

STORIE DI RESILIENZA. Il caso Fenix Pharma, raccontato dal presidente Salvatore Manfredi

Il risveglio della fenice

Da manager di una grande multinazionale a imprenditori che hanno dato vita all'azienda che rispecchia i loro valori, senza per questo rinunciare al fatturato. Una lezione di vita e di business

di **Raul Alvarez** e **Elin Miroddi**

E un giorno d'estate del 2011. Caldissimo. C'è chi, rilassato, pensa alle ferie. E chi è sotto shock, risvegliato da una doccia fredda. La multinazionale americana Warner Chilcott, che solo due anni prima aveva acquisito il ramo farmaceutico di Procter & Gamble, annuncia la dismissione delle attività in Europa. Motivazione: la scadenza del brevetto del loro prodotto di punta, un farmaco per l'osteoporosi. Eppure, già all'atto d'acquisto da Procter & Gamble (2009), si sapeva che quel prodotto sarebbe diventato un generico nel 2011. Ma allora perché quella decisione apparentemente irragionevole? Secondo **Salvatore Manfredi**, responsabile vendite all'epoca della Procter & Gamble, oggi presidente di Fenix Pharma, «era tutto pianificato fin dall'inizio: appena rientrati dall'investimento, e spartita la torta delle stock options, i manager avrebbero chiuso e venduto la licenza del farmaco, senza

Salvatore Manfredi, presidente di Fenix Pharma



curarsi di quante persone sarebbero rimaste in mezzo a una strada». 550 per l'esattezza, di cui 160 in Italia. E quella sarebbe stata l'estate più aspra della loro vita.

Che fare? La risposta arriva, ma non dal sindacato o dall'azienda, tanto meno dal Governo, bensì dai cinque manager della Warner Chilcott: non opporre resistenza e non arrendersi, ma rilanciare. Assorbito lo shock, uniscono le forze e cercano una strada per andare, insieme, oltre la crisi.

In una sala riunioni improvvisata fra i tavoli di un bar alla periferia sud di Roma, cominciano a riflettere sul loro futuro. Con realismo e lungimiranza ponderano alternative. Infine l'idea arriva: mettere su da zero un'azienda, reinvestendo parte della loro buona uscita. Nel giro di pochi mesi, dalle ceneri di Warner Chilcott risorge un'azienda il cui nome è l'epitome stessa della resilienza: Fenix Pharma. Una struttura cooperativa, un nuovo modello di business per dare una lezione ai giganti. In seguito, ai 5 soci fondatori si uniscono 44 ex dipendenti dei 150 in mobilità. I finanziamenti di Coopfond, il fondo mutualistico di Legacoop e di Cfi, la società per azioni che opera dal 1986 per la promozione delle imprese cooperative di produzione e lavoro, aiutano a sviluppare il progetto. Oggi Fenix Pharma ha 47 soci, 40 agenti commerciali e 5 dipendenti non soci. Gestisce 28 prodotti, fra integratori e *medical devices* di proprietà e in concessione e, in 5 anni, ha fatturato 10 milioni di euro. È un'azienda "tradizionale" che si posiziona in un segmento tradizionale, ma con una formula "non tradizionale" anzi, unica nel suo genere, quella di cooperativa SpA. "L'innovazione per noi è stata riuscire a essere questo tipo di azienda", sostengono i fondatori. Come sono riusciti nell'impresa? Lo chiediamo a uno dei



suoi soci fondatori e attuale presidente di Fenix Pharma, Salvatore Manfredi. La sua storia personale coincide in parte con quella di Fenix Pharma e, a suo dire, “ne è il punto di svolta”.

Una delle abilità dei leader resilienti è la capacità di intercettare “i segnali deboli” di un evento prima che il problema si manifesti. Da quali segnali ha intuito che era il momento di andarsene quando è subentrata Warner Chilcott?

Da una serie di operazioni non andate a buon fine intuivo che il farmaceutico non era nelle corde della nuova proprietà. Né un loro obiettivo prioritario. I segnali erano nell'aria, e non tanto “deboli” per chi opera da anni nel settore. Ma sono uscito dall'azienda anche per ragioni personali. Sentivo il bisogno di misurarmi con nuove sfide, con attività diverse dove potessi mettere a frutto la mia esperienza, divenire consapevole di quali fossero le mie capacità e quelle ancora da esprimere. Un'agenzia di comunicazione che vendeva servizi alle aziende farmaceutiche mi assunse nella posizione di General manager. Quello è stato il primo grande cambiamento.

Che impatto ha avuto su di lei questo cambiamento?

