

L'INTERVISTA ■ ELENA ZAMBON*

«I valori sociali fanno bene alle aziende»

Per crescere bisogna unire manager e collaboratori in un progetto di benessere collettivo

ERICA LANZI

Lo scorso anno il gruppo Zambon ha avuto una sorta di nuova partenza: l'organizzazione è stata cambiata e sono stati definiti nuovi obiettivi di crescita, ma non solo. Ci spiega i motivi di questi cambiamenti?

«Nel 2016 Zambon è entrata in una nuova fase di crescita, con la volontà di affermare prodotti frutto della nostra ricerca e lo sviluppo di farmaci che impattino positivamente la vita dei pazienti. Coerentemente, è stata lanciata una nuova molecola per il trattamento della malattia di Parkinson, ma siamo impegnati anche nella terapia verso patologie respiratorie severe e Rare Diseases. Questo ingresso nel mondo delle specialities è stato possibile anche grazie ad un nuovo team manageriale internazionale di alto profilo, che ci fa guardare al futuro con serenità e curiosità, nella consapevolezza della responsabilità che deriva dall'occuparsi della salute delle persone».



Per una imprenditoria di successo è utile facilitare il dialogo e lo scambio di esperienze

A volte esistono delle divergenze fra gli obiettivi dei manager e quelli dell'imprenditore. Come conciliare questi due ruoli?

«La proprietà familiare ragiona per generazioni, e capita talvolta che l'imprenditore sia troppo 'visionario'. Ma sono convinta che il mito che vedeva l'imprenditore solo al comando, se mai è esistito, oggi non vale più, e c'è invece un grande valore nel bilanciamento dei ruoli tra azionisti, che trasmettono la visione di lungo periodo, ancorandola ai valori forti dell'impresa, e manager che devono delineare la strategia che meglio la interpreta, con la definizione e la concretizzazione di piani realizzabili. Credo che l'apertura a un management esterno alla famiglia sia il primo importante passo nel processo di crescita e di sviluppo delle imprese, una precondizione all'internazionalizzazione. È essenziale avere un linguaggio comune, per consolidare quella sintonia di vedute con una proficua relazione che permette di tradurre le idee e le iniziative imprenditoriali in realtà».

Lei spesso ripete che «le aziende bisogna riconquistarle»: cosa significa?

«Più che riconquistarle, credo che le aziende vadano 'meritate', mettendo i manager e tutti i collaboratori nelle condizioni di lavorare al meglio e di esprimere la loro creatività. Questo concretamente significa fondere le logiche di business e lo sviluppo delle strategie con una visione etica che porta ad unire le persone attorno ad un progetto di benessere collettivo. L'esempio dei grandi imprenditori del passato, guidati da una forte responsabilità sociale, deve aiutarci a ritrovare la via di un capitalismo industriale solido e sano».

Zambon è arrivata a Cadempino nel 1963: nella nuova strategia che ruolo gioca il mercato ticinese ed elvetico per il gruppo?

«La Svizzera, pur di dimensioni ridotte, è molto importante strategicamente, in quanto mercato maturo, altamente qualificato e multiculturale. Siamo presenti sia con produzione che con attività commerciali, abbiamo un fatturato di 115 milioni e una produzione di 82 milioni di unità prodotte: lo stabilimento di Cadempino produce molti dei farmaci in forma granulare esportati nel mondo».

E come valuta le condizioni quadro economico-istituzionali ticinesi?

«Abbiamo sempre avuto ottimi rapporti con le autorità cantonali, con il Comune di Cadempino e con tutte le istituzioni sul territorio. Siamo anche molto orgogliosi della stretta collaborazione con l'Università della Svizzera italiana e con la SUPSI, di cui ospitiamo studenti per i loro progetti di tesi e dottorato. Facciamo inoltre parte di un progetto che attrae i giovani

talenti delle università svizzere e dei politecnici verso il polo farmaceutico ticinese, a cui ci sentiamo di contribuire in modo significativo».

La strategia del gruppo mira a un'ulteriore espansione all'estero. In generale è più difficile per una azienda medio piccola espandersi in altri mercati, piuttosto che per una società quotata?

«Credo che l'internazionalizzazione sia un percorso inevitabile per tutte le imprese, quotate e non, che vogliono crescere e durare nel tempo. Tra l'altro l'esistenza di nicchie globali di alta qualità o di spazi per partnership di grande respiro consente anche alle piccole imprese di guardare oltre i confini nazionali. Lo sviluppo internazionale è necessario anche per attrarre talenti da tutto il mondo, che cercano continuamente sfide nuove per crescere professionalmente. Così anche per le nostre imprese diventa naturale e più semplice accettare sfide importanti, perché i manager sono pronti a gestire operazioni complesse».

Mantenere la proprietà privata senza entrare in Borsa limita la crescita?

