



# Ping pong d'informazioni in un'azienda "snella"

Lundbeck Pharmaceuticals Italy spa si è riorganizzata in base ai principi della *lean manufacturing*. I primi agenti del cambiamento sono gli stessi operai, ricercatori e impiegati. L'azienda produce in Zip i più noti e prescritti principi attivi per il trattamento delle patologie neuropsichiatriche.

Lo stabilimento di Lupi (quasi 30 mila mq) è sito in Zip Nord, all'incrocio tra viale dell'industria e Quarta Strada. Con un fatturato di circa 25 milioni di euro (+19% previsione 2011), l'azienda dà lavoro a 120 persone, oltre che a un qualificato indotto.

Non è che si tratti di un'altra religione economica, con tutti i suoi riti, come quella della qualità totale?». «Confesso che anch'io sono partito scettico, ma poi di fronte agli evidenti risultati ho dovuto presto ricredermi». Con Giulio Volpe stiamo parlando della rivoluzione che ha introdotto in azienda applicando i moderni precetti della *lean manufacturing*. Una completa e complessa riorganizzazione di tutti i processi interni produttivi e amministrativi. L'input gli è arrivato dalla casa madre danese che la sta raccomandando all'intero gruppo. E' dal 1985 che Giulio Volpe dirige Lundbeck Pharmaceuticals Italy spa (Lupi), una delle maggiori eccellenze della zona industriale di Padova con i suoi 120 dipendenti (di cui 20 ricercatori e altrettanti addetti alla qualità) e con il suo fatturato di 25 milioni di euro che

quest'anno – alla faccia della crisi – ha subito un'impennata del 19%. «Principalmente grazie alla controtendenza in atto nelle case chimico-farmaceutiche americane, spaventate dalla scarsa affidabilità della produzione cinese dopo che sono venuti alla luce vari casi di adulterazioni». Il più noto e grave quello di Baxter International la cui Eparina, prodotta dai cinesi, ha causato la morte di quasi 200 persone. Da cui il ritorno verso i laboratori europei, «tanto più – ci assicura Volpe – che si sta sempre più riducendo lo *spread* tra i loro e i nostri costi».

Lupi è al 100% di proprietà Lundbeck, ma da questa grande multinazionale ricava meno del 50% del suo fatturato essendo libera di produrre principi attivi anche per altre committenti ed è proprio questa seconda fetta quella che ora ha preso di più il volo (+23%).

Interessantissima, ma troppo articolata per essere qui riassunta, anche la limpida divagazione che Volpe ci fa sull'attuale andamento del mercato mondiale dei farmaci e in particolare di quelli per il trattamento delle patologie neuropsichiatriche in cui Lupi vanta una particolare specializzazione. Il Cipralex, prima di tutto, l'antidepressivo più conosciuto e prescritto al mondo il cui principio attivo viene prodotto proprio in Zip da Lupi. «Fra due anni scadrà il brevetto e diventerà un generico». Motivo di impegno per nuove ricerche sempre più difficili e costose, con l'affanno di riuscire a lanciare i prodotti contemporaneamente in tutti i paesi del mondo e l'incertezza sulla loro rimborsabilità da parte dei sistemi sanitari nazionali.

«Ma torniamo alla nostra organizzazione interna che poi è il principale motivo per cui da tutto il mondo si rivolgono a noi. Con i nostri impianti che occupano meno di 30 mila mq, in effetti, non possiamo dirci una grande struttura, ma qui, in un unico sito, trovano ri-



Il gruppo farmaceutico danese H. Lundbeck A/S vanta circa 5.700 dipendenti ed è presente in una sessantina di paesi. Nonostante la crisi, le stime per l'anno 2011 prevedono un fatturato totale di circa 2 miliardi e 100 milioni di euro, con un incremento pari al 6% rispetto al 2010. Meno del 50% del fatturato di Lupi deriva dalle commesse della casa madre.