Lasciare colleghi e collaboratori con cui c'era un forte legame è stata una scelta difficile. Stavo rinunciando alla mia zona di comfort per tuffarmi in un mare incerto dove, dopo ogni onda, non sapevo come mi sarei rialzato. Ma la spinta al cambiamento era più forte. Sentivo che il lavoro che svolgevo non aveva più senso. Volevo acquisire nuove conoscenze. L'agenzia di comunicazione ha appagato, in parte, questo bisogno, ma a caro prezzo. Nella posizione di General manager era richiesta una velocità nelle decisioni cui non ero abituato. In Procter & Gamble una scelta era il fare una scelta anche nel giro di poche ore. Inoltre, si lavorava spesso oltre l'orario, con massima concentrazione sul prodotto e una pressione continua: è stata durissima, ma anche una palestra per ciò che sarebbe arrivato dopo.

Cosa ha appreso di importante dalle difficoltà cui ha dovuto far fronte in quel momento critico per il suo futuro lavorativo?

Ho imparato a tirar fuori la flessibilità e la determinazione necessarie per reggere lo stress e rimanere focalizzato su un obiettivo: uscire dalla crisi e trovare la mia strada.

STORIE DI ORDINARIA RESILIENZA

Da questo numero inizia la pubblicazione di una serie di articoli dedicati al tema della resilienza nelle organizzazioni. Storie di aziende che hanno fronteggiato sfide complesse e superato fasi critiche, da cui estrapolare principi generali utili a tutti

.....

Ho imparato anche l'umiltà di riconoscere quando è necessario una risorsa esterna. Per questo ho chiesto supporto a una psicologia e quegli incontri sono stati un catalizzatore di risorse. In poco tempo ho ritrovato lo slancio per cavalcare le ondate di insicurezza affiorate in quel periodo. Eppure, paradossalmente, è stato proprio cavalcando quelle onde che sono riuscito a costruire nuove e più solide certezze. Così, quando l'agenzia di comunicazione mi ha licenziato, per motivi che esulavano dalla mia performance, ho assorbito bene il colpo. Fortunatamente il licenziamento coincise con il periodo in cui la psicologa mi disse che non avrei avuto più bisogno di lei. Mi sentivo finalmente libero da paure e incertezze, pronto ad affrontare un nuovo corso.

Successivamente a quali nuove esperienze è approdato?

Ho aperto un'agenzia che mi ha consentito di ottenere discreti profitti. Nonostante ciò sentivo che mi mancava ancora qualcosa. Poi, nel 2011, ricevo una telefonata. Erano i miei ex colleghi, mi informavano che la Warner Chilcott stava chiudendo. Loro pensavano di mettere su una propria azienda e volevano coinvolgermi. Ho sentito subito la voglia di rimettermi in gioco. Posso dire oggi, col senno di poi, che quello che mi proponevano era ciò che avevo sempre cercato, senza saperlo. Finalmente potevo tornare a lavorare con persone che stimavo e con cui dividevo dei valori. Ho lasciato la mia azienda per lanciarmi in questa nuova impresa. Sapevo che non sarebbe stata una passeggiata, ma ero tranquillo poiché sentivo che quella era la scelta giusta.

Cosa le dava questa certezza?

Il fatto di condividere un'idea di azienda, non come visione del socio di maggioranza, ma come espressione dei nostri principi. Pensavamo a un'azienda di persone, non di numeri in libro paga, che valorizzasse l'individuo e le competenze. Un modello opposto a quello di molte multinazionali. La scelta di formarci in Cooperativa è stata valoriale.

Cosa vi ha convinto che potevate farcela in un settore così difficile?

Due cose: conoscevamo le persone e sapevamo cosa aspettarci da loro. Secondo, avevamo tutti una grossa esperienza del mercato. Per partire con una discreta possibilità di successo abbiamo puntato subito su un prodotto simi-



Lezioni di resilienza da Fenix Pharma

Ecco le leve messe in campo dall'azienda e dal suo leader per attivare resilienza personale e organizzativa, e superare i momenti critici.

1. ANTICIPAZIONE

Mettere le parole e le intenzioni alla prova dei fatti. E nei fatti intercettare incoerenze e segnali deboli per anticipare le contromosse, prima che gli eventi costringano a farlo. *"Intuivo che il farmaceutico non era nelle corde della nuova proprietà, né un loro obiettivo prioritario"*.

2. AUTOCONSAPEVOLEZZA

La capacità di osservazione sistemica favorisce il distacco emotivo, il pensiero critico e la metacognizione necessarie per essere resilienti. *"Sentivo il bisogno di riflettere sulle mie scelte, divenire consapevole di quali fossero le mie capacità e quelle ancora da esprimere"*.

