

CASE STUDY FARMACEUTICA DIAGNOSTICA **DIASORIN**

DiaSorin S.p.A. opera nel campo delle biotecnologie, all'interno del quale sviluppa, produce e commercializza test (reagenti e analizzatori per analisi del sangue) per la diagnosi di alterazioni dello stato di salute del paziente di origine infettiva, ormonale o tumorale. L'impegno di DiaSorin è finalizzato a migliorare la qualità di vita delle persone attraverso l'individuazione preventiva di potenziali patologie cliniche tramite un'ampia gamma di prodotti di altissima qualità.

L'offerta comprende test ad elevata routine e test di specialità accomunati dall'elevato contenuto tecnologico. I test commercializzati sono rivolti ai laboratori di tutto il mondo, privati e ospedalieri. DiaSorin risulta essere uno dei principali player di biotecnologie nel mercato della diagnostica in vitro e, in particolare, nel segmento dell'immunodiagnostica e della diagnostica molecolare. Il Gruppo multinazionale italiano, quotato in borsa dal 2007 e ora presente nell'indice FTSE MIB, è composto da 24 società, 5 succursali estere e 6 siti produttivi dislocati nel mondo. Ad inizio 2020, con il diffondersi del focolaio del nuovo Coronavirus, DiaSorin ha prontamente sviluppato un test diagnostico molecolare per rilevare tutte le varianti conosciute del COVID-19 oltre ad aver sviluppato i test sierologici per rilevare la presenza degli anticorpi specifici.

CONTESTO

Il mercato in cui opera DiaSorin è caratterizzato da un'estrema eterogeneità e sta attraversando un'importante fase di cambiamento guidata dalla necessità dei sistemi sanitari nazionali di contenere i costi.

In questo contesto di mercato, DiaSorin è stata capace di sviluppare e accrescere il proprio business grazie ad alcune direttive strategiche quali: costante sviluppo di nuovi test; sviluppo e lancio di nuovi analizzatori; acquisizioni a sostegno dell'offerta; partnership commerciali di livello; crescente penetrazione dei mercati.

Elementi che hanno aumentato la complessità della supply

chain sia dal punto di vista della rete distributiva (crescente numero di clienti e paesi da servire oltre al crescente numero di siti produttivi che sono passati da 2 a 6) sia dal punto di vista del portafoglio prodotti gestiti (crescente numero di test e analizzatori per lo più su diversi segmenti di business ovvero immunodiagnostica e molecolare). L'organizzazione aziendale ha dovuto rapidamente inseguire le esigenze del business incontrando però alcune criticità nella gestione della supply chain: il sistema di pianificazione non era pienamente allineato tra le sue diverse componenti (filiali commerciali e siti produttivi) causando da una parte disservizi per i clienti finali e dall'altra parte causando obsolescenze sia a livello di filiale sia a livello di siti produttivi. Il processo di pianificazione risultava inoltre farraginoso perché non era supportato da un sistema strutturato e dove ogni filiale aveva un proprio file Excel con cui pianificava il ripristino delle scorte.

L'azienda ha dunque voluto investire su un sistema S&OP (Sales & Operation Planning) che consentisse un maggior presidio del segnale della domanda ed un maggior coordinamento tra le filiali commerciali ed i siti produttivi.

PROGETTO

Il progetto ha previsto una revisione dei processi di pianificazione della produzione grazie all'implementazione dei seguenti moduli applicativi sedApta:

- » Demand Management
- » Inventory Management
- » OSA - Analytics.

Il perimetro di progetto, per questa prima fase, ha riguardato le famiglie di prodotti manufatte nei siti produttivi europei (circa 600 codici articolo).

Il nuovo processo di pianificazione della produzione doveva gestire in maniera flessibile l'articolata supply chain di DiaSorin in tutte le sue componenti. La frequenza di pianificazione è stata definita come mensile in modo da garantire una costante revisione ed allineamento tra domanda e produzione. L'obiettivo era quello di tendere



AZIENDA
DIASORIN



SETTORE
FARMACEUTICA DIAGNOSTICA



DIMENSIONI
2.000 DIPENDENTI
6 SITI PRODUTTIVI
26 FILIALI
PRESENZA COMMERCIALE
IN 120 PAESI



FATTURATO
706 MLN€ (2019)



MODULI SEDAPTA
DEMAND MANAGEMENT
INVENTORY MANAGEMENT
OSA - ANALYTICS

ad una supply chain demand-driven che può rapidamente riadattarsi ai cambiamenti del mercato.

