

Jakość, czas, cena i pracownik w centrum uwagi

Luiza Jakubiak

Rozmowa z **Colmem Murphy**, dyrektorem zakładu produkcyjnego Servier w Polsce - Anpharm Przedsiębiorstwo Farmaceutyczne SA

Rynek Zdrowia: - *Ponad 20 lat temu firma Servier zainwestowała w polską fabrykę leków, zlokalizowaną na warszawskiej Białołęce. Jak państwo oceniają ten czas?*

Colm Murphy: - Historia Anpharmu sięga 1993 roku, kiedy to przedsiębiorstwo zostało założone. W 1997 roku Grupa Badawcza Servier nabyła większościowy pakiet akcji spółki, która była w owym czasie fabryką leków generycznych. Kolejne lata to inwestycje w infrastrukturę i podniesienie standardów jakości, czego efektem było uzyskanie przez spółkę w 2003 roku certyfikatu GMP. Warto wspomnieć, iż nasze przedsiębiorstwo uzyskało ten certyfikat jako pierwsza fabryka farmaceutyczna w Polsce.

Jeszcze dziewięć lat temu posiadaliśmy w Anpharmie tylko trzy linie pakujące, obecnie jest ich pięć, z czego dwie umożliwiają pakowanie leków w butelki. Jest to przykład naszej dywersyfikacji w technologii pakowania, dzięki którym mamy możliwość zwiększania eksportu. Dzisiaj na rynki zagraniczne trafia 45% leków Servier produkowanych w Polsce. Z kolei 99% leków firmy Servier, które trafiają na polski rynek, powstaje w naszej fabryce. W sumie do tej pory Grupa Servier zainwestowała w nasz zakład 150 mln zł, a wszystkie inwestycje Servier w Polsce sięgają 734 mln zł. Między innymi dzięki temu w latach 2017/2018 nastąpił duży wzrost aktywności i produktywności. Praca w fabryce odbywa się teraz na tryz zmiany.

Ponadto w 2015 roku rozpoczęliśmy projekt optymalizacji procesu biznesowego. Jedną ze zmian było wprowadzenie modelu współzarządzania i oddania współodpowiedzialności za efektywność firmy pracownikom. Duży nacisk położono też na uproszczenie procedur i komunikację. Po latach mojej obecności w Polsce widzę wiele pozytywnych stron takich działań i wzrost zaufania. Wierzę też w zdolność adaptacji polskich pracowników do zmian, którzy pod tym

względem są bardzo elastyczni i otwarci. Ponieważ w Polsce jest duża presja na ceny leków, a my chcemy dostarczać je w najlepszej jakości i na czas, to nadrzędnymi celami naszych działań są: jakość, czas i cena. Zapewnienie równowagi pomiędzy tymi czynnikami jest możliwe dzięki kompetentnemu i zaangażowanemu zespołowi pracowników, których stawiamy w centrum naszej uwagi.

- O jakich projektach konkretnie mówimy?

- Teraz przechodzimy transformację cyfrową i wdrażamy procesy „digital transformation” oraz „przemysł 4.0”. Warto podkreślić, że jednym z realizatorów tych projektów jest krakowska firma, która dostarcza nam oprogramowanie. Opracowane przez nią rozwiązanie pozwala na zbieranie i monitorowanie danych dotyczących linii produkcyjnych w takich parametrach jak: jakość, efektywność, produktywność. W przyszłości chcemy również wdrożyć planowanie krótkoterminowe i cyfrowe tablice do wizualizacji wyników. Dzięki temu będzie można precyzyjnie określić, ile opakowań leków firma jest w stanie zapakować w ciągu dwóch tygodni.

Obecnie trwa pilotaż monitoringu wydajności naszych linii produkcyjnych. Wiemy już, że kolejne fabryki z Francji i Irlandii chcą dołączyć do tego projektu. To bardzo dobry przykład współpracy z lokalną firmą, z sektora MSP. Dzięki temu nasz krakowski partner będzie miał okazję nawiązać międzynarodową współpracę z Grupą Servier. Wiemy, że taka promocja lokalnych podmiotów na rynku światowym jest ważna dla polskiej gospodarki i rozwoju kraju.

Drugi nasz program to OPEX - (operational excellence) doskonałość operacyjna.

- Cóż to takiego?

- To program transformacji do doskonałości operacyjnej Lean, który rozpoczęliśmy w 2016 roku. Wtedy odbyło się czteromiesięczne szkolenie w Irlandii, w którym brali

udział pracownicy z fabryk w Polsce, Francji i Irlandii. Dzięki temu mamy wystandaryzowane, niezależnie od obszaru podejście do projektu w całej Grupie. Potem polski zespół wdrażał projekt na terenie naszego zakładu. Celem tego programu jest optymalizacja procesów działowych i transwersalnych w trzech wymiarach: System operacyjny, Zarządzanie i organizacja oraz Zachowania i postawy. Z jednej strony program dotyczy procesów operacyjnych i biznesowych wraz z obszarem zarządzania, z drugiej relacji w zespole i komunikacji.

- Jeśli mowa o kontroli jakości, niedawno nastąpiło otwarcie zmodernizowanego laboratorium.

