

Zambon: "Pronti a fare shopping per arrivare a un miliardo di fatturato"

INTERVISTA A ELENA, PRESIDENTE DEL GRUPPO FARMACEUTICO: "CON UN CEO ESTERNO E LA FAMIGLIA A CONTROLLARE SI HANNO I RISULTATI MIGLIORI. NON ESCLUDIAMO ACQUISIZIONI MIRATE PER CRESCERE"

Marco Panara

Bresso

Negli anni in cui la crisi ha picchiato più duramente, tra il 2010 e il 2014, le aziende familiari con oltre 20 milioni di fatturato hanno aumentato i dipendenti del 5,3% mentre le imprese non familiari di pari dimensione non lo hanno aumentato affatto. Nello stesso periodo il fatturato è cresciuto del 9% per cento in più rispetto alle non familiari, il ritorno sugli investimenti e sul capitale è stato più elevato e l'indebitamento è inferiore. Le imprese familiari quindi funzionano, ma hanno qualche problema da risolvere. Il più complesso è il passaggio generazionale, visto che solo il 30% arriva alla seconda generazione, il 13% alla terza e il 4 alla quarta. Elena Zambon è presidente dell'azienda farmaceutica fondata da suo nonno Gaetano Zambon nel 1906, un'azienda familiare prospera e consolidata ormai alla terza generazione, e presidente dell'Aidaf, l'Associazione delle aziende famigliari italiane. Perché così poche reggono al passaggio generazionale? Qual è il problema?

«I problemi sono l'educazione dei figli e il moltiplicarsi degli azionisti. Il primo va affrontato con serietà, da tutti ovviamente, e anche dagli imprenditori perché i loro figli ereditano un patrimonio ma anche una grande responsabilità. Se vuoi tirare su i figli in un certo modo devi limitare anche il tuo stile di vita affinché crescano con grinta e responsabilità e nella consapevolezza che l'azienda non è degli azionisti né dei lavoratori ma un soggetto a se stante. Per la soluzione del secondo problema conta molto l'organizzazione societaria e la selezione

per competenza, ci sono meccanismi che consentono di limitare il numero degli azionisti in azienda e nel consiglio di amministrazione. Aggiungo però che il passaggio generazionale è anche una grande opportunità».

In che senso?

«Il fondatore di un'azienda fatica a delegare, con il passare delle generazioni si crea il distacco che consente di aprire l'impresa a competenze esterne. Spesso i figli di imprenditori hanno fatto percorsi formativi all'esterno dell'azienda che i fondatori in molti casi non avevano avuto la possibilità di fare».

Il suo percorso qual è stato?

«Ho lavorato cinque anni in Citibank, poi ho avviato il family office di famiglia che ora serve anche altre famiglie imprenditoriali».

Qual è la formula per evitare che la famiglia diventi un limite alla crescita dell'azienda?

«Una formula non c'è, l'esperienza tuttavia mi dice che il primo passo è l'apertura del consiglio di amministrazione a consiglieri indipendenti, anche ad imprenditori di altri settori. Il successivo è l'inserimento di manager esterni, compreso il ceo che è il garante della struttura manageriale sul merito come criterio per gli avanzamenti di carriera. Infine il ceo esterno risolve anche un problema delicato: se il capo azienda è uno della famiglia e i suoi risultati sono insoddisfacenti è più difficile cambiarlo, i tempi si allungano e si creano tensioni nella famiglia che si ripercuotono anche sulla compagine azionaria».

Alla Zambon il ceo è un manager esterno ma il presidente è lei.

«Abbiamo verificato che la presenza di un ceo esterno con un presi-

dente della famiglia dà risultati migliori in termini di crescita, internazionalizzazione e risultati. Se anche il presidente è esterno le decisioni perdono velocità perché diventa un filtro ulteriore».

L'Aidaf che tipo messaggio tra-

smette ai suoi associati?

«La responsabilità e l'etica nella guida dell'azienda, non per buonismo ma nell'interesse dello sviluppo dell'azienda stessa. Oggi siamo tutti esposti e soprattutto le nuove generazioni hanno grande attenzione agli aspetti etici e di sostenibilità, e questo crea un rapporto diretto tra il modo di essere dell'azienda e il suo successo».

Un ostacolo alla crescita è l'oscurità del controllo. Ora che anche in Italia ci sono molti soggetti, dai private equity alla Tip di Giovanni Tamburi, e strumenti come le Spac, non sarebbe il momento di spingere per aprire il capitale?

