

a cura di  
**Vittorio Coda**  
**Mario Minoja**  
**Antonio Tessitore**  
**Marco Vitale**

# **Valori d'impresa in azione**

*Progetto grafico di copertina: mStudio, Milano*

Copyright © 2012 EGEA S.p.A.  
Via Salasco, 5 - 20136 MILANO  
Tel. 02/5836.5751 - Fax 02/5836.5753  
**www.egeaonline.it**  
e-mail: egea.edizioni@unibocconi.it

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni.

Per altre informazioni o richieste di riproduzione si veda il sito  
[www.egeaonline.it/fotocopie.htm](http://www.egeaonline.it/fotocopie.htm)

Date le caratteristiche di Internet, l'Editore non è responsabile per eventuali variazioni di indirizzi e contenuti dei siti Internet menzionati.

Prima edizione: settembre 2012

ISBN 978-88-238-4324-0

*Stampa: Digital Print, Segrate (MI)*

*all' Ing. GIUSEPPE CROSTI,  
fondatore e primo presidente  
dell'Istituto per i Valori d'Impresa*



# Indice

<b>Presentazione</b>	<b>XI</b>
<b>1. Valori imprenditoriali e comportamenti strategici: vent'anni dopo (M. Vitale)</b>	<b>1</b>
1.1. Strategia e pensiero.	2
1.2. Valori d'impresa e non "business ethic".	10
1.3. Concezione dell'impresa e valori d'impresa.	11
1.4. Le tendenze dominanti degli anni '90 e sino al 2008.	16
1.5. Bilanci e prospettive.	18
<b>2. Imprenditori e imprese che tengono la rotta (M. Minoja e V. Coda)</b>	<b>25</b>
2.1. I desideri degli attori-chiave.	25
2.2. La funzione-obiettivo del management.	27
2.3. La strategia.	32
2.4. L'azione manageriale in cui si esplica la gestione strategica	37
2.5. Le condizioni di continuità di una buona gestione.	40
2.6. L'apprendimento (di valori, bisogni e competenze) soggiacente alle decisioni e azioni di buon governo dell'impresa.	43

<b>3. Valori imprenditoriali e comportamento strategico delle imprese cooperative (A. Tessitore, A. Garzoni)</b>	49
3.1. Specificità valoriali dell'impresa cooperativa.	49
3.2. Le imprese cooperative.	50
3.3. Il modello dell'impresa cooperativa.	54
3.4. Strategia e gestione strategica nelle imprese cooperative.	63
3.5. Il governo societario nelle aziende cooperative: relazione tra i soci, il consiglio di amministrazione e il management.	70
<b>4. Il bene dell'impresa, bussola per comportamenti responsabili (V. Coda)</b>	75
4.1. La responsabilità di guida dell'impresa.	75
4.2. La sfera dei desideri.	76
4.3. Il bene dell'azienda e la funzione obiettivo del management.	78
4.4. Il bene dell'azienda e la strategia per conseguirlo.	84
4.5. Il dispiegarsi dell'azione manageriale e i processi rivelatori della qualità del management.	89
4.6. Le condizioni di continuità di una buona gestione.	97
<b>5. Storie d'impresa</b>	105
<i>Arti Grafiche Boccia (M. Vitale)</i>	107
<i>Banca Popolare di Sondrio (D. Depperu)</i>	123
<i>Calzedonia (A. Lai e R. Stacchezzini)</i>	149
<i>Cassa Padana (S. Zane)</i>	177
<i>Chiorino (U. Lassini)</i>	203
<i>Etica SGR (S. Bertolini)</i>	237
<i>Gi Group (M. Minoja e M. Ferrari)</i>	261

<i>Kayser Italia (S. Bianchi Martini e G. Romano)</i>	283
<i>Manni (A. Lionzo e U. Lassini)</i>	309
<i>Mezzacorona (A. Garzoni)</i>	335
<i>Palm (S. Bertolini e M. Minoja)</i>	355
<i>Sabaf (M. Minoja)</i>	375
<i>Sofidel (S. Bianchi Martini e A. Corvino)</i>	393
<i>Solvay (M. Minoja e G. Romano)</i>	427
<i>Veronesi (U. Lassini)</i>	453
<i>Zambon (A. Lionzo)</i>	483
<b>Gli autori</b>	509
<b>Indice dei nomi</b>	513

# Zambon

Zambon è un gruppo chimico-farmaceutico multinazionale ancora oggi saldamente in mano ai discendenti del fondatore.

Costituita nel 1906 a Vicenza, la Zambon è stata la prima impresa farmaceutica italiana a sviluppare, già negli anni Cinquanta, presenze commerciali oltre confine. A seguito di questa scelta, oggi Zambon presenta strutture commerciali, siti produttivi e attività di ricerca e sviluppo radicate in tre continenti – Europa, Nord e Sud America e Asia – con oltre 2.500 dipendenti suddivisi in 16 paesi, cinque stabilimenti produttivi (due in Italia, uno in Francia, in Svizzera e in Cina) e un fatturato consolidato pari, nel 2010, a € 545 milioni. Questa diffusa presenza internazionale costituisce un *unicum* nel panorama delle aziende farmaceutiche di medie dimensioni europee.

Il gruppo è imperniato su di una struttura societaria e organizzativa integrata: Zambon Company S.p.A., la *holding* industriale del gruppo, è posseduta per il 98,5% da quattro fratelli (Gaetano, Margherita, Chiara ed Elena) appartenenti alla terza generazione della famiglia Zambon<sup>1</sup>. La *holding* svolge il ruolo di coordinamento strategico e di controllo dell'andamento economico del gruppo, allocando le risorse finanziarie necessarie agli investimenti richiesti dal business.

Zambon Company S.p.A. detiene le partecipazioni totalitarie nelle due società poste a capo delle aree in cui si articola l'attività aziendale: Zach S.p.A., che presidia l'area della chimica fine, e Zambon S.p.A., cui fa riferimento l'area farmaceutica. La capogruppo controlla inoltre la Zambon Group S.p.A, nella quale sono accentrati i servizi amministrativi, finanziari e informativi per le società italiane ed estere del Gruppo, la Zambon Immobiliare S.p.A., impegnata nella valorizzazione degli insediamenti a scopo scientifico nell'area di Milano, la Zeta Cube S.r.l., società di *research venture* del gruppo. La *holding* possiede infine, insieme alla società canadese Apotex e all'italiana Chiesi, la Doc Generici S.r.l., quinta società italiana operante nel business dei farmaci generici.

---

<sup>1</sup> Il residuo 1,5% del capitale è detenuto da un altro ramo della famiglia allargata.



Negli ultimi anni, sia pure in uno scenario economico e settoriale di grande incertezza e in forte trasformazione, il Gruppo è riuscito a rafforzare le posizioni raggiunte, facendo leva su una strategia che in continuità con il passato ha puntato a investire sulle proprie fonti di vantaggio competitivo: la presenza nei mercati mondiali, la ricerca della massima qualità dei prodotti e dei processi produttivi, la centralità della persona all'interno degli stabilimenti, la solidità patrimoniale. «I valori fondativi del nostro Gruppo, che il fondatore, nostro nonno Gaetano, ha prima vissuto come capo azienda e poi sintetizzato nel suo testamento imprenditoriale scritto nel 1948», ricorda Elena Zambon, Presidente di Zambon S.p.A., «sono i valori che poi nostro padre Alberto ha quotidianamente diffuso in tutte le articolazioni internazionali del Gruppo e che anche noi, oggi, continuiamo a seguire».

## 1. L'origine dell'attività imprenditoriale.

La storia del gruppo inizia nel 1906 con l'avvio, da parte di Gaetano Zambon, del «Magazzino Medicinali Zambon» in Vicenza.

Gaetano, orfano di madre a soli 11 anni e con sette sorelle femmine, si laurea in farmacia nel 1902. Dopo la laurea, fa esperienza per qualche anno presso alcune farmacie della città. All'epoca le farmacie erano più simili a laboratori che a negozi. Le specialità industriali erano poche: forse solo l'aspirina e la magnesia; il resto si produceva nel retro-bottega, dove il farmacista preparava i prodotti galenici su ricetta del medico. Il farmacista acquistava i componenti di base e poi fabbricava in proprio. È in quegli anni che l'intuito imprenditoriale di Gaetano viene destato, più che da alambicchi e bilancini, dalle potenzialità di un processo integrato a monte della farmacia. Gaetano intuisce che acquistare i materiali di base, produrre medicinali e venderli alle farmacie sarebbe stato molto più economico, sia per le farmacie sia per i clienti, e avrebbe anche consentito un maggiore controllo della qualità del farmaco e la concentrazione delle attività di ricerca.

Gaetano dà così avvio, insieme al socio Silvio Farina, al «Magazzino Medicinali Zambon». Dopo due anni viene coinvolto un altro socio, amico dai tempi dell'Università. Le quote sono suddivise in modo paritario, ma *leader* indiscusso dell'iniziativa rimane Gaetano.

A 26 anni, dopo la morte anche del padre, Gaetano assume la responsabilità delle sorelle, nessuna delle quali era ancora accasata. È l'occasione per allargare la famiglia e con essa anche l'impresa. Impresa e famiglia avviano il loro intreccio virtuoso nel 1909, con due matrimoni non casuali: due sorelle di Gaetano sposano i due suoi soci. Ne scaturisce una società di amici-cognati, affini per formazione ed esperienza, nella quale emerge il ruolo centrale di Gaetano.

A seguito della crescita dell'impresa, che all'inizio della prima guerra mondiale si estende a livello regionale, entra un nuovo socio. Dopo la prima guerra mondiale quest'ultimo sposa un'altra delle sorelle di Gaetano, rafforzando ulteriormente i rapporti societari e di parentela.

