

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Economia Aziendale

**Le imprese familiari italiane nel mercato
farmaceutico internazionale: il caso *Alfasigma***

RELATORE

Prof. Riccardo Tiscini

CANDIDATO

Giovanni Gasbarrini

Matr. 180561

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO PRIMO: LE IMPRESE FAMILIARI	7
1.1 Natura giuridica e componenti dell'impresa familiare	7
1.2 La gestione dell'impresa familiare	10
1.3 La cultura d'impresa	14
1.4 Le imprese familiari nel mercato nazionale ed estero	16
CAPITOLO SECONDO: CRESCITA E SVILUPPO INTERNAZIONALE.....	18
2.1 La centralità dell'imprenditore all'interno dell'impresa.....	18
2.2 Il ruolo dei familiari	20
2.3 Il ruolo del management esterno	23
2.4 Internazionalizzazione	26
2.5 Stabilità e capacità di resistenza alla crisi.....	29
CAPITOLO TERZO: CAMBIAMENTI GENERAZIONALI.....	31
3.1 La successione ai vertici dell'impresa	31
3.2 Pianificare con successo	33
3.3 Innovazione e sviluppo nelle imprese familiari	36
CAPITOLO QUARTO: IL MERCATO FARMACEUTICO	40
4.1 Fatti e cifre del settore.....	40
4.2 Strumenti di regolazione del mercato farmaceutico	44
4.3 Il settore farmaceutico italiano	47

CAPITOLO QUINTO: IL CASO ALFASIGMA.....	57
5.1 La storia di <i>Alfa Wassermann</i>	57
5.2 La storia di <i>Sigma-Tau</i>	62
5.3 La fusione in <i>Alfasigma</i>	67
CONCLUSIONI.....	70
BIBLIOGRAFIA.....	73
SITOGRAFIA.....	77

INTRODUZIONE

Il tessuto imprenditoriale italiano si caratterizza per la forte presenza di imprese di piccole e medie dimensioni, la maggior parte delle quali a conduzione familiare, che hanno contribuito significativamente allo sviluppo economico e sociale del paese. Quella familiare è una tipologia di impresa molto diffusa nel contesto italiano, anche se, solo verso la fine del secolo scorso, si sono sviluppati gli studi ad essa relativi. In particolare, sono state oggetto di attenzione le modalità di gestione dell'impresa, la strutturazione del sistema di controllo di gestione interno e gli strumenti adoperati per l'implementazione dello stesso. Tali studi *ad hoc* sono giustificati dal fatto che la conduzione delle aziende familiari richiede dei metodi di gestione solo apparentemente simili a quelli impiegati da tutte le altre imprese 'non familiari': la principale difficoltà che tendenzialmente gli amministratori delle imprese oggetto del presente lavoro si trovano il più delle volte a fronteggiare è la gestione del patrimonio familiare; problematica sconosciuta nel resto del contesto imprenditoriale.

Un'altra peculiarità della maggior parte delle imprese familiari italiane è il diverso interesse – che talvolta si avvicina ad un vero e proprio sentimentalismo nei confronti dell'azienda – che permea l'attività dei titolari e che può generare dei circoli virtuosi in grado di influenzare anche l'attività dei soggetti non apicali, migliorando le probabilità di successo dell'impresa. Obiettivo particolarmente arduo da raggiungere se si opera in un settore fortemente concorrenziale, dove la sempre maggiore pressione dei paesi emergenti minaccia i vantaggi competitivi, eventualmente acquisiti attraverso la lunga esperienza maturata nel mercato e che caratterizza il più delle volte questa tipologia di società. Ciò costringe le nostre aziende ad innovare continuamente i propri prodotti e servizi al fine di sopravvivere in un determinato settore. Diventa allora indispensabile pianificare e attuare strategie che permettano all'azienda di rafforzare la propria posizione nel mercato, anticipandone le tendenze e addirittura influenzandole. Ogni