- Dział Kontroli Jakości jest integralną częścią Dobrej Praktyki Wytwarzania i obejmuje: analityczne laboratorium chemiczne, w tym badania stabilności, mikrobiologiczne oraz kontroli materiałów opakowaniowych. Dysponujemy najnowocześniejszym sprzętem analitycznym takim jak: chromatografy cieczowe HPLC (High Liquid Chromatography), uHPLC i uPLC (Ultra high performance liquid chromatography), chromatografy gazowe, szeroką gamą aparatów do uwalniania, które pozwalają na wykonywanie badań z wysoką precyzją i jakością.

Modernizacja laboratorium podniosła efektywność, bezpieczeństwo i ergonomię pracy oraz zapewniła optymalne wykorzystanie miejsca. Utworzyliśmy nowoczesne i wielofunkcyjne pomieszczenia badawcze, zainstalowaliśmy specjalistyczną infrastrukturę laboratoryjną, zaprojektowaliśmy i wykonaliśmy system profesjonalnej klimatyzacji i wentylacji. Laboratorium zyskało nową jakość, co oznacza zwiększone możliwości wykonania usług laboratoryjnych, a także bezpieczne warunki pracy.

Nasze, certyfikowane przez GIF, laboratorium kontroli jakości zapewnia nam możliwość oferowania naszych usług analitycznych

dla innych podmiotów, w tym zagranicznych. Możemy zaoferować odbiorcom kompleksową usługę: od wykonania badań chemicznych i mikrobiologicznych substancji wyjściowych, które posłużą do produkcji leków gotowych, badania produktów i półproduktów, wykonania badań stabilności, profili uwalniania, badania warunków transportu i określenia, jaki mają wpływ na jakość produktu i właściwości chemicznie i fizykochemicznie, badania stabilności in use i finalnie potwierdzenia zgodności użytych materiałów opakowaniowych z dokumentacją rejestracyjną. Przyjmujemy również zlecenia typowo analityczne i wykonujemy testy laboratoryjne.

Skupiamy się na satysfakcji klienta. Stale informujemy odbiorcę usługi o postępie prac, przygotowujemy raporty zgodnie z jego oczekiwaniami. Jesteśmy gotowi na wyzwania. Z każdym nowym zleceniem nabywamy doświadczenia. Jest to dla nas źródło samodoskonalenia. Dzięki temu wzbogacamy naszą ofertę o dodatkowy przydatny zakres informacji w związku z wykonywanymi badaniami.

- O jakie usługi może jeszcze zostać wzbogacona oferta laboratorium?

- Obecna modernizacja laboratorium to realizacja pierwszej części projektu. Chcemy, aby nowe laboratorium KJ stało się dla nas platformą współpracy z innymi podmiotami. Chodzi tu głównie o wspomniane usługi analityczne, które będziemy mogli oferować klientom. W planach mamy zwiększenie zakresu usług analitycznych o badania z zakresu rozwoju metod analitycznych.

- Wspomniał pan, że w centrum uwagi pozostaje pracownik. Jak realizacja tego postulatu wygląda w praktyce?

- Zadowolenie pracowników jest dla nas bardzo ważne i chcemy, by fabryka była dla nich atrakcyjnym miejscem pracy. Jednym z narzędzi badania zadowolenia pracowników jest mierzony codziennie wskaźnik nastroju zespołu, który jest zaznaczany podczas zmianowych spotkań. Nie chodzi o wyrażanie emocji prywatnych, ale tych związanych z pracą zawodową, które służą do wskazywania i rozwiązywania problemów.

Podczas spotkania kierownika z zespołem omawiane są również wskaźniki efektywności zespołu dotyczące produktywności i jakości oraz statusu realizacji zadań. Umożliwia to analizę zaistniałych problemów i zapobieganie ich powtórzeniu się poprzez analizę przyczyny i realizację zdefiniowanych akcji, a także dzielenie się informacjami. Dzięki monitorowaniu i omawianiu wskaźników mamy realny wpływ na wyniki. Takie podejście wpływa na zmianę sposobu myślenia i mówienia o produktywności



w laboratorium. Pracownicy mają świadomość tego, co się dzieje i są w stanie efektywnie wykorzystać czas pracy.

- Jakie mają państwo plany na przyszłość?

- Nadal priorytetem dla nas jest dostarczenie leków na najważniejszy z rynków, czyli polski. Obecnie koncentrujemy się na trzech filarach: OPEX, czyli doskonałość operacyjna, możliwość pakowania krótkich serii i produkcja kontraktowa.

Już teraz opracowujemy plan rozwoju na 2025 rok. Celem jest pozyskanie większej liczby klientów zagranicznych i zwiększanie eksportu oraz usług analitycznych. Ponadto stawiamy na wykorzystanie nowoczesnych technologii i cyfryzację linii produkcyjnych. Chcemy być „smart factory” - fabryką przyszłości. Jesteśmy też zainteresowani robotyką i rozpoczęciem pracy z tego rodzaju technologiami. ■

Colm Murphy:

*—
W 2015 roku rozpoczęliśmy projekt optymalizacji procesu biznesowego. Jedną ze zmian było wprowadzenie modelu współzarządzania i oddania współodpowiedzialności za efektywność firmy pracownikom.*