Ma è nel primo dopoguerra che Gaetano dà avvio alla vera metamorfosi, trasformando un'attività ancora in larga parte commerciale e artigianale in un'impresa industriale: nasce il marchio «Zef» (dai nomi di Zambon e Farina), viene costituito il primo laboratorio destinato ai prodotti galenici, partono le linee di produzione per la fabbricazione di preparati da distribuire a farmacie e ospedali (fiale di canfora, calcio gluconato, glucosio). Il mercato raggiunge così l'intero Paese e l'impresa vanta, nel 1920, oltre un centinaio di dipendenti. In quel momento viene inserito in azienda un altro cognato, che aveva in precedenza sposato una delle sorelle di Gaetano. Anche se le quote rimangono suddivise in modo paritetico tra i soci, Gaetano continua a ricoprire il ruolo di capo azienda.

L'idea della "grande famiglia" rappresenta un motore potente per il successo della Zambon. Quel gruppo di parenti-soci incarna i principi di attaccamento all'azienda, di operosità, di prudenza nelle scelte, di massima attenzione al prodotto: «ogni rischio doveva essere calcolato; ogni iniziativa di espansione preceduta da una fase di consolidamento; l'attività doveva finanziarsi e alimentare da sola il volano dello sviluppo ... e il prodotto deve sempre essere di massima qualità»<sup>2</sup>.

Per incrementare la sicurezza e l'affidabilità del prodotto, nel 1932 la Zambon decide di dare seguito all'idea originaria, quella cioè di risalire gradualmente la filiera. La Zambon inizia a produrre le materie prime, acquistando gli impianti e iniziando la sintesi dei prodotti di base. Oltre ad entrare in un nuovo segmento a monte, l'impresa può ora controllare meglio la qualità del materiale di base, essenziale per fabbricare un prodotto di alto livello.

L'obiettivo di migliorare ulteriormente l'efficacia dell'azione aziendale conduce la Zambon ad avviare, nel 1938, il primo laboratorio di ricerca, nel quale sono successivamente realizzate sintesi complesse come quella della vitamina C, della canfoedeina (un cardiocinetico che trainerà il successo negli anni futuri della Zambon) e dei sulfamidici.

Nel 1940 l'azienda vanta oltre 300 dipendenti e viene costituita la «Zambon & C. società anonima», con quote del 25% per ciascuno dei quattro rami familiari rimasti soci. Dopo la seconda guerra mondiale, dai laboratori della Zambon escono prodotti di sintesi originali e specialità medicinali ad alto tasso di innovazione: in particolare, viene prodotto il primo antibiotico a largo spettro d'azione, il cloramfenicolo, che negli anni successivi trainerà il successo dell'impresa.

## **2. Il testamento imprenditoriale di Gaetano Zambon.**

Nello scenario di crescita postbellica, l'apertura alle relazioni commerciali con gli Stati Uniti pone il settore farmaceutico di fronte a nuovi orizzonti scientifici e industriali.

---

<sup>2</sup> P. Stefanato (a cura di), 1906-2006. Cent'anni del gruppo Zambon, p. 16, Mercurio, Milano, 2006.

In questi anni Gaetano decide di lasciare il testimone al figlio Alberto, classe 1924, laureato prima in chimica e poi in farmacia e da subito entrato in azienda nell'area amministrativa.

Prima di lasciare il comando, nel 1948 Gaetano scrive il proprio testamento imprenditoriale e, a nome dell'intero consiglio di amministrazione, lo invia alle seconde generazioni: dal documento emerge una visione lucida dei principi societari e morali che devono guidare l'azienda. Se fino a quel momento tali principi si sono incarnati nei comportamenti quotidiani dei parenti-soci e dei loro più stretti collaboratori, ora entrano in modo ineludibile nel patrimonio della famiglia e dell'impresa tutta.

La lettera del fondatore contiene anzitutto «le preoccupazioni in merito alla vita dell'azienda», perché «noi che l'abbiamo creata ve la lasceremo fra non molto perché abbiate a condurla voi, studiarla e amarla»<sup>3</sup>. Se sarà così «essa potrà dare a voi e alle vostre famiglie benessere e soddisfazioni, insieme alla stima degli altri, purché ricordiate sempre che *«concordia parvae res crescunt, discordia maximae dilabuntur»*»<sup>4</sup>.

Le indicazioni di Gaetano sono illuminate e lungimiranti: «La Zambon deve finire d'essere Società familiare, per diventare vera Anonima, datrice di lavoro a voi, nella veste di prestatori d'opera, con tutti i diritti inerenti: ente a sé stante, staccato dai soci, detentori delle azioni ... Un'Anonima, per vivere, dev'essere amministrata bene, con rigidi criteri di coscienza giustizia, con senso di comprensione dei bisogni dei lavoratori, ma evitando gli sprechi e le sopravvalutazioni». Senza giri di parole, sul rapporto tra la famiglia e l'impresa raccomanda: «Se, per raccogliere l'eredità, con tanti sacrifici e lotte accumulati, non vi fissate queste norme, è meglio che allargiate la cerchia dei soci, eliminando tutte le interferenze familiari».

Le linee guida per il futuro rapporto tra famiglia e impresa sono poi articolate in quattro punti:

1. «Voi tutti, figli, nipoti e generi, senza distinzione, dovete, prima d'ogni cosa, considerare la S.A. Zambon ... come un datore di lavoro qualsiasi, senza pensare a far pesare che voi, presto o tardi, ne possiate diventare azionisti.
2. Il fatto di essere o diventare in seguito azionisti della società deve solo provocare lo stimolo e costituire la leva più potente per affezionarsi al lavoro ed all'azienda, alla quale dovete rivolgere ogni pensiero ed ogni energia, affinché in tutti i momenti l'opera di ognuno di voi abbia da servire di esempio all'intero personale dipendente per lo studio, per la disciplina, per l'orario e per la resa. ... Il Consiglio si augura che nei punti nevralgici dell'azienda abbiano in seguito a trovarsi a capo quelli dei nipoti, che si siano dimostrati veramente degni dei posti per merito e per possesso di tutti i requisiti, dimodoché non i posti siano creati per loro, ma siano essi ad im-

<sup>3</sup> Testamento imprenditoriale di Gaetano Zambon, 7 luglio 1948.

<sup>4</sup> La frase latina *«concordia parvae res crescunt, discordia maximae dilabuntur»* (letteralmente: nell'armonia anche le piccole cose crescono, nel contrasto anche le più grandi svaniscono) deriva dal *Bellum Iugurthinum* di Sallustio.

porre la propria personalità, per rendere il loro singolo compito indispensabile all'azienda.

3. Ognuno pensi seriamente fin d'ora quanto opportuno sia occupare un posto di fiducia, solo perché le qualità specifiche e l'opera personale abbiano a corrispondere a tutte le esigenze del posto, riconosciute da tutti gli altri gruppi.
4. Il compenso al lavoro durante il periodo formativo, dev'essere concepito non come obbligo, ma come premio. In seguito: l'opera prestata dovrà avere il compenso secondo il merito, la preparazione e la resa di ognuno. ... Non può esservi, a tale riguardo, sproporzione tra il compenso ai congiunti ed i normali stipendi dei dipendenti, per ragioni morali e di dignità, facilmente comprensibili.»

Queste linee guida, intrise dei valori fondativi del gruppo, costituiranno un punto di riferimento per tutte le successive tappe dello sviluppo aziendale.

### **3. L'internazionalizzazione e la scoperta di nuove molecole.**

A partire dagli anni Cinquanta Alberto Zambon, nuovo amministratore delegato della società, indirizza lo sviluppo su due fronti. Egli è convinto che le sfide future siano rappresentate dall'internazionalizzazione della società e dalla produzione di farmaci di proprietà e non in licenza.

In anticipo sui tempi espande l'attività commerciale e produttiva nel mondo: dopo la diffusione in Europa e nel bacino del Mediterraneo entra in Sud America. Il primo stabilimento produttivo all'estero è inaugurato in Brasile nel 1956. Alberto Zambon intrattiene inoltre rapporti costanti con alcune multinazionali statunitensi – le cd. *big pharma* – impegnate in intense attività di ricerca.

Nel 1955 Alberto sposa Marta Ghirardi, figlia del Professor Giordano Emilio Ghirardi, amico di lunga data di Gaetano e titolare della Simes. In quegli anni Alberto assicura la natura familiare della proprietà aziendale rilevando all'occasione le quote dei rami familiari che via via si staccano per seguire altre strade; difende l'autonomia dell'azienda dalle numerose offerte di acquisto che riceve negli Stati Uniti da parte delle *big pharma*; limita la distribuzione di dividendi per sostenere il consolidamento e la crescita aziendale; mantiene fissa l'idea di non dipendere da altri, realizzando circa il 70-80% del fatturato su prodotti di proprietà, mentre le altre realtà farmaceutiche italiane preferiscono produrre su licenza.

Lo sviluppo della ricerca e dei mercati stranieri inducono Alberto a trasferire, nel 1961, la sede degli uffici direzionali e i laboratori da Vicenza a Bresso, presso Milano. Ciò per offrire maggiore rapidità nell'accesso agli aeroporti e fornire una maggiore centralità a scienziati, ricercatori e collaboratori commerciali della società. A Vicenza rimane lo stabilimento produttivo, dove viene abbandonata la produzione galenica e si concentra la fabbricazione di specialità.

Negli anni successivi l'espansione internazionale continua in modo incalzante (box 1).

Dalla metà degli anni sessanta il motore dello sviluppo è un farmaco in particolare, il Fluimucil, elaborato a partire da una molecola, la N-acetilcisteina, sulla cui base Zambon non crea solo un nuovo farmaco ma una intera classe di prodotti, quella dei mucolitici. All'inizio degli anni settanta il gruppo conta più di 1.000 dipendenti con un fatturato di oltre 100 miliardi di lire.

