

Sempre aperti alle alleanze e all'innovazione: solo così possiamo essere competitivi

Intervista a Elena Zambon
Presidente
Zambon

Le imprese familiari italiane devono saper cogliere la sfida della crescita per arrivare a traguardi lontani. La strategia di Zambon, come spiega la presidente Elena Zambon, è quella di puntare sull'innovazione continua, con un atteggiamento di costante apertura alle opportunità, sia nella ricerca farmaceutica sia nelle alleanze internazionali. Solo così si possono massimizzare i grandi investimenti necessari per la digitalizzazione e trasformare le aziende in realtà capaci di competere a livello globale.

Quali sono i punti di forza e quali le difficoltà per le imprese familiari italiane nella rivoluzione di Industria 4.0?

Oggi la sfida della crescita è un passaggio fondamentale che le nostre aziende devono saper cogliere per poter arrivare a traguardi lontani, consapevoli che il nostro mercato è il mondo. Tuttavia il cambiamento dimensionale richiede managerializzazione, per essere pronti a gestire operazioni complesse di crescita per acquisizioni o strategie di sviluppo possibili solo grazie a grandi investimenti; e richiede innovazione continua, di processo e di prodotto: l'opportunità offerta da Industry 4.0 è grande, ma le imprese familiari, penso in particolare a quelle piccole e medie, devono strutturarsi per poterne cogliere tutti i benefici. Il *family business* ha un orizzonte temporale lungo, rivolto alle generazioni future. Allo stesso tempo però sono convinta che non si possa andare contro lo spirito del tempo, e "apertura" è la parola chiave della nostra era: bisogna essere aperti, sia nella ricerca che nelle alleanze, anche per l'internazionalizzazione, che sono convinta essere un percorso inevitabile per durare nel tempo. Lo sviluppo internazionale è necessario anche per attrarre da tutto il mondo i talenti che cercano continuamente sfide nuove per crescere professionalmente. Questo è particolarmente importante per noi italiani, che spesso eccelliamo in nicchie globali caratterizzate dall'alta qualità e dall'unicità dei prodotti. Come Zambon, quest'idea di apertura che ci guida - ed è testimoniata anche da Openzone, il Campus Scientifico che ospita, oltre a noi, 24 società delle biotecnologie e delle Life Sciences - ci ha permesso di sviluppare in questi ultimi anni partnership importanti con eccellenze provenienti da diversi settori e di raccogliere sfide per la cura di patologie severe come il Parkinson e la Fibrosi Cistica, dove abbiamo raggiunto risultati importanti.

Come state guidando il passaggio verso la "digitalizzazione" dell'azienda?

Dal punto di vista Digital, una grande area che stiamo esplorando con soddisfazione è la *collaborative medicine*, in particolare nell'area della presa in carico del paziente, con Parkinson Care. Si tratta di una nuova formula per affiancare la persona con malattia di Parkinson e i suoi familiari nel lungo periodo di tempo che intercorre tra una visita specialistica e l'altra. Purtroppo queste persone hanno solo una mezz'ora per raccontare al medico tutti i sintomi, le difficoltà, i dubbi vissuti tra una visita e l'altra. Per questa ragione ci siamo inventati una soluzione integrata *Hi-tech/Hi-touch* capace di trasformare la cura delle malattie croniche in un'esperienza di relazione e attenzione alla persona, garantendo *continuity of care* grazie a un supporto specialistico integrato con tutte le figure sanitarie di riferimento. Anche attraverso programmi di *artificial intelligence* e *machine learning* il paziente ha la possibilità di trovare 24 ore al giorno un punto di riferimento cui esprimere dubbi e interrogativi per capire, ad esempio, cosa fare di fronte a sintomi inattesi o a conseguenze inaspettate rispetto ad una terapia. Tutti i dati vengono raccolti e potranno contribuire a dimostrare, anche sotto il profilo della sostenibilità del sistema salute, se una terapia funziona,

quando assumerla e se modificarla. Questo anche pensando allo spreco che si ha quando una persona prende un farmaco incapace di dare benefici: obiettivo di questo programma è dimostrare l'eventuale inefficacia e andare oltre l'intuizione, ottimizzando le terapie somministrate e migliorando l'aderenza al protocollo di cura.

