

**Zeitschrift:** Quaderni grigionitaliani  
**Herausgeber:** Pro Grigioni Italiano  
**Band:** 65 (1996)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Intervista con il dottor Daniele Vasella  
**Autor:** Lardi, Massimo / Vasella, Daniele  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-50347>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 10.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Intervista con il dottor Daniele Vasella

a cura di  
Massimo Lardi



*Il dott. Daniele Vasella, cittadino di Poschiavo, è delegato del consiglio di amministrazione e presidente dei dirigenti d'azienda della Novartis, il gruppo nato dalla fusione della Sandoz con la Ciba, i colossi dell'industria chimica e farmaceutica svizzera di punta nel mondo.*

*A partire dal 1988, il dott. Vasella ha rivestito con successo numerose cariche all'interno della Sandoz. È stato direttore e capo di un reparto marketing negli USA e in patria, vicepresidente e direttore del reparto sviluppo internazionale, direttore in capo della Sandoz Pharma Ltd. e membro del comitato dell'esecutivo del gruppo Sandoz. Ovunque ha lasciato il segno delle sue capacità imprenditoriali. Ha contribuito all'aumento della vendita, alla separazione dei due settori ricerca e sviluppo, alla creazione di un'organizzazione matrice di gruppi di progettazione internazionali che hanno globalizzato e razionalizzato il ciclo di sviluppo di nuovi prodotti della Sandoz. Essenziale è stato il suo apporto alla fondazione della Novartis, di cui è il direttore commerciale e delegato dei dirigenti d'azienda, da solo responsabile della gestione del gruppo.*

*La carriera di capitano d'industria è tanto più sorprendente in quanto il dott. Vasella ha studiato medicina e ha lavorato come medico internista presso gli ospedali di Zurigo, Berna e Friborgo. Ha al suo attivo varie pubblicazioni scientifiche concernenti la psicosomatica e*

*i disturbi nel sistema nervoso centrale. Il dott. D. Vasella vive a Basilea, è sposato e ha tre figli. Con grande gentilezza ha accettato di rispondere alle nostre domande.*

*Egregio Direttore, Lei è poschiavino ma è cresciuto e ha studiato a Friborgo, dove suo padre Oscar Vasella era titolare della cattedra di storia. Come ricorda la Sua infanzia, la Sua famiglia, in particolare Suo padre?*

Mio padre è nato a Coira, ha frequentato il ginnasio a St-Maurice e in seguito ha studiato storia all'università di Friborgo, Berlino e alla Sorbona. A partire dai primi anni Venti fino alla morte nel 1966 è stato docente di storia a Friborgo. Io ero molto attaccato a mio padre. Era un uomo di cuore, gioviale; aveva un ottimo rapporto con gli studenti. Lo accompagnavo a casa, discutevano animatamente con lui. Da ragazzino lo accompagnavo spesso all'Università prima di andare a scuola e spesso mi fermavo a giocare nel «seminario di storia», per cui l'Università era per me un ambiente del tutto familiare. Insomma con il papà potevo giocare, lavorare, divertirmi; non perdeva mai la calma, per nessuna ragione.

*Quali i legami con la terra d'origine?*

Poschiavo, come categoria dello spirito, è fortemente radicata nella nostra famiglia, in quanto da lì provenivano entrambi i nonni paterni. Poiché mia madre era assai legata a Falera, dove vivevano i nonni materni, ho anche un forte attaccamento al Grigioni romanzo, ma ora e soprattutto con i figli, andiamo molto volentieri a Le Prese e sui monti, per esempio San Romerio, a fare gite. Mio fratello Andrea, che ha dieci anni più di me, ha una predilezione per la Valle di Campo, che frequentava con i genitori quando io non c'ero ancora.

*Conosce il poeta dialettale poschiavino don Giovanni Vassella? È magari suo parente?*

Il prevosto don Giovanni Vassella è mio prozio. È fratello di mio nonno. Don Giovanni è nato nel 1868 a Poschiavo, ha studiato a Milano, poi ha compiuto gli studi di teologia al Seminario Vescovile di Coira, è stato parroco a Poschiavo e poi canonico della Cattedrale a Coira. È morto nel 1921.