Nel 1983 Alberto acquista l'azienda farmaceutica del suocero, la Simes, con la quale acquisisce nel portafoglio l'ibopamina, una molecola innovativa per la cura dello scompenso cardiaco. La ricerca sulla molecola subisce un'accelerazione e dopo il lancio nel 1985 il successo è immediato.

Negli anni appena successivi, tuttavia, il Gruppo è chiamato ad affrontare alcuni momenti di criticità. Alberto inizia a non godere di buona salute. Sofffre di problemi cardiaci che finiscono per limitarne fortemente la possibilità di operare. Rinuncia così alla gestione operativa, che nel 1993 viene delegata al figlio Andrea, secondogenito della terza generazione degli Zambon.

In quegli stessi anni, alcuni studi accertano l'efficacia dell'Ibopamina solo nei due stadi più leggeri dello scompenso cardiaco, ma ne rivelano la rischiosità nel terzo e nel quarto stadio. La Zambon decide pertanto di bloccare la produzione del farmaco. Gli ingentissimi investimenti compiuti sono abbandonati: l'unità di ricerca cardiovascolare viene chiusa, lo stabilimento Simes venduto e i collaboratori riconvertiti ad altre attività. Le perdite che il Gruppo subisce sono rilevanti.

«Per l'azienda sono momenti difficili: nostro padre non stava affatto bene, era in corso il passaggio generazionale, stavamo inoltre assorbendo i costi per lo sviluppo sul mercato americano dell'Ibopamina. Per di più, dopo tanta crescita era necessario un periodo di assestamento e di razionalizzazione delle attività», spiega Elena Zambon. Che continua: «Ciò nonostante la Zambon è riuscita a non chiudere mai un bilancio in perdita e nessun ramo aziendale di rilievo è mai stato dismesso».

In quel periodo Andrea Zambon porta a compimento una delicata fase di ristrutturazione e di riorientamento.

Nel 1999, Alberto insieme ai suoi figli decidono di ritirarsi dall'impresa lasciandone le redini in mano a manager esterni. Con tale scelta la famiglia opta per una netta separazione tra i ruoli proprietari e quelli gestionali. Si tratta di un "passo indietro" lucido e responsabile, fatto in nome del bene superiore dell'azienda e in linea con i principi di autonomia e di separatezza dei ruoli dettati cinquant'anni prima dal nonno Gaetano. «Il settore stava cambiando rapidamente: i farmaci generici si stavano affermando; la ricerca era sempre più complessa, costosa e meno produttiva e inoltre molte aziende *low cost*, soprattutto indiane e cinesi, si stavano affacciando sui mercati mondiali. In un simile scenario, la gestione di un'azienda chimico-farmaceutica internazionale necessi-

tava di competenze manageriali di spessore», ricorda Elena Zambon<sup>5</sup>. Negli anni successivi, un management professionale indirizza la gestione verso la razionalizzazione dei processi produttivi, l'ottimizzazione degli assetti organizzativi, il rafforzamento delle sinergie di gruppo a livello internazionale e il miglioramento delle performance economico-finanziarie.

### **Box 1. La presenza internazionale del Gruppo Zambon.**

*Austria:* viene fondata nel 1995 la Zambon Gesellschaft M.B.H., acquistando una società preesistente dell'Angelini.

*Belgio:* nel 1965 viene fondata la Inpharzam SA Belgio.

*Brasile:* nel 1956 si avvia la collaborazione con una casa farmaceutica in Brasile, che diventerà poi il primo stabilimento produttivo all'estero.

*Cina:* nel 1996 nasce la Shantou Shanning Zambon Chemicals Ltd (*Equity Joint Venture*), in Shantou. Nel 1997 viene inaugurato lo stabilimento. Nel 2000 si inaugura il secondo stabilimento cinese ad Hainan, dividendo la produzione chimica e farmaceutica tra Shantou e Hainan.

*Colombia:* nel 1974 la Zambon si interessa del mercato colombiano e nel 1975 fonda la Zambon Colombia SA con sede a Bogotá.

*Francia:* Zambon France è fondata nel 1973 acquisendo la società di ricerca Arzac e nel 2003 i laboratori Laphal e Medication Familial. Nel 2007 viene poi acquisito uno stabilimento ad Avrillé, operante nel comparto della chimica fine.

*Germania:* nel 1986 viene fondata l'Inpharzam Germany.

*Giappone:* nel 1962 prende avvio la collaborazione con la Società EISAI, che ottiene la licenza di produrre sul suolo giapponese il Cloramfenicolo iniettabile. La Zambon Co Ltd Japan viene costituita nel 1975 come parte integrante della Inpharzam International.

*India:* la Zambon sin dagli anni '60 dà in licenza per il mercato indiano il Fluimucil (e altri prodotti di proprietà); successivamente, negli anni '90 il ramo della chimica fine collabora con produttori locali di principi attivi e di prodotti intermedi. Nel 2002 nasce Zambon India, per valutare l'attivazione di partnership locali nella produzione di farmaci.

*Indonesia:* dal 1980 sono aperti punti di vendita locali e nel 2004 viene fondata la Zambon Indonesia.

*Olanda:* nel 1984 viene fondata la Zambon B.V con sede ad Amsterdam. Sempre in Olanda viene creata anche la Zambon Nederland BV, in precedenza denominata Inpharzam Nederland.

*Portogallo:* nasce nel 1992 la società Zambon – Produtos Farmaceuticos LDA a Lisbona.

*Russia:* la Zambon entra nel mercato russo a partire dal 1985; lo sviluppo rilevante inizia nel 2006.

*Spagna:* nel 1960 viene creata Zambon SA a Barcellona.

*Svizzera:* nel 1963 viene creata la Inpharzam a Lamone, holding di tutte le attività internazionali. Questa sede viene poi trasferita, nel 1980, a Cadempino, costruendo uno stabilimento di

<sup>5</sup> Successivamente, alcune modifiche nell'assetto proprietario portano al ricompattamento della proprietà: dopo l'uscita di Andrea dall'azienda e dalla proprietà, la famiglia rimane rappresentata dagli altri quattro figli di Alberto (Gaetano, Margherita, Chiara ed Elena), espressione della terza generazione Zambon.

produzione farmaceutica più grande e sofisticato. A Lugano dagli anni '60 hanno sede aziende commerciali come la Davizam SA, la Siphar e l'Inpharzam Trading Company SA.

*U.K.:* nel 1989 nasce Zambon UK Ltd a Londra. Il primo obiettivo è la registrazione di Ibopamina, Broxaterol e Monuril. Vengono inoltre condotti sviluppi clinici tramite ospedali, università e laboratori privati inglesi.

*USA:* nel 1989 viene costituita la Zambon Corporation.

#### **4. Il “ritorno” della terza generazione.**

Nel corso del 2005 l'amministratore delegato a cui la famiglia Zambon ha affidato la gestione del Gruppo lascia la società.

La terza generazione si trova così di fronte a un bivio: «Eravamo davvero a poca distanza da una tappa fondamentale per il nostro gruppo: nell'anno successivo, il 2006, ricorreva infatti il centenario della fondazione della nostra azienda. E noi non sapevamo in quali tempi saremmo riusciti a trovare un nuovo amministratore delegato. Da un lato, potevamo semplicemente individuare dei manager esterni; dall'altro, eravamo cresciuti e maturati rispetto al 1999 e avevamo più strumenti per capire cosa sarebbe servito all'azienda. Di fronte a questo bivio, la ricorrenza del centenario è stata determinante. Era un momento cruciale della storia della Zambon ed estremamente rilevante per la nostra famiglia, difficile da lasciare gestire a un terzo appena coinvolto, soprattutto perché potesse comprendere fino in fondo, in poco tempo, l'identità profonda dell'impresa. Il centenario da celebrare è stata la molla che ci ha convinto a delegare le nostre attività precedenti per avvicinarci maggiormente alla nostra impresa, almeno temporaneamente (o quantomeno queste erano le nostre intenzioni iniziali)».

In quel periodo, prosegue Elena, «ci siamo rimessi a “studiare” la nostra storia, le nostre origini imprenditoriali e i valori che ci hanno mosso sin dall'inizio, che in parte io e i miei fratelli non conoscevamo».

E aggiunge: «Nel tornare in azienda, frequentando gli uffici e gli stabilimenti, ci siamo ben presto resi conto che era stata, come dire, “trascurata”: non so se il termine renda l'idea, ma gli ambienti erano poco curati, il clima tra i collaboratori era piuttosto freddo, le persone avevano perso il senso di appartenenza che aveva alimentato l'impresa e rappresentato nel tempo la forza della Zambon. Gli strumenti manageriali erano all'avanguardia ma non avevano “un'anima”. L'ammirazione per mio padre era diffusa, anche se lui mancava dall'azienda oramai da molto tempo. Si respirava indifferenza, poco entusiasmo, molta nostalgia dello spirito familiare; era come se l'identità della nostra azienda si fosse sopita».

Sulle cause di questa situazione, Elena sottolinea: «Seguendo le logiche della gestione manageriale fine a se stessa, della crescita per la crescita, della focalizzazione sui ritorni di breve sembrava avessimo perso di vista la forza dei nostri valori, fondati sulla centralità delle persone».

Per queste ragioni, al termine delle attività legate al centenario, i fratelli Zambon decidono di rimanere in azienda, assumendo i ruoli istituzionali del Gruppo per garantire la continuità nell'affermazione dell'identità che si stava risvegliando. «Del resto – aggiunge Elena – dopo aver lavorato fianco a fianco con i nostri numerosi collaboratori ed esserci confrontati quotidianamente con loro, come potevamo ritornare, come se niente fosse accaduto, ad un rapporto più “distaccato” dall'impresa? Oramai eravamo coinvolti. E l'azienda sembrava vivere bene questo cambiamento!»

