

UN CAMMINO DI 6 ANNI CHE RIPERCORRE LE TAPPE PIÙ SIGNIFICATIVE DEL NOSTRO MUSEO ITINERANTE.

## LA LETTERA Z - STORIA

la prima lettera di Zambon, ovvero la storia di 108 anni di impresa che abbiamo raccontato anche grazie alla testimonianza di **GANDHI**, un esempio per noi di **UMILTÀ**, presupposto essenziale della curiosità e del saper **ASCOLTARE** per poter creare una storia.

## LA LETTERA A - AUTORI

tutte le persone che nel passato e ancora oggi contribuiscono con il loro lavoro ed impegno alla crescita di questa impresa. La testimonianza di **MARTIN LUTHER KING**, simbolo dell'**INTEGRAZIONE DELLE DIVERSITÀ** per poter stare insieme in armonia costruttiva, è la nostra guida.

## LA LETTERA M - MAKE

un fare di qualità che come i nostri valori trova espressione concreta nelle piccole azioni quotidiane. **MADRE TERESA** è l'esempio illuminante che ispira la nostra quotidianità come **FARE DI QUALITÀ**.

## LA LETTERA B - BRAND

il cuore del nostro modo di essere e di comunicare. Attraverso il brand parliamo di noi, raccontiamo chi siamo, le cose in cui crediamo e cosa facciamo. In questo viaggio abbiamo scelto di farci "ispirare" dalle opere di uno dei più grandi comunicatori del nostro secolo, **ANDY WARHOL**, che grazie al suo stile così moderno e contemporaneo di **COMUNICARE** la realtà, rappresenta per noi un modo di essere se stessi con cui ci piace confrontarci.

## LA LETTERA O - OPPORTUNITÀ

significa per Zambon **INNOVAZIONE**, **APERTURA**, **MULTIDISCIPLINARIETÀ**, collaborazione, progresso e ricerca scientifica. In questa complessa sfida verso il progresso scientifico, abbiamo pensato di farci guidare non da un solo personaggio, ma da una **PLURALITÀ DI SCIENZIATI E INVENTORI** provenienti sia dal mondo chimico e medico sia da differenti settori, che grazie alle loro invenzioni, hanno scandito tappe fondamentali della conoscenza umana.

## LA LETTERA N - NOW

l'inizio di un nuovo percorso che deve partire da te. Il **NOW** è sinonimo di **CONTEMPORANEITÀ**, di **APERTURA AL NUOVO** e di **RINNOVAMENTO CONTINUO**: il nostro oggi nasce dalle solide radici di questa storia centenaria come linfa per la vita presente e si appresta ad affrontare con coraggio le sfide di domani. **IL PERSONAGGIO CHE SCEGLIAMO QUEST'ANNO HA UN NOME IMPORTANTE, IL TUO.**

# VALUES STORY 100+∞

QUESTA NON È UNA STORIA D'IMPRESA FATTA DI CIFRE E DI DATE, MA IL LUNGO RACCONTO DEI CENT'ANNI DI UNA FAMIGLIA CHE CON L'IMPRESA SI È INTRECCIATA E IDENTIFICATA FINO A DIVENTARE UN INSIEME UNICO. LA RICOSTRUZIONE È STATA POSSIBILE GRAZIE ANCHE ALLE TESTIMONIANZE DI MOLTE PERSONE, SOPRATTUTTO ANZIANE, I CUI RICORDI SAREBBERO FORSE ANDATI PERDUTI. L'INTENTO, PIÙ CHE DI RIPERCORRERE UNA CRONOLOGIA INDUSTRIALE E FINANZIARIA, È SCOPRIRE QUALI VALORI INDIVIDUALI E COLLETTIVI PERMETTONO A UN'ENTITÀ VIVA QUAL È UNA COMUNITÀ D'IMPRESA, DI CRESCERE E DI PERPETUARSI CON SUCCESSO NEL TEMPO.

*A tutti i nostri collaboratori di ieri, di oggi e di domani.*



“ Una **società economicamente libera**  
(quella capitalista) può essere  
**moralmente accettabile** soltanto a patto  
che la ricchezza privata diventi fraternità  
attraverso le opere buone, e **benessere**  
**collettivo** attraverso la creazione di mezzi  
di produzione, di fatti, di lavoro e  
**possibilità di vita per altri uomini.**

Ogni onesto imprenditore  
si comporta così. ”

  
G. Zambon

Vicenza, 1930

## LA PERDITA DELLA MADRE, AVVENUTA QUANDO AVEVA 11 ANNI, SEGNO' PROFONDAMENTE LA VITA E IL CARATTERE DI GAETANO ZAMBON



Gaetano Zambon,  
Vicenza, 1880

*"Vicenza. Saggio di Italiano, la mamma ammalata". Con calligrafia obliqua e qualche incertezza Gaetano Zambon, che nel 1889 ha 11 anni, svolge così il suo tema scolastico: "Sono già quindici giorni che **mia madre si trova a letto ammalata gravemente**. Io non mi posso più dar pace. Nella mia famiglia da quel giorno in poi tutto è malinconia. I famigli stessi mostrano un grande dispiacere. Io non posso più trovare un po' di divertimento, in nessuna maniera. Vado al mio solito passeggio per sollevarmi, ma **non posso mai dimenticarmi di mia madre**. Ella ci chiama tutti ogni sera e ci domanda come abbiamo passato la giornata e **ci raccomanda che siamo buoni e che guardiamo di studiare**. Io faccio sempre dei proponimenti e mi metto con tutto l'impegno, ma trovo pena ad eseguirli perché mi sta sempre alla memoria il pensiero di mia madre ammalata. **Il medico ieri sera ha detto che è difficile che guarisca e quest'oggi è aggravata più degli altri giorni**. Questa mattina le fu portato il Santo Viatico ed ella lo ricevette con molto piacere e poi **ci chiamò a sé e piangendo ci raccomandò di esser buoni, di obbedire a nostro padre ed essere sempre religiosi, e ci licenziò**".* In queste semplici parole si intuisce la tragedia di una famiglia: Maddalena Sella Zambon, 31 anni e sette volte madre, morì di parto portando con sé la piccola Chiara. Gaetano, secondogenito e unico maschio, l'amava profondamente, e il distacco gli provocò un dolore immenso che il suo carattere orgoglioso lo indusse ad affrontare lontano da tutti. Lasciò la casa, nel mattino di quel gelido inverno, e cominciò a vagare per le campagne di Malo - il paesino veneto dove la famiglia viveva - piangendo in solitudine e lasciandosi trasportare da angosciosi pensieri. La nascita e la morte erano allora legate da un soffio im-



Le gemelle Caterina  
e Cecilia Zambon,  
Vicenza, 1900

1885

Giovanni Zambon e Maddalena Sella  
Genitori di Gaetano Zambon - Fondatore  
Malo, 1885



**Lettera scritta due giorni prima di morire da Maddalena Sella a suo marito Giovanni Zambon. Ella lasciò 7 figli in tenera età.**

*"Dal mio letto di morte indirizzo a te queste mie deboli, ma calde parole. Già come io ben prevedevo che debbo abbandonare troppo presto questa terra di esilio per ritornare a mio padre. Una cosa sola ti raccomando ch'è **l'educazione morale, ed intellettuale dei tuoi teneri figlioletti abbandonati troppo presto dall'amore materno**. Deh! Ti raccomando per quel sangue che ad'essi ti unisce, non abbandonarli alle cure straniere. **Sii tu, la guida indefessa, il tuo occhio vigile e paterno, quando ti viene la cattiva idea di farti sposo pensa che l'amore della tua Madalena non lo troverai altro fino alla tomba**".*



Giovanni Zambon



Maddalena Sella

percettibile, se stavano così vicine! Perché una mamma tanto giovane doveva essere separata dai suoi bambini? Come può il Paradiso essere luogo di gioia se una morte genera tanta sofferenza? Povero papà: adesso chi avrebbe badato a tutta quella schiera di figli? Fu un uomo del posto, uno sconosciuto, a trovarlo seduto su uno scalino, muto e infreddolito: *"Ma ti no te si el fiolo de Zambon?"*. E, senza incontrare resistenza, lo riportò a casa. **Quel giorno del 1889 Gaetano diventò precocemente adulto. Restò segnato, e formò un carattere severissimo, dal retrogusto amaro.**

**Giovanni Zambon, suo padre, aveva 48 anni** e giurò sul letto di morte a Maddalena che non si sarebbe risposato. L'aveva portata all'altare diciannovenne, fresca e bellissima, e lei in 12 anni gli aveva dato sette figli, più Chiara. Giovanni mantenne l'impegno per i 12 anni che le sopravvisse, anni tristi e faticosi. Egli aveva un'attività ben avviata come **commerciante di granaglie**. Il lavoro andava bene. La famiglia viveva agiatamente, in casa - un bel palazzotto nel centro di Malo - c'era della servitù. **Gaetano era l'unico figlio maschio** e sarebbe stato, come usava nelle famiglie patriarcali di allora, **l'erede indiscusso** dell'attività paterna. Le altre figlie erano Maria, la primogenita, di due anni più vecchia di Gaetano; poi Maddalena (il nome della madre e della nonna materna, classe 1880), Carmela (1882), Antonia (1884), Cecilia e Caterina (gemelle, 1886). Caterina morì diciassettenne, nel 1903. Di loro, e di Gaetano in particolare, **si occupò la nonna materna, Maddalena**, che col nonno Antonio Sella viveva a Schio, a pochi chilometri da Malo.

Gaetano lasciò la casa paterna e si trasferì in quella dei nonni. **In famiglia esisteva una farmacia** e fu qui, per la prima volta, che Gaetano annusò gli odori penetranti di essenze, soluzioni, estratti, distillati. Talvolta erano nauseanti, o fetidi: ma lo affascinarono sempre, e l'idea di quelle miscele benefiche sollecitò il suo istinto

## IL NONNO MATERNO, ANTONIO SELLA, ERA FARMACISTA QUELL'INFLUENZA FU DETERMINANTE: GAETANO RINUNCIÒ ALL'ATTIVITÀ DEL PADRE, COMMERCIANTE DI GRANAGLIE, PER SEGUIRE GLI STUDI DI FARMACIA



Gaetano Zambon, 1896

## A 26 ANNI, MORTO ANCHE IL PADRE, GAETANO, UNICO FIGLIO MASCHIO, SI RITROVÒ CON LA RESPONSABILITÀ DI CINQUE SORELLE CUI TROVAR MARITO

creativo. Maddalena era una donna intelligente, amava quel **ragazzo serio e taciturno**, e non ebbe dubbi quando lo mandò in seminario a Vicenza: **Gaetano doveva studiare e laurearsi**. L'affettuosa influenza dei nonni fu determinante quando questi fece la sua scelta, che era **una scelta di vita** perché comportava la **rinuncia a un destino già segnato:**

**avrebbe studiato farmacia.** Per Giovanni fu un colpo durissimo perché, con l'allontanamento del figlio dai suoi progetti, vedeva crollare il futuro della propria impresa. Gaetano s'iscrisse all'università di Padova, procedette con profitto e **si laureò nel 1902. Giovanni**, in un parallelo declino, rallentò progressivamente il lavoro, chiuse la ditta e nel 1904 **morì sessantenne senza perdonare al figlio la delusione:** nemmeno all'ultimo. Per Gaetano fu un'ulteriore sofferenza, e la **vera eredità** fu quella di assumersi - a 26 anni - la responsabilità di **pensare al futuro delle sorelle**, nessuna delle quali era ancora accasata. A quell'epoca si trattava di un autentico problema da risolvere, che nel tempo, tuttavia, l'abilità di Gaetano seppe trasfor-



Carmela, Antonia e Cecilia Zambon al matrimonio della sorella Maddalena con Arrigo Giacomelli

## 1903-1904

Gaetano Zambon circondato dagli amici a Schio, Capodanno



# 1902

Foto dei laureandi, Padova



Diploma di laurea di Gaetano Zambon  
Padova, ottobre 1903

mare in un'occasione per allargare la famiglia, e con essa la futura impresa.

Appena laureato, quel giovane che da parenti e amici fu sempre **chiamato** col diminutivo di **Nello** - e che già alle scuole primarie, per il suo carattere dominante, era soprannominato "**pa-ròn Gaetano**" - entrò a far pratica nella farmacia del nonno a Schio. Dopo un paio d'anni si trasferì a Vicenza, alla farmacia "Al Redentor", in piazza delle Erbe. Una farmacia, a quei tempi, era più simile a un laboratorio che a un negozio. Le specialità industriali erano poche, forse solo l'Aspirina e la Magnesia San Pellegrino. Tutto il resto si faceva nel retro, dove venivano preparati i prodotti galenici su ricetta dei medici. Il farmacista acquistava i componenti di base, e poi fabbricava in proprio, manualmente: era un raffinatissimo artigiano. Ma **l'ingegno e l'intuito di Gaetano furono subito destati, più che da alambicchi e bilance, dalle potenzialità di quel mestiere. E cominciò a riflettere che le soddisfazioni, anche economiche, si moltiplicano risalendo la piramide del mercato: più si sale, più aumenta la base di clientela;** capi insomma, che vendere i materiali alle farmacie sarebbe stato più redditizio che gestire un'unica farmacia, e che essere lui il titolare gli avrebbe permesso - col suo carattere orgoglioso - di vivere e di lavorare con maggiore libertà. **Era il seme imprenditoriale di Giovanni che cominciava a germogliare.** Gaetano cominciò così a dare uno scopo preciso all'esperienza commerciale e alle relazioni che stava allargando: tuttavia, quando s'imbattè in un'occasione che gli parve quella giusta, si rese realisticamente conto che per avventurarsi in una nuova iniziativa **gli sarebbe stato necessario un socio valido**, con cui condividere l'attività e l'investimento.

Nei tempi padovani dell'università, Gaetano aveva conosciuto un compagno di studi di due anni più giovane: Teodorico Viero, figlio del medico condotto di San Vito Leguzzano, in provincia di Vicenza. Gaetano e Teodorico erano due opposti: e per questo, forse, diventarono amici. Serio e riservato l'uno, brillante ed estroverso l'altro. Teodorico, col suo carattere trasciatore, coinvolgeva Gaetano in divertimenti nei quali mai egli si sarebbe avventurato da solo; Gaetano si lasciava condurre di buon grado, quasi riconoscesse all'amico la capacità maieutica di fargli superare i limiti della propria riser-



Gaetano Zambon  
durante gli anni  
universitari  
Padova, 1901

vatezza. Dopo gli studi, Teodorico era stato assunto alla farmacia Cornelio, la più grande di Padova, e le loro strade si erano allontanate. Ma Gaetano, **quando si avviò alla ricerca di**

## DAL PRIMO LAVORO IN FARMACIA AL PROGETTO DI UN'ATTIVITÀ IN PROPRIO. FU UN COMPAGNO D'UNIVERSITÀ, TEODORICO VIERO, A PRESENTARGLI IL FUTURO SOCIO: SILVIO FARINA

**un socio, chiese consiglio proprio al vecchio amico,** per il quale nutriva la massima fiducia, e questi ripose: *"Ho la persona che fa per te"*. E qualche giorno dopo al caffè Pedrocchi, nel centro di Padova, di fronte al tanto familiare palazzo dell'università, **Teodorico presentò a Gaetano Silvio Farina.** Questi era un giovane con la faccia simpatica e i modi schietti. Si piacquero. Silvio era collega di Teodorico nella stessa farmacia Cornelio, in piazza delle Erbe, proprio a due passi dal Pedrocchi. Aveva **alle spalle una storia**

**difficile. Il padre** era stato a sua volta farmacista a Rosà, sempre nel Vicentino, ma quando **morì, prematuramente,** la farmacia fu venduta, anzi svenduta; la famiglia si trasferì a Padova, e **le condizioni economiche della madre, Arpalice Ghirardi** - un cognome che ritroveremo, in questa storia - **non permisero al giovane Silvio di procedere con gli studi. Cercò lavoro** e rimase "nell'ambiente", entrando come commesso **alla farmacia Cornelio,** appunto, che era di proprietà della ditta Cavalcaselle, un grossista di prodotti farmaceutici. Anche tra Gaetano e Silvio nacque **l'attrazione "dei contrari":** quest'ultimo era socievole, semplice, sorridente. Gaetano era alto, asciutto e severo, Silvio grassottello, di bassa statura, ottimista e pronto a entusiasinarsi. Attento e razionale l'uno, pragmatico e istintivo l'altro. **La coppia - il giudizio è della storia - fu ben assortita.** Cominciarono a incontrarsi, a conoscersi. Gaetano lo studiò, e alla fine gli confidò il progetto: era possibile rilevare il deposito di medicinali Rossi, in corso Fogazzaro (allora Pozzo Rosso) a Vicenza. Affrontarono insieme, in lunghe serate, tutti gli aspetti di un affare che per entrambi significava dare una svolta alla propria vita. Ciascuno poteva contare su un piccolo capitale che proveniva dalle rispettive eredità paterne, si trovarono in sintonia, e decisero di partire. **L'11 novembre del 1906 cominciò ufficialmente l'attività il Magazzino medicinali**



Teodorico Viero



Silvio Farina con Gaetano Zambon

**Zambon;** prendeva il nome dal vero ispiratore, ma la loro era una società di fatto, metà e metà. Tuttavia gli aspetti societari erano secondari rispetto alla **dedizione rivolta al lavoro, che era totale.** Il magazzino distribuiva, oltre alle pochissime specialità di allora, prodotti farmaceutici di base: "Prodotti chimici, droghe, coloniali" indicava l'insegna commerciale.

E quindi bismuti, iodio, bicarbonato, ma anche, più semplicemente, liquirizia, spezie, borotalco. In quell'ambiente odoroso l'impegno fu subito duro e appassionato, con i due soci impegnati a far tutto, praticamente da soli, infaticabili. Zambon più incline alle prassi amministrative, ai rapporti con i fornitori, ai piani finanziari, Farina un formidabile eclettico, capace di compiere da solo tutte le mansioni: al mattino, in bicicletta, visitava le farmacie dove riceveva gli ordini, poi rientrava in magazzino, li trascriveva, preparava la merce; nel pomeriggio la portava a destinazione, consegnava la fattura e spesso raccoglieva i pagamenti. **Erano giornate lunghe anche 12-14 ore, ma quel fervore e quell'entusiasmo venivano, al tempo stesso, premiati e alimentati da una mole di lavoro crescente.** Solo due anni dopo, nel 1908, il primo passo verso l'espansione, **con la nascita della società "Gaetano Zambon & C.,"** nella quale le quote furono equamente divise tra Gaetano, Silvio Farina e Teodorico Viero, che si trasferì a Vicenza e fu coinvolto nell'attività.



Arrigo Giacomelli



Giovanni Ferrari



1906

Interno del primo magazzino, Vicenza

Se la società era alla pari, Gaetano ne era il capo riconosciuto e indiscusso.

**Impresa e famiglia avviarono il loro intreccio** virtuoso nel 1909, con due matrimoni quasi contemporanei e certamente non casuali: **Teodorico Viero sposò Carmela Zambon, e Silvio Farina, Antonia, la sorella** - come racconta ancor oggi la figlia Olga - "preferita" da Gaetano. In precedenza, nel 1905 Maria, la primogenita (che per tradizione doveva essere anche la prima a sposarsi, col rischio di "frenare" le sorelle minori) si era accasata con Pietro Baldi, un imprenditore edile di Venezia. Mentre nel 1906 Maddalena si era sposata con il ferrarese Arrigo Giacomelli, un ispettore dell'amministrazione finanziaria conosciuto qualche anno prima a Malo, dove lui era stato inviato per un'ispezione "galeotta" che li portò dai libri contabili all'altare.

È lecito supporre che Gaetano, con la sua fine mente strategica, non fosse estraneo a quelle due unioni che gli permettevano di ottenere alcuni risultati fondamentali: quello di **cementare la società con un rapporto di parentela, che oltretutto valorizzava al massimo la sua posizione di autorità e di centralità: una società di amici-cognati, per di più così affini per formazione ed esperienza**, aveva una stabilità e una forza propulsiva che non sarebbero state immaginabili diversamente; inoltre ottenne l'obiettivo di "sistemare" altre due sorelle, **rispettando l'impegno preso alla morte del padre**, assicurando loro un tenore di vita che non si sarebbe discostato dal proprio.

Nel 1911 l'attività aveva varcato i confini della provincia, si era estesa alla regione, ed era così florida da imporre la ricerca di un edificio più grande. La ditta, che già contava decine di dipendenti, traslocò in un complesso, in piazzale Giusti, dove oltre al magazzino e a un ampio cortile c'erano uffici e abitazioni. Qui si trasferirono a vivere, in alloggi diversi, Farina con An-

La facciata del primo magazzino, Vicenza 1906



**L'11 NOVEMBRE 1906 COMINCIÒ UFFICIALMENTE L'ATTIVITÀ DEL MAGAZZINO MEDICINALI ZAMBON**



**NEL 1909  
I DUE SOCI  
SILVIO FARINA E  
TEODORICO  
VIERO SPOSANO  
DUE SORELLE  
DI GAETANO,  
ANTONIA E  
CARMELA.  
COMINCIA A  
RAFFORZARSI  
IL LEGAME TRA  
IMPRESA E  
FAMIGLIA**

tonia, e Gaetano con Cecilia, gli unici due fratelli non ancora sposati. La vicinanza valorizzò il rapporto tra Gaetano e Antonia: la sorella saggia, la confidente, la consigliera.

La prima guerra mondiale rallentò, ma non fermò l'attività. **Gaetano, che allo scoppiare del conflitto aveva 37 anni,** svolse dei servizi per la Sanità militare, senza lasciare la città. Farina venne richiamato. Nello stesso periodo i soci invitarono a Vicenza **un vecchio collega di Farina, Giovanni Ferrari,** anche lui con buona competenza farmaceutica e commerciale visto che proveniva dalla ditta Cavalcaselle di Padova, il grossista proprietario della farmacia Cornelio. E **nel 1917 altri due matrimoni** - quelli mancanti - completarono e **definirono i confini della grande famiglia:** in marzo **Ferrari sposò Cecilia,** poi finalmente fu la volta di **Gaetano,** orgogliosamente ultimo, col sollievo del dovere compiuto. A settembre sposò **Elena Zanetti,** figlia del segretario comunale di Arcugnano, conosciuta durante i soggiorni estivi di famiglia nel borgo di Villa Margherita, sui colli Berici. Elena aveva 27 anni, faceva la maestra

elementare, **era una ragazza dolce e religiosa,** e da quel momento fu incrollabilmente devota al marito. Gaetano ed Elena s'insediarono nella casa di piazzale Giusti, debitamente ingrandita, e i Farina si trasferirono in corso Foggazzaro, a Palazzo Tecchio.

L'impresa-famiglia si affacciò dunque al dopoguerra ulteriormente allargata, anche per la nascita, nei vari nuclei, dei primi figli. Il lavoro riprese in pieno, costantemente in crescita, su scala sempre più ampia. Già esisteva una piccola produzione nell'area drogheria, che era quasi un'estensione artigianale dell'attività



Lo stabilimento Zambon  
Vicenza, 1911



Foto di gruppo della famiglia:  
Carmela e Teodorico Viero, Maddalena e Arrigo Giacomelli,  
Antonia e Silvio Farina, Gaetano ed Elena Zambon,  
Cecilia e Giovanni Ferrari



Gaetano Zambon  
con la fidanzata  
e i nipotini,  
Ca' dei Lauri,  
1917



Gaetano Zambon  
insieme ai nipotini  
Farina e Giacomelli,  
Ca' dei Lauri, 1911

# NEL 1917 CECILIA SPOSA GIOVANNI FERRARI; GAETANO, ELENA ZANETTI. NEL DOPOGUERRA VIENE AVVIATA UNA PICCOLA PRODUZIONE

commerciale; venivano venduti gli elisir di china, ferrochina, rabarbaro, fabbricati ed etichettati "in casa"; e altri prodotti di successo, tra cui un insetticida - ottenuto dai fiori di crisantemo polverizzati e confezionato in un tubo di latta con la pompa - battezzato col bizzarro nome di "Ite", che stava per un "Andatevene!", in latino, rivolto alle zanzare. Se ne vendettero, successivamente, grandi quantità perfino nell'Africa

coloniale, che le battaglie dell'esercito conquistarono anche allo scopo di offrire nuovi territori d'espansione alle imprese italiane. Prima di Natale Teodorico Viero curava personalmente una piccola produzione di mostarda, che per gli omaggi di rappresentanza veniva confezionata in meravigliosi vasi di ceramica di Bassano.

**Gaetano capì che era il momento giusto per la metamorfosi: da commercianti a industriali, avviando proprie linee di produzione.** Fu creato il primo laboratorio destinato ai prodotti galenici e nacque il marchio "Zef", dai nomi Zambon e Farina, i fondatori. Dal 1920 l'attività si indirizzò principalmente alla farmaceutica, con la posa di impianti per la fabbricazione di preparati da distribuire alle farmacie e agli ospedali. In piazzale Giusti si cominciarono a fabbricare fiale di canfora, di calcio gluconato, di glucosio, vendute in scatole da 5 e da 10. Fu nell'arco degli anni Venti che la Zambon si sviluppò definitivamente **come impresa industriale, con processi moderni e**

## Nozze Zambon - Zanetti

Stamane il sig. Gaetano Zambon, chimico farmacista, stimato e onerosissimo commerciante della nostra città, comproprietario del magazzino all'ingrosso medicinali e coloniali in Borgo S. Felice, ha celebrato le sue fauste nozze con la distinta e gentile signorina Elena Zanetti, figlia del bravo Segretario Comunale di Arcugnano e sorella dell'indimenticabile sottotenente degli alpini dott. Alberto, eroicamente caduto sul Rombon, decorato di medaglia di bronzo.

La stima e la simpatia che universalmente circondano gli sposi novelli è caparra di quella felicità che l'unione auspiciatissima feconderà, l'uno all'altro legando con i dolci indissolubili vincoli dell'amore.

Questi i voti degli amici e della città tutta.

Articolo comparso  
il 15 settembre 1917



# 1917

Gaetano Zambon, sottotenente di Sanità  
durante la Prima Guerra Mondiale





1937

“W i pionieri della ZEF”,  
momento di festeggiamento aziendale.  
Stabilimento di Vicenza 1937



1920

Alcuni prodotti "ZEF"

**standardizzati e un centinaio di dipendenti**, mentre il mercato si espandeva e dalle solide radici regionali raggiungeva l'intero Paese.

Anche l'organizzazione venne messa a punto e maggiore responsabilità fu affidata, in un moderno modello gerarchico, ai soci-cognati. Arrigo Giacomelli, che nel frattempo aveva proseguito la sua attività nell'amministrazione dello Stato ed era in quel momento funzionario dell'Intendenza di Finanza di Como, fu invitato da Gaetano a entrare in azienda. L'anno era il 1921, Arrigo aveva già 45 anni, ma al cognato non si diceva di no. Si trasferì a Vicenza, e l'anno successivo entrò lui stesso in società. **L'organizzazione interna vedeva Gaetano Zambon indiscusso capo-azienda, affiancato da Silvio Farina;** Arrigo **Giacomelli**, ragioniere, si occupava della **contabilità**, Giovanni **Ferrari** dell'attività **commerciale**, Teodorico **Viero** della **produzione**. **Era una squadra forte** e motivata, legatissima al suo interno e verso l'esterno. Nella società **le quote erano paritetiche**, ma l'ultima parola spettava sempre a **Gaetano**.

**Fu proprio lui a dettare i codici di comportamento all'azienda e al gruppo.** Uomo tenace, dalla volontà totale, serio, rigido e per nulla incline allo scherzo o al divertimento, aveva un'innata vocazione al comando che non si manifestava, tuttavia, con modi autoritari, ma **attraverso il riconoscimento della sua autorevolezza**. All'azienda trasmise principi di operosità, di sacrificio e di prudenza, **ma con vedute ampie verso la modernità e l'impulso costante di anticipare i tempi**; ogni rischio doveva essere calcolato, ogni iniziativa di espansione preceduta da una fase di consolidamento; l'attività doveva autofinanziarsi e alimentare da sola il volano dello sviluppo: mai, in cent'anni, un bilancio Zambon si è chiuso in rosso. Gaetano era considerato un uomo saggio, e come tale ascoltato e rispettato. Ma incuteva soggezione a nipoti e operai, aspettandoli con l'orologio in mano; in fabbrica ogni mattina visitava i reparti, per controllare che tutto fosse in ordine. Sapeva tutto di tutti, sem-

Autocarri  
per il trasporto  
dei prodotti "ZEF"



**NEL 1920  
L'ATTIVITÀ DELLA  
PRODUZIONE  
FARMACEUTICA  
SI AVVALE DI UNA  
STRUTTURA  
ORGANIZZATIVA  
BASATA SU UNA  
SQUADRA FORTE  
E MOTIVATA DI  
SOCI-COGNATI**



I pionieri della "ZEF"



Adriana, Maddalena  
e Alberto Zambon  
Vicenza, 1925

pre, e nessuno riusciva a capire come. L'unico, invece, con cui si confidava, era il fedele Orazio, il barbiere che di buonora andava a raderlo a casa. **Una sua qualità stava nel saper riconoscere le capacità delle persone, per stimolarle e valorizzarle, ben sapendo che l'intelligenza operativa dei collaboratori è una parte essenziale del patrimonio dell'impresa.**

Anche in famiglia Gaetano dai quattro figli (Adriana, Maddalena, Alberto e Giovanna) pretendeva rigore, puntualità, serietà. Essere mattinieri era una norma, anche alla domenica. Alle dieci di sera batteva le mani: tutti a letto. Era taciturno, talvolta comandava a gesti; alla figlia Adriana, primogenita, impose la laurea in chimica pura anche se questa era attratta dagli studi umanistici: *"Intanto fai così!"*. Alle tre figlie femmine era tassativamente proibito sedersi al caffè,

andare a ballare, recarsi al cinema. Ammise solo la patente. **Non permetteva che qualcuno si lamentasse:** *"Adesso che hai detto di star male, stai forse meglio?"* diceva. E concludeva: *"La vita va presa com'è"*.

Eppure quest'uomo così severo **era profondamente amato perché trasmetteva sicurezza e sapeva mantenere senza artifici l'unità di una famiglia sempre più numerosa.** Gaetano, sua moglie, le sorelle, i mariti, i sedici figli e

nipoti erano sempre una folla che si muoveva unita, le domeniche in collina, a Cà dei Lauri - la casa di famiglia a Villa Margherita, sui colli Berici, che era stata il teatro dell'incontro con Elena - le vacanze estive del Lido, agli Alberoni, i viaggi, le gite, le processioni al cimitero nel giorno dei morti. Sempre insieme. Carovane di automobili di famiglia, tornei di tennis, scalate in montagna. **Una vita comune, un'identità collettiva che s'intrecciava con quella dell'azienda,** quasi che Gaetano, con la sua sottile visione strategica, considerasse gli affetti e gli affari fattori contigui, adatti a integrarsi e a compensarsi secondo le necessità:



Maddalena,  
Alberto e Adriana,  
Ca' dei Lauri,  
agosto 1926



Gaetano Zambon  
con i figli Alberto,  
Adriana e Maddalena,  
Ca' dei Lauri, ottobre 1927

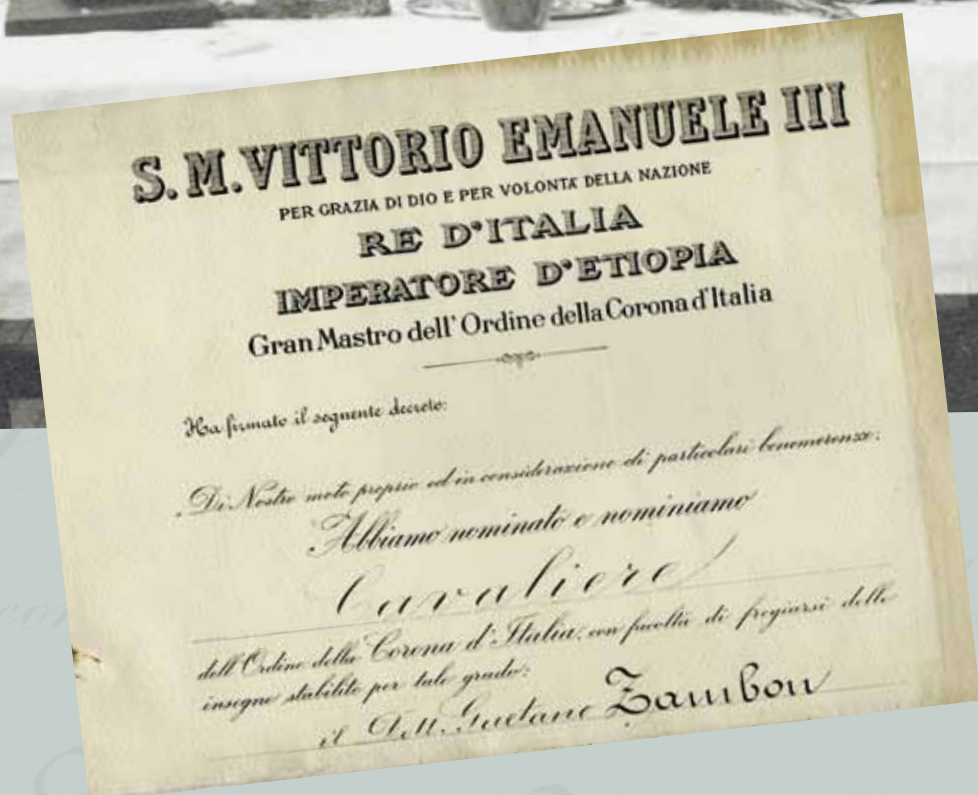


L'unità di una  
grande famiglia  
Recoaro, agosto 1923 e  
Ca' dei Lauri, agosto 1929



# 1937

Gaetano Zambon e Silvio Farina - il secondo e il terzo da sinistra - festeggiano con i colleghi e gli amici la nomina a Cavalieri della Corona d'Italia



Il decreto di nomina di Gaetano Zambon a "Cavaliere della Corona d'Italia"

l'affetto aiutava la soluzione dei problemi di lavoro; e i comuni obiettivi e le gratificazioni che da questo venivano, si trasferivano a loro volta in uno **spirito di gruppo mai venuto meno**, anche nei momenti più difficili. La **"grande famiglia"** fu l'**intuizione più importante e il motore più potente** per il successo e l'espansione della Zambon.

L'attività continuava a crescere. Nel 1930 fu acquistata dalla Montecatini in via Cappuccini una vecchia fabbrica di concimi chimici, che, ristrutturata, divenne la nuova sede della società. **Qui fu Silvio Farina ad avere l'idea: "Facciamoci noi anche le materie prime!"**. Vennero reclutati tecnici e chimici da altre aziende, e l'anno successivo entrarono in funzione i primi reparti per la sintesi dei prodotti di base a uso farmaceutico, destinati principalmente all'impiego interno, ma anche a terzi. Non era soltanto un

**passo "a monte" nella catena del valore**, acquisendo un nuovo segmento, ma era il modo **soprattutto per tenere sotto stretto controllo la qualità dei materiali di base**, essenziale per fabbricare un buon prodotto. Nel nuovo stabilimento fu concentrata tutta la produzione: sintetici, galenici, ma anche confezionamento, servizi ausiliari quali officine, falegnamerie, persino una tipografia per cataloghi ed etichette, in un regime di quasi completa autosufficienza. Dal **1936** cominciò a essere pubblicato anche un **giornale interno**, scelta che testimonia la sensibilità, non ancora diffusa a quei tempi, per l'immagine dell'azienda e **per le relazioni industriali**. Nel **1937** a Gaetano Zambon e a Silvio Farina vengono riconosciuti i loro meriti imprenditoriali con la **nomina a Cavalieri della Corona d'Italia**.

L'anno successivo **fu aperto il primo laboratorio di ricerca**: perché produrre **farmaci originali**, e cioè specialità frutto di ricerca interna, avrebbe significato un ulteriore, determinante

**LA CRESCITA DELL'ATTIVITÀ PORTÒ NEL 1930 AL CAMBIO DI SEDE. L'ANNO SUCCESSIVO ENTRARONO IN FUNZIONE ANCHE I PRIMI REPARTI PER LA SINTESI DI PRODOTTI CHIMICI DI BASE. IN QUEGLI ANNI FU APERTO IL PRIMO LABORATORIO DI RICERCA**



Inaugurazione del primo laboratorio di ricerca, 1938



Una dipendente affranta di fronte alle macerie dello stabilimento  
Vicenza, 15 maggio 1944

**NEL 1938 FU COSTITUITA LA "ZAMBON & C.", SOCIETÀ ANONIMA PER AZIONI. QUATTRO I SOCI, CON QUOTE PARITETICHE: FARINA, FERRARI, GIACOMELLI E ZAMBON. NEL 1944 UN DISASTROSO BOMBARDAMENTO SU VICENZA CENTRÒ E DISTRUSSE LA FABBRICA**

progresso. Il laboratorio, **che si avvale fin dall'inizio di una stretta collaborazione con l'università di Padova**, riuscì a realizzare sintesi complesse e delicate come quella della vitamina C, della canfoedeina e dei sulfamidici. La canfoedeina, evoluzione dell'edeina - un cardiocinetico - fu uno dei pilastri delle fortune della Zambon. Fino a tarda età Gaetano ne tene sempre con sé un flaconcino, di cui prendeva 20 gocce ogni mattina: gli davano il tono per l'intera giornata.

Nel frattempo, nel 1935 era morta Carmela Viero e Teodorico lasciò la società, insieme ai suoi figli: morì anche lui soltanto due anni dopo. Era **un intero "ramo" a staccarsi**; nel 1932 era morta anche Antonia, fino all'ultimo la più intima consigliera di Gaetano. I tempi avanzavano e molte cose stavano cambiando. **La quota di Viero fu suddivisa tra gli altri soci** e nel 1938, nello studio milanese del commercialista Alessandro Banfi, in via Silvio Pellico 4, fu costituita la Zambon & C., società anonima per azioni,

con quote del 25% ciascuno per Farina, Ferrari, Giacomelli e Zambon; il capitale sociale fu fissato in 40mila lire. La nuova forma societaria si adeguava alle mutate **dimensioni dell'azienda, che in un decennio era passata da 100 a 300 dipendenti.**

Seguirono gli anni angosciosi della seconda guerra mondiale, che resero precari, oltre agli animi degli italiani, anche i frutti delle attività economiche. **La fabbrica di via Cappuccini**, che aveva continuato a marciare regolarmente, anche se a un regime più limitato, **fu devastata da un massiccio bombardamento il 14 maggio del 1944.** Il fragore si udì da lontano, e i

bagliori della distruzione furono visti provenire proprio da quella parte di città dov'era insediato lo stabilimento. **Tutti accorsero:** chi, come Gaetano e i figli, in auto, chi, come Farina, in bi-



1944

Lo stabilimento distrutto, Vicenza



I pompieri al lavoro  
Vicenza, 14 maggio 1944

**L'ATTIVITÀ FU  
TRASFERITA  
E MAI INTERROTTA.  
LA RICOSTRUZIONE  
AVVENNE A TEMPO  
DI RECORD E NEL  
1946 IL NUOVO  
STABILIMENTO, PIÙ  
GRANDE E PIÙ  
FUNZIONALE, FU  
SOLENNEMENTE  
INAUGURATO.  
DAI LABORATORI  
COMINCIARONO A  
USCIRE SPECIALITÀ  
MEDICINALI CON  
ALTO TASSO DI  
INNOVAZIONE**

cicletta. Lo spettacolo fu disastroso: gran parte dello stabilimento centrato dalle bombe, cumuli malfermi di macerie, fumo e polvere. Pesantemente danneggiati gli impianti, inservibili le materie prime, distrutti i magazzini dei prodotti finiti. Inaspettatamente intatta, in piedi, soltanto la ciminiera: quasi il simbolo di una fierezza incrollabile. **Tutti piansero: meno Gaetano**, che anche dopo la morte della madre aveva tenuto nascoste le lacrime. **Non si scoraggiò: chiamò a raccolta gli operai, ci fu un corale concorso a recuperare e a ripristinare quanto possibile**, poi fu preso in affitto uno stabile di fortuna a Chiampo, a più di 20 chilometri da Vicenza: qui

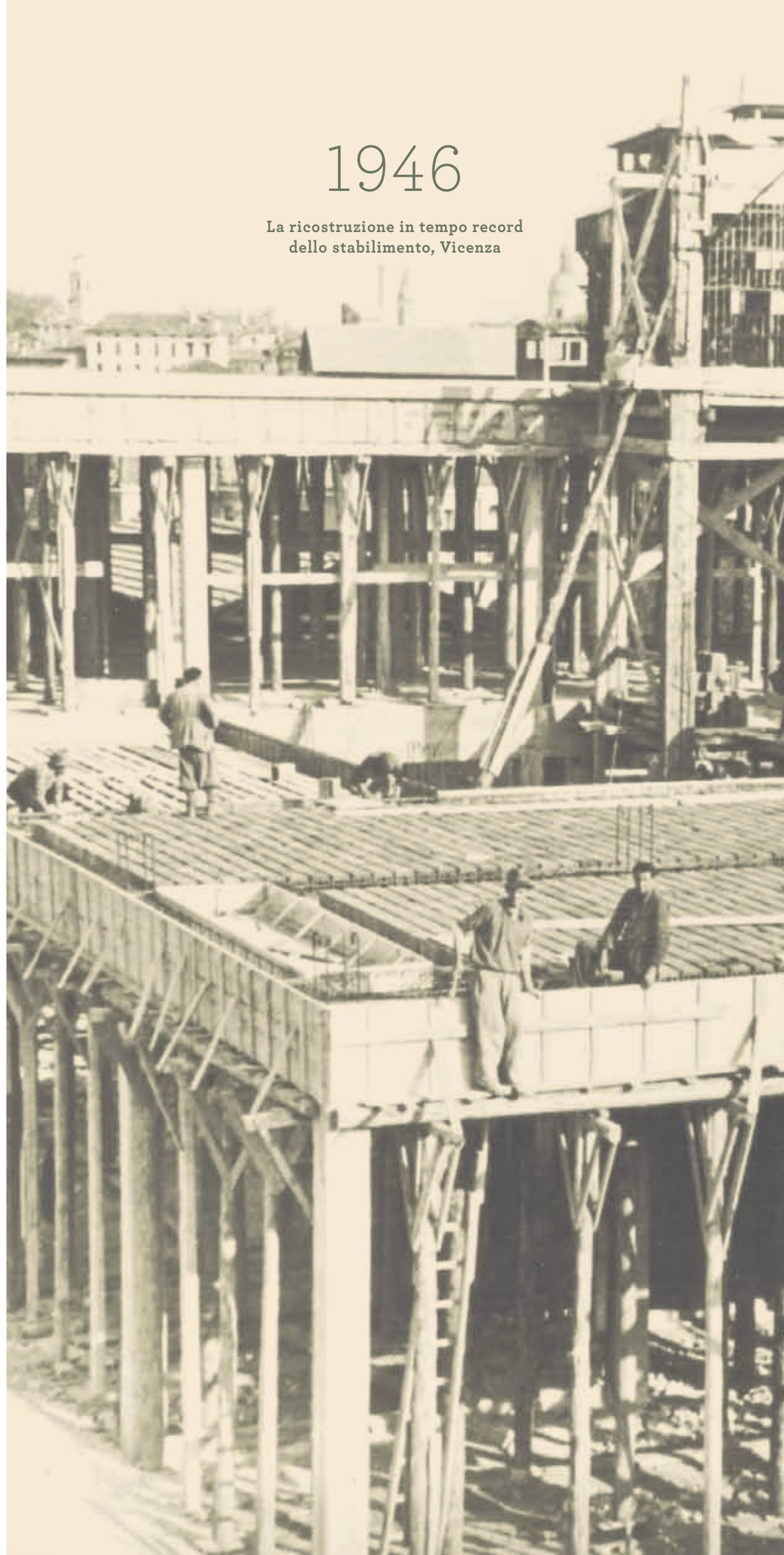
ripresero in fretta, con l'ulteriore sacrificio provocato dalla distanza, quel minimo di produzione in grado di garantire continuità - anche psicologica - al lavoro. L'attività di ricerca fu trasferita provvisoriamente nei laboratori dell'università di Padova, mentre in via Cappuccini si avviava alacremente la ricostruzione.

Il bombardamento avvenne di domenica, e soltanto questa coincidenza impedì una carneficina. **Della Zambon non morì nessun dipendente. L'unica vittima fu un'impiegata della Simes**, un'azienda farmaceutica di Milano che aveva **chiesto provvisoriamente ospitalità in via Cappuccini**, proprio nell'intento di scampare ai rischi dei bombardamenti sulla capitale lombarda, ritenuti più probabili che a Vicenza: il caso volle che la sede milanese della Simes non venisse sfiorata per tutta la durata della

guerra. **Il titolare della Simes, Giordano Emilio Ghirardi, aveva da tempo una stretta relazione con Gaetano Zambon, cui era stato presentato da Silvio Farina**, del quale era **parente per parte di madre**. Di lì a qualche anno le due aziende e le due famiglie uniranno le loro storie. Fu allora ministro del Commercio con l'estero, il democristiano Pietro Campilli, a inaugurare solennemente nel settembre del 1946 il nuovo stabilimento, più grande e più funzionale.

# 1946

La ricostruzione in tempo record  
dello stabilimento, Vicenza





Un intero edificio di tre piani venne destinato ai laboratori di ricerca, portati progressivamente a regime con l'immissione di decine di laureati e di tecnici, in relazione costante con cliniche, centri e laboratori universitari: a conferma che **l'industria, il mondo accademico e quello ospedaliero sono tre elementi inscindibili in una moderna concezione di salute e di obiettivi sanitari.** Vennero introdotte nuove macchine automatizzate, che permettevano di accelerare il ritmo della produzione. Le affermazioni dei farmaci Zambon superarono i confini nazionali e cominciarono a **estendersi ai mercati esteri, europei ed extraeuropei.** Dai laboratori uscirono



Alcuni prodotti "ZEF", anni '40

## FU NOMINATO PRESIDENTE GIORDANO EMILIO GHIRARDI, FONDATORE DELLA SIMES, AMICO DI GAETANO E PARENTE DI SILVIO FARINA

Il professor Giordano Emilio Ghirardi con Alberto e Maddalena Zambon, Lago di Garda, giugno 1943



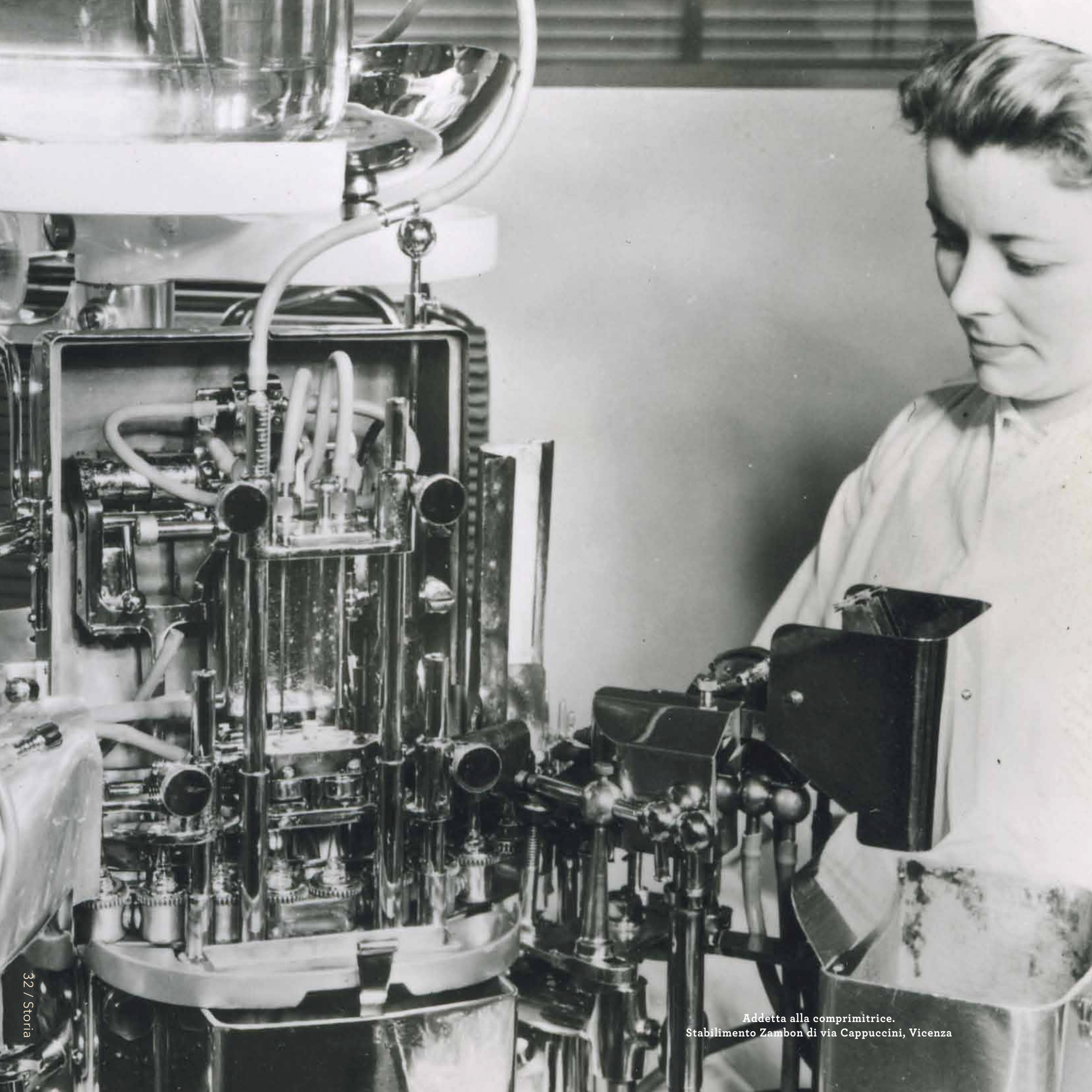
no in questi anni prodotti di sintesi originali e specialità medicinali con alto tasso d'innovazione: in particolare, **fu sintetizzato e prodotto per via chimica su scala industriale il primo antibiotico a largo spettro d'azione, il cloramfenicolo,** che fu un autentico successo.

In questi anni la carica di presidente fu affidata al professor Giordano Emilio Ghirardi, il titolare della Simes. Egli era di vent'anni esatti più giovane di Gaetano Zambon e di 26 più vecchio del figlio di questi, Alberto, l'erede designato in quanto maschio. Questa quasi-equidistanza generazionale, e un solido rapporto d'affetto e di stima, fecero sì che **Gaetano contasse sull'amico Giordano Emilio anche per la formazione di Alberto,** dal quale lo separavano

ben 46 anni. Ghirardi era l'uomo giusto, e varie affinità lo legavano a Gaetano: proveniva da una famiglia veneta, anch'essa numerosa, cinque sorelle e tre fratelli, di cui uno caduto al fronte, orfani del padre; **aveva studiato medicina all'università di Padova** e, seguendo il trasferimento del suo professore, si era trovato a essere il **primo laureato** della neonata facoltà di medicina **all'Università di Milano.** Ghirardi vinse una borsa di studio della Rockefeller Foundation per recarsi negli Stati Uniti: vi rinunciò per l'amore, e di lì a poco sposò Margherita Benetello.

Appassionato di ricerca, entrò alla Lepetit - che a quell'epoca era un'importante industria chimica - fino a diventarne direttore generale. Ma il suo spirito d'iniziativa lo portò, **nel 1934, a mettersi in proprio fondando la Simes - Società italiana medicinali e sintetici** - la cui fortuna fu legata inizialmente alla licenza per la delicatissima produzione della cocaina in Italia; in seguito si dedicò alla ricerca e alla fabbricazione di farmaci nel settore cardiovascolare. Lo slancio post-bellico provocò in Italia l'avvio di una crescita economica turbolenta ed entusiasmante. **L'apertura delle nuove relazioni con gli Stati Uniti** mise il Paese, anche nel settore farmaceutico, **di fronte a nuovi orizzonti scientifici e industriali.** E in questo contesto maturò **la decisione di Gaetano di passare il testimone al figlio Alberto,** classe 1924, che si era laureato nel 1946 in chimica all'Università di Padova (cui fece seguire la laurea in farmacia), e che era subito entrato in azienda con responsabilità nel reparto amministrativo.

## GAETANO DECIDE DI PASSARE IL TESTIMONE AL FIGLIO ALBERTO



Addetta alla comprimitrice.  
Stabilimento Zambon di via Cappuccini, Vicenza

**NEL 1948  
GAETANO FISSA  
IN UNA SORTA  
DI TESTAMENTO  
RIVOLTO AI NIPOTI  
PRESENTI  
IN AZIENDA  
- TUTT'ORA  
ATTUALISSIMO -  
I PRINCIPI SUI QUALI  
DOVRÀ REGGERSI  
IL FUTURO  
DELL'IMPRESA,  
A COMINCIARE  
DALLA DISTINZIONE  
DEI RUOLI TRA  
AZIONISTI E  
"PRESTATORI  
D'OPERA"**

**Alberto assomiglia al padre per determinazione, serietà, capacità di visioni d'insieme; i collaboratori gli riconoscono la qualità di saper ascoltare prima di affrontare le decisioni difficili e di avere fiuto nella scelta delle persone.** Il suo carattere è influenzato da una formazione brillante - molto sport, fioretto, tennis, ma anche studi di violoncello e di pianoforte - e da una vena di dolcezza che gli proviene

dalla madre Elena. **È appassionato di ricerca perché si sente personalmente e professionalmente attratto dall'innovazione.** Con il padre il rapporto è profondo, ma due caratteri così forti non possono suddividersi a lungo il potere, e Gaetano, dando ancora una volta prova d'intelligenza, "lascia" al figlio.

**Nel 1948, "nel lento ma sicuro avvicinarsi della vecchiaia"** una lettera del fondatore contiene le "preoccupazioni in merito alla vita dell'azienda" e detta alcuni principi ai quali le future generazioni dovranno attenersi. È il momento solenne del passaggio. **"Noi che l'abbiamo creata ve la lasceremo tra non molto perché abbiate a condurla voi, studiarla ed amarla". Gaetano Zambon,** per dare più

enfasi alle sue parole, parla "a nome del Consiglio". *"La Zambon deve finire d'essere società familiare per diventare una vera Anonima, datrice di lavoro a voi, nella veste di prestatori d'opera, con tutti i diritti inerenti: ente a sé stante, staccato dai soci, detentori delle azioni, i quali, se oggi sono in numero di quattro, domani saranno per lo meno in dodici".* A oltre 100 anni dalla fondazione, i discendenti sono più di 300, ramificati con attività diverse: solo un gruppo molto ristretto è ancora legato alla Zambon di Gaetano.

# 1954

Gaetano Zambon,  
L'ultima foto ufficiale al suo tavolo di lavoro



Vicenza, 7 Luglio 1948

Sig. DOTT. ALBERTO ZAMBON

Nel lento ma sicuro avvicinarsi della vecchiaia, in cui diminuiscono le attività e le facoltà intellettuali, sentiamo il bisogno di esporvi le nostre preoccupazioni, in merito alla vita dell'azienda.

Noi che l'abbiamo creata, ve la lasceremo fra non molto perchè abbiate a condurla voi, studiarla ed amarla.

Incipit e chiusura del "testamento morale"  
di Gaetano Zambon, rivolto ad Alberto e ai nipoti presenti in azienda



Gaetano Zambon al suo tavolo di lavoro,  
Vicenza, ottobre 1948

Il Consiglio raccomanda che tali norme vengano sempre tenute bene in evidenza e formula l'augurio che l'attività singola dei nuovi elementi giunga rapidamente a quel grado di perfezione, che apporti validi capaci collaboratori alla gestione dell'azienda, cui cedere nel futuro le redini e le responsabilità dell'amministrazione.

p. Il Consiglio d'Amministrazione  
Il Consigliere Delegato  
*Luigi Zambon*

==

*"Un'Anonima per vivere, deve essere amministrata bene, con rigidi criteri di cosciente giustizia, con senso di comprensione dei bisogni dei lavoratori, ma evitando gli sprechi e le sopravvalutazioni, altrimenti è dubbia la sorte del suo patrimonio sociale".*

*"Se, per raccogliere l'eredità con tanti sacrifici e tante lotte accumulata, non vi fissate queste norme, è meglio che allargiate la cerchia dei soci, eliminando tutte le interferenze familiari. Ma se i futuri azionisti saranno nel contempo prestatori d'opera (e ormai vi sono otto unità in queste condizioni) il Consiglio di amministrazione desidera dirvi che ha visto con piacere il vostro ingresso in ditta e si preoccupa e segue la vostra formazione, che prelude ai compiti futuri".*

Gaetano esprime il suo pensiero "filtrato in quarantadue anni di esperienza":

*"1. Voi tutti, figli, nipoti e generi, senza distinzione, dovete prima d'ogni cosa considerare la S.A. Zambon, che vi accoglie perché prestate la vostra opera, come un datore di lavoro qualsiasi, senza pensare e far pesare che voi, presto o tardi, ne possiate diventare azionisti".*

*"2. Il fatto di essere o diventare in seguito azionisti della società deve solo provocare lo stimolo e costituire la leva più potente per affezionarsi al lavoro e all'azienda, alla quale dovete rivolgere ogni pensiero e ogni energia, affinché in tutti i momenti l'opera di ognuno di voi abbia da servire di esempio all'intero personale dipendente per lo studio, per la disciplina, per l'orario e per la resa. Solo l'allargamento delle proprie cognizioni scientifiche e lo studio indefesso di tutti i problemi sociali e organizzativi permettono di spaziare sopra la mediocrità e rendersi veramente utili e quasi indispensabili".*

**“L’OPERA PRESTATATA  
DOVRÀ AVERE  
IL COMPENSO  
SECONDO IL MERITO,  
LA PREPARAZIONE  
E LA RESA DI OGNUNO.  
NON PUÒ ESSERVI  
SPROPORZIONE  
TRA IL COMPENSO  
AI CONGIUNTI E I  
NORMALI STIPENDI  
DEI DIPENDENTI,  
PER RAGIONI  
MORALI E DI DIGNITÀ  
FACILMENTE  
COMPENSIBILI”**



Alberto Zambon

**"3. Vi saranno delle difficoltà; noi le consideriamo come stimolo per scoprire qualità d'iniziativa e dimostrare inesausta dedizione: base di partenza per un lavoro più duro, ma generoso di soddisfazioni".**

**"4. Il compenso al lavoro durante il periodo formativo dev'essere concepito non come un obbligo, ma come un premio. In seguito l'opera prestata dovrà avere il compenso secondo il merito, la preparazione e la resa di ognuno. Non può esservi sproporzione tra il compenso ai congiunti e i normali stipendi dei dipendenti, per ragioni morali e di dignità facilmente comprensibili".**

La lettera si conclude con *"l'augurio che l'attività singola dei nuovi elementi giunga rapidamente a quel grado di perfezione, che apporti validi e capaci collaboratori alla gestione dell'azienda, cui cedere nel futuro le redini e le responsabilità dell'amministrazione"*.

È un **testamento lucido e moderno**, nel quale **Gaetano fissa dei concetti, societari e morali**, che entrano, in maniera indelebile, nel patrimonio immateriale dell'azienda: **il**

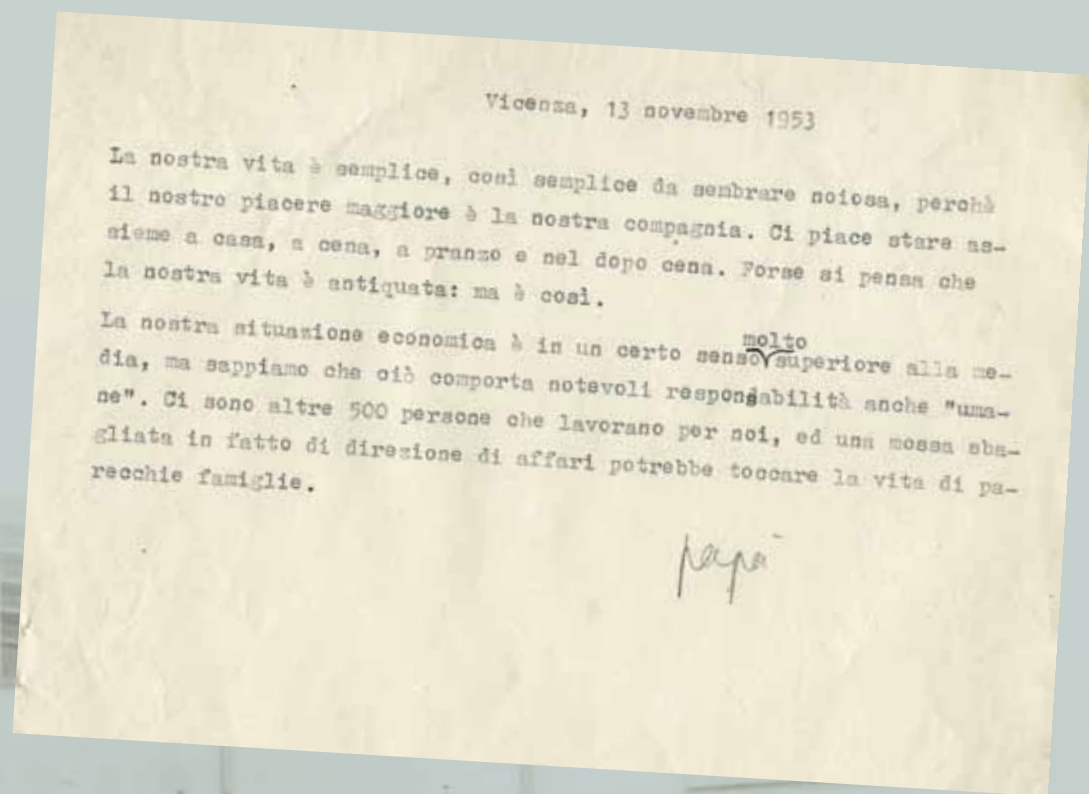
**bene dell'impresa, la sua continuità, la dedizione dei singoli, la separazione, se necessario, del ruolo di azionisti da quello di dirigenti.**

Nel 1951 un altro "ramo" si stacca: è quello più antico, che appartiene a Silvio Farina. **Lo sviluppo nel quale Alberto, ormai amministratore delegato, s'impegna è indirizzato su molti fronti: egli intrattiene stretti rapporti con gli Stati Uniti e con alcune grandi multinazionali di allora**, soprattutto nel campo della ricerca, e punta proprio su questa, convinto che il successo si deve basare su farmaci di proprietà e non in licenza. In anticipo sui tempi, già dagli anni Cinquanta espande l'attività, commerciale

si deve basare su farmaci di proprietà e non in licenza. In anticipo sui tempi, già dagli anni Cinquanta espande l'attività, commerciale

# 1953

I sentiti consigli di Gaetano lasciati alla sera sulla scrivania del figlio Alberto, ormai totalmente assorbito dal lavoro



Gruppo di dipendenti dello stabilimento Zambon



Festeggiamento in azienda per il Cinquantenario della Zambon, 21 giugno, 1956

e produttiva, nel mondo: dopo l'Europa e il bacino del Mediterraneo, è la volta del Sud America. Nel 1956 viene inaugurato in Brasile il primo stabilimento produttivo all'estero. Nel processo di internazionalizzazione, Alberto fa tesoro dell'esperienza della Simes di Ghirardi: di questi, anzi, nel 1955 sposa la figlia Marta, dalla quale avrà cinque figli, Gaetano, Andrea, Margherita, Chiara ed Elena.

Nel 1957, un'altra tappa societaria, quella forse determinante. La famiglia Ferrari si stacca dalla Zambon per avviare alcune attività in proprio, nei settori della chimica e della meccanica. Ad Alberto viene riconosciuto il ruolo di leader. Ghirardi gli è d'aiuto. A conferma degli antichi valori affettivi **i legami tra le famiglie, malgrado i distacchi di Farina e dei Ferrari, restano profondi anche dopo le divisioni.**

## AD ALBERTO È RICONOSCIUTO IL RUOLO DI GUIDA. NEL 1959 MUORE GAETANO, IL CUI FERETRO È SALUTATO IN FABBRICA DALLA MUTA FOLLA DEGLI OPERAI

**Nel 1959 muore Gaetano**, a 81 anni. Nel cortile dello stabilimento - come raccontano le cronache di allora - **i cinquecento dipendenti si schierano in silenzio attorno alla bara: il più anziano e il più giovane vi depongono ciascuno un mazzo di fiori.** La scena è quella dell'estremo saluto a un eroe. Il *Gazzettino*, nel

raccontare la sua opera di imprenditore sottolinea "la sua incessante **volontà di rinnovamento** che non solo toccava gli aspetti tecnici della produzione, ma **riguardava specialmente gli uomini** intuendo così la necessità dell'applicazione di nuovi mezzi e criteri direzionali". **Alberto sarà ottimo interprete** di questi insegnamenti.

**Egli esprime una "leadership affettuosa", famiglia e impresa sono un binomio inscindibile**, ma gli affetti vengono prima degli affari. Si prende cura di tutti, come aveva fatto suo padre, e **rinnova la filosofia della "grande famiglia" che partendo dal suo nucleo arriva ai collaboratori, a tutti i livelli.** Se Gaetano era, nell'animo, un autoritario, capace di scrivere una lettera di richiamo per un ritardo di due minuti, Alberto è un "liberale", educato, rispettoso, colto, sensibile. Tratta con la stessa amabilità il custode e



Alberto Zambon parla ai dipendenti, seduto di fianco a lui Gaetano Zambon 1956



Articolo del giornale italo-brasiliano "Momento" 1952

# 1969



Alberto Zambon  
con Chiara ed Elena 1969

il dirigente, conosce tutti per nome, con i veneti parla il dialetto, non tollera che altri gli portino la borsa, prima del trasferimento a Bresso, tra la casa di Vicenza e la fabbrica usa un'utilitaria, rigorosamente italiana: l'auto più grossa solo per i viaggi lunghi.

**Alberto è un entusiasta, un sognatore coraggioso. Esprime il meglio di sé quando può imprimere innovazione e creatività,** quando può sviluppare; se deve gestire una crisi - come gli è accaduto almeno in due occasioni - accetta la realtà ma deve trattenere i lati più genuini del suo carattere imprenditoriale.

**Lavora in azienda "dalle otto alle otto",** rinuncia ben presto al tennis, scende sempre di meno in mensa (*"e quando ci andava, tornava in ufficio con la cravatta macchiata"* racconta oggi la fedele Luigina Faccin, segretaria per decenni).

Ma riesce a essere sempre un **padre attento e affettuoso: porta con sé i figli in ufficio, in campagna, a concerto, ogni occasione è valida per averli vicino.** Coltiva una passione: **l'azienda agricola di Longara,** nelle cui stalle il numero delle mucche arriva a 150. Studia i tori per l'inseminazione, e il regalo più apprezzato, a un compleanno, è dei figli: un contenitore con tre preziosissime dosi di seme del toro Hanoverhill Starbuck, che egli usa con parsimonia, facendole diventare sei.

Delle mucche tiene annotati i dati anagrafici e le quantità di latte che producono in grandi fogli, che aggiorna personalmente, con scrupolo. Per raggiungere Longara spesso s'impantana con l'auto nei campi, e i contadini sono costretti a trascinarla fuori coi trattori. La sua passione per gli animali è tale che, contrariando tutta la famiglia, giunge a estirpare le vigne piantate dal padre per creare dei pascoli estivi destinati alle mucche. Il contadino Cirillo, addetto all'allevamento, è un suo grande motivo d'orgoglio: perché ai concorsi bovini sbaraglia ogni concorrenza, tornando con coppe e medaglie. In fondo, è proprio Cirillo il suo manager preferito.

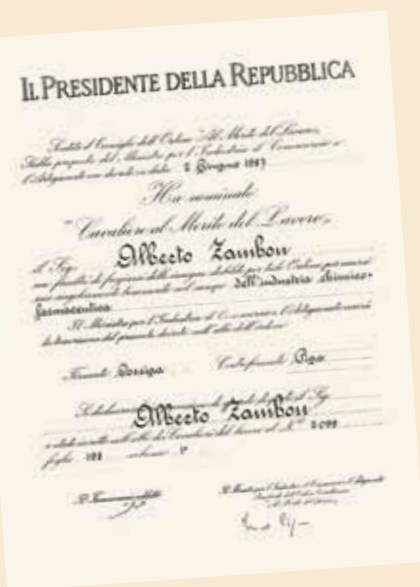
**Alberto è stato educato alla semplicità e alla**

**ALBERTO È OTTIMO INTERPRETE DEGLI INSEGNAMENTI DEL PADRE, CON UNA SPICCATATA VOCAZIONE VERSO IL NUOVO. RINNOVA ANCHE LA FILOSOFIA DELLA "GRANDE FAMIGLIA".**

**EGLI ESPRIME UNA "LEADERSHIP AFFETTUOSA"**



Alberto Zambon  
con la moglie e i figli



Alberto Zambon riceve la nomina a "Cavaliere del lavoro", 1987

**riservatezza.** Non si vanta mai di nulla, per intima convinzione. Quando, nel 1989, l'Università di Bologna gli assegna la laurea honoris causa, comincia il suo intervento con modestia poco diplomatica, dicendo più o meno: "Non so proprio perché abbiate pensato a me...", suscitando la reazione indispettita del rettore. Eppure da qualche anno è già Cavaliere del lavoro, e non può non essere cosciente del suo ruolo di primo piano nell'industria nazionale. **Una delle sue abilità è saper trattare con le persone: sa convincerle senza che se ne accorgano e alla fine le porta a pensare spontaneamente come lui.** Non è solo un dono di natura: è un'astuzia che affina e che teorizza. Un difetto minuto è quello di essere sempre in ritardo: "Per farlo essere puntuale dovevo fingere che gli appuntamenti fossero mezz'ora prima" confida sorridendo Luigina.

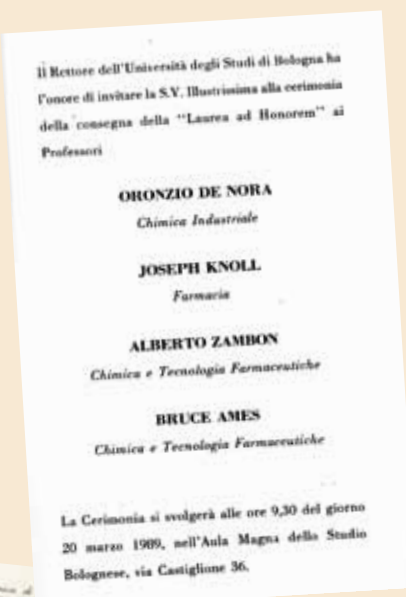
Eppure, almeno due, tre volte nell'arco di quarant'anni, è abbagliato dal fascino, dalla simpatia, dalla signorilità e dall'affetto verso persone che non sempre lo ripagano di quella totale fiducia riposta in loro. È il sognatore che prevale sull'imprenditore, e si lascia condurre in entusiasmi poco realistici, o addirittura pericolosi. Ne esce non senza amarezza.

## ALBERTO È DETERMINATO FINO ALL'OSSESSIONE NEL DIFENDERE L'AUTONOMIA DELL'AZIENDA

In una cosa è determinato fino all'ossessione: nel difendere l'autonomia dell'azienda, nella quale crede a tal punto da rilevare, mano a mano che si presenta l'occasione, quote di sorelle e nipoti. Negli anni riceve numerose offerte di acquisto, di partecipazione o anche di semplice alleanza strategica. Dice sempre di no. Anche quando l'accordo non mette in discussione gli assetti proprietari. No a Sanofi, no a SmithKline, no a Pfizer, no a Procter & Gamble. Esprime,

nel suo diniego quasi preconcepito, **l'assoluta fedeltà alle idee impresse da Gaetano:** anche quando, forse, un ponderato sì potrebbe portare nuovo impulso alla Zambon. **Lo sviluppo della ricerca e dei mercati stra-**

Laurea ad Honorem in 'Chimica e tecnologia Farmaceutiche' di Alberto Zambon, 20 marzo 1989



Attestato di elezione ad "Accademico Olimpico" di Alberto Zambon, 8 ottobre 1988



Alberto Zambon riceve la nomina a "Cavaliere del lavoro", 1987





1961

La nuova sede centrale Zambon a Bresso, Milano

**nieri** - che cominciano a fornire una percentuale di ricavi superiore a quella del mercato nazionale, e **a fare della Zambon una vera multinazionale** - inducono Alberto a trasferire il quartier generale e i laboratori a Bresso, **presso Milano**. È il **1961**, e si avverte la necessità di un più rapido accesso agli aeroporti e di offrire condizioni di maggiore "centralità" a scienziati, ricercatori e addetti commerciali stranieri che collaborano con la società.

A Vicenza resta lo stabilimento, mentre contestualmente si decide di abbandonare la non più attuale produzione galenica: gli impianti erano arrivati a confezionare fino a centomila fiale al giorno. Ci si concentra sulle specialità, che tuttavia stentano a compensare i volumi perduti. In Italia si assiste all'avvento del centro-sinistra, e insieme alla nazionalizzazione dell'energia elettrica - poi avvenuta - si comincia a parlare anche di una possibile nazionalizzazione dell'industria farmaceutica. Sono momenti delicati che Alberto Zambon, imprenditore abituato allo slancio, dimostra di saper affrontare con equilibrio e buon senso.

Si concentra, non senza preoccupazioni, sull'estero e crea in Svizzera, nel 1963, uno stabilimento produttivo e la Inpharzam - International pharmaceutical Zambon - che diventa la holding per tutte le attività internazionali. Seguiranno anni fertili per il mercato, ma si accentuerà una visione prudente del futuro: per lungo tempo la Zambon, seppure in utile, non distribuisce dividendo, in un'ottica di consolidamento che rispetta i più sani principi dettati dal fondatore.

## NEL 1961 IL QUARTIER GENERALE VIENE TRASFERITO DA VICENZA, DOVE RESTANO GLI STABILIMENTI, A BRESSO, VICINO A MILANO: È UN MODO PER OFFRIRE MAGGIORE CENTRALITÀ LOGISTICA A TUTTI I COLLABORATORI INTERNAZIONALI DEL GRUPPO



Il nuovo quartier generale Zambon a Bresso, Milano, 1961

## NASCE IL FLUIMUCIL, DA UNA MOLECOLA SCOPERTA NEGLI STATI UNITI. IL FARMACO È COSÌ INNOVATIVO DA INAUGURARE UNA NUOVA CLASSE DI PRODOTTO: QUELLA DEI MUCOLITICI

Il motore dello sviluppo dalla metà degli anni Sessanta, in Italia e all'estero, è un farmaco

in particolare, il Fluimucil, la cui storia è tanto originale quanto interessante. Alberto è consapevole che la ricerca di nuovi prodotti è una strategia da cavalcare e si trova in perfetta sintonia con il professor Vittorio Ferrari, allora direttore delle ricerche cliniche (lo sarà per trent'anni). Alberto gli affida una missione "in bianco": **"Vai in America e torna con qualcosa!"**. Ferrari s'imbatte a Chicago in una molecola, l'acetilcisteina, scoperta alla fine degli anni Cinquanta ma sulla

quale negli Stati Uniti la ricerca era stata interrotta perché non aveva dato esiti soddisfacenti. Ferrari e i suoi collaboratori capiscono invece che le prospettive d'impiego, anziché nel blocco della crescita batterica, possono essere quelle della fluidificazione del muco; e non per via inalatoria, su cui si erano concentrati gli studiosi americani, ma per ingestione. E hanno ragione: si crea così non solo un nuovo farmaco di successo, ma addirittura una classe nuova di prodotto - quella dei mucolitici - che va a soddisfare un'esigenza che in precedenza non era rilevata. **Dopo quarant'anni, il Fluimucil è un farmaco ancora insospettabilmente "giovane"**: grazie alle sue proprietà antiossidanti e contro i radicali liberi; alla fine degli anni Ottanta è stato utilizzato in Svezia nell'ambito delle ricerche contro l'Aids, mentre in anni più recenti in Cina è stato testato contro la Sars. Oggi si stanno studiando i possibili sviluppi delle sue proprietà antiossidanti con la dignità di poter rientrare nelle "gold rules" per la COPD (Broncopatia Cronico Ostruttiva), oltre ad essere impiegato nel trattamento della fibrosi polmonare idiopatica, una patologia mortale classificata come malattia rara.

**Alberto si conferma un uomo di vedute ampie e di forte "presa" sull'azienda. Controlla i tabulati delle vendite ogni mattina, tiene sotto pressione la ricerca, ha un naturale fiuto per le tematiche di ottimizzazione finanziaria:** la struttura societaria è ormai comples-

## ALBERTO ZAMBON SVILUPPA L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL GRUPPO



La visita di una  
delegazione asiatica  
Vicenza, 1957



In viaggio di lavoro  
in Brasile,  
luglio 1964



In Thailandia, 1969



Con la moglie Marta  
Ghirardi e alcuni  
partner locali in  
Giappone, 1972

1965

Produzione di fiale Fluimucil



sa e lui sa mantenerla ben coordinata per ottimizzare il risultato finale. Introduce nuovi strumenti manageriali, tra cui il controllo di gestione, allora agli albori. Fa certificare i bilanci fin dagli anni Settanta. Non vuole legarsi alle

## NEL 1983 ZAMBON ACQUISTA LA SIMES, SPECIALIZZATA IN AMBITO CARDIOLOGICO. NEL SUO PORTAFOGLIO C'É UN FARMACO DI GRANDI POTENZIALITÀ: L'IBOPAMINA

multinazionali, ma "lavorare in casa", con **prodotti di proprietà la cui quota di fatturato è tra il 70 e l'80%, in tempi in cui le altre realtà farmaceutiche italiane lavorano su licenza di altre multinazionali straniere.** Tra le varie cariche che ricopre, in realtà e settori diversi, è anche membro del consiglio di Federchimica e più volte gli viene chiesto di assumere la carica di presidente: lui declina, non è uomo di relazioni, tanto meno politiche, e preferisce mantenersi **fedele alle sue passioni, l'azienda e la ricerca. Ha visioni illuministiche, sa che il progresso non può essere arrestato e che quindi va assecondato e spinto.** Quando, alla fine degli anni Cinquanta, il tracciato dell'autostrada Milano-Venezia viene visto come un affronto alla dolce tranquillità del paesaggio vicentino, alcuni gruppi di abitanti avviano raccolte di firme per bloccare i lavori; e visto che l'asfalto avrebbe compromesso il grandioso panorama su cui si affaccia Cà dei Lauri, si rivolgono anche ad Alberto che invece li liquida dicendo: *"Il progresso ha bisogno di quell'autostrada!"*.

Nel 1970 l'attività chimica di base è scorporata da quella farmaceutica, e un nuovo stabilimento all'avanguardia viene costruito ad Almisano di Lonigo (sempre in provincia di Vicenza), su un terreno di oltre 260 mila metri quadrati; mentre l'attività farmaceutica, che resta a Vicenza, sarà **trasferita nell'attuale stabilimento, situato nella nuova zona industriale, all'inizio degli anni Ottanta.**

Nel 1983 la Zambon acquista la Simes da Giordano Emilio Ghirardi, suocero di Alberto; questa nel frattempo aveva ridotto la propria attività, pur mantenendo una forte caratterizzazione nel settore cardiologico, nel quale, grazie a un importante concentrazione sui programmi di



La nuova sede "Zambon-Simes", Vicenza



Veduta aerea della sede di Almisano di Lonigo, anni '70

# La sanità Costante Degan sul disegno di legge per la «riforma della riforma» itici dalle Ulss e spazio ai manager»

profondamente le caratteristiche dei vertici gestionali delle Unità sanitarie per sanare i guasti della lottizzazione (e più responsabilità personale) ai dirigenti - Se un amministratore non funzionerà dovrà essere cambiato

Le Unità sanitarie locali, prodotte in seguito all'attuazione del disegno di legge n. 30 del 30 marzo 1978, saranno gestite non più dal potere pubblico, ma da manager della salute pubblica. Gli amministratori dovranno essere scelti secondo criteri di competenza e professionalità (previsti anche dalla legge n. 30 del 30 marzo 1978) e non basterà più la sola laurea di diritto per garantirne un posto nel Comitato di gestione (che cambierà anche nome: in l'Usl non sarà più un organismo superparticolare ma un'azienda, il suo vertice dovrà essere un Consiglio d'amministrazione). Con la piena gestione, che ha approvato tre settimane fa, il disegno di legge di riforma della riforma sanitaria, per ridare un po' di credibilità alle progettazioni relative all'attività del servizio sanitario nazionale e per cercare di ritrovare per le Usl un livello decente di autonomia organizzativa e amministrativa (con il corrispettivo carico di responsabilità per chi vi ricomanderà dentro).

Al sindaco della sanità Costante Degan abbiamo rivolto alcune domande, per avere un'idea di quanto sia realistica la sua qualità delle novità che attendono.

— Il primo ministro, partendo dal fatto concreto, degli amministratori, deve gli ospedali abbandonano il servizio? Che cosa succede a chi si occupa di gestione? Come si vede, il ministro è un uomo di relazioni, tanto meno politiche, e preferisce mantenersi fedele alle sue passioni, l'azienda e la ricerca. Ha visioni illuministiche, sa che il progresso non può essere arrestato e che quindi va assecondato e spinto. Quando, alla fine degli anni Cinquanta, il tracciato dell'autostrada Milano-Venezia viene visto come un affronto alla dolce tranquillità del paesaggio vicentino, alcuni gruppi di abitanti avviano raccolte di firme per bloccare i lavori; e visto che l'asfalto avrebbe compromesso il grandioso panorama su cui si affaccia Cà dei Lauri, si rivolgono anche ad Alberto che invece li liquida dicendo: "Il progresso ha bisogno di quell'autostrada!".



Il ministro della sanità Costante Degan (nella foto accanto al titolo) ha inaugurato ufficialmente il nuovo stabilimento vicentino della Zambon Farmaceutica (nella foto sopra) nel 1980. Sotto: un incontro al vertice aziendale con i dirigenti e i lavoratori. In basso: il ministro della sanità Costante Degan (nella foto accanto al titolo) e il ministro della Sanità Costante Degan (nella foto accanto al titolo).

«Una riforma chiara, che non è di competenza. Nel settore sanitario ci sarà una svolta, ma non una rivoluzione. Il modello deve essere quello di un'azienda».

— I rappresentanti dei partiti sono i componenti del Consiglio d'amministrazione? «Assolutamente sì. Anzitutto della nuova Usl sarà una società a partecipazione paritetica, con un vertice di gestione che sarà più un consiglio di amministrazione. Il Consiglio che

costituirà nelle Usl. Dopo tutto, comunque, la parola d'ordine è lottizzazione, di partito o di corrente, e secondo del posto in cui si trova. Come sarà il Consiglio di amministrazione che il governo vuole? «Prima di tutto sarà di 5 o 7 membri. Non di più. Avrà compiti ben precisi e sarà vigilato dal Consiglio, per i quali le Usl saranno vere e proprie "aziende speciali" della Regione, che entreranno ad esercitare un ruolo di coordinamento e controllo» e dallo Stato, attraverso funzionari della Corte dei Conti. Quanto all'ufficio di direzione, con funzioni di coordinamento e controllo, si occuperà di controllare il livello, attraverso preventivi chiaramente la spesa in medicina per il direttore sanitario e quella in materia amministrativa per il direttore amministrativo...».

— Dato che in qualche posto non tutti i posti sono «spinti» a posto... «...nei collegi provinciali sulla gestione. Ogni volta che la gestione...».

— Se in una non funzionerà, quali concetti e quali provvedimenti saranno possibili, ad esempio nei confronti di un dirigente ospedaliero? «Anzitutto detto che le Usl saranno "aziende speciali" del Comune e che questi rispondano. Se qualcosa non funzionerà, succederà come in un'azienda privata. Provvederò il Comune, se lo ritiene giusto. I consiglieri d'amministrazione non sono mai nominati a vita...».

Antonio Trevisani

L'inaugurazione dello stabilimento Zambon di Vicenza ripresa da "Il Giornale di Vicenza", 27 novembre 1984

**Management**

**azienda leader**

Così l'azienda di Bresso affronta la concorrenza dei grandi colossi multinazionali

## Zambon: una ricetta di successo per la farmaceutica italiana

**Il gruppo Zambon in cifre**

Miliardi di lire

Anno	Lottizzazione Rate	Usls netto
1982	~100	~10
83	~105	~11
84	~110	~11

Alberto Zambon

La Zambon Farmaceutica, fondata nel 1958, è un'azienda leader nel settore farmaceutico italiano. Sotto la guida di Alberto Zambon, l'azienda ha investito pesantemente nella ricerca e nello sviluppo, costruendo stabilimenti all'avanguardia in tutta Italia. La Zambon è oggi una delle aziende farmaceutiche più importanti del paese, con un fatturato che continua a crescere anno dopo anno.

Articolo comparso su "Il Sole 24 Ore", gennaio 1985

ricerca, gli sviluppi appaiono molto promettenti. **L'approccio di Zambon è soprattutto industriale: produrre i farmaci Simes a Vicenza, e "interscambiare" l'offerta delle due aziende,** avrebbe ottimizzato l'apparato produttivo della Zambon, dato migliore impulso alla Simes e valorizzato il portafoglio prodotti di entrambe. Per l'attività in comune viene creata la "Officine consortili Zambon-Simes" di cui

Giordano **Emilio Ghirardi è presidente emerito; morirà a 92 anni nel 1990. Nel 1991 la svedese Astra acquista la Simes,** che rappresenta il suo accesso al mercato italiano.

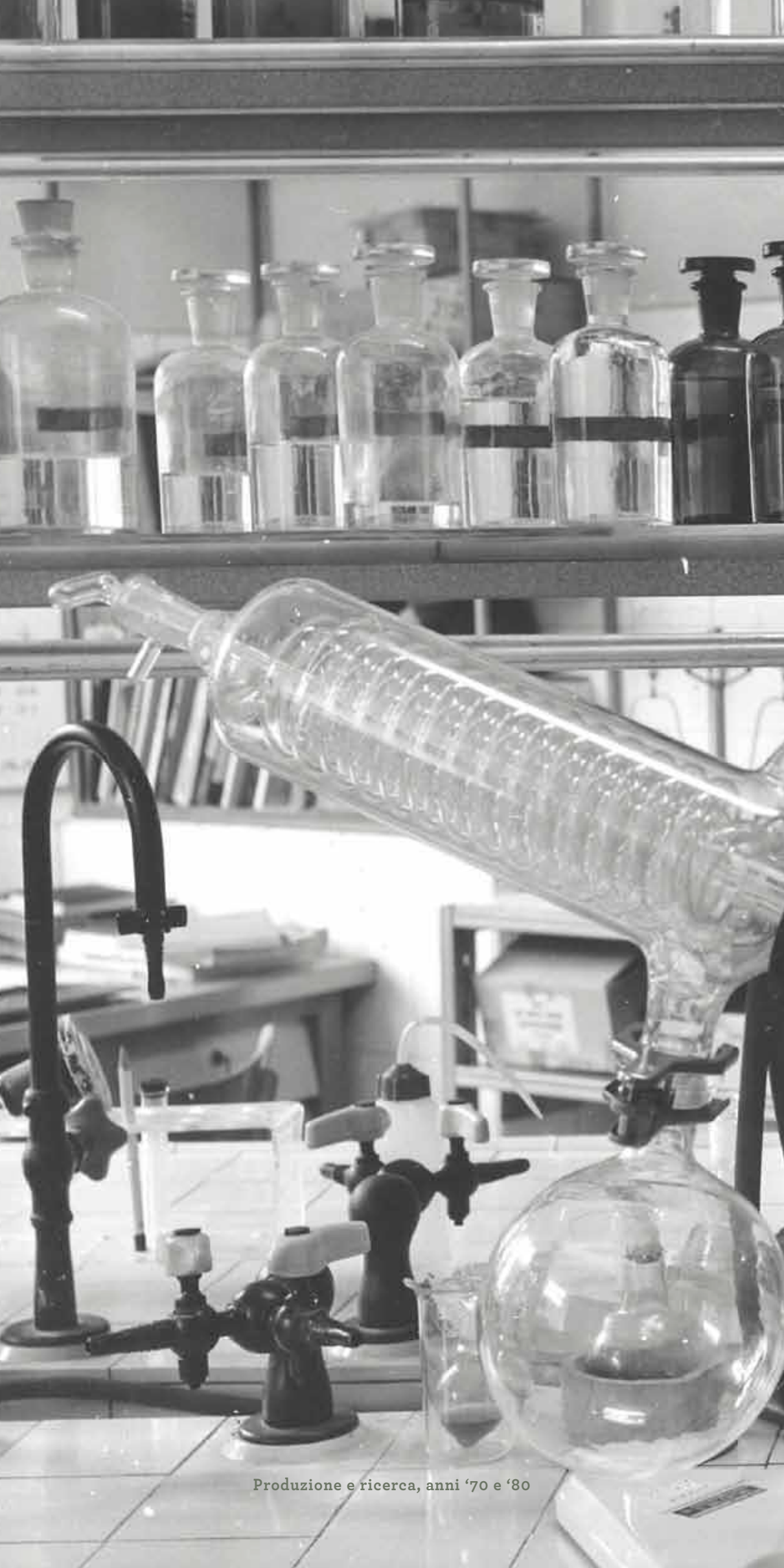
Con l'acquisto della Simes, entra nel portafoglio Zambon l'Ibopamina, un farmaco innovativo per lo scompenso cardiaco. La SmithKline è pronta a comprarla ma Zambon, intuendone le potenzialità, rifiuta. La ricerca subisce un'accelerazione, che porta a brevettare l'Ibopamina e a lanciarla nel 1985. Il successo è immediato sia in Italia che all'estero. Ma alla metà degli anni Novanta, l'azienda decide di non promuovere più questo farmaco: perché nuovi studi ne accertano l'efficacia nei due stadi più leggeri dello scompenso cardiaco, mentre rivela dei rischi nel terzo e nel quarto. Gli investimenti, massicci anche negli Stati Uniti, vengono progressivamente rallentati e il prodotto non più promosso commercialmente.

È un momento difficile: viene chiusa l'unità di ricerca cardiovascolare, riconvertita la rete d'informatori, specializzata in questo settore, ridefiniti gli obiettivi di marketing. **La ricerca viene rifocalizzata nel settore respiratorio, già tradizionalmente presidiato dall'azienda** con altri prodotti. **Nasce una nuova filosofia: quella dei farmaci per il benessere della persona, tesi a garantire una qualità di vita superiore,** e ci si concentra su tre filoni terapeutici principali: l'apparato respiratorio, la donna e il dolore. I principali esempi sono il Fluimucil, lo Spididol, un antidolorifico rapido, grazie alla combinazione di ibuprofene ed arginina che lo rende più veloce e meno fastidioso

## L'ATTIVITÀ VIENE ORIENTATA SU TRE FILONI: L'APPARATO RESPIRATORIO, LA DONNA E IL DOLORE. NASCE LA NUOVA FILOSOFIA DEI "FARMACI PER IL BENESSERE DELLA PERSONA"



Produzione e ricerca, '70 e '80



Produzione e ricerca, anni '70 e '80

nell'essere assorbito dal tratto gastrico, nato "in casa" alla fine degli anni Ottanta, oggi leader sul mercato spagnolo col nome di Spedifen, e il Monuril, un antibiotico - anch'esso frutto di ricerca interna - rivolto alle infezioni urinarie femminili, innovativo perché ha sostituito con un'unica somministrazione le sei dosi dei farmaci precedenti. Dagli altri antibiotici si differenzia anche perché non sviluppa resistenze, infatti è così sicuro da poter essere usato anche in gravidanza. Ma la Zambon sa di non potersi più permettere il "lusso" di una ricerca tradizionale e negli anni **continua a coltivare relazioni consolidate e programmi di collaborazione con università e istituti scientifici europei e americani**, fino a realizzare nel 2003 Z-Cube: un incubatore industriale con cui trasferisce competenze scientifiche e di mercato a quei ricercatori che nel mondo nutrono il "sogno" di diventare imprenditori. Essi apportano qui le proprie ricerche e le sviluppano insieme alla Zambon con lo scopo di trasformare i propri progetti in nuove start-up farmaceutiche.

Anche l'attività chimica dà le sue soddisfazioni e riesce a generare prodotti non solo per il gruppo ma anche per terzi, a cominciare da quegli stessi americani con cui Alberto Zambon aveva avviato negli anni Cinquanta scambi internazionali. Qui la ricerca chimica trae impulso anche dall'inventiva delle strutture commerciali, fino a diventare un riferimento per la clientela. La possibilità di parlare un linguaggio farmaceutico permette di sviluppare studi di processi chimici "personalizzati" su prodotti di nuova generazione e sui prodotti generici delle grandi multinazionali americane: la custom synthesis. Negli anni Novanta i dipendenti del gruppo sono in tutto 2500 e i ricavi complessivi ammontano a circa 500 miliardi di lire.

Già dal 1983 Alberto non gode di buona salute: sono i primi segnali di una vita intensa totalmente dedicata al lavoro. Subisce un intervento al cuore in Belgio, poi il fisico provato lo induce a rinunciare alla gestione operativa, all'inizio degli anni novanta, pur restando presente nelle decisioni importanti. Durante questi anni altri membri della famiglia, come Braghin e Zannini, sono impegnati in prima persona. Nel 1993 Alberto viene nuovamente operato e rimane in coma per diversi giorni; la moglie e i figli si alternano accanto a lui. Gli fanno continuamente ascoltare musica classica (una delle



Produzione e ricerca, anni '70 e '80



sue grandi passioni: mai rinunciato a un concerto alla Scala, anche a rischio di addormentarsi!), e la figlia Elena gli legge per giornate intere *Il Sole 24 Ore*, persino l'intero listino di Borsa, per fargli sentire il calore della propria voce. Ricoverato nello stesso ospedale c'è Enzo Biagi, che quando viene dimesso scrive sul *Corriere della Sera* del 30 gennaio 1994: "... nella stanza vicina c'era un malato in coma; non l'ho mai visto. Passavano davanti a me i parenti, dei giovani, i figli, credo. Poi ascolavo le loro frasi, ripetute con insistenza, sempre le stesse: "papà mi senti? apri un occhio, papà ascolta, muovi una mano. Papà metto il nastro, questa è la musica che ti piace tanto".

Mi hanno detto che ha ripreso coscienza; può darsi che io abbia assistito ad un miracolo. Forse quell'uomo capiva". E Alberto ce la fa. In questi anni Andrea, secondogenito di Alberto è alla guida del gruppo industriale e porta a compimento anche una delicata fase di ristrutturazione e orientamento. **Nel 1999 un'altra importante scelta: Alberto e i suoi figli decidono la separazione tra incarichi operativi e ruoli di indirizzo e garanzia, peculiari dell'azionista di controllo**, nel più genuino rispetto di quel "decalogo" in quattro punti scritto dal nonno, che viene ritrovato proprio in quei giorni di decisioni importanti e delicate. **Oggi la terza generazione della famiglia Zambon, dopo l'uscita di Andrea, è rappresentata da Gaetano, Margherita, Chiara ed Elena:** quattro come i soci degli anni decisivi dello sviluppo, **la separazione dei ruoli tra managers e "azionisti-professionisti"** che seguono e controllano l'azienda nelle fasi rilevanti, con la competenza necessaria per comprendere le scelte manageriali permette loro di incidere con determinazione sulle linee strategiche di sviluppo dell'impresa. Nel legame con l'azienda rimane sempre la stessa passione che



Le terze generazioni...  
"qualche" decennio fa.  
Fine anni '60

si compenetra - quasi fosse una "sorella" - con l'affetto verso la famiglia.

Ancora forte è la consapevolezza di aver ereditato un bene "vivo" qual è un'impresa che va seguita con lucidità, **nel determinare l'indirizzo di lungo periodo** necessario a garantire una solida continuità imprenditoriale. Anche l'organizzazione societaria del gruppo e la catena di controllo rispecchiano l'esigenza dell'efficacia operativa della gestione da un lato, e di una forte presenza nelle scelte strategiche, di lungo termine, tipiche dell'imprenditore, dall'altro. Negli intendimenti della proprietà, unita in modi che ne garantiscono la compattezza, c'è **l'impegno a mantenere la coesione e la continuità del binomio famiglia-azienda, e a rinnovare i valori che sono stati trasmessi nelle generazioni, cominciando innanzitutto dal senso di responsabilità e dalla dedizione.** Principi acquisiti dalla famiglia con tale consapevolezza, da essere già "codificati" per le future generazioni. Cent'anni dopo quell'11 novembre in cui Gaetano Zambon e Silvio Farina alzarono la loro prima insegna "Prodotti chimici, droghe, coloniali", il gruppo Zambon è oggi una multinazionale presente in tre Continenti, saldamente nelle mani dei discendenti del fondatore, orgogliosa della propria autonomia. Un risultato che è stato possibile grazie - oltre che a un forte impegno tecnico e scientifico - alla serietà dei principi, che hanno costituito e che costituiscono la miglior garanzia per un cammino ancora lungo e fortunato. Nel momento di andare in pensione, un dipendente di seconda generazione, ha scritto ad Alberto Zambon: **"Grazie per il benessere che in tutti questi decenni ha dato alla mia famiglia"**.

**A CENT'ANNI DALLA NASCITA, OGGI IL GRUPPO ZAMBON È UNA REALTÀ MULTINAZIONALE SALDAMENTE NELLE MANI DEI DISCENDENTI DEL FONDATORE, ORGOGLIOSI DELL'AUTONOMIA DELL'AZIENDA E DEI PRINCIPI CHE NE HANNO PERMESSO LA CRESCITA E LO SVILUPPO**

si compenetra - quasi fosse una "sorella" - con l'affetto verso la famiglia.

Ancora forte è la consapevolezza di aver ereditato un bene "vivo" qual è un'impresa che va seguita con lucidità, **nel determinare l'indirizzo di lungo periodo** necessario a garantire una solida continuità imprenditoriale. Anche l'organizzazione societaria del gruppo e la catena di controllo rispecchiano l'esigenza dell'efficacia operativa della gestione da un lato, e di una forte presenza nelle scelte strategiche, di lungo termine, tipiche dell'imprenditore, dall'altro. Negli intendimenti della proprietà, unita in modi che ne garantiscono la compattezza, c'è **l'impegno a mantenere la coesione e la continuità del binomio famiglia-azienda, e a rinnovare i valori che sono stati trasmessi nelle generazioni, cominciando innanzitutto dal senso di responsabilità e dalla dedizione.** Principi acquisiti dalla famiglia con tale consapevolezza, da essere già "codificati" per le future generazioni. Cent'anni dopo quell'11 novembre in cui Gaetano Zambon e Silvio Farina alzarono la loro prima insegna "Prodotti chimici, droghe, coloniali", il gruppo Zambon è oggi una multinazionale presente in tre Continenti, saldamente nelle mani dei discendenti del fondatore, orgogliosa della propria autonomia. Un risultato che è stato possibile grazie - oltre che a un forte impegno tecnico e scientifico - alla serietà dei principi, che hanno costituito e che costituiscono la miglior garanzia per un cammino ancora lungo e fortunato. Nel momento di andare in pensione, un dipendente di seconda generazione, ha scritto ad Alberto Zambon: **"Grazie per il benessere che in tutti questi decenni ha dato alla mia famiglia"**.

**A CENT'ANNI DALLA NASCITA, OGGI IL GRUPPO ZAMBON È UNA REALTÀ MULTINAZIONALE SALDAMENTE NELLE MANI DEI DISCENDENTI DEL FONDATORE, ORGOGLIOSI DELL'AUTONOMIA DELL'AZIENDA E DEI PRINCIPI CHE NE HANNO PERMESSO LA CRESCITA E LO SVILUPPO**



I cinque figli di Alberto Zambon:  
Gaetano, Andrea, Margherita,  
Chiara ed Elena



Logo utilizzato per  
il festeggiamento del  
centenario Zambon, 2006



Margherita, Chiara, Elena e  
Gaetano Zambon,  
Ca' dei Lauri 1968

4Z\*



ECCO IL RACCOLTO DI QUELLA  
"SEMINA DI GRANAGLIE" CHE GIOVANNI  
ZAMBON TEMEVA DI PERDERE QUANDO  
IL FIGLIO GAETANO DECISE DI  
INTRAPRENDERE UNA NUOVA STRADA.  
UNA STRADA FATTA DI VALORI FORTI  
CHE SI RINNOVANO CONTINUAMENTE,  
CHE SI RIPROPONGONO OGNI GIORNO,  
E CHE SPINGONO I PROTAGONISTI DI OGGI  
AD ACCOGLIERE NUOVE SFIDE CON LO  
STESSO ENTUSIASMO DI ALLORA

1906  
2006

*"Il futuro del mondo è nelle mani  
dei nostri figli, ma il futuro dei nostri figli  
dipende da noi... e le aziende vanno  
accompagnate nella crescita come figli..."*

4Z\*



# ACCOGLIERE

## LA FAMIGLIA SI IMPEGNA A DIFFONDERE I VALORI FONDANTI DEL PROPRIO DNA IMPRENDITORIALE

Ecco il senso profondo di fare impresa che la terza generazione vuole affermare: grazie ad un rinnovato senso di appartenenza e di valorizzazione della propria identità, la famiglia si impegna a diffondere i valori fondanti del proprio DNA imprenditoriale, molto attento **al lato umano di fare impresa per rinnovare continuamente quel "soffio ispiratore"** a cui il suo fondatore Gaetano Zambon attribuiva il merito di essere la **chiave di ogni successo**. Nascono con questo intento nel **2008** la **Fondazione Zambon Open Education - Zoé** - insieme al **Museo Zambon** che ripercorrono **la memoria e le tappe storiche** di questa impresa che così diventa anche centro di attività di edutainment **per divulgare l'importanza della salute** nella società civile. Gli stessi spazi di lavoro pensati a misura d'uomo, in tutte le sedi Zambon, con il loro **"Benvivere"**, sono espressione concreta di questo stile d'impresa che valorizza lo sviluppo delle relazioni dentro e fuori l'azienda.



“BISOGNA  
RIPENSARE LE  
NOSTRE FABBRICHE  
COME LUOGO  
DI QUALITÀ E DI  
CONOSCENZA,  
VALORIZZANDO  
IL LATO UMANO  
DELL'IMPRESA”

*Elena Zambon*

Health & Quality Factory,  
Vicenza 2013



# NUOVE SFIDE

Negli ultimi anni ulteriori importanti scelte caratterizzano lo sviluppo strategico di Zambon. Forte dell'esperienza maturata nel tempo, **il Gruppo investe nel respiratorio allargando il proprio campo a patologie severe** quali la BPCO, l'asma e le malattie rare, in particolare sulla Fibrosi Cistica acquisendo nel 2013 in Uk, Profile Pharma dalla multinazionale Philips. Allo stesso tempo **Zambon entra convinta nell'area terapeutica del Sistema Nervoso Centrale** sviluppando insieme a Newron la Safinamide, una molecola per il trattamento del Parkinson che entra in fase di approvazione da parte delle autorità europee ed americane nel 2014. Nel **2013** viene anche inaugurata la **Health & Quality Factory di**

**Vicenza, simbolo di Qualità per la Salute**, una struttura di 43.000 mq con una facciata alta 24 metri progettata dall'Architetto e designer italiano Michele De Lucchi. Qui Zambon ha investito 40 milioni di euro per aumentare le capacità produttive e di qualità, completando l'intero progetto con la realizzazione di infrastrutture e di nuovi spazi dedicati ad attività di formazione ed education, sulla produzione e ricerca di farmaci di qualità. Nell'autunno **2014** si inaugura alle porte di Milano **il campus**

**scientifico Open Zone**, (Science Oxygen Business), dove la scienza ossigena il business: qui dove Zambon ha sede, una struttura avveniristica a forma di bolla d'aria, l'"Oxy.gen", sembra galleggiare su un laghetto artificiale. **Un luogo di scienza interamente dedicato al Respiro**, rivolto in particolare ai giovani studenti, in cui exhibit, esperienze dirette ed esperimenti inducono giovani ed adulti ad avere maggior consapevolezza dell'importanza del respiro per l'uomo e per l'ambiente in cui vive.



NEGLI ULTIMI  
ANNI ULTERIORI  
IMPORTANTI SCELTE  
CARATTERIZZANO LO  
SVILUPPO STRATEGICO  
DI ZAMBON



"Oxy.gen"  
- Il Respiro della Scienza -  
Campus scientifico Open Zone,  
Milano 2014

# La ricetta anti-crisi di Zambon

Il gruppo vicentino ha ottenuto 50 mln dalla Bei a sostegno della ricerca e sviluppo di prodotti per le malattie rare e di specialità per Usa, Uk e Germania. Nel 2012 fatturati 562 mln, l'80% all'estero

la Repubblica AFFARI & FINANZA  
Dir. Resp.: Ezio Mauro

24-GIU-2013

## Zambon, shopping e ricerca la ricetta che risollewa i margini

UN PIANO DI INVESTIMENTI PER 132 MILIONI IN QUATTRO ANNI E ORA L'ACQUISTO DELL'INGLESE PROFILE PHARMA. "ABBIAMO CASSA E CREDITO PER OPERARE AGEVOLMENTE ULTERIORI ACQUISIZIONI", DICE IL CEO CASTORINA. L'IMPEGNO A PROMUOVERE START UP

Profile Pharma, che ha sede a Chichester nel sud della Gran Bretagna, è centro di eccellenza per l'innovazione nel campo delle malattie rare, in particolare per la cura della fibrosi cistica: appunto per la terapia di questa patologia Zambon si candida a

ne e la volontà con chi si esprime. Tant'è che Castorina mesiano in piccole biotech americane, un approccio innovativo. A noi compete restare progetti di ricerca e strategie di

### Il commento La fabbrica che respira incamerando la società

di Cristiano Segnanfreddo

Di notte ci sono macchine che si fermano subito dopo il cavalcavia che introduce al casello di Vicenza Ovest. I fari si spengono a guardare grandi palloni bianchi sospesi nell'aria in una specie di enorme acquario illuminato. Una piccola grande magia scenica in una zona industriale ad alta capacità di innovazione ma anche così desolatamente anonima. Quell'acquario notturno apre in realtà un'enorme area di ricerca che lavora 24/24 nella farmaceutica. È l'atto di una donna. Perché la ricerca è soprattutto energia e forza femminile. Elena Zambon è erede e presidente dell'omonimo gruppo industriale. Michele De Lucchi, tra le mille cose importanti il designer della Tolomeo, uno degli oggetti di più incredibile successo italiano nel mondo, ha messo in scena un luogo di lavoro che è una Health&Quality Factory. La qualità del prodotto, della vita delle persone che ci lavorano, dei processi interni come dell'architettura, è alla base di una ricerca che ha riassunti tutti i connotati del fantomatico, ormai, innominabile Made in Italy. Questo è un gruppo italiano che ha investito 40 milioni per costruire un polo di riferimento scientifico per favorire il dialogo tra Università, mondo della Ricerca e industria e che ha investimenti 4 volte superiori in Italia per i prossimi 3 anni. La fabbrica è così un luogo aperto ed osmotico, che avvicina alla ricerca, la rende accessibile anche fisicamente con un taglio molto legato alla formazione continua e all'education. Durante i giorni della settimana è un passaggio continuo di scuole, università, manager, gruppi che respirano questa visione in luoghi speciali come l'open circle. Una grande stanza circolare, dove non ci sono livelli e divisioni. È un luogo di confronto, dove sono passate revolutionary minds. E dove si terrà l'incontro di Corriere Innovazione. Al centro alcune piccole ceramiche. Un cuore e un cervello. A testimoniare come la ricerca, la qualità, l'evoluzione, ma anche il benessere sociale siano frutto di questi due elementi. Che devono viaggiare uniti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

IL GIORNALE DI VICENZA  
Direttore: Arlo Gervautti

23-GIU-2013

## «Gli investimenti nella ricerca sono il nostro segreto»

Elena Zambon, presidente dell'omonimo gruppo: «L'azienda ha anche una forte impronta etica»

24 ORE

Dir. Resp.: Roberto Napolitano

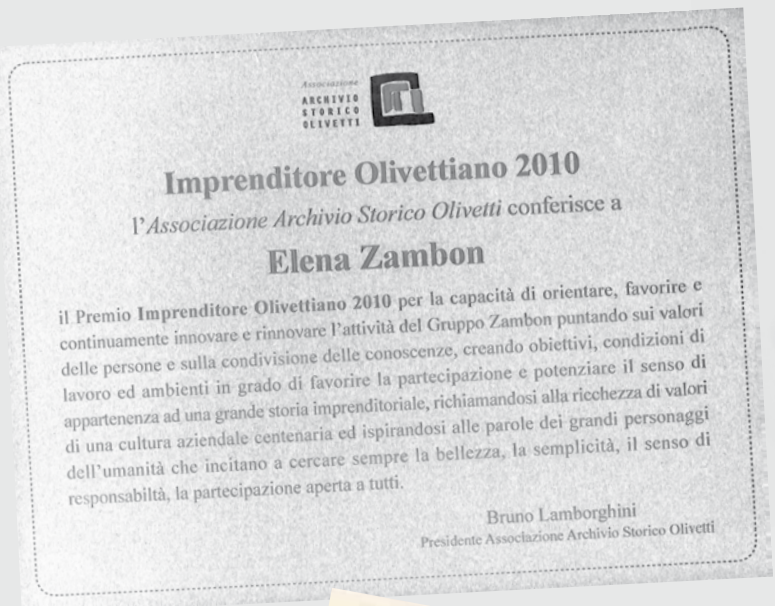
17-SET-2013

LA QUESTIONE INDUSTRIALE/1  
La Zambon investe 40 milioni a Vicenza  
pagina 42

## La Zambon investe 40 milioni

Più capacità produttiva per l'azienda farmaceutica - Fattore di sviluppo per il paese  
Le risorse umane al centro  
La società vicentina...

LA CONTINUITÀ DELL'IMPRESA E DEL LAVORO SI TRASMETTE DI GENERAZIONE IN GENERAZIONE SEGUENDO LO STESSO MODELLO EDUCATIVO



UN PONTE FRA PASSATO E FUTURO



**“ Riprendiamo insieme  
il cammino di questi  
anni importanti su  
cui abbiamo riflettuto  
per riscoprire  
il significato  
di fare impresa.  
La nostra impresa  
con i suoi valori  
ed il suo DNA.  
Ogni anno una tappa  
da ripercorrere  
per ritrovarsi.**

**Vi ringrazio per  
le riflessioni che  
vorrete condividere.”**



Elena Zambon



## MUSEO ZAMBON: UNA STORIA DI IERI, DI OGGI, DI DOMANI IN 6 LETTERE

La storia di un'Azienda costituisce un forte patrimonio valoriale e genetico; è un DNA che ci si porta dietro e la cui riscoperta conduce ad **un naturale innesto di questo patrimonio nel presente**. Se riportiamo in vita un'emozione, la "resuscitiamo" attraverso la nostra attenzione e la ascoltiamo, una ragione c'è. Forse **contiene un messaggio che ci arricchisce e che va aggiornato**.

Recuperando documenti, foto, scritti pubblici e privati, lettere, tracce della vita e dei sentimenti di tutte le persone che hanno fatto questa lunga storia aziendale ma anche familiare, si prova rispetto e pudore. Ecco perché è quasi impossibile riuscire a tralasciare delle parti.

In un'epoca in cui i cambiamenti tecnologici e le accelerazioni a cui siamo soggetti ci portano a consumare tutto così velocemente, **è importante prendersi del tempo per riflettere, leggere e "respirare" ancora una parte del nostro passato, saper riconoscere il valore delle persone e dei principi di cui sono state e sono tutt'ora portatrici**, immaginando un futuro e realizzando fatti concreti e tangibili.

Abbiamo ripercorso la nostra storia centenaria recuperando i valori che ci hanno permesso di costruire i nostri anni più recenti e che **orienteranno il nostro futuro**.

La sensazione di "fatica" che a volte si prova nel lavorare con impegno, può in un certo modo essere ridimensionata e rimanere meno isolata se inquadrata all'interno di una **storia di continuità che si rinnova**. Dove tante persone hanno avuto soddisfazione ma anche sofferto e lavorato duramente per arrivare ai risultati attuali.

Questa eredità funziona e ci dice delle cose, i suoi valori sono **qui tra di noi ancor oggi e chiedono di vivere per essere tradotti in comportamenti quotidiani** e testimoniati dalle persone che li fanno propri. E attraverso i loro progetti, applicati **nelle attività e nelle relazioni di ogni giorno**.

Chi visiterà il Museo Zambon, forse potrà appropriarsi in qualche modo di una voglia di fare per iniziare una nuova impresa, qualunque essa sia. E **sentirsi autore delle proprie idee** e delle proprie aspirazioni, impegnando tutta la propria energia senza paura.

## Z = STORIA



# 2008

**A voi che ci seguite e ci seguirete**, questa introduzione è un po' particolare; non si lega ad accadimenti o risultati di business ma vuole trasferirvi la ricchezza di un mondo denso di significato valorizzato da testimonianze importanti di Gandhi, Ford, Drucker, che ci accompagneranno nella lettura del testo. Vorremmo invitarvi a proseguire un cammino che durerà per i prossimi 6 anni con un orizzonte comune. Senza dubbio un 2008 faticoso per tutti perché mai come in un anno come questo abbiamo capito il significato del disorientamento a cui può portare una sottovalutazione del "cuore" della nostra esistenza. Di fronte a momenti di crisi fortunatamente la nostra reazione è prendere gli insegnamenti, metterli in fila, toccarli con mano, ancorarsi a loro e prendersi del tempo per riflettere. Qualcuno tra quegli Uomini di valori che vanno oltre un tempo definito ci ha più volte richiamati ad essere consapevoli del significato e della responsabilità che ciascuno di noi ha su questi temi. **Solo persone mosse da valori forti superano il loro tempo e diventano eterni.** Uno su tutti è riuscito a guidare il mondo in questa direzione e, come spesso accade, si tratta di un piccolo grande uomo dalle idee chiare e convincenti: *"L'economia che ignora o trascura i valori morali è fallace. L'estensione della legge della non violenza alla sfera dell'economia significa null'altro che l'introduzione dei valori morali nelle regole del commercio internazionale."*

**Gandhi 1869-1948**

Ma in un tempo passato questa era una cultura diffusa, dall'altra parte del mondo in America, Henry Ford diceva:

*"C'è qualcosa di sacro in una grande azienda che provvede all'esistenza di centinaia e di migliaia di famiglie. ... La continuazione di tale impresa diviene una santa missione essa diventa più grande e più importante degli individui."*

**Henry Ford 1863-1947**

Abbiamo trovato uno scritto tra i documenti e **le lettere di Gaetano Zambon, fondatore della nostra "comunità d'impresa"**, che in modo molto semplice conferma queste riflessioni che **superano la concretezza di un'impresa e** che, allo stesso tempo, **la guidano:**

*"La grande molla della vita dell'universo è l'amore. Il nostro lavoro dato alla fabbrica permeato di questo sentimento darà dei frutti meravigliosi."*

**Gaetano Zambon, Vicenza 1947**

Così come grandi studiosi di economia hanno teorizzato questi principi cogliendo la necessità di tale spessore per promuovere iniziative imprenditoriali che durino nel tempo, in particolare Peter Drucker ci insegna:

*"Le imprese... sono organi della società. Esse non sono fine a sé stesse, ma esistono per svolgere una determinata funzione sociale... Esse sono strumenti per assolvere fini che le trascendono."*

**Peter Drucker 1909-2005**

È importante **realizzare questo cambio di mentalità** in ogni ambito di responsabilità **con una grande determinazione** ad andare fino in fondo e **grazie al valore delle persone che**, con umiltà e spirito di partecipazione, **credono in un futuro possibile** che si costruisce giorno per giorno sulle fondamenta solide del nostro essere. Dobbiamo aiutare a far reagire Chi, pur credendo negli stessi principi, non ha il coraggio e teme

# I° TAPPA

di dover salvaguardare la perdita di certezze e la paura di vedere impoveriti i propri ruoli professionali faticosamente costruiti, trascurando e dimenticando talvolta che esiste molto di più del "proprio Mondo". La stessa sintonia che spesso viviamo insieme ai colleghi di lavoro ci ha permesso di incontrare Michele De Lucchi in questa "avventura"; abbiamo ricevuto da lui testimonianza di quanto, anche nel suo campo del design, non si tratti solo di estetica. Un suo biglietto di qualche anno fa, con la foto dell'"eredità personale di Gandhi", recita:

*"...non sono solo la forma e la materia che fanno belle le cose..."*

**Michele De Lucchi, Milano 2005**

Speriamo che anche questo nostro messaggio possa contribuire a cambiare la realtà, per poter

## ASCOLTARE E COMPRENDERE IL NUOVO CHE AVANZA CON L'UMILTÀ

e la curiosità di chi ha il coraggio di mettersi in gioco e ritrovarsi in un percorso "antico", conosciuto e spesso rispettato dalle comunità di imprese familiari fondate con questi criteri. Spesso ci è stato testimoniato da imprese che sono durate nel tempo quanto sia importante non dimenticare ma imparare e rispettare la memoria perché è il motore per progettare il futuro e per proseguire più solidi e sicuri nel Vivere e nell'Agire. In questo modo possiamo cogliere l'opportunità di essere utili a Chi non ha avuto la fortuna che abbiamo avuto noi per aiutare a diffondere una cultura della funzione sociale che è l'essenza dell'impresa. **Cosa tiene insieme le persone? Il credere negli stessi valori riuscendo ad integrarli nel quotidiano per realizzare un'impresa che deve essere vista, innanzitutto, come strumento di sostenibilità del futuro. Il nostro sogno imprenditoriale in Zambon è proiettare un'impresa costruita per durare verso un futuro che custodisca un'anima antica.** È un'impresa integrale perché costituita da persone integrali; valorizza l'integrità fisica, psicologica, cognitiva, professionale, sociale e soprattutto l'identità autentica di tutte le persone, tutti i giorni. **Zambon si impegna in strategie che è capace di fare, e le realizza con il contributo di ciascuno di noi.** La flessibilità delle strategie e la loro esecuzione sono un'esigenza con cui viviamo, richiedono umiltà e partecipazione da parte di tutti. Ognuno di voi, in questo percorso che proponiamo, ci trovi sé stesso, la propria storia di fatica, il proprio impegno senza dimenticare mai che questa è la strada da percorrere con convinzione per contribuire a rendere il mondo migliore. **È la strada dell'integrazione di valori etici e valori professionali applicati nella quotidianità,** necessari gli uni agli altri per una crescita solida che vuole scoprire qualcosa di distintivo ed unico su cui misurarsi nei prossimi decenni. Lo dobbiamo a Coloro che ci hanno preceduto per il rispetto di quei valori che loro stessi hanno affermato con la fatica quotidiana e per l'osservanza dello stesso rigore che ci hanno trasmesso pensando che fosse possibile dimostrare con l'esempio questo modo di essere persone ricche di valori forti. Questa è una lettera aperta ai vostri pensieri, alle vostre riflessioni, ai vostri valori.

# A = AUTORI

“ Il progresso è sempre slancio  
di operosità e di intelligenza,  
che non si realizza  
pienamente senza il consenso  
e la cooperazione di tutti

i componenti la compagine aziendale.  
La prosperità e il benessere  
ne sono conseguenza diretta.”

*G. Zambon*  
G. Zambon

Vicenza 17 giugno 1956

# 2009

**A voi tutti che, leggendoci, intendete proseguire con noi il "cammino di valori" intrapreso, dedichiamo il Value Report 100+3.**

"Diversità" è la parola chiave per leggere questo nostro Value Report, riprendendo il percorso di 6 anni che abbiamo incominciato insieme lo scorso anno, quello delle lettere ZAMBON; dopo aver approfondito la lettera Z come storia Zambon, quest'anno ci soffermiamo sulla A, quella degli autori, delle persone, della "gens" Zambon.

Autori come persone in grado di generare pensieri, esperienze, sensibilità, culture diverse. In quale luogo più che in un'impresa è infatti possibile far vivere il valore della diversità produttiva e del contributo fattivo di più autori allo stesso unico progetto. Secondo noi **un'impresa si fonda infatti su un tessuto valoriale che ci accomuna tutti**, senza alcuna distinzione, nè territoriale, nè geografica, nè di sesso o di colore, nè tanto meno di status professionale.

***"Noi tutti - dirigenti, responsabili, funzionari, impiegati, operai - centri di vita di questo grande organismo aziendale, che sino ad oggi non ha conosciuto punti di arrivo, dobbiamo sentirci impegnati in eguale misura al continuo progresso industriale, perché da esso dipende il benessere di ciascuno di voi".***

**Gaetano Zambon, Lavarone, 17 giugno 1956**

Il messaggio di Martin Luther King, fatto proprio da una "comunità d'impresa" come Zambon, è un invito a superare attriti e divergenze in vista di obiettivi più elevati: la tutela del "benessere comune". Un obiettivo ambizioso, ma perseguibile, crediamo, rispettando il complesso di regole e di norme che, fissando alcuni necessari "paletti", garantiscono quello spazio libero di confronto e

## DIALOGO CHE PERMETTE DI ACCOGLIERE E VALORIZZARE LE DIFFERENZE.

Dobbiamo essere consapevoli che non accettare e integrare la diversità significa non riconoscere la stessa dignità e il medesimo rispetto verso qualsiasi essere umano, che merita questo per sua natura. L'insegnamento di Martin Luther King diviene allora più chiaro: il "diverso" va amato proprio per quelle differenze che noi percepiamo come "diversità". Ciò ci consente di fare esperienza di quel percorso virtuoso che passa dalla fatica all'accettazione, da questa alla sospensione del giudizio e poi all'apertura al cambiamento che accoglie senza rifiutare, e che infine approda alla curiosità e all'arricchimento dell'incontro.

## II° TAPPA

Quest'anno vogliamo riflettere con voi sull'opportunità di interpretare ogni persona ed ogni relazione in modo differente: **valorizzare le differenze culturali presenti in azienda ai fini di mettere tutte le persone in grado di offrire un contributo "unico" e di valore al successo dell'impresa.**

La diversità quindi intesa nelle sue dimensioni interpersonali e culturali dove cioè entrano in comunicazione sensibilità e intelligenze diverse, handicap e talenti come pure cerimonie, usi e costumi che caratterizzano i diversi contesti di appartenenza e che possono diventare fonti di valorizzazione e di ricchezza per dare continuità ad una "comunità d'impresa". Questi temi possono sembrare astratti, ma sono in realtà molto concreti e ci riguardano da vicino. Pensiamo, per esempio, all'ambito della ricerca. In particolare, nel nostro settore. La creatività - come curiosità, coraggio, apertura al nuovo, al diverso, al differente - è per l'innovazione nel nostro campo il "principio attivo" ideale: è il catalizzatore di processi e progetti che divengono concreti e si sviluppano perché hanno saputo accogliere la novità che ogni singola persona è e porta con sé. Talvolta questa apertura alla differenza potrebbe farci sentire più deboli di fronte alle nostre certezze alle quali siamo gelosamente ancorati, ma di converso potrebbe crearne di nuove, dalle quali assorbire nuova linfa, rinnovato nutrimento.

**La diversità, benché apparentemente non ci riguardi, in realtà appartiene al nostro vivere quotidiano ed è dentro di noi.** Noi tutti, siamo diversi. Questo dovrebbe farci riflettere sul fatto che nella diversità - nella nostra diversità, nella diversità degli altri - sta anche la sola opportunità che abbiamo di originalità ed unicità. Proviamo allora a fidarci, di noi stessi e degli altri, delle differenze che siamo e rappresentiamo. Andiamo più a fondo, in questa esplorazione. Proviamo a valorizzare i diversi modi di avere ed esprimere talento, le diverse potenzialità che ciascuno possiede e che possono assumere forme differenti, in relazione alla storia, alla formazione personale e professionale, al carattere ed alle esperienze di vita che ci hanno reso ciò che siamo.

Proviamo a farlo tutti, insieme, per tutti. Perché:

***"Siamo presi in una rete di reciprocità alla quale non si può sfuggire, avvolti da un'unica veste del destino. Qualunque cosa riguardi direttamente uno, riguarda in modo indiretto tutti".***

**Martin Luther King**

Siamo sempre più convinti che, per **un'impresa integrale come Zambon**, la stessa visione culturale e di valori, non debba significare appiattimento di modi di pensare e d'agire. Per questo, per noi, apprezzare e cogliere la **ricchezza delle diversità** significa dare **valore alla differenza** nel rispetto reciproco.

Un grazie a tutti voi per continuare questo percorso insieme.



# M = MAKE

“ Lavorate in concorde  
comunione di intenti e impegnate  
nel vostro quotidiano dovere volontà  
e dedizione, ma soprattutto  
passione che è forza suscitatrice  
di opere e di idee. Cercate di conservare  
all'Azienda il soffio ispiratore

che, in sé, è un fatto profondo di spirito  
e nel quale credo sia riposta in parte  
la chiave di ogni nostro successo. ”

*G. Zambon*  
G. Zambon

Vicenza, 17 giugno 1988

# 2010

Con Voi, che seguite per interesse e passione non solo lo sviluppo delle nostre attività ma anche i nostri pensieri sul significato di ciò che facciamo, siamo felici di riflettere sulla forza e la concretezza della lettera M del Make, quel Fare che è l'espressione più vera e più vicina alla natura stessa dell'impresa, fatta dalle singole azioni e dal loro intrecciarsi in disegni più ampi, costruttivi e strategici.

Il fare è alla base di tutto, dei valori, dei principi e delle strategie, che altrimenti rimangono solo parole vuote quando non trovano concretezza nelle azioni. Questo Value Report è dedicato proprio a chi del fare fa una missione e una prassi quotidiana, come un riconoscimento al "fare operaio": **dalla qualità dell'essere e dell'operare delle nostre persone deriva la qualità della nostra impresa, perché crediamo che sia proprio il lato umano a determinare**

## LA QUALITÀ DEL NOSTRO FARE.

Così possiamo diventare "operai" del mondo: la realtà quotidiana deve essere intrisa di valori perché i nostri valori vanno continuamente messi alla prova e trasformati in azione con l'impegno nel "qui e ora", perché sono le idee che cambiano il mondo ma solo quelle che col mondo riescono a trovare un collegamento concreto e costruttivo.

La nostra filosofia di lavoro mira a dare consistenza ai principi in cui crediamo perché solo così assume corpo e concretezza: ecco perché ci interessa la qualità di questo fare. Così si scopre **il valore della Fabbrica come luogo di "ricchezza" soprattutto umana, dove una comunità di persone, accomunate da una missione condivisa, produce e mette in circolo il proprio flusso di conoscenze e competenze.**

Il lavoro, inteso come valore, ci parla quindi di un significato che lo supera e che ci può aiutare a realizzare un' "impresa integrale", capace di durare nel tempo perché capace di integrare valori e business.

Madre Teresa è il testimone d'eccezione che abbiamo scelto per quest'anno dedicato al Fare, perché è uno dei più chiari e limpidi simboli del fare ed agire in prima persona.

La piccola suora di Calcutta è famosa in tutto il mondo per la sua instancabile attività di servizio ai "più poveri tra i poveri", per la sua silenziosa e sollecita opera in mezzo e a favore dei casi più drammatici di solitudine, di abbandono, di miseria:

*"Affrontare il problema della povertà partendo da un punto di vista intellettuale, significa semplicemente non capirlo (...). Se utilizzate il vostro tempo a parlare dei poveri, raramente avrete occasione o tempo di parlare ai poveri (...) La gente sta dimenticandosi cosa significhi un rapporto umano, un sorriso...."*

**Madre Teresa di Calcutta**

# III° TAPPA

Anche il mondo laico è rimasto affascinato dal suo esempio e dalla testimonianza di amore che traspare da ogni suo piccolo gesto, comprendendo che nella risposta personale alla povertà, alla sofferenza, alla solitudine - in questo dare senza chiedere nulla in cambio - risiede la parte più nobile del nostro essere umano. D'altra parte i nostri precedenti testimoni d'eccezione sono legati con un filo rosso a Madre Teresa: sia Gandhi che Martin Luther King sono stati capaci, con le loro azioni e con le loro parole, di scuotere gli animi delle persone ai fini della fratellanza e dell'uguaglianza.

Noi riteniamo che occorrono figure di riferimento riconoscibili e riconosciute alla prova dei fatti, forti richiami d'ispirazione in grado di assolvere al delicato compito di guida anche per fare impresa.

Madre Teresa inverte il senso moderno di concepire l'agire e ci aiuta a spostare i criteri di un modo di pensare sempre orientato verso il risultato. Ad un giornalista che le domandava "Madre, ma quando lei morirà, il mondo sarà come prima. Cos'è cambiato dopo tanta fatica?", Madre Teresa rispondeva:

*"Non ho mai pensato di poter cambiare il mondo. Ho cercato soltanto di essere una goccia di acqua pulita ... Siamo soltanto una goccia d'acqua nell'oceano, ma se mancasse quella goccia l'oceano mancherebbe di qualcosa"*.

**Madre Teresa di Calcutta**

**La vera sfida del nostro fare impresa** sarà proprio quella di riuscire a fare sì che ciascun nostro collaboratore, sia esso operaio, impiegato, ricercatore, informatore - ritorni ad essere "l'artigiano" che rispecchia sé stesso nell'opera che esercita. Fare esperienza non significa solo eseguire, ma capire e sentire ciò che si fa. Sul versante soggettivo, richiede la disponibilità a lasciarsi coinvolgere e a comprendere gli altri. Ma come realtà produttiva, come è possibile trasformare questo sentire legato all'anima dell'impresa?

Gaetano Zambon, in occasione del cinquantenario dell'azienda, ci indicava già una via: *"Lavorate anche voi in concorde comunione di intenti e impegnate nel vostro quotidiano dovere volontà e dedizione, ma soprattutto passione che è forza suscitatrice di opere e di idee. Cercate di conservare all'azienda il soffio ispiratore che in sé è un fatto profondo di spirito e nel quale, credo, sia riposta in parte la chiave di ogni nostro successo"*.

Il continuo rinnovamento dell'Impresa risiede quindi nella capacità di aiutare i nostri collaboratori a diventare imprenditori di **progetti che si attuano e si concretizzano nel rispetto dei principi morali che li hanno ispirati** e che danno loro il senso di ciò che realizzano. Il nostro sentito ringraziamento va a tutti i nostri collaboratori di ieri di oggi e di domani, che sempre hanno operato perché ciò fosse possibile.

**B = BRAND**

“ Nel ramo Commercio,  
che noi abbiamo così tanto sviluppato,  
il posto richiede, oltre che  
una competenza specifica,  
un'onestà a tutta prova,

da esso dipendendo  
l'equilibrio produttivo  
dell'industria. ”

*G. Zambon*  
G. Zambon

Vicenza, 20 settembre 1948

# 2011

# IV° TAPPA

Per voi che ci conoscete, quante volte nei precedenti Value Report abbiamo affermato che il significato dell'impresa va oltre le sue dimensioni economiche: è un'opportunità di crescita per le persone che vi lavorano, non solo competenze professionali ma anche capacità di costruire relazioni profonde.

**Fare impresa per cercare una meta comune che ispiri e indirizzi gli sforzi che ciascuno di noi è chiamato a fare per dare il meglio di sé accettando di mettersi in gioco e di confrontarsi con una complessità che ci obbliga a continui cambiamenti.**

Abbiamo incominciato il nostro percorso con testimoni di alto valore ispirazionale, persone che con il loro esempio e la loro vita hanno rappresentato per noi modelli di forte identità valoriale; prima Gandhi come esempio di umiltà nel saper ascoltare le proprie origini e radici, passando a Martin Luther King come simbolo d'integrazione della diversità fino ad arrivare a Madre Teresa testimone del fare di qualità e dell'agire in prima persona.

Ma questo patrimonio valoriale deve essere comunicabile, deve trovare un dialogo con la nostra contemporaneità, deve poter essere compreso, ascoltato, raccontato. Per far questo ci vuole creatività, genialità, innovazione...

**E chi meglio di Andy Warhol è stato capace di "disegnare" il proprio tempo, facendo della comunicazione stessa un'arte?**

Come molti linguaggi artistici, quello della musica, della pittura, della fotografia, quello del teatro e del cinema godono di un'immediatezza ed efficacia che solo l'arte può raggiungere.

Eccoci quindi nella prima tappa di questo secondo percorso che ci avvicina ai nostri tempi affinché i primi testimoni di matrice valoriale si possano integrare nella realtà e tradurre in azioni quotidiane per noi persone d'impresa.

Cerchiamo di reinterpretare, in chiave più adatta alle esigenze di oggi, i valori che questi personaggi del passato ci hanno ispirato. Quest'anno lo faremo facendoci accompagnare da Andy Warhol e dal suo stile così moderno e contemporaneo di comunicare la propria realtà, **un personaggio diverso dai precedenti; uno sguardo al mondo della**

**COMUNICAZIONE "COME  
MODO DI ESSERE  
SE STESSI"**

**con cui ci piace confrontarci.**

Di lui apprezziamo l'attualità, l'immediatezza dei suoi messaggi, lo spirito poliedrico con cui ha interpretato la realtà dei suoi tempi.

**L'abbiamo scelto per il suo stile, per la sua capacità di esprimere la contemporaneità, la sua voglia di vivacità e di colore; dalla sua vita e dalla sua opera prendiamo spunto per portare i suoi "occhi" nel nostro mondo.**

Lascio ad altri autori, più esperti di me, commentare questa poliedrica figura di artista perché penso possa aiutarci a capire meglio cosa significhi comunicare la realtà del nostro tempo con la forza espressiva della sua arte.

Un architetto designer come Michele De Lucchi, uno scrittore Andrea Vitullo insieme ad uno studioso della mente umana, Giacomo Calvi, ci accompagneranno in questo viaggio alla scoperta di Andy Warhol. Mi auguro che **questa scelta possa ispirare a tutti noi un modo nuovo di comunicare con il mondo, anche come imprese impegnate nel contribuire ad una coscienza sociale che ci migliori come persone.**

Un augurio di buona visione.

O = OPPORTUNITÀ

“ Solo l'allargamento  
delle proprie cognizioni scientifiche  
e lo studio indefesso di tutti i  
problemi sociali e organizzativi  
permettono di spaziare

sopra la mediocrità e rendersi  
veramente utili e quasi  
indispensabili. ”

*G. Zambon*  
G. Zambon

Vicenza, 7 luglio 1948

# 2012

# V° TAPPA

A voi che ci avete seguito, eccoci all'anno della O come Opportunità, che possiamo cogliere in tutte le forme di innovazione investendo nella ricerca e nella **crescita del progresso scientifico**. Un mondo affascinante tanto necessario quanto sfidante **perché ci obbliga a migliorare sempre, a riconoscere anche dei segni impercettibili da cui può nascere un nuovo stimolo, uno spunto per un progetto nuovo.**

Dopo gli anni di riferimenti valoriali forti come Gandhi, Martin Luther King, Madre Teresa, l'anno scorso Andy Warhol ci ha trasmesso la necessità di comunicare in modo adeguato e attuale tutti questi messaggi di umiltà, di integrazione e del fare qualità affinché non vengano persi o sprecati. Nella ricerca si riassumono tutti questi valori che, uniti all'intuizione derivante dall'immaginazione ed alla tenacia, possono dare **frutti meravigliosi al servizio di un progresso scientifico che ci consenta di migliorare la qualità della vita delle persone.**

Albert Einstein riconosciuto come icona, sinonimo di intelligenza e genio, in 5 frasi riassume tutto questo:

**Umiltà** *"Non ho particolari talenti, sono solo appassionatamente curioso."*

**Coraggio** *"Solo quelli che sono così folli da pensare di cambiare il mondo, lo cambiano davvero."*

**Generosità** *"La ricerca della verità è più preziosa del suo possesso."*

**Fantasia** *"La conoscenza è limitata, l'immaginazione abbraccia il mondo."*

**Tenacia** *"L'importante è non smettere di fare domande."*

Ma siamo anche convinti che non sia possibile concentrarsi su un unico inventore o scopritore. Ancor più nella nostra era

**"...L'AVANZAMENTO DELLA RICERCA DIPENDE DALLA RETE DI CONTATTI, DAL LAVORO DI SQUADRA COME FRUTTO DELLA MULTIDISCIPLINARIETÀ."**

Per superare i limiti di un sapere monodisciplinare è necessario ricorrere alla convergenza sul medesimo campo di studio di più specialisti provenienti da diversi ambiti del sapere. L'innovazione, tradizionalmente intesa come processo lineare di progresso tecnologico, è in realtà interessata da una continua evoluzione che ne fa l'espressione di processi complessi e interattivi, che sempre più spesso vedono la collaborazione tra attori diversi. Ciò comporta la necessità di un nuovo approccio, sistemico, che si concretizzi in politiche nuove per l'innovazione.

La ricerca è mondo di contrasti, di opposizioni, uomo, donna, ragione, emozione, genialità, disciplina e rigore, ecco perché vi vogliamo proporre, nel campo chimico farmaceutico, riferimenti cui ispirarci provenienti da epoche diverse, che hanno generato innovazioni essenziali per la medicina sino ad arrivare a ricercatori ed imprenditori di oggi che **hanno realizzato invenzioni fondamentali per l'innalzamento delle conoscenze.**

Ve li lasciamo scoprire nella lettura di questo Value Report, motivando la nostra scelta come forma di ringraziamento per il loro contributo. Non pretendiamo di essere esaustivi nel richiamare solo alcuni di questi nomi, ma la lista è infinita e ci impone delle scelte. La ricerca del nuovo ti permette di sognare, di immaginare ciò che oggi non esiste ancora, ma allo stesso tempo di esplorare connessioni tra discipline e settori mai provate.

**La responsabilità più grande che persone "privilegiate" hanno è quella di trovare un modo e un campo di attività con cui cambiare il mondo, renderlo migliore per il maggior numero possibile di individui che possano beneficiare di queste evoluzioni positive.**

Vi ringraziamo in anticipo per le "scoperte" che vi concederete leggendo questo Value Report 100+6.

# N = NOW

“ Si può pensare in due modi:  
staticamente e dinamicamente.  
I dinamici animano i fatti  
di una loro vitalità, li sentono,  
li vivono, li vogliono come

cause di indefiniti effetti.  
Hanno il perpetuo  
senso della gara. ”

*Gioffanillo*  
G. Zambon

Vicenza, 1950

# 2013

Con voi che siete stati al nostro fianco in questi anni, siamo ad una tappa conclusiva ma non definitiva di un cammino che ha ripercorso lettera dopo lettera la storia di Zambon.

Eccoci dunque nel **NOW**, come comunità d'impresa ci troviamo immersi nel presente ed il presente rimanda inevitabilmente al **cambiamento**, forti del nostro **DNA** ma anche della nostra **passione per il nuovo**, guardando ad un futuro orientato al rinnovamento continuo, perché il momento di **fare** è proprio **adesso**.

Per guardare lontano, in questi anni ci siamo posti "sulle spalle dei giganti" personaggi "alti" ed irraggiungibili, veri e propri miti contemporanei come Gandhi, Martin Luther King e Madre Teresa di Calcutta, da noi riconosciuti e iconizzati come **riferimenti valoriali forti ai quali ispirarci**.

Grazie poi al lavoro di Andy Warhol per raccontare la contemporaneità, con importanti nomi del mondo della scienza, ci siamo convinti fosse necessario **lasciarci leggere per quello che siamo**, nel rispettare certi valori costituenti la nostra identità come struttura portante.

Con questa ricerca su noi stessi e sulla nostra identità, **siamo risaliti fino alle origini**, scoprendo i percorsi che ci hanno portato qui e ora e che ci hanno aiutato a costruire un **ponte valido e significativo tra il passato e il presente**, un po' come se l'uno non potesse esistere ed evolvere senza l'altro, quale matrice evolutiva e di sviluppo.

**Per costruirsi un futuro, bisogna sapere chi si era, chi si è.** Poi è indispensabile avere dei valori in cui credere, per i quali vivere, lottare, battersi ed è proprio lasciandoci coinvolgere ed ispirare da messaggi valoriali, che riusciamo a **tradurre l'etica in fatti concreti**, calandola nel nostro agire quotidiano, come bussola e guida che orienta necessariamente verso il "bene".

Tutto questo ci pone **di fronte alle nostre responsabilità individuali e collettive**, per riflettere sulle conseguenze che le nostre azioni hanno sugli altri.

La prospettiva dell'**etica della responsabilità** è vitale nell'esperienza organizzativa di tutti i giorni.

Noi scopriamo chi siamo attraverso lo sguardo degli altri, amici, colleghi, clienti, fornitori: sono loro che ci rimandano l'immagine di ciò che siamo, nella convinzione che **prendersi cura degli altri**, implichi prima di tutto e soprattutto un investimento sul sé individuale. Sequenza di esperienze e di apprendimento.

**L'esperienza organizzativa** in azienda è prima di tutto e soprattutto **relazione con l'altro**. L'altro diventa la proiezione di noi, lo specchio in cui ci riflettiamo e ci riconosciamo.

# ULTIMA TAPPA

# =

# NUOVO INIZIO

**La proposta di quest'anno è così lo specchio, un "simbolo" che ricomponne**, annulla le distanze, matrice di avvicinamento tra soggetto e oggetto, costruzione di un'immagine ricomposta del sé, ciò che unisce parti diverse e separate e ci consente di guardare meglio il mondo e noi stessi per come ci vedono gli altri.

Nello specchio possiamo trovarci sempre diversi, infiniti, nella rifrazione di un'immagine che ripropone una parte di noi talvolta più nascosta e meno appariscente. Specchiarci per vedere nella nostra immagine ciò che siamo e che vogliamo essere: **Protagonisti del nostro tempo**, tempo di cambiamento lungo il quale siamo **richiamati alla responsabilità verso noi stessi**, ma anche verso tutte le colleghe e i colleghi.

Il cammino di 6 anni che insieme abbiamo percorso, si conclude **perché possa iniziare il tuo: adesso sei tu il vero protagonista del progetto di cambiamento**. Guarda dentro di te, ritrova e ricerca la tua identità per trovare il futuro, trova il tuo modo di cambiare e di affrontare l'oggi.

Eccoci alla fine di un percorso, ma non ad un punto di arrivo, piuttosto **un nuovo inizio**, che riguarda ciascuno di noi, al **servizio degli altri**, dell'umanità, **ognuno con il proprio ruolo**, competenze, con la propria responsabilità e il proprio talento da far crescere e da mettere a disposizione di sé e degli altri.

**Ci vuole coraggio e fatica** per raccogliere un domani generoso di soddisfazioni.

Ecco svelato il vero significato di questa lettera che conclude il nome Zambon:

## N= NOW, TOCCA A TE!

Buona fortuna in questo nuovo cammino verso la propria missione, il proprio compito per contribuire a migliorare le cose e per **lasciare il segno del nostro individuale e collettivo passaggio**.

**Incominciamo subito, facciamo presto, Now è ora!**



Elena Zambon



**“Immersi in un presente  
che porta inevitabilmente  
al cambiamento.**

**Il futuro è rinnovamento  
continuo e passione  
per il nuovo.”**



Elena Zambon

Si ringraziano per le testimonianze Prof. Marco Vitale, prof. Vittorio Ferrari, Adriana Zambon Braghin, Olga Farina Marchetti, Antonia Marchetti, Giorgio Giacomelli, Marta Ghirardi Zambon, prof. Paolo Braghin e Luigina Faccin. Testo Paolo Stefanato, Elena Zambon.

Zambon Company S.p.A. dichiara la sua disponibilità a regolare eventuali pendenze relative a immagini con gli aventi diritto che non sia stato possibile contattare.

Grafica: Alexandra Gredler, Micaela Perego.