*A Friborgo e a Berna Lei ha studiato medicina interna, poi si è specializzato in psicosomatica e disturbi del sistema nervoso centrale; ha al suo attivo varie pubblicazioni scientifiche, è stato primario all'«Inselspital» di Berna e, giovanissimo, si è pure occupato della formazione di studenti in medicina in diversi ospedali universitari.*

Mi sono occupato della formazione di studenti a Friborgo e a Berna, ma senza aver conseguito la libera docenza. Il mio impegno consisteva essenzialmente nel guidare gruppi di sei studenti a fare l'anamnesi e la diagnosi al letto dei pazienti. A Friborgo questo lavoro si svolgeva nell'ambito della fisiologia e a Berna in quello della psicosomatica e della riabilitazione. Era per me un lavoro assai gratificante. Del resto ho la specializzazione FMH in medicina interna. Il settore della psicosomatica è riconosciuto in Germania ma non in Svizzera. In questo campo mi sono specializzato con il prof. Adler.

*Nel mezzo di una carriera così promettente, Lei si orienta verso l'industria, lascia il vecchio mondo, torna sui banchi di scuola della Harvard Business School negli USA e*

*subito si ritrova ai vertici di un complesso chimico di importanza mondiale. Spirito di avventura, nuovi ideali, nuove sfide?*

Sapevo di non volere un ambulatorio privato. Avrei potuto conseguire la libera docenza all'ospedale universitario, ma mi domandavo se era un'attività che avrei voluto svolgere per tutta la vita. D'altra parte provavo una grande curiosità per l'economia e il commercio che non conoscevo. Quale diversivo pensai seriamente di frequentare una scuola e di conseguire un titolo di studio. Fu in quel periodo, nel settembre 1987, che il dott. Max Link, allora capo della Pharma Sandoz, mi offerse l'opportunità di fare una pratica con lui, a prova per uno o due anni, con la possibilità di interromperla in ogni momento. Accettai. Nella medicina questo non sarebbe stato possibile. In seguito andai negli USA e là cominciai dal basso nell'organizzazione come rappresentante dei medici e poi nella ricerca di mercato. Dopo un paio di mesi passati alla Harvard Business School dove ho studiato diversi aspetti dell'amministrazione e del marketing, tornai alla pratica, frequentai corsi sullo sviluppo della ricerca e in particolare sull'attività di gestione delle imprese. Ho conosciuto a fondo la ricerca, la produzione, la vendita, cioè tutto il ciclo dei prodotti di cui ero responsabile. Ho imparato a motivare persone sulle quali non avevo alcuna autorità a fare il meglio per il piazzamento di un determinato prodotto.

Il cambiamento, per tornare alla sua domanda, significò per me il piacere della scoperta, il fascino di imparare, vedere, fare qualcosa di nuovo, sperimentare una nuova professione.