3. FIDUCIA

Rafforzare nelle persone il senso di autoefficacia per fronteggiare il nuovo corso e la convinzione di poterci riuscire. Più l'autoefficacia è ancorata al contesto, alla comprensione dell'ambiente e delle strategie, più sarà potente. *"Durante le assemblee generali li mettevo di fronte alla realtà, senza mezzi termini, ma poi aggiungevo anche che ce la potevamo fare e spiegavo loro perché e come ci saremmo mossi"*.

4. SENSEMAKING

Per creare un'azienda partendo da una sfida, guidati da valori condivisi, che restituiscono identità, significato e slancio a chi deve affrontare una transizione difficile. *"Non aspiriamo*

a divenire un colosso, ma un'azienda che offra a chi ci lavora la serenità di arrivare alla pensione. Puntiamo a un fatturato sufficiente a renderci profittevoli, senza doverci snaturare".

5. SUPPORTO SOCIALE E SENSO DI COMUNITÀ

Nel transito verso il cambiamento le energie personali possono venir meno o non essere sufficienti. Riconoscerlo e cercare supporto nella rete sociale è un ampliamento e una ricapitalizzazione di risorse. *"Per reggere la tensione c'è voluto il supporto di una psicologa"*. Ma anche il riconoscersi come comunità, con un progetto e una visione comune fondato sul legame e la solidarietà tra i suoi membri, è un generatore di risorse. *"Il sacrificio condiviso ci ha uniti e ha rafforzato il senso di comunità"*.

6. TRASPARENZA ED ENGAGEMENT

Nelle sfide difficili è importante accrescere le occasioni di relazione e di scambio, aprire i canali di comunicazione, puntare a una open leadership che rassicuri e incoraggi, che legittimi dubbi e perplessità, che favorisca la trasparenza e al confronto. *"Volevamo che i membri dell'azienda sparsi sul territorio ci sentissero vicini. Per questo il primo anno abbiamo organizzato cinque assemblee generali dove, messi al corrente delle decisioni prese, abbiamo condiviso dubbi, sentimenti, idee"*.

7. FLESSIBILITÀ

La resilienza richiede nuovi *mindset* che liberino da schemi mentali non più utili ad agire nel presente per costruire il futuro. *"Dovevano scomparire a innamorarsi del prodotto, semmai innamorarsi del business"*. Nuovi *mindset* per esplorare e ridefinire l'ambiente da nuovi punti di vista e cogliere risorse e nuove opportunità. *"Dobbiamo occupare le aree lasciate libere dalle multinazionali, trovare nicchie profittevoli, ignorate o trascurate dai competitors"*.

lare al farmaco per l'osteoporosi lanciato dalla Procter & Gamble. È stata la decisione giusta. All'inizio ha coperto il 50% del fatturato annuo. Poi abbiamo dovuto puntare su integratori e altri prodotti per differenziare l'offerta e non cadere nella trappola del mono prodotto.

Quali sono state le mosse vincenti per gestire con successo la fase di avvio?

Prima mossa, la scelta di partire tutti con contratti co.co.pro., dal presidente all'informatore scientifico, 1.200 euro. È stata dura, ma il sacrificio condiviso ci ha uniti e ha rafforzato "il senso di comunità". Siamo cresciuti grazie anche all'aver accolto il sacrificio di ognuno come condizione per costruire un'impresa a misura dei nostri sogni. Seconda mossa, l'aver consolidato la coesione intera. Molti membri dell'azienda erano sparsi sul territorio. Noi volevamo che ci sentissero vicini. Per questo nel primo anno abbiamo organizzato cinque

assemblee generali dove sono stati messi tutti al corrente delle decisioni prese. Incontrarsi e condividere dubbi, sentimenti, idee ha cementato la fiducia nella possibilità di farcela. Erano persone che avevano subito un trauma, ora veniva richiesto loro un cambiamento radicale: prima erano solo un numero, adesso dovevano diventare soci-lavoratori, cambiare pelle. E per questo avevano bisogno di sentirsi rassicurate. Costruire insieme *la nostra idea* di "cultura della cooperativa è stato per loro motivo di *engagement*".

Serviva un forte cambio di mentalità, come hanno risposto le persone?

Anni in una multinazionale non si cancellano in un attimo. Nonostante fossero tutti consapevoli della necessità di abbandonare le vecchie abitudini, ogni tanto queste riemergevano. Ho dovuto trasmettere loro il senso d'urgenza del cambiamento. "Non abbiamo



più la protezione di un brand forte, ora dobbiamo conquistarci una reputazione sul campo con la nostra faccia”, continuavo a ripetere. Poi, pian piano, è stata la realtà a cambiarli.

