

A man with short brown hair and glasses, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a blue patterned tie, is leaning on a metal railing on a balcony. He has his hands clasped together. The background shows a modern building with large glass windows and lush green trees. The lighting is bright, suggesting a sunny day.

## Zaradi inovativnih predlogov v petih letih 34 milijonov evrov prihrankov

**Inovativnost ni le iskanje povsem novih, revolucionarnih, prebojnih rešitev, ampak je v vsaki spremembi razmišljanja in ravnanja, ki prinese novo, boljše, učinkovitejšo, hitrejšo rešitev.**

*Andreja Šalamun, foto: Barbara Reya*

**»Za spodbujanje in preboj inovativnosti je nujno interdisciplinarno povezovanje v domačem in mednarodnem okolju, sodelovanje med fakultetami, delodajalci, kariernimi centri in regulatorji. Slednji naj zagotavljajo stimulatívno delovno in davčno zakonodajo, ki bo motivirala najboljše, da bodo ustvarjali in poslovali pri nas in se radi vračali domov tudi po izpopolnjevanju v tujini,« svetuje Matjaž Tršek, direktor Sandozovega razvojnega centra Slovenija. Prepričan je, da se morajo nosilci znanja in inovativnosti v gospodarski in akademski sferi med seboj poznati in vzdrževati trajne partnerske odnose, kot ključ za večjo vidnost in prebojnost slovenskih inovacij pa vidi »učinkovito povezovanje med akademsko in gospodarsko sfero, ki se začne pri naprednih študijskih programih, ki upoštevajo potrebe gospodarstva«.**

*Lekovi strokovnjaki so v letih, odkar Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) podeljuje nacionalna priznanja za inovacije, prejeli več priznanj. Kaj je tisto, zaradi česar Lekovi zaposleni na področju inoviranja tako izstopajo?*

Znanje in inovativnost sta temelja farmacevtske industrije in v tej panogi si lahko uspešen le, če si pri tem korak pred drugimi. Inovativnost je naša vrednota, način našega razmišljanja in delovanja.

*Najbrž pomaga tudi, da ste del ene največjih farmacevtskih družb na svetu, Novartisa.*

Seveda. Tako lahko nenehno spodbujamo inovativnost, jo razvijamo in bogatimo v medkulturnih timih strokovnjakov, kar je prav gotovo naša pomembna konkurenčna prednost. Inovativnost je zapisana tudi v našem poslanstvu, ki je odkrivanje novih poti za izboljšanje in podaljševanje življenja ljudi – če želimo uresničevati to poslanstvo in razvijati najboljše rešitve za bolnike, mora biti inovativnost prisotna na vsakem koraku našega dela.

*So nagrade na področju inovacij, ki jih prejimate, pomembne?*

Nagrade so potrditev, da delamo dobro, da so naše inovacije prepoznane tudi v širši javnosti in predvsem prepoznane kot koristne za družbo, za bolnike.

*Če se ne motim, ste včasih v Leku inovativnost zaposlenih spodbujali celo s posebno aplikacijo za dajanje predlogov za izboljšave? S kakšnimi ukrepi danes v družbi spodbujate inovativnost?*

V vseh divizijah Novartisa v Sloveniji že vrsto let spodbujamo ustvarjalnost in razvijamo inovacijsko kulturo, ki temelji na zaupanju, medsebojnem spoštovanju in prepoznavanju dosežkov vseh sodelavcev. S povezovanjem upravljanja inovativnosti zajemamo celoten intelektualni kapital podjetja, na vseh ravneh in v vseh sredinah. Inovativnost pri nas ni samo domena dela v razvoju, inovativnost ni le v iskanju

povsem novih, revolucionarnih, prebojnih rešitev, ampak je v vsaki spremembi razmišljanja in ravnanja, ki prinese novo, boljše, učinkovitejšo, hitrejšo rešitev. Inovativnost je miselna naravnost, ki je del našega vsakdana.

Od aprila 2012 je postalo zbiranje, uveljavljanje in nagrajevanje vseh vrst idej, od najbolj preproste do najbolj drzne, posebej živahno, podprto s spletno aplikacijo Think Sandoz, danes Think Novartis. Na ta način so zaposleni do sedaj posredovali že 6.000 idej, med njimi kar nekaj zelo inovativnih in takih, ki že dajejo rezultate v izboljšanih procesih in izdelkih.

*Ali prejete predloge tudi nagrajete?*

Tudi. Zlasti tiste ideje in inovacije, ki izboljšujejo uspešnost in s tem konkurenčnost ter položaj družbe na trgu, z njimi pa se dosega večja delovna storilnost, boljša kakovost proizvodov, prihrankov pri materialu in energiji, boljša varnost pri delu in podobno. Pozitivne učinke pa mora biti mogoče tudi ekonomsko ovrednotiti.

