



UNIVERSITÀ DI PARMA

Conferimento del titolo di
Dottore Magistrale ad honorem in
“Amministrazione e Direzione aziendale”
ad

Alberto Chiesi

Laudatio in onore di Alberto Chiesi

pronunciata da Guido Cristini
Professore Ordinario di Economia e Gestione delle imprese

Parma, Aula Magna 25 novembre 2016

Magnifico Rettore,
Illustre Corpo Accademico,
Autorità Civili, Militari e Religiose,
Rappresentanti del mondo imprenditoriale della nostra Regione,
Personale tecnico-amministrativo di questa Università,
Cari Studenti,
Signore e Signori,

il conferimento della laurea ad honorem in Amministrazione e Direzione Aziendale ad Alberto Chiesi nasce dal riconoscimento dei suoi meriti nel campo del governo dell'impresa e delle opzioni di natura strategica e gestionale nel tempo intraprese che hanno consentito al Gruppo Chiesi di rappresentare oggi una delle realtà di assoluta eccellenza nel settore farmaceutico a livello mondiale. Per me rappresenta un grande onore poter pronunciare in questa occasione la **Laudatio** in onore di Alberto Chiesi, sia per le innegabili doti imprenditoriali, che per le distintive qualità umane.

RISULTATI SINTETICI DEL GRUPPO CHIESI

Per comprendere adeguatamente la figura di Alberto Chiesi credo sia opportuno, innanzitutto, riassumere il profilo strategico del Gruppo Chiesi ed i risultati raggiunti in questi anni che, meglio di qualsiasi commento, testimoniano la natura e la rilevanza del successo ottenuto a livello internazionale.

Nel corso del 2015 il Gruppo ha raggiunto 1467 milioni di euro di fatturato dei quali oltre l'80% è realizzato all'estero con una progressione rispetto all'anno precedente del 9,4%. L'EBITDA è stata pari a 407 milioni di euro, mentre gli investimenti in Ricerca & Sviluppo sono risultati di 302 milioni, importo che, secondo l'*EU Industrial R&D Investment Scoreboard* della Commissione Europea, pone il Gruppo Chiesi al 1° posto fra le aziende farmaceutiche italiane ed al 15° posto tra quelle europee.

Il Gruppo è presente direttamente in 27 Paesi e occupa 4500 addetti, con una progressione dell'organico di oltre il 30% nel corso degli ultimi dieci anni. Sempre nello scorso anno il Roe (Utile netto/patrimonio netto) è risultato del 18,8%, mentre l'utile netto sui ricavi ha raggiunto il 15,5%.

Per comprendere l'eccezionalità di tale risultato si tenga conto che, in quell'anno, tale indicatore è stato dell'ordine del 6,7% se si considerano le oltre 2000 imprese analizzate dal Rapporto Mediobanca.

BREVE STORIA DELL'IMPRESA

Spesso per comprendere appieno le determinanti di successo di un'impresa è consigliabile, innanzitutto, studiarne la storia, ripercorrere le principali fasi che hanno scandito il suo sviluppo, identificare i momenti chiave nei quali alcune scelte lungimiranti hanno favorito la realizzazione di progetti innovativi attraverso i quali si è stati in grado di rispondere ai bisogni espressi dal mercato, prima e meglio di altri.

La Chiesi viene fondata da Giacomo Chiesi nel 1935. Si tratta di un piccolo laboratorio farmaceutico con due dipendenti che nasce dopo la cessione della farmacia di proprietà, con l'obiettivo di studiare farmaci in grado di rispondere ad alcune patologie ricorrenti. Nel corso degli Anni Quaranta da un estratto di foglie di edera viene preparata una soluzione antitosse e antiasma, che risulta uno dei primi prodotti proposto al mercato dalla Chiesi. Purtroppo il laboratorio viene distrutto nel 1944 dai bombardamenti, ma nel dopoguerra viene ricostruito all'interno di uno stabilimento più grande nel quale viene prodotta la prima pomata a base di penicillina.

Nel 1955 l'azienda conta 50 dipendenti. Ma il vero mutamento si produrrà nel corso del decennio successivo.