I fratelli assumono le cariche di Presidente e di Vice-Presidente della holding industriale e delle principali società del gruppo. In una logica di separazione dei ruoli, le attività operative vengono affidate a due amministratori delegati, uno per l'area farmaceutica e uno per quella chimica.

«Il nostro avvicinarci – prosegue Elena – aveva il significato di ritornare a prenderci cura dell'azienda e delle persone che ne costituivano l'essenza».

## 5. Le trasformazioni internazionali e le scelte di Zambon.

Il periodo del ritorno della famiglia coincide con un momento di profonda trasformazione del settore in atto a livello mondiale.

Tali trasformazioni scaturiscono, in primo luogo, dalla tendenza diffusa da parte dei Governi dei Paesi occidentali a contenere la spesa sanitaria nazionale, attraverso un maggiore controllo dei prezzi e dei rimborsi delle spese per i farmaci, l'allungamento dei tempi di accesso a farmaci innovativi e gli stimoli alla diffusione di farmaci generici meno costosi. Secondo gli studi di settore l'incidenza dei farmaci non coperti da brevetto sul totale valore dei farmaci venduti passerà dal 40% nel 2008 all'80% nel 2013<sup>6</sup>.

In secondo luogo, la domanda di salute, sia pure ancora in crescita, presenta connotati disomogenei nelle diverse aree geografiche. Si incrementa intensamente nei paesi emergenti per effetto del numero crescente di persone che accedono alle terapie e a causa dei *trend* epidemiologici legati ai nuovi stili di vita. Nei paesi avanzati la crescita è invece trainata dall'invecchiamento della popolazione che si accompagna alla diffusione di malattie croniche. Ma i Governi occidentali, che devono fronteggiare elevati livelli di *deficit* pubblico, stanno cercando di tagliare la spesa sanitaria, divenuta insostenibile da parte del ceto attivo.

A ciò si aggiunge che l'individuazione di nuove molecole è oggi sempre più complessa e costosa. «Gli investimenti in ricerca del passato non sono più sostenibili», segnala Roberto Consonni, CEO dell'area farmaceutica del Gruppo. Nel 2009 e nel 2010 molte imprese europee hanno addirittura azzerato gli investimenti in ricerca<sup>7</sup>. La decrescente produttività marginale degli investimenti in ricerca impone alle imprese una ridefinizione delle politiche di sviluppo di nuovi farmaci.

---

<sup>6</sup> [www.imshealth.com](http://www.imshealth.com).

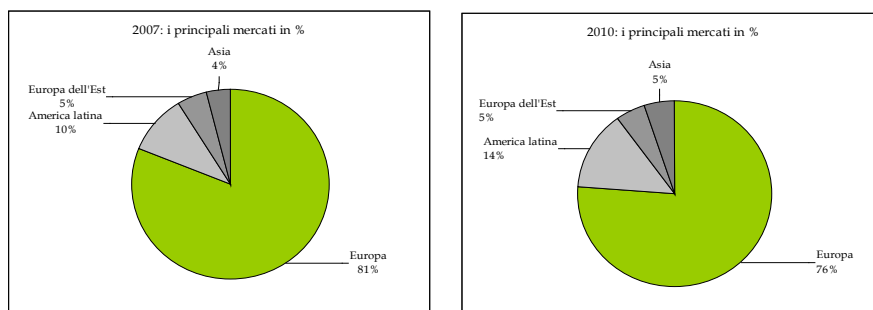
<sup>7</sup> [www.farmindustria.it](http://www.farmindustria.it), sezione studi e ricerche.



«Queste trasformazioni in atto a livello generale e settoriale ci hanno stimolato, negli ultimi anni, a ripensare a fondo le nostre scelte passate, andando alla ricerca di quali nostri vantaggi competitivi potevano trovare valorizzazione di fronte alle trasformazioni in corso» precisa Elena Zambon. Che continua: «Lo studio dell'impresa e della sua storia che avevamo appena compiuto si è rivelato molto prezioso. A partire da queste indagini e da questi studi abbiamo scelto rapidamente su cosa puntare».

Anzitutto, Zambon decide di rafforzare la propria presenza internazionale, irrobustendo la diversificazione geografica e incrementando l'attività soprattutto nei mercati emergenti, nei quali la domanda di salute cresce a due cifre. La bontà di questa scelta è confermata dal fatto che negli ultimi anni la riduzione della marginalità subita nei mercati consolidati è stata più che compensata «dalla continua crescita delle vendite e dei margini nei mercati emergenti» (figura 1)<sup>8</sup>.

**Figura 1. I principali mercati di sbocco di Zambon nel 2007 e nel 2010.**



Per quanto riguarda i campi di attività, nell'area farmaceutica la Zambon non sceglie la via della diversificazione, bensì quella della focalizzazione su tre aree terapeutiche *core* (figura 2): l'area respiratoria, nella quale Zambon è leader grazie agli studi e agli impieghi del Fluimucil; l'area della cura della donna, nella quale la ricerca interna ha condotto al Monuril, un antibiotico rivolto alla cura delle infezioni urinarie femminili; l'area della cura del dolore, nella quale Zambon ha sviluppato in proprio un anti-dolorifico rapido a base di ibuprofene associato all'arginina, lo Spedifen. Intorno a queste aree terapeutiche si articolano la produzione, l'attività commerciale, la ricerca, le attività di *licensing-in* per completare il portafoglio prodotti.

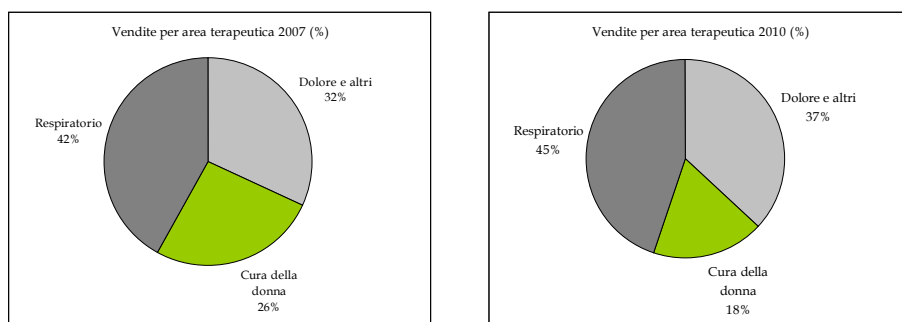
In effetti, nelle molecole intorno alle quali la Zambon ha costruito il proprio successo, gli studi condotti e le conoscenze accumulate nei laboratori del Gruppo rappresentano un patrimonio originale nel panorama mondiale<sup>9</sup>. «Il

<sup>8</sup> Bilancio di esercizio 2010, p. 15.

<sup>9</sup> Le conoscenze originali riguardano ad esempio i campi di impiego delle molecole, le loro interazioni con gli agenti impiegati nel processo produttivo e con gli altri principi attivi incorporati nel prodotto finito

*know how* di un *originator* – spiega Roberto Consonni – su molecole che conosce e gestisce da decenni non si può imitare in tempi brevi. Ad esempio, nonostante il Monuril sia fuori brevetto dal 2003, nessun genericista è riuscito finora a proporre la medesima formulazione. Alcuni studi dimostrano inoltre che il nostro prodotto è ancora il migliore per la cura della cistite nella donna. Per questo i medici, in particolare nei periodi di gravidanza, consigliano il nostro farmaco». Anche nell'area respiratoria le recenti ricerche dimostrano come il Fluimucil rappresenti un farmaco ancora relativamente “giovane”: potrebbe essere efficace nei pazienti con altre patologie cronic-respiratorie; presenta inoltre proprietà antiossidanti e può quindi essere impiegato in altre aree terapeutiche. Nell'area del dolore, le conoscenze della Zambon sull'ibuprofene hanno recentemente condotto allo sviluppo dell'associazione con un principio naturale, l'arginina, che ne velocizza il transito e i tempi di efficacia, eliminando i problemi intestinali normalmente collegati all'uso di antidolorifici: ciò ha consentito di rilanciare i farmaci Zambon dedicati a quest'area, in particolare lo Spedifen.

**Figura 2. Composizione delle vendite per aree terapeutiche nel 2007 e nel 2010.**



Lungo la scia della focalizzazione nelle aree terapeutiche *core*, il Gruppo ha portato avanti una strategia di *line deepening*, orientata a integrare le conoscenze accumulate internamente con quelle provenienti dalle discipline delle nano e dalle biotecnologie per la messa a punto di nuovi sistemi di somministrazione dei farmaci, i cd. *drug delivery system*. Si tratta di meccanismi innovativi di trasporto del principio attivo, che, mediante piattaforme a base naturale, viene rilasciato direttamente nell'area interessata dalla patologia.

Sempre in questa direzione, il Gruppo ha rafforzato i sistemi di controllo della qualità delle materie prime impiegate, anche a seguito dei processi di integrazione a monte, e ha investito oltre 60 milioni di euro in cinque anni negli impianti di produzione. Tutto ciò rende «per i medici ospedalieri e di base il pro-

---

o contenuti in altri farmaci impiegati congiuntamente. Si tratta di conoscenze che si accumulano nel corso di molti anni di produzione, vendita e gestione di un farmaco.

dotto Zambon unanimemente riconosciuto come un prodotto di elevata qualità», spiega Roberto Consonni. Che aggiunge: «Gli investimenti compiuti negli ultimi anni vanno nella direzione di mantenere molto elevati la sicurezza e l'affidabilità della nostra produzione, prima garanzia della soddisfazione dei nostri clienti intermedi e finali». A conferma, basti considerare che grazie a questa riconosciuta affidabilità e qualità dei prodotti, i prezzi medi di vendita del Gruppo si sono ridotti dal 2000 al 2010 solo del 10%, mentre nello stesso periodo nel mercato italiano la riduzione dei prezzi medi è risultata pari al 26%<sup>10</sup>.