azienda che vuole operare secondo logiche di mercato non può prescindere da un'intensa attività di *scouting* di personale preparato e motivato, in grado di operare con flessibilità negli orari e soprattutto nelle competenze, per assecondare le fluttuazioni del mercato. Invero, l'accurata selezione di tutti i collaboratori esterni di cui l'azienda deve servirsi per la realizzazione di un determinato prodotto, come i fornitori di materie prime o le piccole imprese specializzate in alcune lavorazioni, rappresenta un fattore fondamentale per il successo dell'impresa, anche se – come si rileverà nel proseguo – spesso le imprese familiari sono ostili all'introduzione di manager esterni nel timore di perdere il controllo diretto su quest'ultima. L'impresa familiare può essere considerata come lo stato iniziale dell'evoluzione dell'impresa, per poi transitare nella forma di *public company*. Solitamente si ritiene che essa sia caratterizzata da piccole dimensioni, da un lento processo di crescita, da un'organizzazione piatta e nella maggioranza dei casi autofinanziata con una redditività inferiore rispetto all'impresa manageriale. L'evidenza empirica, tuttavia, come sia possibile, addirittura probabile in certi settori, rileva la presenza di diverse imprese familiari di grandi dimensioni, dinamiche e profittevoli, che dominano il mercato in cui operano.

L'elaborato è strutturato in cinque capitoli. Nei primi tre, è stato approfondito il tema delle imprese familiari generalmente intese, analizzando, in primo luogo, la crescita e lo sviluppo a livello internazionale, in secondo, passare ai processi che possono condurre a ricambi generazionali nei vertici. Si dimostrerà, inoltre, come le imprese familiari abbiano una maggiore resistenza nei confronti della crisi che sta attualmente colpendo il mercato italiano. Spesso, infatti, sono proprio queste le aziende che si rivelano maggiormente determinate nel fronteggiare un sistema economico e finanziario debole, anche per la consapevolezza del loro impatto sociale.

Negli ultimi due capitoli, infine, si analizzerà il mercato farmaceutico, sia a livello italiano, che mondiale, per poi affrontare il caso relativo alla società *Alfasigma* nuovo polo della farmaceutica italiana, che già da subito si caratterizza per una forte presenza sui mercati internazionali, posizionandosi

tra i primi cinque operatori in Italia nel settore farmaceutico, sia per prodotti da prescrizione, che per quelli di automedicazione. *Alfasigma* nasce dalla recente fusione di due importanti e note imprese a conduzione familiare italiane, *Alfa Wasserman*, fondata a Bologna nel 1948 dal Dottor Marino Golinelli e *Sigma-Tau*, fondata a Pomezia nel 1957 dal chimico Claudio Cavazza. Il progetto industriale di *Alfasigma* prevede l'ulteriore sviluppo dell'attività nel mercato nazionale ed estero, grazie alle sinergie che verranno realizzate al attraverso le maggiori risorse da dedicare alla ricerca e allo sviluppo, oltre che, naturalmente, alle attività produttive. *Alfasigma* è già presente in diciotto paesi, con 2.800 dipendenti, di cui 1.840 operanti in Italia e 960 all'estero. Le sedi operative in Italia sono a Bologna, Milano, Pomezia, Alanno e Sermoneta.

CAPITOLO PRIMO: LE IMPRESE FAMILIARI

1.1 Natura giuridica e componenti dell'impresa familiare

L'impresa familiare è un istituto giuridico nell'ordinamento italiano, disciplinato dall'art. 230 bis del codice civile. Esso regola i rapporti che nascono in seno ad una impresa ogni qualvolta un familiare dell'imprenditore presta la sua opera in maniera continuativa nella famiglia e nella stessa impresa¹. L'impresa familiare è costituita dall'imprenditore, che di regola è il fondatore, e al quale spettano tutti gli atti di ordinaria gestione, dal coniuge, dai parenti entro il terzo grado (fino a nipoti) e dagli affini entro il secondo grado (fino ai cognati). Dell'impresa inoltre possono far parte i figli adottivi e naturali. Il rapporto familiare deve persistere durante tutto l'arco della vicenda cosicché il divorzio e le invalidità matrimoniali sono motivo di scioglimento ma non la separazione legale che in quanto tale non fa venir meno il vincolo familiare. Dal punto di vista del lavoro la prestazione deve essere non saltuaria ma non necessariamente a tempo pieno, salvo diverso accordo (es. subordinato ex art 2094 cc o societario). Le mansioni possono essere le più varie.