Nel 1966 entrano, infatti, in azienda Alberto e Paolo Chiesi e inizia per il Gruppo un periodo di grande espansione ottenuta grazie ad una strategia che riconosce nello sviluppo internazionale una priorità assoluta. Nel corso del 1978 viene avviata la prima filiale commerciale estera del Gruppo in Brasile, al fine di favorire l'esportazione dei farmaci al di fuori dei confini nazionali.

Nel 1979 si registra una svolta rilevante dovuta allo sviluppo di Clenil, che diventa così uno dei farmaci di maggior successo per le patologie da asma a livello nazionale ed internazionale.

Nel corso degli Anni Ottanta entra in azienda la terza generazione Chiesi (Alessandro, Andrea, Maria Paola e Giacomo) e si sviluppano ulteriori nuove linee di ricerca. Nel 1989 viene lanciato nel mercato Brexin, un farmaco appartenente all'area degli antiinfiammatori e antidolorifici. Nel corso del 1992 viene inaugurata Chiesi Francia, mentre l'anno successivo viene immesso nel mercato Curosurf, un farmaco che rappresenta un'innovazione importante nella risoluzione dei problemi dei neonati prematuri con sindrome da *distress* respiratorio.

Negli anni successivi vengono aperte le sedi di Spagna (1995), Grecia (1997), Gran Bretagna (1999), Austria (2001), Germania (2002), Polonia (2005), Russia e Olanda (2006). Sempre nel corso dello stesso anno inizia la commercializzazione di Foster, farmaco in grado di rispondere ad alcune patologie broncopolmonari e asmatiche, attualmente presente nel portafoglio Chiesi in 45 Paesi. Lo straordinario processo di internazionalizzazione del Gruppo prosegue con la Cina (2008), gli Stati Uniti (2009), il Belgio (2010), il Messico (2012) e i Paesi Scandinavi (2014). Nel corso del 2015 vengono sviluppati due prodotti innovativi: il primo, Holocar, nel campo della medicina rigenerativa; il secondo, Glybera, primo farmaco approvato nel mondo occidentale nell'ambito della terapia genica.

LE DETERMINANTI DEL SUCCESSO

Quali risultano le principali direttrici del successo che il Gruppo ha colto in questi ultimi cinquant'anni da quando cioè Alberto e Paolo Chiesi hanno ricevuto l'incarico dal padre di governare l'azienda? Possiamo individuare alcuni elementi che, in termini strategici, spiegano come un laboratorio di poco più di cinquanta addetti riesca, in pochi decenni, a diventare un Gruppo internazionale di assoluto successo?

Nel leggere l'articolata e completa documentazione raccolta tre risultano i principali fattori critici di successo che hanno connotato il Gruppo sotto la guida di Alberto e Paolo Chiesi: innovazione, internazionalizzazione, organizzazione e sviluppo delle risorse umane. Tali dimensioni meritano di essere illustrate brevemente in quanto segnalano la capacità del vertice aziendale di identificarle, prima, e di implementarle, poi.

Innovazione

La Ricerca & Sviluppo rappresenta in Chiesi il fattore differenziante, la priorità chiave che indirizza e guida il processo strategico dell'impresa stessa. Diversamente rispetto alle affermazioni spesso autoreferenziali che si ritrovano nella documentazione di comunicazione predisposta da non poche imprese, in Chiesi l'innovazione risulta la strada maestra per creare valore, la modalità principe utilizzata per rispondere con lungimiranza ai problemi di natura terapeutica che non hanno ancora trovato soluzione. La *R&D* è, quindi, il primo "pilastro" per assicurare con continuità, l'individuazione e lo sviluppo di nuovi prodotti, la fonte per la selezione di terapie in grado di modificare, migliorandola, la vita di tanti pazienti.

La *pipeline* dei progetti di R&D fa leva su farmaci proprietari innovativi che hanno come target malattie ancora prive di risposte cliniche soddisfacenti. Tale *pipeline* è principalmente focalizzata su alcuni mercati di nicchia rappresentati da alcune patologie, sia di natura respiratoria, che connesse alla neonatologia e ad alcune malattie rare (in particolare nel campo della terapia proteomica, genica e delle cellule staminali).