*Ci spiega in poche parole la nascita della Novartis?*

La Novartis si è formata dalla fusione della Sandoz con la Ciba. Nel suo settore la Novartis diventerà il numero uno a livello mondiale con una cifra d'affari di 35 miliardi all'anno, che scenderà a 26 miliardi quando si staccherà il settore chimico. Il settore chimico della Sandoz si è già staccato l'anno scorso e ha formato una società indipendente, la Clariant. Ad essa si aggiungerà il settore chimico della Ciba. Il motivo della fusione è la necessità di rimanere competitivi. Bisogna sapere che sul mercato dei prodotti farmaceutici negli ultimi anni si sono verificati dei cambiamenti macroscopici. Da una parte il ciclo vitale di un prodotto si riduce sempre più, dall'altra i costi per sviluppare nuovi farmaci aumentano esponenzialmente. C'è stato un aumento dei costi sanitari che ha portato a un congelamento dei prezzi e, in certi casi come in Italia e in Germania, persino a una riduzione che ha scatenato una dura lotta fra la concorrenza. Le ditte sono state aggredite dalla distribuzione, cioè dalle compagnie che traggono vantaggio dal commercio dei medicinali, e sono state costrette a escogitare e a mettere in atto nuove strategie per poter sopravvivere. Si sono sviluppate due tendenze: alcune ditte si sono integrate verticalmente, assumendosi, oltre alla ricerca, allo sviluppo e alla produzione, anche la distribuzione dei medicinali; non poche ditte si sono trovate in difficoltà finanziarie e sono state fagocitate da quelle più forti. Se non si agiva tempestivamente, nel giro di pochissimi anni, quattro o cinque, tanto la Ciba quanto la Sandoz correva il rischio di non essere più, per forza e grandezza, fra le prime ditte al mondo nel settore farmaceutico, ma di passare in seconda categoria. È quello che non si voleva, noi vogliamo assolutamente figurare fra le ditte di punta per quanto concerne la ricerca e lo sviluppo, ed essere in grado di competere a livello mondiale con le industrie americane, inglesi, svizzere e tedesche; ovviamente anche francesi e giapponesi che

sono un po' meno forti. Nella scelta di una società partner abbiamo tenuto conto del fatto che Sandoz e Ciba si integrano in modo ideale: abbiamo la stessa storia, gli stessi partner commerciali nel settore farmaceutico che è il più forte; inoltre il business agrario con le sementi e la protezione delle piante. Come detto separiamo la chimica dalla farmaceutica, ma siamo attivi negli stessi settori con prodotti diversi, per cui questi sono perfettamente complementari. Con ciò siamo convinti di aver creato le basi per rimanere competitivi a livello mondiale non solo negli anni Novanta, ma anche nel Due mila. La tendenza alla globalizzazione nella Pharma è in atto già da lungo tempo. Questo è un fatto di cui si deve tener conto. La Novartis e la fusione di Sandoz e Ciba sono il primo provvedimento preventivo di due partner forti ed equiparabili.

*Quali sono gli impegni, la funzione che Lei ha attualmente in questo complesso industriale?*

All'interno della Novartis abbiamo diviso l'organizzazione al vertice: il presidente del consiglio d'amministrazione è il dott. Krauer della Ciba, e io sono delegato del consiglio di amministrazione e presidente dei dirigenti d'azienda. I compiti sono separati nel senso che per le strategie della società Novartis siamo responsabili collegialmente in due, il dott. Krauer e il sottoscritto, per la gestione operativa sono responsabile da solo.

*Tornando all'argomento di prima, capisco la preoccupazione di rimanere competitivi, ma con la fusione delle due società un certo numero di posti di lavoro saranno sacrificati. Cosa intende fare la Novartis per affrontare i problemi occupazionali?*

All'inizio, quando abbiamo creato la Novartis, ci siamo resi conto che c'era esubero di forza lavoro in certi settori. Questo è un enorme vantaggio e un enorme svantaggio. Il vantaggio è che si può potenziare la produzione. Ciò torna a beneficio del consumatore, che paga un prezzo inversamente proporzionale alla quantità di un prodotto offerto sul mercato. Basta confrontare quello che si sborsa oggi per molti beni di consumo rispetto a una volta: automobili, orologi, radio, televisori, che sono diventati beni comuni grazie all'aumento della produttività. D'altra parte, a breve termine, per i collaboratori l'eccedenza di capacità lavorativa è uno svantaggio. Abbiamo calcolato che a livello mondiale siamo costretti a sacrificare circa diecimila posti di lavoro, cioè il dieci per cento del totale, ma non si devono dimenticare due cose. Primo, abbiamo accantonato più di due miliardi di franchi per risolvere i problemi della ristrutturazione. Secondo, abbiamo istituito un fondo di cento milioni di franchi svizzeri al fine di favorire nuove industrie capaci di individuare e soddisfare nuovi bisogni e quindi in grado di creare e garantire nuovi posti di lavoro. Le nuove ditte possono avere successo se fanno parte delle industrie in espansione, come l'elettronica o la biotecnologia e se sanno primeggiare nel loro campo.