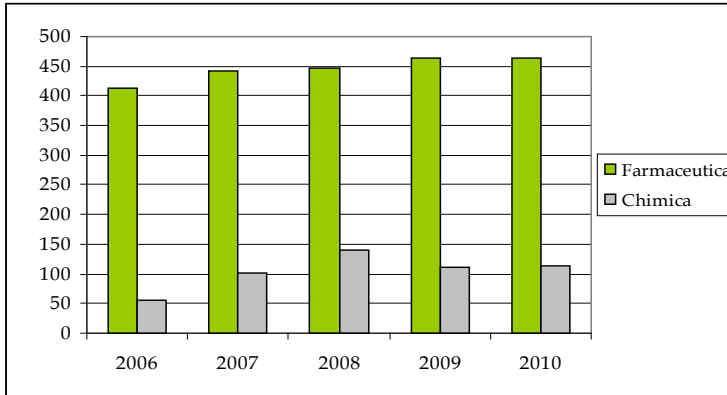
In linea con queste scelte, aggiunge Consonni, «la rete di ISF (i cd. informatori scientifici del farmaco) del Gruppo è composta da veri informatori scientifici. Noi puntiamo a fare comprendere la qualità del nostro prodotto e le sue variegate modalità di impiego e di somministrazione. Questo ci consente ancora di fare la differenza sul mercato. Anche per queste ragioni, il turnover dei nostri ISF è pressoché nullo»<sup>11</sup>.

Sul piano dei canali di vendita, Zambon sta cercando di attuare una politica di *channel extension*, stimolando le vendite tramite nuovi canali come ad esempio le farmacie. «Vede – aggiunge Roberto Consonni – nel nostro modello di sviluppo non possiamo guardare solo al medico come elemento di riferimento, come hanno sempre fatto le *big pharma*. Noi dobbiamo avere un altro interlocutore diretto che sono le farmacie. Alcuni dei nostri prodotti sono *off patent* e da banco e si rivolgono a patologie in larga parte sufficientemente conosciute, per le quali i pazienti non vanno nemmeno dal medico. Per la tosse o il mal di testa si va spesso direttamente in farmacia, dove il ruolo del nostro nome, la qualità del nostro prodotto e l'influenza del farmacista sono rilevanti. Per questo dobbiamo rafforzare costantemente la qualità del nostro prodotto e del nostro *brand* e fare simultanee azioni verso il canale dei farmacisti».

La dinamica delle vendite dell'area farmaceutica dimostra la tenuta dei prodotti Zambon, che nonostante siano fuori brevetto da tempo e abbiano subito una flessione nei prezzi medi di vendita, ancorché inferiore alla concorrenza, non hanno prodotto alcuna contrazione nel volume delle vendite del Gruppo (figura 3).

<sup>10</sup> Documentazione aziendale e dati dal sito [www.farmindustria.it](http://www.farmindustria.it), sezione studi e ricerche.

<sup>11</sup> Per coerenza, anche la dimensione della rete degli ISF Zambon è contenuta rispetto a quella dei concorrenti. Gli ISF Zambon sono circa 1.000, di cui 190 in Italia, 160 in Spagna, 140 in Francia. Sono circa 150 in Cina e altrettanti in Brasile. Il resto è distribuito negli altri Paesi in cui il Gruppo è presente.

**Figura 3. Fatturato per aree di business (€ mln.).**

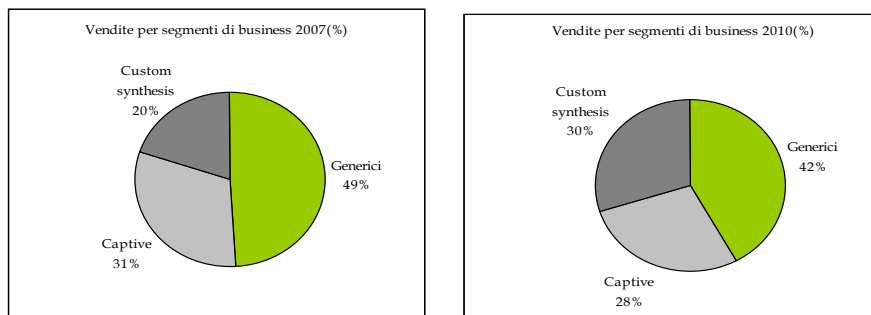
Nel contempo l'attività nella chimica fine – che consiste nello sviluppo di nuovi processi di sintesi e nella realizzazione di principi attivi e di semilavorati utili nella produzione di farmaci per imprese terze (in larga parte industrie farmaceutiche americane) e per l'area farmaceutica interna – continua, nonostante le difficoltà seguite all'acquisizione dell'americana PPG, ad essere uno dei business di rilievo del gruppo.

Nell'area della chimica fine, il Gruppo opera in tre campi di attività (figura 4): oltre a produrre i principi attivi per l'area farmaceutica interna (segmento *Captive*), realizza principi attivi innovativi per le *big pharma* (segmento *Custom synthesis*) e prodotti intermedi per il mercato esterno (segmento Generici). Negli ultimi anni l'area della chimica ha fortemente subito le pressioni competitive internazionali nonché l'incremento dei prezzi delle materie prime a causa dal continuo sviluppo della domanda mondiale. Il segmento *Custom synthesis* risente, inoltre, delle difficoltà che le *big pharma* incontrano nell'individuazione di nuove molecole, circostanza che riduce, per i fornitori di qualità come Zambon, la possibilità di avviare processi innovativi di produzione industriale dei nuovi principi attivi sintetizzati dai clienti. Per tali ragioni, in questo segmento il Gruppo sta cercando di diversificare la clientela, rinforzando le relazioni nel comparto *biotech* nel quale le potenzialità di innovazione sono oggi significativamente maggiori. Il segmento Generici, dal canto suo, soffre la concorrenza di produttori *low cost* (soprattutto indiani e cinesi); il segmento è tuttavia ancora frammentato, con la presenza di molte piccole e medie aziende non sempre capaci di combinare affidabilità ed efficienza produttiva. L'andamento del segmento *Captive*, infine, dipende dalla dinamica della domanda interna proveniente dall'area farmaceutica.

Anche nella chimica fine la Zambon decide di consolidare le competenze distintive di sempre: affidabilità nello studio di processi industriali innovativi e

di elevato standard qualitativo; elevati livelli di personalizzazione e di servizio al cliente<sup>12</sup>; struttura industriale dotata delle migliori tecnologie disponibili e di scala produttiva rilevante e certificata dagli organismi di *Drug Administration* dei maggiori Paesi del mondo. Gli investimenti nell'area hanno superato i cinque milioni di euro all'anno negli ultimi cinque esercizi.

**Figura 4. Composizione del fatturato della chimica fine nel 2007 e nel 2010.**



Un'altra decisione cruciale attiene alla ridefinizione delle attività di ricerca e sviluppo. «La nostra azienda ha sempre fatto della ricerca un fiore all'occhiello. Ma oggi scoprire nuovi principi attivi è molto più difficile e costoso di un tempo». A partire da questa consapevolezza, la Zambon cambia radicalmente il modello di gestione delle attività di ricerca, esternalizzando in parte la fase di *discovery* per concentrarsi invece su quella di sviluppo. Ciò richiede cambiamenti rilevanti nelle competenze interne, affiancando a quelle di *screening* delle molecole, quelle di *scouting* di progetti promettenti avviati da università, centri di ricerca o da altre aziende, seguiti dal Gruppo nelle fasi di sviluppo. A tal fine assume un ruolo importante Zeta Cube, l'incubatore di ricerca del Gruppo che, attraverso il *network* internazionale di università e centri di ricerca nel quale Zambon è inserita, svolge attività di *scouting* di licenze d'uso di progetti innovativi (in particolare nel *drug delivery system*), mettendo a disposizione capitali e conoscenze scientifiche e commerciali (box 2). Dal 2006 in poi la Zambon ha investito in Zeta Cube quasi 10 milioni di euro.

<sup>12</sup> È emblematico l'investimento nella messa a punto di un protocollo di analisi, insieme ai ricercatori di Sincrotone Trieste s.c., finalizzato a rilevare la forma cristallina dei principi attivi presenti nelle diverse fasi di preparazione del farmaco, fino a quella del prodotto finito. La possibilità di eseguire un'analisi molecolare approfondita consente a Zambon di massimizzare l'affidabilità dei processi produttivi, di incrementare la protezione brevettuale dei principi attivi e di garantire la sicurezza dei prodotti sul mercato. Si tratta di fattori estremamente apprezzati dalle *big pharma*.

## Box 2. Alcuni progetti di Zeta Cube.

Tra i progetti più interessanti recentemente avviati ci sono quelli con l'Università della California San Francisco (UCSF). Grazie a questa collaborazione la Zambon potrà utilizzare la microtecnologia sviluppata dall'università americana per somministrare farmaci per via orale, che attraverso un *microdevice* di nanotecnologia si fisseranno sul tratto gastro-intestinale selezionato, rilasciando il farmaco direttamente sul tratto di rivestimento prescelto. Mediante questi sistemi avanzati di trasporto del principio attivo è possibile aumentarne la sicurezza, intervenire direttamente sulle zone interessate dalla malattia e diminuire le quantità di farmaco presente in ciascuna dose.

Un altro progetto in cui Zeta Cube è protagonista è collegato all'entrata nel fondo Mission Bay Capital, operante in ambito biomedico. La Zambon entra così nel *board* di QB3, uno degli incubatori più produttivi e all'avanguardia degli Stati Uniti, con oltre 200 ricercatori delle Università della California (Berkeley, UC San Francisco e UC Santa Cruz). Ciò con lo scopo di potenziare lo sviluppo delle bioscienze in tutte le loro applicazioni. Particolare attenzione è prestata alle tecnologie innovative di somministrazione del farmaco, finalizzate al raggiungimento di una *compliance* completa nei pazienti con malattie croniche.