Nel corso del 2015 sono stati depositati 18 nuovi brevetti, pubblicati 25 articoli scientifici o clinici in riviste *peer-reviewed*, mentre i ricercatori della Chiesi hanno tenuto 43 presentazioni in conferenze internazionali.

Rilevanti progressi sono stati compiuti in tutte le fasi dello sviluppo dei nuovi prodotti con una parallela estensione geografica delle attività al fine di ottenere la registrazione globale dei progetti di R&D, non solo nel nostro continente, ma in alcuni rilevanti Paesi extra-europei.

Tre le direttrici di sviluppo perseguite dal Gruppo per aree terapeutiche.

AREA RESPIRATORIA - In tale ambito, oltre alla consolidata affermazione di Foster, farmaco proprietario composto da uno steroide inalatorio e da un broncodilatatore a lunga durata d'azione che ha assicurato negli anni un vantaggio clinico significativo, un importante risultato è stato ottenuto con una tripla combinazione che riunisce in un unico inalatore tre principi attivi che ha come target il trattamento sia della BPCO, che dell'asma. Sul versante delle sperimentazioni in corso, conviene menzionare lo sviluppo di antiinfiammatori per le patologie respiratorie con meccanismi d'azione innovativi e la realizzazione di un nuovo broncodilatatore a doppio meccanismo d'azione. Inoltre, sono state avviate progetti di ricerca per l'identificazione di *small molecule* differenziate per fibrosi polmonare idiopatica e per l'ipertensione arteriosa polmonare.

NEONATOLOGIA - In tale ambito, oltre a Curosurf, prodotto di origine animale sviluppato per il trattamento della sindrome da *distress* respiratorio neonatale, il Gruppo Chiesi ha promosso lo sviluppo di un surfattante sintetico originale. La *pipeline* in neonatologia si sta espandendo con programmi che hanno come indicazioni la displasia broncopolmonare, una malattia della prematurità con una rilevante urgenza terapeutica, e il danno cerebrale neonatale, un'altra devastante condizione nei confronti della quale non esistono ancora terapie farmacologiche efficaci.

AREA SPECIALISTICA E MALATTIE RARE - Holoclar rappresenta una terapia innovativa avanzata, sviluppata con tecniche di rigenerazione tissutale in partnership con Holostem, società controllata per il trattamento di gravi lesioni corneali dovute a ustioni.

L'ambito genico costituisce un'ulteriore area di ricerca terapeutica che, attraverso la partnership con UniQure, il Gruppo Chiesi sta presidiando con farmaci indirizzati a contrastare patologie quali l'emofilia B. Il Gruppo sta inoltre operando allo sviluppo di Velmanase Alfa che rappresenta una terapia enzimatica sostitutiva per l'alfamannosidosi, una rara malattia da accumulo lisosomiale. Per tale prodotto l'analisi dei dati clinici derivanti dalla sperimentazione è risultata positiva, tanto che è già stata presentata la domanda di autorizzazione europea.

Attualmente, nell'articolazione dei ricavi per macro area terapeutica, i prodotti inerenti il respiratorio concorrono per il 60%, la neonatologia il 15%, il cardiovascolare l'11%, la muscolo-scheletrica il 4%, mentre gli altri farmaci, il restante 10%.

Internazionalizzazione

Per comprendere in modo adeguato i risultati ottenuti dal Gruppo in tutti questi anni nei quali la *Governance* è stata assunta da Alberto e Paolo Chiesi, è necessario fare riferimento alla pionieristica azione di internazionalizzazione percorsa. Strategia, quest'ultima, perseguita, non solo attraverso un costante allargamento dei mercati presidiati, ma anche mediante l'individuazione e la selezione di partner industriali innovativi con i quali intraprendere progetti di sviluppo e perfezionamento di nuovi farmaci.