Dopo una fase iniziale, causata dalla separazione necessaria da un determinato numero di collaboratori, sono convinto che noi riusciremo ancora a istituire nuovi posti di lavoro. Infatti abbiamo realizzato la fusione ai fini della crescita e non della riduzione dei costi. E questo lo dico cifre alla mano. Negli ultimi trent'anni la Sandoz ha creato annualmente il 2,8 per cento di nuovi posti di lavoro all'estero e l'1,6 per cento in Svizzera, il che dà una media del 2,6 per cento di aumento a livello mondiale; la Ciba ha avuto una crescita dello 0,7 per cento. Nel nostro paese tra il 1960 e il 1995, mentre la Sandoz aumentava il numero dei collaboratori da 49'000 a 75'000, l'industria orologiera riduceva il suo organico da 81'000 a 37'000, e l'industria tessile da 85'000 a 22'000 unità; una riduzione

questa di quasi il 75 per cento. L'industria orologiera veniva sopraffatta da quella giapponese; noi abbiamo continuato a produrre i nostri orologi, perfetti ma non più richiesti, finché è stato lanciato lo «swatch»; si è salvato unicamente il piccolo settore dei prodotti di lusso. Peggio ancora è andata all'industria tessile incapace di concorrere con l'Estremo Oriente a causa delle macchine tessili costose, del perfezionismo in ogni campo, della manodopera carissima. In questo modo non si può reagire alla sfida. L'unica risposta possibile è quella di lavorare con la massima determinazione per conquistare il primato nel proprio settore. La chimica finora ce l'ha fatta e penso che ce la farà anche in futuro.

Davanti a noi ora abbiamo un percorso in salita; dopo ci sarà un piccolo calo e una brusca curva fra il 1996 e il 1998 con la riduzione di 3'000-3'500 posti di lavoro. Indi dovrebbe subentrare la stabilità e riprendere l'espansione con l'istituzione di nuovi posti di lavoro. Non succederà quello che è successo nell'industria orologiera e tessile, dove si è continuato a lavorare senza provvedere alle necessarie innovazioni. Direi che i cambiamenti verificatisi nel settore della farmaceutica sono un chiaro segnale d'allarme per l'industria Pharma: se essa non sa reagire nel modo più opportuno può innescarsi una tendenza estremamente negativa. Qui sta il punto: l'identificazione tempestiva del pericolo è la chance, sempre che si riesca a prendere i provvedimenti giusti. I quali suscitano forti emozioni, specialmente in chi non conosce i fatti. Comunque noi tratteremo molto generosamente i nostri dipendenti, che in parte saranno pensionati anzitempo.

In conclusione, i due miliardi sono accantonati per la liquidazione dei collaboratori, l'assistenza sociale, insomma per tutte le conseguenze della ristrutturazione a livello mondiale; i cento milioni sono invece un capitale che mettiamo a disposizione spontaneamente per la creazione e la garanzia di nuovi posti di lavoro.

*Un problema scottante oltre all'occupazione è quello dell'ecologia. Cosa può e deve fare l'industria Pharma per la conservazione e la protezione della natura, per la lotta all'inquinamento delle acque, dell'aria, della terra, per l'equilibrio dell'ambiente naturale, per la produttività e lo sfruttamento delle risorse umane?*

Sono convinto che può fare moltissimo. Sicuramente Lei ricorda l'incidente alla Schweizerhalle di dieci anni fa. Oggi il Reno è molto più pulito di allora. Credo che questo incidente abbia sensibilizzato le industrie chimiche e farmaceutiche soprattutto nell'Europa centrale e occidentale e negli USA. In quell'occasione la Sandoz ha istituito un fondo che si chiama Pro Reno, grazie al quale nel grande fiume si sono ricostituite la fauna e la flora, già allora quasi distrutte. Senza un incidente di quelle proporzioni non si sarebbe corsi ai ripari e l'inquinamento avrebbe continuato lentamente ma inesorabilmente la sua avanzata e a lungo andare il disastro sarebbe stato molto più grave.