Il nuovo processo è stato suddiviso in tre fasi consecutive che sono state scadenziate nel corso del mese (Fig.1):

- » **Pianificazione della domanda (sell-out):** i demand planner definiscono il profilo di domanda per singolo codice articolo. DiaSorin ha potuto modellizzare tre flussi/modalità distinte di definizione della domanda a seconda del mercato di riferimento e organizzazione logistica: filiali che gestiscono un magazzino locale; distributori (export); drop shipment (filiali europee)
- » **Definizione del piano di replenishment (sell-in):** per le filiali che gestiscono il magazzino locale, tra il 20 ed il 30 di ogni mese viene definito il piano di reintegro del magazzino. In particolare il pianificatore impone in maniera semplice le planning policy per i diversi codici articolo (es: quantità minima di reintegro, lead time, frozen period, scorta di sicurezza, shelf-life residua che deve essere garantita al cliente finale, calendario di spedizione) ed il sistema calcola in automatico il miglior piano di reintegro considerando anche potenziali scrap futuri derivanti da over-stock o cali della domanda oltre ovviamente alle quantità in transito ed eventuali open orders verso l'hub distributivo europeo
- » **Pianificazione della produzione per i siti produttivi:** i dati di sell-out e sell-in vengono dunque consolidati entro la fine del mese ed il segnale totale del fabbisogno produttivo viene fornito ai siti produttivi che entro il 20 di ogni mese calcolano il nuovo Master Production Schedule a capacità infinita. Anche qui, analogamente a quanto succede per il piano di replenishment delle filiali, il sistema calcola in automatico il miglior piano di reintegro. Una particolarità che contraddistingue la pianificazione dei siti produttivi da quella delle filiali è la presenza di un vincolo che tiene conto del massimo producibile per famiglia di prodotto.

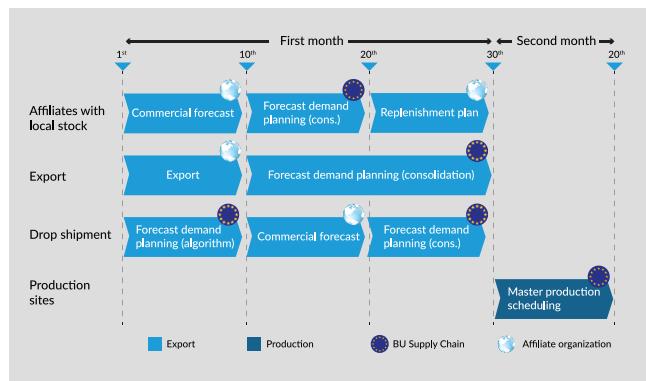


Figura 1

E' stata inoltre realizzata una reportistica web dedicata (sedApta Analytics) che consente di monitorare in maniera semplice ed immediata i diversi indicatori di performance (KPI) sulla bontà della pianificazione e gestione dell'intera supply chain.

RISULTATI

I principali risultati ottenuti dal progetto possono così essere riassunti:

- » Maggiore frequenza di revisione della pipe-line lungo l'intera supply chain
- » Aggiornamento automatico dei diversi input di sistema quali vendita e ordinato
- » Processo di consenso lungo l'intera supply chain
- » Possibilità di fare previsioni su viste aggregate e propagare successivamente il dato sui livelli sottostanti in maniera proporzionale
- » Accuratezza della previsione calcolata sulle quantità ordinate e non sulle quantità spedite
- » Possibilità da parte dei demand planner di iniziare la revisione del forecast ripartendo dal dato salvato nel mese precedente
- » Maggiore visibilità centrale sulle politiche di gestione/pianificazione delle singole filiali
- » Migliore visibilità per le filiali delle spedizioni in transito
- » Calcolo automatico dello scrap potenziale.