Si è già accennato come oltre l'80% dei ricavi del Gruppo siano realizzati all'estero e in ragione di tale progressione si stima che nel 2020 il mercato italiano costituirà meno del 15% dell'intero fatturato. Ad oggi il Gruppo è presente direttamente in 27 Paesi con pesi e strategie ovviamente difformi, in linea anche con l'arco temporale nel quale la consociata è stata costituita. Non è mia intenzione in questa sede ripercorrere il dettaglio e le modalità di sviluppo delle attività del Gruppo in ogni Paese, ma solo segnalare attraverso qualche dato di sintesi le ragguardevoli performance raggiunte all'estero in un arco temporale, nel complesso, alquanto ridotto.

Dal lancio di Brexin, avvenuta nel 1989, inizia il rilevante processo di internazionalizzazione del farmaco che, negli anni successivi, verrà commercializzato in oltre 60 Paesi, ottenendo anche la certificazione per entrare nel mercato americano.

Quasi dieci anni dopo l'inizio dell'esportazione in Brasile, il processo di internazionalizzazione assume una crescente velocizzazione sia in ambito europeo, che extra europeo.

Da quegli anni ad oggi il Gruppo Chiesi approda, in ordine temporale, in Pakistan, Francia (attualmente realizza in quel Paese vendite per circa 111 milioni di euro), Spagna, Grecia, Gran Bretagna (con vendite per 187 milioni di euro), Austria e Paesi dell'Europa centro-orientale, USA, Germania, (nel 2015, il fatturato raggiunge i 120 milioni), Russia, Paesi del Magreb, Turchia, Bulgaria, Cina, Paesi Scandinavi, Messico.

In ambito extra europeo vanno segnalati due casi eccezionali quanto a sviluppo costituiti da Chiesi Usa e Chiesi Cina. Nel primo caso, i ricavi risultano di oltre 223 milioni di euro con un incremento del 40% rispetto all'anno precedente, mentre in Cina il trend delle vendite nell'ultimo anno appare significativamente positivo (+35,1%), a riprova delle considerevoli potenzialità presenti per il portafoglio prodotti del Gruppo.

Altrettanto importante è risultata l'azione del Gruppo sul versante degli accordi di partnership a livello globale, attraverso i quali progettare e realizzare nuovi farmaci con il concorso di altre imprese. In questo ambito, i risultati appaiono ancora più significativi in quanto, come è noto, i processi di creazione di valore fondati su partnership richiedono tempi più lunghi e scontano maggiore incertezza nei risultati. Alla base degli accordi che il Gruppo Chiesi ha sottoscritto nel tempo, due appaiono le componenti in grado di fornire un reale valore aggiunto alle strategie perseguite. Da una parte, è opportuno citare gli accordi che favoriscono lo sviluppo di *know how* interno e che, quindi, assecondano lo sviluppo sinergico di competenze ed esperienze in campo farmacologico, clinico, regolatorio e produttivo. Dall'altra, vanno evidenziati gli accordi che consolidano la rete commerciale e agevolano la creazione di fiducia negli *stakeholder* presenti nei diversi Paesi.

Organizzazione e gestione delle risorse umane

I risultati, in tutte le organizzazioni, sono il frutto dell'impegno delle persone. Le quali possono fornire un contributo distintivo e di qualità se avvertono di essere al centro di un progetto importante di valorizzazione e di sviluppo. Che, per l'appunto, è quanto ha realizzato il Gruppo Chiesi in questi anni. Anzi, la centralità delle risorse umane è diventato un fattore di distintività del Gruppo, in ragione della particolare attenzione riconosciuta al capitale umano da parte del vertice aziendale.

Nel quadro delle strategie di valorizzazione delle risorse interne, nel corso degli ultimi anni è stato avviato un progetto di Sviluppo delle risorse umane a livello europeo basato sulla definizione di un nuovo modello di competenze.

Da tale progetto ha preso avvio l'attività dei *Development Center* che, a livello di singola consociata, ha assicurato l'avvio di un processo di miglioramento costante delle competenze considerate prioritarie nel quadro dei valori aziendali. Tra queste, alcune si pongono l'obiettivo di accrescere le capacità prospettive delle persone (si pensi alla propensione all'innovazione e alla necessità di truardarsi al futuro), piuttosto che assumere decisioni efficaci, altre ancora si fondano sul miglioramento del clima interno attraverso una maggiore qualità nelle relazioni tra le persone. In tale cornice, un'attenzione particolare viene riconosciuta alla capacità delle persone di potenziare nel tempo tali relazioni fondate sulla trasparenza e indirizzate ad accrescere capacità e competenze.

