

DIANA BRACCO
«FARMACEUTICA:
INNOVANDO
COMPETIAMO
CON I BIG MONDIALI»

di **Stefano Righi** 9



LA RICETTA DEL SUCCESSO «NON MOLLATE MAI»

E ai più giovani: «Ricordatevi di innovare sempre, prodotti e processi. Non si prescinde da questo fattore». Il gruppo di famiglia festeggia i 95 anni di attività e un fatturato da 1,7 miliardi tornando nei vecchi stabilimenti di Lambrate, ora totalmente rinnovati

I rischi della governance? Si superano con una chiara linea successoria
di **Stefano Righi**

Da commercianti a industriali. Andiamo con ordine. Milano, piazzale Susa, 1927: nonno Elio avvia un commercio di prodotti farmaceutici che era riuscito ad ottenere in esclusiva per il mercato Italiano dalla tedesca Merck. Storie di guerra. La prima era finita da poco. Elio Bracco ne aveva pagato il conto finendo in un carcere austriaco. Lì a Graz, aveva prima imparato il tedesco e poi il russo: non si sa mai... Una volta liberato e finite le ostilità andò in Germania dove, forte della conoscenza della lingua, entrò in confidenza con i vertici della Merck che gli riconobbero il diritto di commerciare, in esclusiva per l'Italia, alcune sue specialità, tra cui il famosissimo Cebion.

Fu l'inizio di una dinastia. Fulvio, figlio di Elio, entrò in azienda nel 1939. Anni tre-

mendi lo aspettavano. Quando prese in mano le sorti del gruppo di famiglia, Milano era un mucchio di macerie, così da via Fucini, dove nel 1931 era stato eretto il primo stabilimento di famiglia, con quella pianta pentagonale che poi diventerà uno dei simboli della Bracco, il gruppo decise di spostarsi in periferia, a Lambrate. C'era bisogno di spazio, per l'industria e i nuovi prodotti che nascevano nei laboratori di ricerca affidati al professor Ernst Felder. La trasformazione si stava compiendo. Non solo commercianti di prodotti tedeschi, ma anche creatori, in proprio, di nuove specialità nel settore farmaceutico.

Quindi venne il tempo di Diana: nel 1966 entrò in azienda, nel 1977 divenne direttore generale, oggi è presidente e *ceo* di un gruppo arrivato a 1,7 miliardi di fatturato. **Dottoressa Bracco, suo nonno Elio fu il fondatore. Suo padre Fulvio trasformò l'impresa da commerciale a industriale. Lei quale merito si attribuisce in questa storia aziendale di famiglia arrivata a compiere 95 anni?**

«L'internazionalizzazione del gruppo è di questi ultimi decenni. Oggi siamo presenti sui mercati di oltre cento paesi, mentre un

tempo si faticava ad uscire dall'Italia. Ecco, credo che questo sia il tratto distintivo della parte percorsa più recentemente. Non certamente l'ultima. Questo processo di marcata internazionalizzazione si è concretizzato con alcune scelte decisive. Mi piace ricordare che nel 1994 abbiamo acquisito la Squibb Diagnostics di Princeton, nel New Jersey, da Bristol Myers Squibb. Mentre più recentemente abbiamo ceduto l'intera parte di prodotti farmaceutici, comprese alcune specialità da banco molto note, per concentrare la nostra attività sui mezzi di contrasto. È stata quest'ultima una scelta strategica di grande valore, che ci ha portato a essere protagonisti mondiali nel settore dei mezzi di contrasto. Oggi controlliamo un terzo del mercato mondiale del settore dei



08865
mezzi di contrasto ai Raggi X e negli Stati Uniti nell'ultimo anno siamo cresciuti del 47 per cento, in Cina del 37 per cento».

Che cosa hanno rappresentato per voi i mercati esteri?

«Anzitutto un aumento delle opportunità. Poi, se penso alla Fda americana, l'ente regolatore, questo ha rappresentato la necessità di alzare notevolmente l'asticella qualitativa dei nostri prodotti. Ora anche gli organismi nazionali ed europei hanno standard elevatissimi».

Bracco è un'azienda di famiglia. Qual è il segreto per rimanere competitivi in un mondo, come quello del pharma, dominato dalle grandi multinazionali?