L'altro ambito che sarà molto positivamente trasformato dal digitale è quello organizzativo, in relazione alle dinamiche che si sviluppano all'interno delle imprese, in particolare quelle di respiro globale e di una certa dimensione. Per quanto ci riguarda nello specifico, abbiamo filiali in 21 Paesi, siamo 3000 persone, ed è quindi necessario trovare modi sempre nuovi per preservare e diffondere la nostra cultura, allo stesso tempo innalzando continuamente il livello di competenze e professionalità dei nostri collaboratori. Per questo abbiamo creato un "*digital transformation manifesto*", per spiegare la nostra strategia digitale e far capire a tutti cosa significhi "*digital transformation*" in Zambon. Venendo alla Digital School, devo dire che registra risultati molto positivi, con circa il 60% di utenti attivi su un target di oltre 800 persone, che quotidianamente interagiscono con i percorsi messi a disposizione dalla scuola, grazie alla qualità dei contenuti, alla varietà dei formati e ad una *user experience* disegnata per favorire interazione e ingaggio con meccanismi di *gamification*. Gli indicatori chiave di prestazione (meglio conosciuti come KPI) vanno oltre, andando a rilevare anche aspetti più prettamente qualitativi, come la capacità delle persone di interagire creando spazi di community e condivisione della conoscenza. Il vero obiettivo della Scuola è quello di impattare sui comportamenti delle persone all'interno dell'azienda, passando dalla semplice conoscenza ad un cambiamento visibile: è questo che crea davvero un differenziale competitivo per una realtà innovativa come la nostra.

Avete investito in un campus che l'arch. De Lucchi ha immaginato come luogo di lavoro ideale. Quale "ritorno" offre all'azienda l'investimento in qualità dei luoghi di lavoro? In questi momenti di trasformazione si ha bisogno di ogni mezzo per dialogare e per comunicare ciò che talora vediamo solo noi: la bellezza diventa allora veicolo di significati profondi, esprime ciò che ognuno di noi ha dentro di sé. Esiste un vero e proprio linguaggio estetico, ormai connaturato alla nostra era, l'era delle immagini e della comunicazione non verbale: oggi abbiamo bisogno di vedere i fatti, per essere persuasi delle parole che sentiamo. E i luoghi per noi hanno un importante valore simbolico, non solo per la loro storia ma perché diventano vivi quando si animano di contenuti. Lo scambio di idee e di prospettive è ovunque, ma è anche attraverso i messaggi estetici che ti arriva al cuore, che ti fa vibrare e genera emozioni che ti spingono a fare con più slancio e convincimento. Per questo penso che il ruolo dell'imprenditore consista anche nel mettere le persone nelle condizioni di lavorare al meglio, di esprimere la loro creatività. Non si può dire alle persone "siate creative", ma si può creare attorno a loro un ambiente che favorisce la vivacità, lo scambio di idee, il confronto, per essere più dinamici e sviluppare innovazione: questo è il senso sia della nostra Health&Quality Factory che della nuova sede, che verrà inaugurata a breve.

Quali vantaggi e quali criticità trovate nel fare ricerca in Italia?

Il Pharma è un settore molto specifico e regolamentato, con una forte connotazione internazionale, un'industria molto sofisticata in cui operano aziende della conoscenza, continuamente sfidate dall'innovazione. Nel contesto internazionale, da un punto di vista strettamente tecnico, non si tratta di un settore in cui il Made in Italy incorpora un valore aggiunto. Penso tuttavia che il vero atout di noi italiani sia la cultura, una formazione di stampo umanistico che ci apre mentalmente e ci regala quella vivacità intellettuale e quella fantasia capaci di fare la differenza anche ad esempio quando si fa lo studio clinico di un prodotto. Alla base della ricerca ci sono i dati, certo, ma è come si usano e si combinano che fa la differenza e genera l'innovazione. In paesi come gli Stati Uniti c'è certamente una grandissima tecnica in campo scientifico, ma forse meno flessibilità e creatività. Ed è anche per questo che l'Italia, ad esempio, ha un ruolo di primo piano in Europa nel campo della scienza di base, e continua ad attrarre, grazie all'alta qualità dell'offerta, investimenti ed innovazione a livello internazionale nella ricerca clinica.