Un terzo progetto di Zeta Cube è costituito dalla stipula di un accordo di licenza e cooperazione con la Yissum Research Development Company Ltd. di Gerusalemme (*technology transfer* della Hebrew University di Gerusalemme). Mediante tale contratto Zeta Cube ha acquisito i diritti esclusivi, anche di sublicenza, per lo sviluppo e la commercializzazione di un'innovativa nanotecnologia di *drug delivery* per la somministrazione di farmaci nella terapia del dolore.

Un ulteriore, rilevante progetto di Zeta Cube nasce da un contratto di licenza con l'Arizona State University (ASU), che permetterà l'impiego della tecnologia messa a punto nei laboratori dell'ASU per monitorare, prevenire e trattare in tempo reale le malattie respiratorie croniche (come l'asma). Questa tecnologia è costituita da sensori miniaturizzati portatili che hanno la stessa dimensione degli attuali inalatori, ma che consentono di effettuare delle misurazioni che mettono i medici in grado di regolare il dosaggio di un farmaco per via inalatoria ovunque il paziente si trovi, favorendo così l'evoluzione della terapia su base personalizzata e in tempo reale.

## 6. “Prendersi cura” dell'impresa.

«Il percorso strategico che volevamo seguire sia nell'area farmaceutica sia in quella della chimica fine era per noi molto chiaro» spiega Elena Zambon. «La vera sfida per noi era un'altra: come potevamo fare ripartire un'azienda che sembrava scoraggiata? Come potevamo rinvigorire la coesione interna e il senso di identità della nostra azienda per rilanciarla lungo un percorso sfidante di lungo periodo?».

Continua Elena: «Dovevamo ricominciare, ma con i fatti e non solo a parole, a riprenderci cura dell'azienda, come avevano fatto, prima di noi, la prima e la seconda generazione. Il come farlo ce lo insegnava la nostra storia. Non era necessario andare alla ricerca di nuovi modelli organizzativi o stili gestionali, magari importati da altre culture o da altre aziende. Bastava rimettere

al centro delle nostre attenzioni – e anche dei nostri investimenti – i valori di sempre, sopiti ma mai abbandonati, ossia la centralità della persona, la forte coesione e attaccamento all'impresa, la ricerca della massima qualità del prodotto, la continuità di lungo periodo. E da tali valori fare scaturire politiche gestionali e organizzative coerenti».

Frequentando i diversi ambiti del gruppo, prosegue Elena, si percepiva il «desiderio delle persone di riappropriarsi dell'identità di un tempo, quella cioè di una “grande famiglia”. Non per nostalgia, ma per proiettarsi nel futuro con nuova forza. Certo, non potevamo ricostituire lo spirito originario della “grande famiglia”, ma quello della “comunità d'impresa” sì. Ricreare una comunità d'impresa era secondo noi essenziale per ravvivare i valori sopiti».

Lungo questa direzione, a partire dal 2007 Zambon avvia un processo di riscoperta e approfondimento dei propri valori che culmina nel 2009 con la diffusione del documento «Prendersi cura di un'impresa integrale», una dichiarazione di impegno dei quattro azionisti ai propri collaboratori, quasi una ripresa in chiave moderna dei contenuti del «testamento morale» del Fondatore.

*L'incipit* del documento con cui si dà avvio al progetto sancisce che «per noi di Zambon strategie d'impresa e valori sono due facce della stessa medaglia e proprio per questo ci siamo sentiti chiamati a prenderci cura di un'impresa integrale. Le competenze di base, l'identità, la struttura organizzativa, i valori di Zambon hanno una relazione a due vie con le strategie: le sostengono e ne sono sostenute. Questo insieme complesso dell'impresa può vivere solo se, come qualunque organismo vivente, viene dato ascolto all'anima che lo fa vivere consentendogli di respirare. Senza la sua anima sarebbe difficile perseguire strategie ambiziose, senza strategie coronate da successo economico sarebbe difficile preservare la comunità e l'anima di questa impresa».

Ai valori comunicati Zambon fa seguire azioni organizzative e gestionali che modificano rapidamente le strutture industriali, i processi operativi, gli stili di gestione e i correlati meccanismi di valutazione delle performance.

È in questi anni che Zambon procede a un ripensamento degli spazi avviando alcuni interventi architettonici finalizzati a rendere gli stabilimenti non solo luoghi di lavoro ma anche spazi di incontro e di scambio tra le persone per stare bene insieme, arricchiti da molteplici iniziative di socializzazione e di formazione. Gli spazi comprendono aree comuni (corridoi, *hall*, scalinate, spazi di ristoro e di riposo) per stare insieme durante le pause del lavoro, centri per mostre e manifestazioni da usare nel tempo libero e aperti anche al territorio, fino ad includere anche servizi come la lavanderia e la palestra.

«I valori della comunità d'impresa si possono esprimere se la naturale vocazione a vivere valori ed emozioni comuni da parte delle persone si può manifestare in modo integrato nel business», sottolinea Elena Zambon.

Ma, come ricorda Elena, «questi sono i luoghi in cui le persone hanno ricominciato a ritrovarsi, a volte solo casualmente per scambiarsi conoscenze sui temi del business, imparando che si può contemporaneamente “vivere bene” e “lavorare bene”». Questo progetto sta via via abbattendo le barriere fisiche e psicologiche dentro l'impresa e tra l'impresa e il territorio in cui è inserita. «Non

abbiamo ragionato in termini di rendimento dei nostri investimenti immobiliari per metro cubo, ma abbiamo guardato oltre», aggiunge Roberto Consonni.

Per riaccendere la sensibilità intorno ai valori aziendali il Gruppo sceglie meccanismi comunicativi originali. Individua degli *opinion leader* conosciuti per emblemizzare i valori aziendali da rinvigorire. E intorno alla storia di questi personaggi articola tutta le iniziative formative, di comunicazione interna e di socializzazione dell'anno. Viene scelto Ghandi nel 2008 per riportare le persone a riflettere sull'idea dell'umiltà come premessa per poter favorire l'ascolto e l'attenzione agli altri, sottolineando l'importanza del ruolo di ciascuno nella catena aziendale. Nel 2009 l'enfasi è su Martin Luther King, allo scopo di mettere in luce la natura multiculturale dell'azienda e rafforzare il valore della diversità all'interno delle variegate articolazioni del Gruppo. Nel 2010 il personaggio di riferimento prescelto è Madre Teresa di Calcutta, che impersona l'idea del fare, dell'agire in silenzio, del realizzare responsabilmente. Sulle iniziative poste in essere a partire dai valori incarnati dai personaggi prescelti è inoltre imperniato il *value report*<sup>13</sup> dell'esercizio.

Questa modalità di comunicazione fondata su personaggi storici molto conosciuti – e sostenuta da investimenti formativi, comunicazionali ed esperienziali superiori a due milioni di euro in tre anni – semplifica la comprensione e la diffusione del messaggio aziendale, che le persone possono agevolmente comprendere e, quindi, trasferire in comportamenti organizzativi concreti.

Un passo rilevante nella direzione indicata riguarda inoltre la modifica del sistema premiante e delle modalità di relazione capo/collaboratore. «La relazione capo/collaboratore è uno snodo fondamentale nella vita organizzativa di una comunità d'impresa. È attraverso questa relazione – recita un documento aziendale – che passano la *vision*, le strategie, gli obiettivi, le linee guida, la motivazione, la crescita personale e professionale e, non ultimo, il raggiungimento dei risultati». «Sapersi prendere cura dei momenti di dialogo e di confronto, personale quanto professionale, è cruciale per entrambi gli interlocutori – arguisce Elena – dedicare del tempo, mettersi in discussione, cercare la sintonia sugli obiettivi e le aspettative reciproche sono passaggi necessari per riflettere insieme, serenamente e costruttivamente, su ciò che è stato e su ciò che potrà essere il contributo di ciascuno al raggiungimento dei risultati». A partire da questa consapevolezza, la Zambon riprogetta il tradizionale strumento della *performance appraisal* affinché divenga un'occasione di confronto su azioni e comportamenti. «Le azioni, del resto, sono l'unico piano per misurare concretamente l'integrazione tra competenze e valori», aggiunge Roberto Consonni.

Viene così progettato e implementato uno strumento di valutazione individuale chiamato *Performance Coaching Dialogue*, applicato con cadenza annuale per migliorare la conversazione tra capo e collaboratore e la valutazione dei secondi da parte del primo. Lo strumento di valutazione abbraccia le tre aree delle relazioni con gli altri, del ruolo e delle competenze, dei progetti assegnati e definisce una serie di domande insieme a una scala di valutazione analitica e sin-

---

<sup>13</sup> Il *value report* è un documento che sintetizza i risultati competitivi, economico-finanziari e sociali conseguiti dal Gruppo Zambon in ciascun esercizio.



tetica, cui è associata l'assegnazione di premi aziendali. Ciò allo scopo di incidere – più che sul raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati a ciascuno – sui comportamenti aziendali e sul loro orientamento ai valori guida del Gruppo. Nel corso del 2010 questo nuovo strumento di valutazione è stato esteso a circa 500 persone e per la sua implementazione sono state erogate circa 4.000 ore di formazione.

I risultati che emergono dalla valutazione svolta nel 2011 sono fortemente positivi e danno evidenza dei passi in avanti compiuti dal Gruppo nel coinvolgimento delle persone nei processi decisionali, nell'attitudine al cambiamento riscontrabile ai diversi livelli aziendali, nell'accresciuto grado di responsabilità individuale rispetto agli obiettivi assegnati, nel diffuso *commitment* a conseguire i fini aziendali e nella forte disponibilità al lavoro in *team*.