cerca di processo, sviluppo, produzione, controllo di qualità, assicurazione di qualità, assistenza sugli aspetti regolatori e ambientali, capacità di gestire i brevetti e ogni proprietà intellettuale, conoscenze contrattualistiche, legali, eccetera». Come dire: siamo una tipica azienda del Nordest, spigliata, veloce, dove il ricercatore, percorrendo solo 50 metri, dai laboratori passa in produzione per vedere come sta funzionando il suo processo. Il feedback è immediato, da un reparto all'altro, «un continuo ping pong d'informazioni». Tutt'altra cosa rispetto le aziende americane che hanno delocalizzato in Cina o in India perdendo le relative competenze. «Ma se già siete nati come azienda "snella", che bisogno c'era di convertirvi alla *lean manufacturing*?». «I suoi principi ci hanno spinto a capire quali sono le operazioni che aggiungono valore e quelle che non danno valore. Si tratta di ridurre al massimo quest'ultimo. Un piccolo esempio: per produrre un nostro documento di spedizione interagiscono nu-

merose persone; abbiamo scoperto che il relativo modulo percorreva circa 15 km all'interno dell'azienda! Ora, pensando "snello", siamo riusciti a renderlo meno ridondante e ad automatizzarlo attraverso l'informatica». L'aspetto più interessante è che si cerca di capire come funzionano i processi coinvolgendo proprio la prima linea, organizzando gruppi di lavoro tra gli operai, ricercatori e impiegati direttamente coinvolti in quella determinata operazione. Sono loro i protagonisti del cambiamento col vantaggio che si favorisce anche l'incontro tra dipartimenti diversi, l'interazione di diverse culture aziendali. Pure le riunioni devono essere sempre "snelle" (*lean event*), non possono superare i 15 minuti e si fanno rigorosamente in piedi di fronte alle lavagne bianche ormai disseminate in tutto lo stabilimento. E' imperativo giungerci preparati e con un atteggiamento volto al miglioramento del processo; vietata la sterile ricerca di capri espiatori, vietato l'uso di cellulari e tablet. «Snelli» anche i risultati che vengono fissati sulle lavagne non tanto con parole quanto con grafici (*informazioni snack short*). Quanto ai manager, la nuova cultura è quella di girare per lo stabilimento, di aumentare la propria visibilità, mentre i capireparto non possono più nascondersi dietro lo scaricabarile dell'ordine venuto dall'alto. Una riorganizzazione che per essere introdotta ha richiesto due anni di lavoro con consulenti inviati dalla casa madre. «Tutto tempo però ampiamente recuperato liberando risorse da destinare ad attività con valore aggiunto». Una rivoluzione anti-sprechi che può essere introdotta anche nella più piccola officina artigiana. Chissà non aiuti i nostri imprenditori a mantenere in Italia la loro indiscussa capacità di fabbricare. «Se i francesi ce le comprano queste nostre benedette aziende – commenta Giulio Volpe – qualcosa vorrà pur dire. E' inutile che si continui a puntare solo sul terziario se poi non restano più industrie alle quali fornire i servizi. Non basta questo cimitero attorno di uffici rimasti inaffittiti o invenduti?».



Questi speciali sono curati dall'Associazione Amici della Zip ([www.amicidellazip.it](http://www.amicidellazip.it)), in collaborazione con il Consorzio Zona Industriale di Padova ([www.zip.padova.it](http://www.zip.padova.it)), senza oneri a carico delle aziende presentate (comunicazione: [as@studioph.it](mailto:as@studioph.it))

## Termoidraulica FAVARO MASSIMO

S.n.c.



**Certificazioni**  
La ditta  
**TERMIDRAULICA  
FAVARO MASSIMO Snc**  
è un'azienda  
Certificata ISO 9000.  
E' in possesso  
di Attestazione S.O.A.  
per le seguenti  
categorie  
e classifiche:  
Categoria OG 11  
Classifica II  
Categoria OS 3  
Classifica I  
Categoria OS 28  
Classifica III  
**Specializzazione  
saldatori:**  
Certificazione di qualità  
per saldatore in accordo  
con UNI EN 287/1  
- campo validità 3 mm  
- 14 mm;  
(saldatura elettrica)  
Certificazione di qualità  
per saldatore in accordo  
con UNI EN 287/1  
- campo validità 3 mm  
- 8 mm;  
(saldatura elettrica)  
Certificazione di qualità  
per saldatore in accordo  
alla norma UNI 2977  
- e UNI 10567  
classe PE 2 + PE 3;  
INTEGRAZIONE S

## Impianti civili e industriali

Sede Amministrativa: MONSELICE (PD) - (Z. Ind.) Via Piemonte, 3

Sede Operativa: MONSELICE (PD) - (Z. Ind.) Via Piemonte, 28 - Tel. 0429 783255 - Fax 0429 780981

[www.termoidraulicafavaro.it](http://www.termoidraulicafavaro.it) - [info@termoidraulicafavaro.it](mailto:info@termoidraulicafavaro.it)