 2006, con l'anestetico dentale Orabloc® a base di



IL FORNITORE

Praxi S.p.A. è una primaria società italiana di consulenza organizzativa. Costituita nel 1966, Praxi si è sviluppata rapidamente ed è oggi una realtà formata da 10 Sedi, 250 Consulenti, un capitale sociale di 6 milioni di Euro. Nel 2009 è nata Praxi Intellectual Property SpA, società dedicata alla tutela di marchi e brevetti. La vocazione

internazionale, a lungo coltivata, si è concretizzata negli ultimi anni in tre società con Sede a Londra: Praxi Alliance Ltd – Worldwide Executive Search, Praxi Valuations Ltd – Global Independent Advisers e Consalia Ltd – Global Sales Performance Improvement. In 50 anni di attività, Praxi ha servito oltre 10 mila clienti, attraverso quattro Divisioni: Organizzazione, Informatica, Valutazione e Perizie, Risorse Umane. L'attenzione alla creazione di valore all'interno dei processi aziendali ha portato Praxi a sposare l'approccio Lean fin dalle origini, mettendo a disposizione dei clienti il contributo delle proprie differenti culture.

articaina, è partita l'intensa campagna di penetrazione del mercato nordamericano. Così la nostra società ha eroso il 10% del mercato – racconta il direttore di stabilimento Toni Valente. – Una sfida difficile vinta sulla scorta della nostra esperienza farmaceutica. Ad oggi lo stabilimento di Capua è l'unico in Europa, dopo stringenti controlli, a essere stato autorizzato dall'ente regolatorio americano FDA a produrre in asepsi totale un prodotto che viene commercializzato sul mercato americano».

A Capua lavorano oltre 90 persone, in prevalenza giovani e donne (presenti nel *middle* e *top management*), il 40% del personale è laureato e proviene dagli atenei limitrofi (Federico II di Napoli, Seconda Università di Napoli, Università di Salerno e La Sapienza di Roma) con cui l'azienda ha stretto convenzioni e collaborazioni per percorsi formativi *pre* e *post* laurea.

«Su questa storia di successo made in Sud – aggiunge Valente – abbiamo deciso di innestare una marcia in più per rendere ancora più efficiente la nostra produzione». Gli fa eco l'amministratore delegato Fulvio Citaredo: «Sin dal mio arrivo in Pierrel ho dovuto individuare una possibile strategia di turn around del Gruppo, basata su alcuni principali obiettivi da perseguire, tra cui il rilancio del processo produttivo». Ed è qui che entra in campo la Praxi. I primi incontri

L'AZIENDA



Pierrel S.p.A., provider globale nell'industria farmaceutica, biofarmaceutica e nel life science, è

specializzata nella scoperta di MPCs ("Medicinal Product Candidates") e nel repositioning di farmaci e nella ricerca clinica (Divisione Tcrdo, la cui capogruppo è TheraMetrics holding AG, quotata sulla Six Swiss Exchange), nella produzione farmaceutica (Divisione Contract Manufacturing), e nello sviluppo, registrazione e licensing di nuovi farmaci e dispositivi medici (Divisione Pharma).

Pierrel – quotato allo MTA organizzato e gestito da Borsa Italiana – agisce da oltre 60 anni ed è uno dei principali produttori europei di anestetici locali e dentali.

Lo stabilimento di Capua (CE) è autorizzato dall'EMA (European Medicines Agency) e dalla FDA (Food and Drug Administration) per la produzione in asepsi di farmaci ad uso iniettabile.

La controllata Pierrel Pharma S.r.l. ha registrato e distribuisce l'anestetico dentale Orabloc® in Nordamerica, Russia ed Europa.



avvengono due anni fa ed è allora che matura la decisione di introdurre in Pierrel la metodologia LSS (*Lean Six Sigma*).