«E' un'opportunità importante che porta risorse e competenze, maggiore rigore nella gestione e più trasparenza, ma come sempre dipende dalle persone: ci sono investitori che conoscono le aziende e sono interessati al loro sviluppo, altri che guardano troppo ai risultati a breve. Ma c'è una trasformazione in corso, ora che il periodo d'oro del private equity è finito anche loro tendono a legare di più il loro successo a quello dell'imprenditore».

Con i tassi così bassi oggi è il momento di spingere sulle acquisizioni per diventare più grandi.

«Non basta il denaro a basso costo, il salto dimensionale richiede un'evoluzione culturale dell'imprenditore, che deve capire bene i meccanismi di governance richiesti da un'organizzazione più complessa, la managerializzazione, l'internazionalizzazione, deve rivedere anche i parametri della sua remunerazione. E' un processo non banale, e tuttavia vedo che molte imprese si stanno muovendo dinamicamente su quella strada».

Le imprese italiane sono piccole rispetto ai loro competitor inter-

nazionali, molti preferiscono vendere ad acquirenti esteri e per il sistema paese non sempre è un vantaggio.

«Anche nel momento di vendere l'imprenditore deve riconoscere che ha un ruolo sociale e la responsabilità di garantire un futuro all'azienda e a chi ci lavora, e la massimizzazione del prezzo non sempre è la scelta ottimale, anche perché al di là di una certa misura per chi incassa non cambia poi molto».

Qual è stato l'effetto della crisi sugli imprenditori?

«Adesso l'internazionalizzazione e l'innovazione non sono più considerate un'opzione ma fattori indispensabili per la sopravvivenza e la crescita».

Alla Zambon com'è andata?

«L'azienda si è rafforzata nel primary care, dove ha prodotti importanti per l'apparato respiratorio, le terapie del dolore e la donna. Abbiamo creato negli spazi dell'azienda qui a Bresso un Campus Biotech e nel 2013 abbiamo acquistato dalla Philips un'azienda che produce specialità per il sistema respiratorio centrale, in particolare per la fibrosi cistica e abbiamo ricreato una squadra manageriale per le specialties. Siamo presenti ora anche nel Parkinson con un prodotto molto avanzato sviluppato dalla Neuron, un'azienda biotech presente nel nostro campus, che abbiamo lanciato in 12 paesi e per cui stiamo aspettando l'autorizzazione della Fda negli Usa».

Che obiettivi si dà?

«Il miliardo di fatturato è condizione essenziale per competere, ora siamo sopra 700 milioni, ma quello è solo il primo obiettivo, non pongo limiti allo sviluppo dell'impresa».

Crescita interna?

«Non necessariamente. L'importante è trovare aziende che siano coerenti con la nostra strategia e che abbiano prodotti di valore. Stiamo guardando con molta attenzione alcune opportunità all'estero».

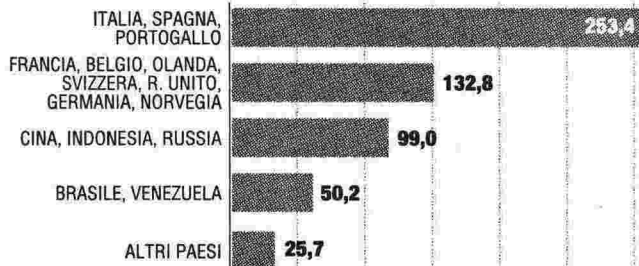
Da soli?

«Possiamo investire da soli e al momento siamo nelle condizioni ideali per farlo ma non ho alcuna preclusione nei confronti delle partnership, non è però nelle nostre intenzioni perdere l'indipendenza».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LE VENDITE NETTE DI ZAMBON

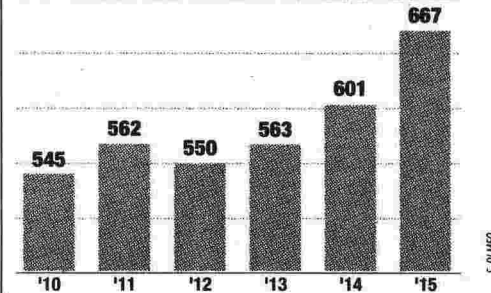
Per area geografica, dati 2015



A destra, l'andamento del giro d'affari: dopo un periodo di relativa stagnazione, dal 2014 ha ricominciato a crescere

IL FATTURATO DEL GRUPPO

Ricavi in milioni di euro



Elena Zambon, presidente dell'omonima società