Per quanto concerne la farmaceutica, il pericolo di inquinamento non è grave come nel settore della protezione delle piante. In questo campo l'imperativo categorico è ricercare e sviluppare prodotti sempre migliori, compatibili con l'ambiente e rapidamente biodegradabili. Se si vuole garantire l'alimentazione a livello mondiale è impensabile rinunciare alla protezione delle piante. Se si volesse rinunciare bisognerebbe disboscare tutte le foreste per ottenere il terreno coltivabile sufficiente a garantire i raccolti attuali. Non c'è alternativa: per assicurare la protezione dell'ambiente occorre migliorare costantemente i prodotti. Un fatto importante è che si può migliorare la protezione delle piante sviluppando sementi che garantiscono un raccolto più abbondante, assicurano piante più resistenti a determinati parassiti e malattie e che rendono superfluo l'utilizzo di sostanze chimiche.

Noi ad esempio abbiamo recentemente sviluppato una qualità di mais in cui abbiamo impiantato un gene che ha la proprietà di produrre sostanze che provocano mortali dolori addominali alle piralidi, uno dei più dannosi parassiti del mais. Basta confrontare le piantagioni di mais normale con quelle dotate del nuovo gene: nelle prime il parassita imperversa decimando il raccolto, nelle seconde le piralidi risultano del tutto innocue. Ciò dimostra che l'ingegneria genetica come tecnologia chiave non è necessaria solo per lo sviluppo di nuovi medicinali o per la terapia di malattie finora incurabili, cioè nel settore sanitario, che del resto è molto ben compreso e accettato dall'opinione pubblica, ma è di primaria importanza anche per la produzione di nuove sementi che possono sortire effetti particolarmente benefici sull'ambiente.

*Lasciamo il campo dell'ecologia per passare a quello della politica. Parliamo della Svizzera e dell'Unione europea. Per il nostro Paese è meglio entrare o rimanere fuori? Dal Suo punto di vista qual è la scelta migliore?*

Come cittadino privato ho una forte identità grigionese e svizzera che intendo salvaguardare; come uomo d'affari vedo la necessità di aprirsi all'Europa e al mondo. Mi spiego. Io attribuisco primaria importanza alla sovranità dello Stato, uno Stato veramente democratico, per il quale sono anche pronto a impegnarmi. Noi svizzeri con il tempo abbiamo acquisito una nostra autonomia e abbiamo imparato a gestirla con prudenza. Ogni parte del nostro Paese è gelosa della propria autonomia, sia la Svizzera italiana che tedesca, romanda o romancia. Ma c'è anche quel sentimento subliminale, direi comune, consci o inconscio, che ci accomuna e ci fa sentire tutti egualmente svizzeri, e grazie al quale siamo pronti a passare sopra certe differenze. Credo che questo sentimento non sia da buttar via e non approvo quello che dicono tanti nel mondo degli affari, cioè che è indifferente essere svizzeri o americani o non importa di che nazionalità. Tuttavia nel mondo degli affari si è verificata una globalizzazione tale per cui, onde poter competere, dobbiamo essere non europei ma cosmopoliti, cittadini del mondo.