Na leto v povprečju v prakso uvedemo skoraj 400 idej za izboljšave, v vseh segmentih delovanja. Po internih ocenah so inovativni predlogi naših sodelavcev od leta 2012 do konca leta 2017 ustvarili za več kot 34 milijonov evrov prihrankov.

**Inovativnost je v vsaki spremembi razmišljanja in ravnanja, ki prinese novo, boljše, učinkovitejšo, hitrejšo rešitev.**





**V Sloveniji poteka več kot četrtna vseh Sandozovih razvojnih projektov.**

Zadnja leta inovativnost še dodatno spodbujamo s tako imenovanim Tednom inovativnosti, ki je praznik ustvarjalnega razmišljanja in spodbujanja k temu, da stopimo iz cone udobja ter na svoje delo pogledamo z druge perspektive, se učimo novih načinov razmišljanja in iskanja rešitev. Promotorji inovativnosti sicer to miselnost med sodelavci spodbujajo celo leto, a v Tednu inovativnosti se na to še bolj osredotočamo. Lani je na Tednu inovativnosti, ki je potekal pod sloganom »Daj petko za inovativnost in odličnost!«, sodelovalo več kot tisoč sodelavcev z vseh štirih lokacij v Sloveniji.



**Za razvoj enega biološkega zdravila je lahko vložek do več deset milijonov dolarjev.**

**Kakšne so vaše izkušnje s kadri? Kako jih motivirate?** Najpomembneje je, da spodbujamo odprto mišljenje, sodelovanje in strast za strokovno in osebno rast. Sodelavcem želimo omogočiti, da v celoti razvijejo svoj potencial. Tistim, ki jih inovativnost posebej motivira, ponudimo vlogo promotorjev inovativnosti kot razvojno priložnost, ki je podprta tudi s posebnimi izobraževanji na tem področju. Promotorji inovativnosti so tudi gonilna sila našega Tedna inovativnosti z različnimi dogodki na vseh naših lokacijah po Sloveniji. Poleg tega s pomočjo promotorjev inovativnosti v vseh enotah na vseh naših lokacijah povezujemo in spodbujamo sodelavce k odprtemu, kritičnemu in konstruktivnemu razmišljanju in delovanju.

K naši inovacijski kulturi v najširšem pomenu veliko prispeva spletno orodje Think Novartis, ki smo ga leta 2012 kot pilotni projekt v Novartisu uvedli prav v Sloveniji in tu se je kot pomembna pokazala motivacijska vloga vodij. Vodja je namreč tisti, ki po eni strani spodbuja zaposlene, da razmišljajo inovativno in predlagajo inovacije, po drugi strani pa je tudi tisti, ki pregleda prispeli predlog in odloči, ali gre naprej v sistem. Vodje imajo pri motivaciji zaposlenih pomembno vlogo. Veliko se pogovarjamo o pomenu izboljšav in spodbujamo sodelavce, da oddajo svoje predloge prek spletne aplikacije, ki je začela postajati naša knjižnica idej in dobrih praks.

**Koliko sredstev vlagate v inovacije in razvoj?**

Izjemnega pomena novih znanj in inovacij ter pomena naših lokacij se zaveda tudi Novartis, ki je za naložbe v Sloveniji od leta 2003 namenil več kot dve milijardi evrov sredstev. Od tega je bila več kot 1,1 milijarde evrov namenjena naložbam v razvoju. V Leku 9,82 % celotne prodaje namenimo naložbam v razvoj, kar nas uvršča med vodilna slovenska podjetja glede na vlaganje v raziskave in razvoj.

**Kako pravzaprav poteka proces inoviranja in koliko časa mine od ideje do realizacije, torej do tega, da nek izdelek pride na trg?**

To je seveda različno, odvisno od inovacije in področja, na katerem je inovacija razvita. Razvoj zdravila od inovacije do pozicioniranja na trgu traja od nekaj let do tudi deset let in več.

**In koliko sredstev na primer porabite za razvoj enega zdravila v tem desetletju ali več?**

Za razvoj enega zdravila je lahko vložek od treh do petih milijonov dolarjev za generična zdravila, do več deset milijonov dolarjev za podobna biološka zdravila.

**Koliko inovacij dejansko pride na trg?**

Znotraj idejne platforme Think Novartis je implementiranih več kot 40 odstotkov podanih idej in predlogov za izboljšave.

**Koliko ljudi je zaposlenih na področju razvoja in inovacij?**

Z razvojnimi timi v Ljubljani in Mengšu tvorimo največji in najbolj opremljeni tovrstni center v Sandozu, ki razvija in na svetovne trge lansira največ novih izdelkov. Postajamo vse bolj prepoznani tudi v Novartisovi razvojni mreži kot partner za dejavnosti, ki podpirajo razvoj inovativnih zdravil.