Per qualificare un sistema organizzativo in grado di favorire i processi di gestione e di sviluppo delle 4500 persone presenti all'interno del Gruppo, è stato promosso il progetto denominato *Talentia*. Si tratta di un sistema gestionale avanzato che supporta i manager e la funzione *HR* nel processo di *Management by Objectives* su cui si basa il processo di valutazione delle performance, cui viene, peraltro, collegato il calcolo della parte variabile del sistema retributivo.

Per il Gruppo Chiesi la mobilità internazionale si conferma una delle chiavi di sviluppo professionale e di *Knowledge sharing* più rilevanti in quanto nel corso degli ultimi anni un numero crescente di manager sono coinvolti in progetti di mobilità internazionale nei quali hanno l'opportunità di svolgere le proprie attività in contesti professionali diversi da quelli di origine.

Per quanto attiene alle politiche di *Work Balance*, in Chiesi Italia risultano attivi tre differenti programmi: i Servizi denominati "*salvatempo*", quali assistenza fiscale e legale e connesse alla mobilità sostenibile; le Azioni di flessibilità, quali part-time agevolato al rientro dalla maternità (o in altre situazioni particolari), politiche di *flex time*, *smartworking* e progetti di telelavoro; ed, infine, il progetto denominato *People care* che prevede, ad esempio, progettazione di workshop su temi di particolare attualità per le persone, programmi di promozione del benessere psico-fisico, interventi di assistenza sanitaria e previdenziale.

Una menzione particolare, infine, merita l'attività di formazione interna con l'attivazione dei corsi di aggiornamento in tutte le sedi del Gruppo al fine di consolidare competenze e capacità delle persone occupate. All'interno di tali attività è stato istituito il programma sviluppato dalla *Chiesi Academy* indirizzato agli *executive* e agli alto potenziali e caratterizzato da una rilevante impronta internazionale. Nel solo 2015 l'investimento in attività di *training* è risultato di 13 milioni di euro, in crescita del 13,6% rispetto all'anno precedente.

Per l'insieme dei processi posti in essere non deve stupire se ben sette consociate hanno ottenuto il riconoscimento dello status di *Top Employer* nel corso del 2016 (Italia, Francia, Germania, UK, Spagna, Polonia, USA), mentre il Gruppo è stato premiato quale *TOP Employer Europe*.

LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY NEL GRUPPO CHIESI

L'approccio alla responsabilità sociale del Gruppo si fonda su tre rilevanti elementi: Etica & *Compliance*, Persone, Ambiente & Sicurezza. In tale cornice, il Gruppo e la Fondazione promuovono progetti volti a trasformare il concetto astratto di responsabilità sociale d'impresa in azioni concrete. In particolare, si è inteso contribuire allo sviluppo sociale e culturale delle comunità locali dove il Gruppo opera, facendosi carico dei bisogni dei pazienti e di coloro che li assistono, sia come Azienda che sviluppa terapie e servizi di qualità, che come Fondazione, nell'ambito di alcuni territori svantaggiati. Viene al contempo perseguita la promozione di un ambiente di lavoro armonioso mediante la valorizzazione dello spirito di squadra e lo sviluppo professionale delle persone. Quest'ultimo, favorito da una costante adesione ad un modello culturale che incentiva comportamenti etici ed il rispetto dell'ambiente attraverso una crescita sostenibile.

LA FONDAZIONE CHIESI

Promossa nel 2005, la Fondazione è un'organizzazione non profit la cui missione è quella di migliorare la salute e di alleviare le sofferenze dei pazienti affetti da malattie respiratorie e neonatali attraverso il sostegno a progetti di ricerca scientifica, formazione e cooperazione internazionale.

La Fondazione promuove progetti in grado di coniugare due elementi essenziali: Etica e Conoscenza. Lo stesso DNA lega Azienda e Fondazione i cui programmi principali sono rappresentati dal sostegno alla ricerca scientifica e da progetti di cooperazione internazionale indirizzati a pazienti bisognosi in Paesi con ridotte disponibilità di risorse.