La bontà del complesso delle azioni poste in essere dal Gruppo dopo aver intrapreso questa strada è confermata sia dal considerevole decremento degli indici di *turnover*, che in cinque anni si sono ridotti di oltre due terzi tra il personale di stabilimento, sia dalla forte compressione dei tassi di assenteismo, che con riguardo al personale operaio e impiegatizio si sono attestati all'1,25%, ben al di sotto delle soglie considerate fisiologiche nel settore chimico-farmaceutico<sup>14</sup>.

L'efficacia delle attività condotte è suffragata anche dai risultati di una recente valutazione che alcune riviste aziendali e *Business School* svolgono ogni anno, a partire dal 1997, in Brasile, allo scopo di individuare le imprese nelle quali il personale è più soddisfatto di lavorare. Dopo che la Zambon ha dato avvio ai progetti sopra citati, il Gruppo ha migliorato progressivamente la propria posizione raggiungendo nel 2010 il ventiseiesimo posto. Si tratta di un risultato di grande rilievo, poiché conseguito in un Paese dove sono presenti tutte le maggiori imprese del mondo<sup>15</sup>.

Per rin vigorire il patrimonio valoriale e genetico del Gruppo viene anche realizzato un museo aziendale di quasi 1.000 metri quadri. In esso sono esposte foto, scritti pubblici e privati, lettere, strumentazioni, impianti e, in generale, tracce della vita e dei sentimenti delle persone che hanno fatto la storia del Gruppo. Un documento aziendale recita: «In un'epoca in cui i cambiamenti tecnologici e le accelerazioni a cui siamo soggetti ci portano a consumare tutto così velocemente, è importante prendersi del tempo per riflettere, leggere e respirare ancora una parte del nostro passato, saper riconoscere il valore delle persone e dei principi di cui sono state e sono tutt'ora portatrici».

## 6. Le performance economico-finanziarie.

L'interpretazione delle performance del Gruppo nel periodo 2005-2010 deve svolgersi nel contesto di alcuni fatti rilevanti accaduti nel periodo osservato:

---

<sup>14</sup> Documentazione aziendale.

<sup>15</sup> Voce SA, Exame, As melhores empresas para voce trabalhar, p. 166 del 2011.

- tra la fine del 2005 e l'inizio del 2006 il Gruppo è oggetto di un ampio progetto di riorganizzazione societaria che comporta, tra l'altro, la scissione della capogruppo, che sino a quel momento accentrava le attività farmaceutiche e chimiche. A seguito della scissione l'attività farmaceutica confluisce in Zambon S.p.A. mentre il business chimico viene trasferito in Zach. Subito dopo sono avviate le conseguenti operazioni di riassetto organizzativo e societario, sia in Italia sia all'estero, per implementare la separazione dei business, ridurre la catena di controllo e razionalizzare i costi del gruppo. Per tali ragioni, nel seguito si analizzano i risultati del periodo 2005-2010, in quanto la comparazione con i risultati degli esercizi precedenti il 2005 risulterebbe poco significativa;
- nel 2007 la Zach System acquisisce da una società americana due stabilimenti chimici da risanare, uno negli USA (a La Porte, Texas) e uno in Francia (stabilimento di Avrillè). Ciò allo scopo di incrementare la scala produttiva, in linea con le scelte strategiche sopra descritte. Ma nel biennio seguente (2008-2009) i due stabilimenti acquisiti, i cui piani di risanamento non sono stati rispettati, producono perdite significative. Per tali ragioni lo stabilimento in Texas viene ceduto nel 2010. Lo stabilimento francese è invece oggetto di un'ampia attività di riorganizzazione e beneficia di investimenti, diretti a migliorarne l'efficienza, pari a circa quattro milioni di euro. Il rilancio del sito francese si conclude nel 2010, anche con il recupero della qualifica, da parte della *Federal Drug Administration*, di sito autorizzato alla produzione per il mercato americano e la ripresa dell'attività di ricerca;
- viene avviato un piano di assunzione di nuovo personale che, nonostante la crisi economico-finanziaria, conduce il Gruppo a inserire oltre 200 persone in organico, portando così il personale dipendente a 2.500 unità;
- viene posto in essere un piano di investimenti che ha portato il Gruppo a investire oltre 80 milioni di euro negli ultimi tre anni, dei quali 40 in attività di ricerca e sviluppo.

Alla luce dei fatti sopra evidenziati, dall'analisi dei bilanci consolidati del Gruppo e dal calcolo di alcuni quozienti<sup>16</sup> (tabella 1) emergono le seguenti principali evidenze:

- la redditività dei mezzi propri (ROE) si mantiene a due cifre per tutto il periodo, senza mai scendere al di sotto del valore riscontrato nel 2005. Il ROE si posiziona inoltre su valori significativamente superiori alla media del settore europeo, con un differenziale positivo anche del 3% e 4% all'anno<sup>17</sup>. Ciò nonostante, mentre nel primo triennio cresce fino a raggiungere il picco massimo del 26,5% nel 2007, nei due anni successi-

<sup>16</sup> Negli allegati 1, 2 e 3 sono riportati i bilanci consolidati e riclassificati di Zambon Company relativi agli esercizi 2005-2010.

<sup>17</sup> I dati di settore sono tratti dal sito [www.farmindustria.it](http://www.farmindustria.it), sezione studi e ricerche.

vi il ROE subisce un peggioramento che lo porta su valori poco più elevati del 12%, anche per gli ingenti sforzi di affermazione del *brand* e per i costi di ricerca e sviluppo sostenuti;

- la redditività della gestione operativa, espressa dalla redditività del capitale investito netto (RONA), si mantiene sempre a due cifre e segue lo stesso *trend* del ROE, ad eccezione dell'ultimo anno. Nel 2010 si assiste infatti a un ridimensionamento della redditività operativa rispetto a quella netta, essendo quest'ultima sostenuta da proventi di carattere straordinario e da una minore incidenza del carico tributario. In ogni caso, anche la redditività operativa si mantiene su livelli sistematicamente superiori – con un differenziale del 4-5% all'anno<sup>18</sup> – alla media del settore a livello europeo. Una dinamica simile segue anche la marginalità del fatturato, espressa dalla redditività delle vendite (ROS);
- l'EBITDA di Gruppo, dopo aver raggiunto il livello più elevato nel 2007, negli ultimi tre anni è progressivamente diminuito attestandosi a circa 95 milioni di euro nel 2010, comunque superiore di circa 8 milioni rispetto al corrispondente valore del 2005. Dal 2007 al 2010 il Gruppo ha prodotto un flusso di EBITDA pari complessivamente a 460 milioni di euro, ampiamente in grado di sostenere gli ambiziosi piani di investimento;
- la presenza di un rapporto di indebitamento (posizione finanziaria netta/capitale netto) negativo esprime la scelta di non sfruttare la leva finanziaria per incrementare la redditività netta. A ulteriore conferma del buon grado di solidità patrimoniale e finanziaria del gruppo, si segnala che l'incremento del capitale investito netto nel periodo 2005-2010 è stato interamente sostenuto con risorse proprie; inoltre, il Gruppo ha sempre cercato di mantenere un adeguato «cuscinetto» di liquidità, che alla fine del 2010 ha superato i 93 milioni di euro;
- l'area farmaceutica è caratterizzata da risultati reddituali ampiamente positivi, anche se nel 2010 subiscono un rallentamento rispetto agli esercizi precedenti. Nell'ultimo anno, infatti, sebbene il fatturato si mantenga stabile, la marginalità si riduce a seguito della progressiva penetrazione dei prodotti generici, che determinano una contrazione dei prezzi e, in alcuni casi, anche dei volumi;
- l'attività chimica manifesta invece un andamento pressoché opposto a quello del comparto farmaceutico, conseguendo risultati reddituali negativi ma in miglioramento nel 2010. Il risultato di tale anno, per quanto ancora negativo, scaturisce dai maggiori volumi di vendita alle *big pharma* nel comparto dei farmaci generici e dalla conclusione del processo di razionalizzazione dei costi negli stabilimenti acquisiti nel 2007.

---

<sup>18</sup> I dati di settore sono tratti dal sito [www.farminindustria.it](http://www.farminindustria.it), sezione studi e ricerche.

**Tabella 1. I principali quozienti di bilancio del gruppo Zambon<sup>19</sup>.**

DATI DI GRUPPO	2010	2009	2008	2007	2006	2005
ROE (utile netto /mezzi propri)	12,5%	12,7%	20,3%	26,5%	17,0%	11,7%
RONA (RO/CIN)	22,4%	31,6%	37,8%	68,9%	42,6%	30,5%
ROS (RO/ricavi)	11,5%	14,4%	16,3%	21,8%	13,6%	10,2%
Rotazione capitale investito (Ricavi/CIN)	1,94	2,19	2,31	3,15	3,12	2,98
Crescita annua del fatturato	0,48%	-2,21%	8,76%	8,61%	-2,21%	i.n.d.
Rapp. indebitamento (PFN tot/mezzi propri)	-0,24	-0,23	-0,17	-0,42	-0,34	-0,20
Quoziente di struttura (PN/attivo a M/L term.)	1,47	1,39	1,34	1,77	1,57	1,19
<b>Dati area Farmaceutica</b>						
Fatturato	473.085	470.020	461.308	448.839	413.000	i.n.d.
Crescita fatturato	0,7%	1,9%	2,8%	8,7%	i.n.d.	i.n.d.
Crescita costi operativi	9,9%	1,9%	5,5%	i.n.d.	i.n.d.	i.n.d.
Risultato operativo	75.424	102.300	101.021	105.479	i.n.d.	i.n.d.
ROS (RO/ricavi)	15,9%	21,8%	21,9%	23,5%	i.n.d.	i.n.d.
EBITDA/ricavi	19,0%	24,7%	24,9%	26,6%	i.n.d.	i.n.d.
<b>DATI AREA CHIMICA</b>						
Fatturato	114.841	107.886	145.116	106.718	56.711	i.n.d.
Crescita fatturato	6,4%	-25,7%	36,0%	88,2%	i.n.d.	i.n.d.
Crescita costi operativi	-3,7%	-19,3%	43,1%	+91,5%	i.n.d.	i.n.d.
Risultato operativo	-6.471	-20.920	-9.035	7.079	i.n.d.	i.n.d.
ROS (RO/ricavi)	-5,6%	-19,4%	-6,2%	6,6%	i.n.d.	i.n.d.
EBITDA/ricavi	4,3%	-8,2%	1,8%	15,1%	i.n.d.	i.n.d.