Analogamente sul piano della politica ha avuto luogo non una globalizzazione ma un'internazionalizzazione. E per un'idea sbagliata o antiquata della sovranità popolare, della tradizione e del patriottismo non possiamo semplicemente ritirarci nel nostro guscio e ignorare ciò che sta succedendo intorno a noi. Con l'internazionalizzazione della politica sono nate delle strutture soprannazionali, e l'Unione europea è una delle più importanti. A mio parere bisogna domandarsi in che misura un'adesione all'Ue limiterebbe la sovranità popolare. Da una parte non possiamo permetterci di mettere in gioco con leggerezza la sovranità, dall'altra dobbiamo essere pronti a fare concessioni. È importante chiederci che tipo di governo vogliamo. Un governo non può comportarsi come un'impresa, perché a esso competono obblighi e diritti diversi: in un'impresa non si emanano leggi vincolanti per tutti; e il cittadino verso lo Stato ha certi obblighi che non ha nei confronti di una ditta. Lo Stato non è un'azienda né solo un ente amministrativo. Devo dire che nell'Ue mi disturbava istintivamente una certa mentalità burocratica che secondo me esiste a Bruxelles: avrei paura di finire in uno Stato burocratizzato. Ma per quanto attiene alla competitività in campo internazionale, ci si deve chiedere cosa abbia da offrire la piazza Svizzera, e bisogna domandarsi se un'adesione all'Ue o almeno allo Spazio economico europeo non sia la condizione *sine qua non* per mantenersi competitivi a lungo termine.

È una domanda che lascio in sospeso in quanto per me è chiaro che l'Ue è stata istituita come blocco economico e politico per fronteggiare sia gli USA sia l'Estremo Oriente. Le

barriere all'interno dell'Ue sono in gran parte crollate, ma si sono rafforzate quelle verso gli altri blocchi di potenze, almeno per quanto concerne le basi delle trattative che l'Ue può adottare nei loro confronti. Ora ci si può immaginare che la piazza Svizzera potrebbe garantire dei vantaggi che l'Ue non può offrire. Ma questi non sono ancora chiaramente riconoscibili, vanno ancora elaborati. I salari sono più alti che in qualsiasi altra parte del mondo; la stabilità monetaria c'è, ma una valuta troppo forte comporta pure degli svantaggi: d'altronde la Svizzera offre stabilità politica e maestranze altamente qualificate, e questi sono punti di forza che non vanno sottovalutati. Dal mio punto di vista il dilemma non è se aderire o meno all'Ue, il dilemma è a quali condizioni e in quale momento. E per entrarci è di capitale importanza sapere che cosa è in sostanza la Svizzera ed essere convinti che il passo sia vantaggioso per il nostro Paese. Dal punto di vista degli affari la Novartis è talmente globalizzata e presente in tutto il mondo che per noi non fa differenza se la Svizzera aderisce o meno all'Ue. Non abbiamo comunque grandi problemi in quanto il flusso dei capitali in tempi rapidissimi è garantito. Inoltre esiste il GATT.

*Lasciamo l'economia e la politica per tornare nuovamente alla Sua vita privata. Ha qualche hobby? Ha piani per il futuro?*

Sì, piani per il futuro sempre. Per quanto riguarda gli hobby, d'inverno vado a sciare, d'estate vado a camminare con i figli e vado anche in bicicletta. Sono sportivo, ma non fanatico. I piani per il futuro concernono naturalmente la professione. Importantissimo è il successo della Novartis, ovviamente non solo per me ma anche per tutti i collaboratori. Del resto non ho progetti particolari per il futuro; penso solo al bene dei figli. Questo è l'essenziale: la prosperità e il benessere della famiglia.

*C'è qualcosa nella Sua vita che Lei rimpiange di non aver fatto? O qualcosa che si pente di aver fatto?*

Non conosco rimpianti; forse li avrò fra qualche anno. Ma per ora non rimpiango di aver fatto il grande cambiamento professionale. Piuttosto penso che il rimpianto ci sarebbe se non avessi avuto il coraggio di farlo. Del resto posso affermare di essere una persona contenta e anche fortunata se prescindo dai lutti che hanno colpito la mia famiglia: ho perso il padre a tredici anni; quando ne avevo undici ci è morta di cancro una sorella di diciannove anni e una seconda sorella è perita in un incidente automobilistico quando aveva poco più di trent'anni. Ma a prescindere da questi eventi dolorosi mi considero un uomo molto fortunato.

*Caro Direttore, La ringrazio sentitamente per la Sua cordiale disponibilità e Le auguro che la fortuna L'assista sempre.*