«La Borsa rappresenta certamente una modalità per reperire capitali per progetti industriali di ampio respiro, ma non penso sia un must e non può essere vista come uno scopo fine a sé stesso. Sicuramente non può essere una decisione improvvisata: è un percorso che richiede tempo e approfondimento della materia, ragionando sui casi specifici. Certamente, una volta quotato devi rispondere agli investitori professionali o istituzionali con aspettative di ritorni finanziari anche di breve periodo, che però non devono condizionare o compromettere la visione di lungo periodo. Uno degli aspetti positivi della quotazione è l'obbligo di dotarsi di una governance chiara, che tutela collaboratori e azionisti perché definisce regole precise che nei possibili momenti di tensione aiutano a capire come muoversi».

I pesi massimi del settore farmaceutico oggi raramente sviluppano ricerca interna. Spesso la acquisiscono da società piccole o start-up. Come fanno le piccole e medie imprese di questo settore a restare innovative e mantenere la competitività?

«Credo che la trasformazione digitale in atto possa offrire nuove possibilità nell'ambito della ricerca soprattutto alle PMI, essendo un campo altamente innovativo in cui contano l'agilità e il saper dialogare con le start-up e i piccoli gruppi di ricerca, così come con il mondo del Venture Capital. Nel pharma infatti l'impatto delle nuove tecnologie non è tanto o solo sul fronte commerciale o logistico, quanto sulla possibilità estremamente amplificata di accesso alle conoscenze scientifiche e sul miglioramento delle interazioni con pazienti e partner all'interno dell'ecosistema aziendale. La vera grande rivoluzione è nell'utilizzo dei Big Data nella ricerca, che consente correlazioni ed elaborazioni in quantità mai avvicina-



L'OBIETTIVO Secondo Elena Zambon occorre guardare ai grandi imprenditori del passato per ritrovare la via di un capitalismo industriale solido e sano.

te prima e lo spostamento verso l'evidence-based medicine e la medicina personalizzata, così come nel Market Access, per aumentare i risparmi che si possono generare con terapie integrate, utilizzando Real Life Data per dimostrare la convenienza».

Uno dei temi ricorrenti per le imprese familiari è quello intergenerazionale e la stessa Zambon è già al terzo passaggio: quali sono gli aspetti importanti da valutare in relazione a questo importante passo?

«I dati 2017 dell'Osservatorio AUB sulle imprese familiari, promosso da AIDAF, UniCredit e Cattedra AIDAF - EY di Strategia delle Aziende Familiari della Bocconi, dicono che circa il 23% delle imprese familiari italiane sono guidate oggi da leader con più di 70 anni, e troppo spesso gli imprenditori si trovano soli ad affrontare il delicato momento del passaggio generazionale. Quasi 20 anni fa alcuni imprenditori hanno creato AIDAF, l'Associazione italiana delle imprese familiari, anche per mettere a confronto le proprie esperienze, sia quelle positive che quelle negative, di successione generazionale: per poter dialogare e comprendere quali sono le migliori pratiche per l'ingresso all'interno delle imprese familiari e la responsabilizzazione delle nuo-

ve generazioni, per la definizione di regole per una governance che punti ad una impresa più aperta, più meritocratica, più internazionale».

Lei è appunto presidente di AIDAF: che consiglio vuole dare alla consorella ticinese AIF, che quest'anno compie tre anni?

«Bisogna trovare un senso concreto allo stare insieme, facilitando il dialogo e lo scambio di esperienze tra imprenditori e anche tra generazioni diverse di famiglie imprenditoriali. Certamente parlarsi permette talvolta anche di trovare opportunità di business futuro insieme e di sviluppare alleanze. I momenti di incontro associativo aiutano ad avere maggiore consapevolezza della propria esistenza e anche del proprio ruolo nel Paese. Questa cultura associativa va coltivata con perseveranza e convinzione, perché portatrice di fattori positivi per le nostre imprese, ma anche per la società in generale, rispondendo alla funzione sociale dell'impresa. Ecco, auguro ad AIF di rappresentare, così come AIDAF, un luogo dove questi imprenditori dialogano, crescono assieme, parlano della propria azienda e ascoltano altri imprenditori, in un contesto riservato e confidenziale».

* presidente della Zambon SpA e dell'Associazione italiana delle aziende familiari (AIDAF)

ASSEMBLEA A LUGANO

«Imprese familiari cellule fondamentali dell'economia»

«L'impresa di famiglia è la cellula fondamentale dell'economia mondiale» ha affermato Flavio Audemars, presidente dell'Associazione delle imprese familiari Ticino (AIF), in occasione dell'assemblea svoltasi ieri a Lugano. Nel cantone AIF raggruppa 80 imprese con 4.000 collaboratori ed un fatturato di circa 4 miliardi di franchi. Audemars ha ricordato l'intensa collaborazione con 45 università internazionali ed in particolare con l'USI, presso cui è in calendario una serie di seminari dedicati ai diversi aspetti della gestione intergenerazionale.

Flavio Audemars si è detto preoccupato dell'ondata di protezionismo e delle contromisure che potrebbero avere ricadute anche per la Svizzera ed il Ticino.