«In casi come quello di Bracco, l'azienda introietta l'anima della famiglia. Se questo spirito viene condiviso con i collaboratori le aziende famigliari hanno un vantaggio competitivo importante anche rispetto ai gruppi di maggiori dimensioni. Anche per questo abbiamo dato vita all'archivio storico digitale, per dare un segno di identità anche a chi lavora per noi a molti chilometri da Milano».

Le aziende famigliari vivono frequenti criticità a livello di «governance», specie nel momento del cambio generazionale.

«Non è il nostro caso. Io rappresento la terza generazione e sono da molti anni in azienda, dove ho raccolto il testimone da mio padre. Ma la quarta generazione è già pronta, con Fulvio Renoldi Bracco, figlio di mia sorella. Il segreto è questo: la linea successorica deve essere chiara».

Nella farmaceutica servono capitali per sviluppare un mercato di dimensione mondiale. La Borsa può essere una op-

portunità per Bracco?

«Anni fa siamo stati molto vicini alla quotazione. Eravamo pronti. Poi degli improvvisi rovesci di mercato hanno bloccato tutto. È stata una benedizione, per fortuna non ci siamo quotati. Così siamo più liberi, meno vincolati ai risultati trimestrali, più padroni delle nostre scelte. Però, il processo di avvicinamento ci è servito: abbiamo mantenuto la struttura che avevamo creato, siamo cresciuti anche attraverso questo percorso».

La finanza non vi attira?

«Noi siamo industriali. Quando nel 1999 abbiamo riacquisito dalla Merck le nostre quote di capitale il sistema bancario italiano, ricordo con piacere Bpm, ci è stato di grande aiuto. È successo altre volte, la finanza è importante. Ma noi siamo e intendiamo essere anche in futuro orgogliosamente industriali».

I risultati parlano a vostro favore. Nel 2018 fatturavate 1.292 milioni. A fine 2021 siete arrivati a 1,69 miliardi, con 3.730 dipendenti.

«Gli ultimi anni hanno rappresentato una sfida enorme perché siamo stati costretti ad affrontare situazioni inimmaginabili. Nonostante ciò, Bracco è riuscita a mantenere intatta la propria posizione di leader sul mercato. Nel 2021 il fatturato complessivo di Bracco è cresciuto del 17,3% rispetto al 2020 e l'utile netto del gruppo è risultato nel 2021 pari a 130,5 milioni di euro. In particolare, le procedure con mezzi di contrasto

98865
per Raggi-X/Tac hanno registrato un incremento del 12,9%, quelle per procedure di risonanza magnetica del 9,1% e di oltre il 30% quelle con ultrasuoni».

E domani?

«Vogliamo crescere. Non smetteremo di innovare e di guardare a nuovi mercati».

Viviamo tempi complessi. Ci sono grandi difficoltà internazionali, aumentano i tassi, il prezzo delle materie prime e c'è anche un concreto rischio di recessione. Come vede il futuro prossimo?

«L'impatto reddituale non sarà di poco conto anche per Bracco. Questo ci sprona a una più rigida gestione delle spese, in modo da garantire le risorse necessarie per proseguire nel piano di investimenti. La nostra strategia per i prossimi anni punta su 5 programmi fondamentali: rafforzare il business della radiologia, adottare misure di ottimizzazione e razionalizzazione dei processi produttivi, espandere le nostre piattaforme di crescita (imaging molecolare, Ceus/microbolle, medical devices), eccellere nei mercati emergenti e accelerare la trasformazione digitale».

Ha governato un'importante azienda per molti anni, facendola crescere. Cosa si sente di consigliare ai giovani che partono adesso, magari con una buona idea, pochi soldi e nessuna esperienza?

«Prima di tutto: non mollare mai. Poi, non bisogna fare le cose perché tutti le fanno, ma perché servono. Vanno curate le competenze e al tempo stesso, appena possibile, vanno esplorati nuovi settori, nuovi mercati. Innovare è la chiave del successo. Sia che si tratti di prodotti che di processi. Non si prescinde dall'innovazione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

1927 1953 2022

La fondazione

Milano, piazzale Susa. Elio Bracco fonda S.I.P. E. Merck: sarà l'embrione della Bracco

Lambrate

Fulvio, figlio di Elio, inaugura lo stabilimento di Lambrate: 50 mila mq

Il ritorno

Entro fine anno il rientro a Lambrate: sede storica di un gruppo da 1,7 miliardi