Dinamika razvojnih dejavnosti je vsako leto na visoki ravni. V letu 2017 smo v Razvojnem centru Slovenija dokončali razvoj in vložili 17 dosjejev za zdravila na trgih ZDA, Evropske unije, Rusije, Kanade, Avstralije, Mehike in Kitajske ter tri dosjeje za zdravilne učinkovine na zahtevnih trgih ZDA in Kanade.

Smo vodilni razvojni center Sandoza, pri nas poteka več kot četrtna vseh Sandozovih razvojnih

projektov, na področju raziskav in razvoja pa dela več kot 800 sodelavcev.

**Kako imate urejen sistem patentiranja? Koliko patentov na leto prijavite?**

V Sandozovem razvojnem centru v Sloveniji teče več kot 220 razvojnih projektov, ki so v različnih razvojnih fazah, z različno stopnjo vgrajene inovativnosti. V letu 2017 smo vložili tri patentne prijave, po svetu pa imamo pridobljenih več kot 600 patentnih pravic.

**V katero smer gre inoviranje? Kakšne so zahteve stroke?**

Ko govorimo o razvoju zdravil, je naše delovanje usmerjeno v izboljševanje in podaljševanje zdravja in življenja ljudi, tako da se v razvoju stroke vedno zrcalijo potrebe družbe. Narašča populacija starejših, kar pomeni porast kroničnih in nevrodegenerativnih bolezni, sledijo presnovne in avtoimune motnje, žal močno naraščajo tudi rakava obolenja. So pa tudi raziskave in znanstveni napredek na tem področju najvidnejši.

Na področju farmakoterapije bomo priča prehodu od simptomatskega k vzročnemu zdravljenju, od množičnega k personaliziranemu, k čemur v veliki meri prispeva razvoj bioloških zdravil, genomike, proteomike in molekularnih diagnostičnih testov. Razvoj pametnih naprav in nosljivih merilcev bo spreminjal način zdravljenja, omogočal boljši stik med bolnikom in zdravnikom, boljši nadzor nad potekom bolezni, lahko tudi kar iz domačega naslonjača (telemedicina).

**Kaj to pomeni v smislu poslovnih modelov?**

V smislu poslovnih modelov to pomeni specializirane in hkrati fleksibilne organizacije, ki se bodo začasno povezovali med seboj za namen doseganja skupnih ciljev. Naraščal bo pomen sodelovanja med raziskovalno sfero in gospodarstvom, odprtega inoviranja in skupnega razvoja novih produktov, procesov, znanj in strokovnjakov.

Trend je tudi personalizacija zdravil, kjer je Novartis med vodilnimi farmacevtskimi družbami. Raziskovalci že desetletja iščejo načine, kako uporabiti človeški imunski sistem za boj proti raku. Pred kratkim je Evropska komisija odobrila Novartisovo celično zdravljenje CAR-T, inovativno enkratno zdravljenje, ki v boju proti raku uporablja bolnikove lastne celice T. Trenutno je zdravljenje odobreno za dve agresivni vrsti krvnega raka. V nasprotju s tipičnimi majhnimi molekulami ali biološkimi zdravili so CAR-T terapije posebej izdelane za vsakega posameznega bolnika in zahtevajo premik paradigme pri pristopu k proizvodnji, logistiki in uporabi zdravil.

**Kako na splošno vidite Slovenijo v luči inovativnosti? Kaj bi bilo nujno na tem področju spremeniti?**

Za spodbujanje in preboj inovativnosti je nujno interdisciplinarno povezovanje v domačem in mednarodnem okolju, sodelovanje med fakultetami,

delodajalci, kariernimi centri in regulatorji. Slednji naj zagotavljajo stimulatívno delovno in davčno zakonodajo, ki bo motivirala najboljše, da bodo ustvarjali in poslovali pri nas in se radi vračali domov tudi po izpopolnjevanju v tujini.

Nosilci znanja in inovativnosti v gospodarski in akademski sferi se moramo med seboj poznati in vzdrževati trajne partnerske odnose. V medsebojnem sodelovanju moramo prepoznavati inovativne, učinkovite rešitve in določati nadaljnje razvojne prioritete, krepiti strokovne kompetence in gospodarsko rast.

Ključ za večjo vidnost in prebojnost slovenskih inovacij je učinkovito povezovanje med akademsko in gospodarsko sfero, ki se začne pri naprednih študijskih programih, ki upoštevajo potrebe gospodarstva. V naš univerzitetni kurikulum bi morali vnesti večjo stopnjo interaktivnosti in odgovornega vključevanja študentov, da bi pridobili več znanja o realnih razmerah na trgu, pomenu samoiniciativnosti, inovativnosti in podjetniške miselnosti. [gg](#)

**Na področju farmakoterapije bomo priča prehodu od simptomatskega k vzročnemu zdravljenju, od množičnega k personaliziranemu.**