La metodologia LSS (Lean Six Sigma)

Lean Six Sigma è la disciplina di *process improvement* per eccellenza che, partendo dalla Voce del Cliente (VOC), ricerca la modalità più efficiente per soddisfarla, agendo su ogni fase del processo sia esso produttivo o di erogazione di un servizio. L'approccio metodologico del *Lean Six Sigma* si fonda su rigore, sistematicità e metodo, ed è basato sull'utilizzo dei dati e dell'analisi statistica e ha come elemento centrale la riduzione continua e sistematica della variabilità dei processi. Il *Lean Six Sigma* nasce come integrazione delle due più moderne e innovative metodologie per la creazione di valore e l'efficientamento dei processi aziendali. Da un lato la *Lean Production* (produzione snella) modello di gestione nato in casa Toyota che consiste nella creazione di valore riducendo i tempi morti, le attese e gli sprechi. Dall'altro il *Six Sigma*: creazione di valore riducendo la difettosità. La cultura del *Six Sigma* è nata e si è affermata in gruppi industriali (quali Motorola e General Electric) a partire dagli anni '80, quale evoluzione delle logiche di *Total Quality Management*.

«La metodologia LSS – spiega Marco Giugliano di Praxi – è un codice tale che mi permette di affermare che se un'azienda lavora a 6 Sigma, per ogni milione di pezzi prodotti, solo 3 sono difettosi». L'apprendimento della tecnologia LSS è strutturata su una gradualità di livelli che richiamano le cinture colorate del karate: si parte dalla *White Belt*, per proseguire con la *Yellow Belt*, la *Green Belt*, la *Black Belt* e, infine, si arriva alla *Master Black Belt*.

La metodologia LSS in Pierrel

La Praxi ha utilizzato in Pierrel un approccio di tipo integrato su due assi che ha alternato alla formazione in aula (80 ore in 4



moduli a cadenza mensile di 2 o 2,5 giornate ciascuno) il lavoro sul miglioramento del processo per raggiungere un livello di conoscenza *Green Belt*. «In Pierrel – spiega Marco Giugliano di Praxi – abbiamo applicato il metodo Dmaic (*Define, Measure, Analyse, Improve, Control*). Abbiamo definito il problema e gli obiettivi quantitativi in base alla voce del cliente (*Define*), misurato il livello di performance attuale del processo (*Measure*), analizzato il problema con gli strumenti statistici (*Analyse*), implementazioni di miglioramento (*Improve*) e, infine, misurato le nuove performance (*Control*)».

Ogni modulo è terminato con un *output* di microfase che, nelle settimane successive, è stato applicato sul processo produttivo, grazie all'affiancamento di esperti PRAXI nel ruolo di *Black Belt*, come coordinatori operativi e metodologici del progetto. «Il LSS, infatti – prosegue Giugliano – ha viaggiato su due assi: formazione e consulenza sul processo. La prima è terminata con l'esame finale di certificazione *Green Belt* per 11 dipendenti (e *Yellow Belt* per altre 30 figure operative dell'azienda come operatori di macchina, manutentori, capituono), l'altra con un *action plan* che, analizzando la situazione di partenza e misurando le cause che non aggiungevano valore aggiunto al processo, identifica le azioni di implementazione della performance».

Vantaggi conseguiti e prossimi step

Con il metodo LSS, Pierrel, senza nuovi investimenti e senza nuovo personale, è

riuscita a efficientare il suo processo produttivo riducendo del 50% le difettosità consegnando al cliente finale più confezioni per ordini d'acquisto. Si è ridotto, così, anche il tempo di attraversamento del prodotto lungo le linee produttive (*lead time*), senza nuovi investimenti industriali. In sintesi si è aumentata la capacità produttiva.

«Con l'introduzione della metodologia LSS – dice il direttore di stabilimento Toni Valente – “ci prefiggiamo l'obiettivo di incrementare la resa produttiva del 15-20%».

L'approccio al metodo ha avuto una così forte risonanza aziendale e la necessità di coinvolgimento ha fatto sì che, in corso di progetto e con soli 4 giorni di formazione, la Pierrel con la partecipazione attiva alla raccolta e analisi dei dati, è riuscita, sia riuscita a certificare *Yellow Belt* 30 figure operative (manutentori, capituono, operatori di macchina), che hanno imparato a riconoscere difettosità che prima non vedevano e a comunicarle al proprio superiore gerarchico (certificato *Green Belt*) con lo stesso linguaggio analitico, realizzando attraverso il linguaggio dei numeri una “cultura specialistica distribuita” di cui tutti si sono avvantaggiati.

Gli 11 dipendenti Pierrel, certificati *Green Belt*, con l'uso degli strumenti statistici appresi, oggi sono in grado di fare e testare ipotesi sul processo efficientandolo. Lo step successivo sarà quello di certificare *Black Belt* il *core team* aziendale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA