



Intervista al Dottor Alberto Siccardi

Alberto Siccardi (1944) è fondatore e Presidente di Medacta International SA, azienda svizzera leader nel settore delle protesi articolari. Ha iniziato il suo percorso imprenditoriale nell'azienda di famiglia Bieffe Medital Spa dove ha contribuito, in qualità di CEO, al processo di espansione e crescita internazionale culminato con la cessione alla multinazionale Baxter nel 1997. Siccardi ha conseguito una laurea in Farmacia presso l'Università degli Studi di Torino e un Master in Direzione Aziendale presso la SDA Bocconi, conseguendo l'Alto Merito.

L'intervista è stata realizzata da Carmine Garzia, Professore e responsabile della ricerca presso il DEASS-SUPSI con le colleghe Caterina Carletti, docente-ricercatrice e Stefania Riva, assistente.

L'imprenditore: un motore insostituibile del cambiamento

Fondata a Castel San Pietro nel 1999, Medacta offre soluzioni chirurgiche innovative per protesi articolari. L'azienda, che nel 2018 ha realizzato 309 milioni di franchi di vendite con il contributo di 970 collaboratori, è il primo produttore europeo di protesi per anca e ginocchio e il sesto al mondo. L'azienda è un global player presente direttamente in 12 paesi, ma nel contempo è fortemente radicata nel Canton Ticino, dove hanno sede la direzione aziendale, il centro ricerca e sviluppo, e la principale unità produttiva. L'azienda, controllata dalla famiglia Siccardi, è quotata alla borsa di Zurigo dall'aprile del 2019. Incontriamo Alberto Siccardi, presidente del Consiglio di amministrazione dell'azienda che ha fondato e diretto fino al marzo di quest'anno, quando ha lasciato il ruolo di CEO al figlio Francesco.

Qual è il processo che ha portato alla nascita di Medacta?

La storia di Medacta segue quella di Bieffe, un'azienda biomedicale italo-svizzera fondata dalla mia famiglia, presso la quale lavoravo come CEO occupandomi anche dello sviluppo internazionale. Negli anni '90, grazie ad un'intensa attività di ricerca e sviluppo, eravamo riusciti a creare delle sacche infusionali senza l'impiego di PVC. La nuova tecnologia ci consentiva di avere un vantaggio competitivo sui concorrenti, alcuni dei quali molto più grandi di noi. Nel 1997 vendemmo l'azienda alla multinazionale statunitense Baxter che utilizzò il prodotto, consolidando la sua posizione di leader globale nel mercato. Dopo aver venduto l'azienda iniziai a pensare ad un nuovo progetto nel settore dei *medical devices* e, con un piccolo gruppo di collaboratori e il contributo di mio figlio, neolaureato in bioingegneria, e dell'altro mio figlio e di mia figlia, decidemmo di sviluppare un prodotto innovativo nel campo delle protesi articolari, in particolare quelle dell'anca, puntando sulla chirurgia mininvasiva, ovvero su quel tipo di interventi che minimizza i tagli sul paziente e permette veloci recuperi della funzionalità articolare.

Il vostro settore è molto particolare: cinque aziende globali controllano circa il 60% del mercato, aziende da diversi miliardi di dollari di fatturato che complessivamente investono circa 2,8 miliardi di dollari in ricerca e sviluppo. Sono numeri impressionanti, che scoraggerebbero qualsiasi nuovo entrante. Perché scegliere questo settore?

Le barriere all'entrata nel settore delle protesi sono molto elevate per i rapidi processi di innovazione tecnologica. Il lancio di nuovi prodotti avviene a ritmi incalzanti. I chirurghi sono restii a cambiare fornitore di protesi e tecnica operatoria perché il tasso di successo degli interventi è altamente correlato alla familiarità con strumenti e procedure di intervento. Le aziende investono in comunicazione scientifica e formazione per rendere più facile l'adozione dei nuovi prodotti. La distribuzione è complessa e assorbe cassa in quanto è necessario mantenere un elevato livello di stock per dare servizio agli ospedali. È importante raggiungere in fretta le quantità di break-even perché questo consente di coprire i costi fissi di promozione e distribuzione, nonché di ricerca e sviluppo.

Direi che non è un quadro facile, tuttavia il settore è estremamente attrattivo in quanto la domanda è in continua crescita. Questo è legato all'invecchiamento della popolazione e al fatto che le persone con problemi articolari vogliono recuperare la qualità della vita e quindi si sottopongono volentieri ad interventi di protesi articolari.

Quando abbiamo fondato Medacta eravamo convinti che le procedure chirurgiche si sarebbero presto evolute verso un approccio mininvasivo. Gli interventi di chirurgia mininvasiva permettono di ridurre il tempo di degenza e di riabilitazione, limitano la necessità di fisioterapia e consentono una riduzione dei costi di degenza. Quindi decidemmo di sviluppare un sistema per questo tipo di interventi, focalizzandoci su uno spazio di mercato poco presidiato dai grandi player, che facevano enormi profitti con le protesi tradizionali.

Come avete costruito la vostra strategia d'ingresso nel settore?

Io ho una visione precisa del modo di fare impresa ed è legata all'innovazione. L'imprenditore nasce per fare qualcosa di nuovo e di diverso, per essere agente dell'innovazione e cambiare il mercato. In Bieffe ci eravamo concentrati sullo sviluppo di un prodotto unico. Avevamo investito con convinzione per quattordici anni e la nuova tecnologia ci aveva dato un vantaggio competitivo unico, tale da spingere uno dei leader di mercato ad acquisirci valutandoci in modo lusinghiero.

Nel caso di Medacta ci siamo concentrati sullo sviluppo di un sistema innovativo per la chirurgia dell'anca, non limitandoci alla semplice protesi. Il primo prodotto di successo dell'azienda è stato l'AMIS (*Anterior Minimally Invasive Surgery*) che consente l'inserimento di una protesi artificiale con un taglio di pochi centimetri senza intaccare i fasci di muscoli che si trovano attorno al femore. Con le tecniche tradizionali il paziente deve trascorrere tra sette e

dieci giorni in ospedale e svolgere attività di fisioterapia per sei o sette settimane. Io stesso ho potuto sperimentare la complessità e i disagi generati da un'operazione condotta con tecniche tradizionali. La tecnica AMIS prevede l'utilizzo di uno strumentario speciale progettato e realizzato da Medacta che consente di muovere l'arto secondo una precisa procedura durante l'operazione. Normalmente, un paziente operato con tecnica mininvasiva è in grado di camminare dopo ventiquattro ore e può essere dimesso dall'ospedale dopo tre giorni.

Le vostre soluzioni chirurgiche hanno indubbi vantaggi per il paziente, non a caso il trend di sviluppo della chirurgia mininvasiva è andato secondo le vostre previsioni. Il paziente non esiterà a scegliere queste tecniche, ma come funziona con i medici? Come fate a convincerli che i vostri sistemi sono quelli giusti per loro?

Quando proponi un prodotto nuovo, soprattutto nel settore biomedicale, non puoi pensare che questo venga adottato da solo. Il training è parte integrante dell'offerta. Per seguire i chirurghi abbiamo creato il *Medacta Orthopaedic Research and Education (M.O.R.E.) Institute* che gestisce tutte le attività di formazione connesse alle nostre soluzioni per la chirurgia. Offriamo un programma di training, denominato *AMIS Education Program*, in cui i medici sono messi a contatto con colleghi che già applicano la nuova tecnica, partecipano ad interventi effettuati da medici esperti e sono costantemente supportati dai nostri specialisti su temi di carattere tecnico e sul corretto utilizzo degli strumenti con cui viene effettuato l'intervento.

Noi siamo percepiti come partner e alleati dai chirurghi che, grazie ai nostri sistemi, possono dare un servizio migliore, attrarre più pazienti e fare più interventi. La nostra offerta è attrattiva

anche per gli ospedali che, grazie alla limitata ospedalizzazione dei pazienti, possono aumentare il turnover dei posti letto e massimizzare l'utilizzo delle strutture operatorie (che hanno costi fissi molto elevati). Le nostre tecniche mininvasive costituiscono anche una risposta efficace per le esigenze di riduzione dei costi delle compagnie assicurative perché permettono un drastico abbattimento dei tempi di recupero post-operatorio.

Voglio ricordare qualche dato per rappresentare correttamente lo sforzo fatto da Medacta per posizionarsi nel settore: nel 2015 abbiamo inaugurato il duecentesimo *AMIS Learning Center*, il *M.O.R.E. Institute* ha offerto il corso AMIS a oltre 2'600 chirurghi e la tecnica è stata adottata da oltre 1'100 ospedali nel mondo. Questi numeri sono il risultato della nostra persistenza nel costruire un sistema in grado di supportare l'adozione dei nostri prodotti, non fermandoci alla semplice innovazione tecnologica di prodotto.

I risultati di crescita conseguiti da Medacta costituiscono un vero e proprio benchmark per il settore. Quali sono i piani di sviluppo dell'azienda per il futuro?

La strategia di crescita dell'azienda si basa sull'incremento della quota di mercato per i prodotti per la chirurgia dell'anca, puntando soprattutto sul mercato americano dove, nonostante gli ottimi risultati conseguiti, abbiamo ampi margini di crescita.

Per la crescita puntiamo anche su nuovi prodotti destinati al ginocchio, alla spina dorsale e alla spalla che abbiamo sviluppato facendo leva sul know-how accumulato con il sistema AMIS. Anche per i nuovi prodotti abbiamo puntato su nuove tecniche operatorie e sul servizio ai chirurghi. Nel caso di *My Knee*, il prodotto per la protesi del ginocchio, il chirurgo ci manda la TAC dell'articolazione del paziente e noi costruiamo le guide di taglio che il chirurgo ci consiglia



per via telematica e che userà durante l'intervento. Simuliamo con lui al computer tutte le fasi dell'intervento e gli diamo le guide di taglio del femore e della tibia che può realizzare un intervento in piena sicurezza. Per fornire questo livello di servizio abbiamo costruito nella nostra sede di Castel San Pietro un reparto dedicato alla simulazione e all'assistenza ai chirurghi che utilizzano i nostri sistemi.

Medacta è un'azienda familiare. Lei è affiancato dai suoi figli in azienda e ha già passato il testimone della direzione operativa. Come evolverà in futuro l'azienda e quale sarà il ruolo della famiglia?

La famiglia è importante in quanto è portatrice di quei valori di fondo che determinano lo sviluppo dell'azienda. Io vengo da una famiglia che mi ha dato un'educazione molto rigida, in cui l'etica del lavoro veniva prima di tutto. Si tratta di un *imprinting culturale* che influenza le decisioni e il comportamento dell'imprenditore. Il mio approccio, talvolta molto diretto, ci ha permesso di prendere decisioni con grande rapidità. Penso che aver fatto tutto da soli, specialmente nei primi anni di vita dell'azienda, abbia fatto la differenza. Non

ho voluto investitori esterni proprio perché ritenevo che la velocità di decisione potesse costituire un vantaggio. E così è stato.

Nel corso degli anni si è formata una squadra di manager coesa e competente, che è cresciuta con l'azienda dimostrando un senso di lealtà unico. Come imprenditore penso che la correttezza, l'onestà e il senso di appartenenza vengano prima di tutto, anche delle competenze, perché chi è onesto e intelligente le competenze le affina con la sua buona volontà.

Mio figlio Francesco è stato coinvolto sin dalle prime fasi di sviluppo di Medacta e ha gestito l'implementazione della rete di centri di formazione che oggi costituisce una delle caratteristiche distintive del nostro modello di business. Mio figlio Alessandro è entrato da pochi anni in azienda e si è inserito rapidamente nella funzione, molto delicata, degli acquisti e delle *operations*. Mia figlia Maria Luisa ha dato un contributo rilevante allo sviluppo di una strategia organica sulla responsabilità sociale dell'impresa. Nel 2011 abbiamo creato la Fondazione *Medacta For Life*, che sostiene iniziative per la salute, lo sviluppo e l'infanzia in tutto il mondo, tra cui mi fa piacere ricordare il progetto *My School*,

nato come nido aziendale, che si è evoluto in un progetto pedagogico dedicato ai bambini, con un forte impatto nel Cantone.

Medacta sarà sempre di più un'organizzazione manageriale, guidata da un team coeso, in cui la famiglia continuerà ad avere un ruolo importante per preservare quell'approccio imprenditoriale che è alla base del successo dell'azienda.