Legenda: RO = Reddito Operativo; CIN = Capitale Investito Netto; PFN = Posizione Finanziaria Netta; i.n.d. = informazione non disponibile.

## 7. Prospettive e sfide future.

Negli ultimi anni, nonostante le diffuse incertezze nei mercati mondiali e i considerevoli investimenti compiuti, la Zambon è sempre riuscita a mantenere e a consolidare le proprie performance economico-finanziarie.

<sup>19</sup> I quozienti relativi a ciascun esercizio sono costruiti assumendo a denominatore i valori patrimoniali relativi alla fine dell'esercizio.

A ben vedere il Gruppo, dopo questo periodo di rifocalizzazione, ha posto le fondamenta per competere con maggiore forza nel medio e lungo periodo: ha rinvigorito l'identità sopita rimettendo in moto la voglia di fare impresa, ha razionalizzato le strutture e i processi produttivi, ha rafforzato la presenza nei mercati internazionali e migliorato il proprio assetto patrimoniale e finanziario.

Sullo sfondo, l'obiettivo deciso dalla famiglia era quello di dare nuovo slancio ai valori e all'identità dell'azienda, rimettendo al centro la "crescita solida" di medio e lungo periodo.

In proposito Elena precisa: «In quattro anni abbiamo fatto un grande sforzo per ripensare l'azienda e i risultati ci incoraggiano a proseguire. Non puntavamo alla crescita fine a se stessa o a risultati reddituali di breve. Il mercato stava cambiando in modo repentino e per noi era già un successo mantenere e consolidare le nostre posizioni. Miravamo e miriamo tuttora a una "crescita solida", in cui il *know how* che matura si capitalizza all'interno dell'impresa. Puntiamo alla soddisfazione dei nostri collaboratori, a risvegliare la voglia di assumersi responsabilità da parte delle persone, al loro *empowerment*, alla crescita culturale e all'apertura mentale del nostro personale». E aggiunge: «In verità ora sono queste le nuove fonti di vantaggio competitivo sulle quali investire per il futuro della nostra impresa».

Negli ultimi anni, la crisi economico-finanziaria generale e le dinamiche in atto a livello settoriale hanno indotto le *big pharma*, ma anche molte medie aziende europee, a tagliare le forze commerciali e produttive. Diversamente, in questo periodo Zambon non ha licenziato ma ha anzi incrementato la propria dotazione di personale. «Potevamo tagliare le vendite meno redditizie e gli investimenti meno produttivi, ovvero quelli tecnologici o in ricerca. Ma abbiamo fatto il contrario: abbiamo migliorato le nostre tecnologie, investito in modi migliori di lavorare, riavviato in modo nuovo i processi di ricerca. I risultati di queste iniziative stanno maturando. Li vediamo oggi nella forte motivazione e responsabilità del nostro personale. E li vedremo ben presto anche nel portafoglio prodotti», aggiunge Roberto Consonni.

«La nostra azienda sta affrontando con soddisfazione questo periodo di grande criticità nei mercati non perché ha razionalizzato la produzione, tagliato le forze commerciali o ridotto la ricerca, ma perché ha investito con decisione nei valori aziendali» aggiunge Elena.

A partire da questo rinnovato vigore aziendale, le sfide da affrontare nel prossimo futuro sono sostanzialmente tre.

La prima consiste nel rafforzare con decisione la presenza nei mercati internazionali, nei quali la domanda di salute è in forte crescita. In alcune di queste aree (Cina, Brasile, Russia e Colombia) il Gruppo ha già messo radici profonde. Ma ora, anche a seguito dei considerevoli tagli alla spesa sanitaria introdotti dai Governi occidentali, Zambon deve puntare con decisione su questi mercati «con l'obiettivo, in cinque anni, di conseguire più del 50% del nostro fatturato in quei Paesi», precisa Roberto Consonni. Del resto si tratta di mercati dove sono in aumento le patologie riguardanti le aree terapeutiche in cui opera il Gruppo.

La seconda sfida consiste nell'ampliare ulteriormente le attività di *screening* internazionale sulle ricerche che possono portare benefici nelle aree terapeutiche di attività del Gruppo, in particolare nelle aree dei *drug delivery system* e del settore delle biotecnologie, in entrambi i quali sono attese significative evoluzioni nel prossimo futuro. A tal fine il Gruppo sta incrementando progressivamente gli investimenti nelle attività del proprio incubatore di ricerca.

La terza sfida «costituisce il cuore intorno al quale pulsano le energie per sostenere le altre due sfide. Si tratta di rafforzare ulteriormente il nostro essere comunità d'impresa, formata da persone che si prendono cura con passione della propria impresa e che sono in grado di vivere bene e di lavorare bene contemporaneamente», osserva Elena. È l'insegnamento che scaturisce dalla storia del Gruppo e che la proprietà desidera continuare a mantenere al centro delle proprie attenzioni: «Dalla nostra storia abbiamo ricevuto un messaggio inequivocabile: le criticità e le paure che il futuro pone sempre possono essere meglio affrontate nel contesto di una comunità d'impresa partecipata. Una comunità coesa che sa rimboccarsi le maniche insieme. E che alzando lo sguardo verso il lungo periodo affronta, con fiducia e impegno, la sfida di costruire il nuovo che avanza».

**Allegato 1. I conti economici consolidati di Zambon Company.**

CONTO ECONOMICO (€/000)	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Ricavi di vendita	544.816	542.229	554.503	509.851	469.447	480.055
Altri proventi operativi	13.600	7.087	24.401	16.304	11.065	1.848
Totale ricavi e proventi	558.416	549.316	578.904	526.155	480.512	481.903
Totale costi operativi	463.435	437.107	460.914	391.202	379.631	394.738
EBITDA	94.981	112.209	117.990	134.953	100.881	87.165
Ammortamenti e svalutazioni delle immob.	29.354	28.938	27.733	25.521	35.954	34.361
Altre svalutazioni e accantonamenti	3.719	7.664	5.733	6.031	5.523	5.018
Reddito gestione caratteristica	61.908	75.607	84.524	103.401	59.404	47.786
Proventi finanziari	805	2.498	6.001	7.972	4.603	1.390
Reddito operativo	62.713	78.105	90.525	111.373	64.007	49.176
Oneri finanziari	-3.605	-571	-7.707	-1.808	-2.000	-2.161
Reddito lordo di competenza	59.108	77.534	82.818	109.565	62.007	47.015
Componenti straord.	8.286	-5.847	4.266	-5	1.045	-12.523
Reddito ante imposte	67.394	71.687	87.084	109.560	63.052	34.492
Imposte sul reddito	21.563	31.030	28.364	36.175	24.127	10.975
Reddito di esercizio	45.831	40.657	58.720	73.385	38.925	23.517

**Allegato 2. Gli stati patrimoniali (attività) consolidati di Zambon Company.**

STATO PATRIMONIALE (€/000)	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Disponibilità liquide	93.500	82.267	55.210	126.682	81.917	54.343
Crediti vs clienti	118.818	111.504	116.918	113.191	107.296	98.100
Rimanenze	81.178	83.681	89.554	79.961	62.015	61.386
Altre attività a breve	33.450	31.647	42.948	38.457	39.253	33.674
Totale attivo corrente	326.946	309.099	304.630	358.291	290.481	247.503
Immob. immateriali	30.899	26.429	20.599	13.761	17.082	28.225
Immob. materiali	132.814	125.614	132.730	131.761	120.530	133.743
Partecipaz. e altri titoli	85.479	75.917	62.475	9.132	7.064	6.015
Crediti a lungo termine	643	1.722	939	625	520	1.705
Altre att. non correnti				1.364		
Tot. attivo non corrente	249.835	229.682	216.743	156.643	145.196	169.688
TOTALE ATTIVO	576.781	538.781	521.373	514.934	435.677	417.191

**Allegato 3. Gli stati patrimoniali (passività) consolidati di Zambon Company.**

STATO PATRIMONIALE (€/000)	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Debiti vs. fornitori	81.638	78.614	84.779	87.556	71.206	75.560
Altri debiti a breve	62.685	66.585	83.331	83.181	71.768	78.893
<b>Totale passivo corrente</b>	<b>144.323</b>	<b>145.199</b>	<b>168.110</b>	<b>174.737</b>	<b>142.974</b>	<b>154.453</b>
Debiti finanziari	5.841	8.176	10.451	12.668	15.926	19.269
Fondi per rischi e oneri	49.383	53.636	41.307	37.695	33.828	27.888
T.F.R.	10.700	11.438	11.839	12.822	14.422	14.243
<b>Totale passivo non corrente</b>	<b>65.924</b>	<b>73.250</b>	<b>63.597</b>	<b>63.185</b>	<b>64.176</b>	<b>61.400</b>
Capitale sociale	16.623	16.623	16.623	16.623	16.623	16.623
Altre riserve	303.184	262.256	213.498	186.391	172.465	160.417
Reddito dell'esercizio	45.814	40.647	58.624	73.248	38.794	23.739
Interessi di minoranza	913	806	921	750	645	559
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>366.534</b>	<b>320.332</b>	<b>289.666</b>	<b>277.012</b>	<b>228.527</b>	<b>201.338</b>
<b>TOTALE PASSIVO E NETTO</b>	<b>576.781</b>	<b>538.781</b>	<b>521.373</b>	<b>514.934</b>	<b>435.677</b>	<b>417.191</b>