Da parte sua Marco Borradori, sindaco di Lugano, ha sottolineato i fattori di solidità e innovazione che queste aziende, oltre il 60% dell'economia privata ticinese, recano. Più del 45% di esse sono alla seconda generazione, mentre il passaggio alla terza può rivelarsi più critico. Ha infine ricordato il contributo di AIF all'organizzazione dei contatti con le delegazioni economiche cinesi, di cui la prossima è attesa a Lugano il prossimo 3 luglio.

Ospite dell'assemblea Elena Zambon, presidente di Zambon SpA e dell'Associazione italiana delle aziende familiari (AIDAF), che ha sottolineato la vocazione della Svizzera e del Ticino, ove il suo gruppo ha un'importante unità, per l'internazionalizzazione. Riferendosi alla citazione di Borradori sui passaggi intergenerazionali, ha sottolineato come in effetti il 30% delle aziende passi dalla prima alla seconda, il 13% alla terza e come e solo il 4-5% avanzi ancora. È il caso della Zambon, ha detto, che dal fondatore Gaetano, ha sempre puntato sui valori sociali e sull'etica, nel solco di quella tradizione che fa anche dei Pirelli, degli Olivetti e di molti altri imprenditori «illuminati». Inoltre l'attenzione per le persone accresce la qualità dei servizi, tanto più in un comparto come quello medico-farmaceutico. Dunque, accanto all'aspetto «cure», anche la componente «care» diventa fondamentale. La Zambon opera in 21 Paesi ed esporta in 80. Svolge un'intensa attività di ricerca e sviluppo, annovera 2.654 collaboratori, di cui il 52% sono donne ed il 61% laureati. Nel corso dell'assemblea Daniel Stauffacher ha ricordato l'iniziativa Lugano Città del Gusto, realizzata anche con il contributo dell'AIF, che si articolerà su varie manifestazioni fino al prossimo settembre. GLT.

Ticino Aumenta il numero di società

Nel primo trimestre 2018, aumenta leggermente, rispetto al trimestre precedente, il numero netto delle imprese iscritte al Registro di commercio in Ticino. Lo ha reso noto l'Osservatorio delle Dinamiche economiche (O-De) dell'IRE.

Nel complesso il numero netto di iscrizioni di nuove imprese è inferiore rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente. A livello regionale, il saldo risulta positivo per Lugano, Locarno e gli altri distretti mentre è negativo per il distretto di Mendrisio. Sostanzialmente stabile invece la variazione nel distretto di Bellinzona.

QUANDO SI PARLA DI...

LESSICO FINANZIARIO A CURA DELL'ASSOCIAZIONE SVIZZERA DEI PATRIMONI

Nuove norme e gestori indipendenti

La nuova legislazione sui mercati finanziari (LSFin e LEFin) riconosce il ruolo dei gestori indipendenti quali entità di rilievo all'interno di una piazza finanziaria diversificata. Le proposte normative iniziali, ritenute inadeguate, sono state progressivamente modificate nel corso dell'iter parlamentare, grazie al contributo fondamentale dell'ASG, per renderle meglio compatibili con le esigenze pratiche e con la realtà professionale di entità prevalentemente di piccola e media dimensione, così da rendere sopportabili le modifiche strutturali ed i relativi adempimenti. Le novità entreranno in vigore a partire dal 2020: i gestori indipendenti saranno sottoposti all'autorizzazione della FINMA e supervisionati nella loro operatività da nuovi organismi posti sotto l'autorità della FINMA stessa. Di fatto il loro status è equipara-

to a quello degli istituti bancari e tutte le voci critiche che si erano levate sulla mancanza di regolamentazione di tale categoria non hanno più ragione di essere. Con altri partner del settore ASG realizza, dal 2020, una nuova entità denominata Organismo Svizzero di Vigilanza dei Gestori di Patrimoni e Trustees. L'attuale organismo di autodisciplina confluisce nella nuova struttura e l'ASG, come associazione di categoria, si concentra sulla difesa degli interessi del settore e sulla fornitura di servizi agli associati. Con le nuove leggi tutti gli intermediari ed i prestatori di servizi finanziari sono quindi soggetti alle stesse regole, peraltro in gran parte allineate con quelle dell'Unione Europea, in termini di trasparenza e protezione dell'investitore, anche se naturalmente rimane aperta l'importante questione dell'accesso ai mer-

cati comunitari, in particolare Francia ed Italia. Il nuovo quadro giuridico accresce ulteriormente il vantaggio competitivo dei gestori indipendenti, grazie al loro servizio flessibile ed alla personalizzazione dei portafogli in base alle esigenze ed ai desideri specifici del cliente, senza vincoli in termini di scelta dei prodotti ed indirizzi strategici. L'ASG, Associazione Svizzera di Gestori di Patrimoni, è nata nel 1986 come Organismo di autodisciplina (OAD). Il suo codice deontologico e le regole in materia antiriciclaggio sono state anticipatrici, tanto da diventare un riferimento per l'intero comparto. È leader del settore ed annovera attualmente circa 1.000 dei 2.600 gestori indipendenti che operano in Svizzera e che gestiscono complessivamente circa 500 miliardi di franchi, un sesto degli averi stimati depositati nel Paese.

WWW.VSV-ASG.CH