Nel corso dei primi dieci anni la Fondazione ha donato oltre 1,5 milioni di euro come contributi non condizionati alla **Ricerca scientifica** e a borse di studio indirizzate a giovani ricercatori. In tale periodo, sono stati finanziati 30 studi clinici negli ambiti della neonatologia e della pneumologia con l'obiettivo di ricercare nuovi metodi di gestione del paziente e comprendere meglio i fabbisogni anche di natura psicologica connessi alla malattia.

Nello stesso periodo sono stati donati oltre 500 mila euro per progetti di **Cooperazione internazionale** in ambito sanitario (con un focus specifico sulla salute neonatale) al fine di assicurare la piena realizzazione del diritto alla salute per i pazienti più svantaggiati.

ALBERTO CHIESI IMPRENDITORE E MANAGER

Il quadro appena richiamato evidenzia come lo straordinario successo raggiunto dal Gruppo Chiesi in questi ultimi cinquanta anni sia fondato sulla valorizzazione di tutti gli *asset* più rilevanti (la produzione di conoscenze, l'innovazione continua, lo sviluppo del capitale umano, la creazione di un rapporto fiduciario con i diversi *stakeholder*, l'attenzione al territorio, l'impegno in campo sociale). Tali risultati sono stati ottenuti in presenza di un particolare modello di impresa familiare nel quale il coinvolgimento dei componenti della famiglia nel processo decisionale risulta distintivo.

Siamo di fronte ad una realtà di impresa che ha saputo con intelligenza, intuito e capacità, coniugare visione di lungo termine con politiche e risultati di breve, disegno strategico e concretezza operativa.

E, all'interno della famiglia, Alberto Chiesi ha dimostrato di rappresentare non solo la guida, ma anche il collante fondamentale dell'intero processo.

Alberto Chiesi ha inteso, con grande perseveranza nei cinquant'anni nei quali ha condiviso con il fratello, i figli ed il management la *Governance* del Gruppo, costruire un modello organizzativo distintivo nel quale tutti hanno potuto (perché la cultura interna prevede l'ascolto come modalità continuativa) migliorarsi, hanno creduto nel progetto comune, si sono sentiti (perché lo erano) componenti fondamentali di quel grande orologio che è l'impresa.

Un elemento costante dell'opera imprenditoriale di Alberto Chiesi è rappresentato senz'altro dall'attenzione ai fattori istituzionali e al rispetto di regole di natura etica all'interno delle quali un'impresa può e deve operare. E' riuscito (con la condivisione ed il sostegno costante del fratello Paolo) a rendere competitiva un'impresa che contava poco più di cinquanta persone quando ha iniziato ad occuparsene, superando i limiti allo sviluppo che spesso rendono poco performanti le imprese italiane di piccole dimensioni, non di rado di matrice familiare. Limiti che non derivano, come è noto, da scarsità di risorse naturali, di capitale umano o di tecnologia, ma spesso, dall'assenza di meccanismi di natura organizzativa e gestionale coerenti, e di una cultura manageriale avanzata e consapevole.

Una cultura organizzativa che in Chiesi si caratterizza, non solo per l'attenzione alla conoscenza e al rispetto di comportamenti specifici, ma, soprattutto, come adesione ad un modello valoriale condiviso.

E' stato richiamato spesso nella letteratura economica come i limiti allo sviluppo del Paese siano da ricondursi ad infelici trasferimenti intergenerazionali della proprietà non in grado di condurre a riallocazioni efficienti del controllo. Tale fenomeno ha condizionato, in molte occasioni, l'evoluzione dimensionale dell'industria italiana ostacolando la nascita di imprese in grado di rispondere alle crescenti sfide dei mercati globali, attraverso la dotazione di risorse di competenza e di fiducia sempre più necessarie per migliorare la posizione competitiva.