Dove c'è stata maggiore difficoltà ad abbandonare gli schemi di pensiero usuali, inadeguati nella nuova realtà?

Paradossalmente, il dover prendere consapevolezza del proprio valore. In una multinazionale la propria immagine è trainata dal brand. Ci si sente con le spalle coperte. Con una società appena nata devi costruirti una reputazione facendo leva su te stesso. E non è facile, specie se tratti farmaci generici. Altro cambiamento necessario: differenziarsi. Le Big Pharma prediligono i farmaci per patologie gravi (Hiv e Oncologia ecc.), che sono più redditizi. Le piccole aziende come la nostra devono sfruttare gli spazi lasciati liberi dalle multinazionali. Perciò la strategia vincente è diversificare e occupare le nicchie ignorate o trascurate dagli altri. Siamo partiti con un generico per l'osteoporosi, ma abbiamo acquisito altri quattordici prodotti, alcuni a prescrizione medica e altri integratori. Differenziare i prodotti e i mercati consente di non cadere nella trappola del mono prodotto profittevole oggi, ma che domani, in un contesto volatile, potrebbe farci affondare. Abituati a gestire un unico prodotto, passare al listino diversificato è stato difficile. Una scelta obbligata perché con i generici i margini di profitto sono più bassi. Per aumentare il fatturato bisogna puntare inevitabilmente sulla quantità. Tuttavia, il cambiamento più difficile credo sia stato quello di disimparare a innamorarsi del prodotto, come accadeva in Procter & Gamble dove trattavamo quasi esclusivamente il farmaco per l'osteoporosi. “Innamoratevi del business, non del prodotto” non mi stancavo di ripetere. Per aumentare il fatturato e differenziare i canali di vendita, abbiamo creato anche una piccola società di e-commerce per commercializzare alcuni integratori. Ora abbiamo in programma di costituire con i fornitori una rete d'impresa.

Cosa vi distingue nel posizionamento e qual è il vantaggio di rimanere piccoli, come è vostro intento dichiarato, in un mercato sempre più globale?

I mercati globali lasciano sempre scoperte alcune nicchie. E noi è lì che dobbiamo inserirci. Non aspiriamo a divenire un colosso, ma

un'azienda che offra a chi ci lavora la serenità di arrivare alla pensione. Puntiamo a un fatturato sufficiente a renderci profittevoli, senza doverci snaturare. Vogliamo essere un'azienda che dipenda dalle nostre scelte, dalla nostra forza e dai nostri valori condivisi, senza rinunciare alla qualità per il profitto. Per questo non produciamo in Cina o in Pakistan, nonostante i vantaggi. Acquisiamo solo prodotti *Good Manufacturing Praticise*. (Gmp). I nostri farmaci sono assemblati in Polonia e in parte in Italia. Ma la testa pensante rimane qui, nel nostro quartier generale di Roma, al Laurentino. Riuscire a fare tutto questo richiede visione e flessibilità, impegno e coerenza, etica e determinazione. Abbiamo cercato di posizionarci come un'azienda diversa dalle altre, con una nostra identità, e intendiamo mantenerla.

Quali lezioni avete appreso da quest'esperienza?

Come sia importante avere chiarezza di idee fondata sulle conoscenze. Condivisione costante per rendere tutti consapevoli delle difficoltà e delle necessità del momento. Monitoraggio continuo e gestione delle urgenze. Capacità di sopportare l'incertezza. Soffrire riuscendo ad andare oltre il disagio. Focalizzarsi sulle soluzioni anziché sui problemi. Patrimonializzare il sapere aziendale e le persone che vi lavorano. Non identificarsi con il prodotto, ma col business. Essere pronti a negare lo *status quo*. Mantenere la necessaria discontinuità con il passato. Distingersi per non estinguersi. Pensare sempre al prossimo obiettivo, anche quando non si è ancora raggiunto quello più immediato. Capacità di autodeterminare il proprio futuro.

È questa la vostra mission?

Sì, e calza a pennello con una frase di Eleonor Roosevelt che è diventata il nostro motto: “Il futuro appartiene a coloro che credono nella bellezza dei propri sogni”. ■



Raul Alvarez, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa. r.alvarez@inalto.it



Elin Miroddi, partner Inalto, consulente in Innovation Management. Counsellor ed executive coach. Esperta nell'attivare processi di change management e resilienza personale e organizzativa. e.miroddi@inalto.it