Nel caso della Chiesi e del suo Presidente si tratta di un percorso virtuoso, disegnato in modo che tutti gli *stakeholder* fossero fortemente coinvolti nel disegno complessivo di crescita e di valorizzazione. Denominatori di tale condivisione sono, infatti, risultati i valori stessi dell'impresa divenuti, nel tempo, modo di operare, strumento implicito di regolazione delle decisioni. Ed i valori, come è noto, non possono che rimandare alla visione di chi guida l'azienda, al suo modo di interpretare e vincere la complessità della sfida per il miglioramento. In ultima analisi, i valori rinviano alle qualità e alle sensibilità stesse dell'imprenditore, al modello di "regia" identificato, alla visione e allo stile perseguito.

Infatti, a valle della fotografia del Gruppo che si è brevemente tratteggiata appaiono assolutamente evidenti i meriti imprenditoriali e manageriali che vanno riconosciuti ad Alberto Chiesi e che affondano nelle doti che lo connotano. Tra queste, tre mi paiono assolutamente caratterizzanti la sua figura e, non a caso, testimoniate dalle persone interne o esterne all'azienda che ho avuto modo di conoscere in questo periodo: intuito, perseveranza e riservatezza.

La prima qualità fa riferimento alla capacità di saper individuare con rapidità e con particolare cura le cose che contano, per le quali è rilevante essere attenti, vigili, rapidi nella presa di decisione. Si tratta di una qualità che ritroviamo nelle persone che selezionano le cose, le ponderano e, quindi, le ordinano in base alla rilevanza (e all'urgenza). Si tratta di comprendere appieno il giusto "valore" dei diversi elementi, nei processi di governo dell'impresa, ma anche, in generale, all'infuori di essa.

La seconda qualità rimanda alla costanza e fermezza nel perseguire i propri scopi, nel sapere, con consapevolezza, proseguire sulla via intrapresa, dopo che la si è attentamente ponderata.

In contesti manageriali nei quali, a volte, prevalgono logiche di breve termine, in parte dettate per rispondere alle urgenze del mercato finanziario dove gli *shareholder* prendono spesso decisioni in base ai “risultati della quadrimestrale”, la capacità di mantenere “dritta la barra” perseguendo una strategia capace di creare valore nel lungo termine è assolutamente dote segnaletica. Rappresenta una qualità distintiva di chi comprende che gli obiettivi lontani si perseguono, in realtà, attraverso il lavoro di tutti i giorni, svolto con meticolosità calvinista.

Il terzo aspetto che qualifica l’azione di Alberto Chiesi è la riservatezza, la costante e naturale ricerca di quello che potremmo definire il basso profilo. La sua riservatezza va iscritta nelle doti oggi più rare in una società che spesso ci presenta modelli manageriali improntati su forme esteriori e, in molti casi, fondate sulla ricerca facile del consenso.

La sua capacità di essere autorevole senza mai dover ricorrere all’armamentario tipico di chi detiene posizioni di potere, in quanto capacità e visione gli sono riconosciute da tutti i collaboratori. L’impresa diventa la stanza del potere discreto che si esercita con la *moral suasion*, dove il tratto fermo e gentile rappresenta l’arma di governo più efficace. Siamo, in questo caso, di fronte ad una naturale figura di leader vero, in quanto riconosciuto come facilitatore dei processi decisionali. La sua sobrietà diventa uno stile di relazione, rappresenta un segno nobile per chi gli è vicino professionalmente.

Ted Levitt ci segnala che *“Il futuro appartiene alle persone che vedono possibilità prima che diventino ovvie”*.

Certo è che individuare e implementare fin dagli anni Sessanta le strategie che hanno comportato uno sviluppo rilevante per il Gruppo rappresenta una dote rara che Alberto Chiesi possiede e che è presente solo in alcuni manager di successo.

Ma l’aver manifestato intuito e determinazione nell’adattare nel tempo tutti i processi di natura organizzativa e gestionale funzionali al successo di tali strategie, mediante una sapiente opera di coinvolgimento di tutti i collaboratori presenti in azienda, è sicuramente una qualità riscontrabile solo nei capitani d’industria più riconosciuti e stimati. Di quelli che la storia industriale giustamente si impegna a tramandare.

Categoria alla quale, in modo inconfutabile, Alberto Chiesi appartiene.