L'impresa familiare riceve per la prima volta tutela nel 1975 con la riforma del diritto di famiglia². L'esigenza che ha portato alla creazione di tale istituto era di tutela nei confronti di quei familiari, che pur lavorando all'interno di una impresa familiare, non erano protetti nei confronti dell'imprenditore. Il lavoro familiare nell'impresa era un fenomeno largamente diffuso, che prima della riforma del diritto della di famiglia, poteva causare abusi e ingiustizie in quanto il lavoro familiare si presumeva prestato a titolo gratuito. Inoltre non era riconosciuto alcun diritto a chi lavorava nell'impresa. Il legislatore quindi, ha voluto garantire una maggiore tutela ai familiari dell'impresa.

¹ Prosperi F., *Impresa familiare. Art. 230-bis*, Giuffrè, 2006

² Campobasso G.F, *Manuale di diritto commerciale*, Utet, 2015

La tutela legislativa è applicata riconoscendo ai membri della famiglia che lavorino in modo continuato nell'impresa determinati diritti patrimoniali e amministrativi. Sul piano patrimoniale sono riconosciuti i seguenti diritti:

- Diritto al mantenimento, anche se non dovuto ad altro titolo;
- Diritto di partecipazione agli utili dell'impresa in proporzione alla quantità di lavoro prestato nell'impresa o nella famiglia;
- Diritto sui beni acquistati con gli utili e sugli incrementi di valore dell'azienda, anche dovuti all'avviamento;
- Diritto di prelazione sull'azienda in caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda stessa.

Sul piano amministrativo invece, è stabilito che le decisioni che riguardano la gestione straordinaria dell'impresa siano prese a maggioranza, dai familiari che partecipano all'impresa stessa. I familiari deliberando a maggioranza (con voto per teste e non per quote) decidono sull'impiego degli utili e degli incrementi nonché degli atti eccedenti l'ordinaria amministrazione, gli indirizzi produttivi e la cessazione dell'impresa.

I creditori personali dei familiari non possono pignorare i beni dell'impresa né espropriare la loro quota. Il pignoramento potrà avvenire esclusivamente sugli utili corrisposti. Sono cause di perdita della quota di partecipazione la morte, il recesso (se manca la giusta causa obbliga la parte a risarcire il danno), la cessazione del rapporto familiare, impossibilità sopravvenuta a prestare il proprio lavoro e l'esclusione deliberata dalla maggioranza dei membri³.

Il familiare non può cedere la sua partecipazione ad estranei, essa è trasferibile solo a favore degli altri membri della famiglia nucleare e con il consenso unanime dei familiari già partecipanti. Alla cessazione dell'attività lavorativa per qualsiasi motivo (tranne la cessione a un familiare), e in caso di alienazione dell'azienda senza che il familiare eserciti la prelazione, ha diritto ad esser liquidato in denaro e il pagamento può avvenire in più

³ Torrente A., Schlesinger P., *Manuale di diritto privato*, Giuffrè, 2015

annualità. In caso di divisione ereditaria o di trasferimento d'azienda i partecipi hanno diritto di prelazione sull'azienda.

L'impresa familiare non va confusa con la piccola impresa. Solitamente si verifica che la piccola impresa sia anche un'impresa familiare, però può capitare che una piccola impresa non sia un'impresa familiare, perché l'imprenditore non ha familiari o non si avvale della loro collaborazione⁴.

Inoltre bisogna ricordare che l'impresa familiare, nonostante la partecipazione di più persone, è pur sempre un'impresa individuale e ciò comporta che il titolare dell'impresa è illimitatamente responsabile delle obbligazioni assunte e risponde con tutto il proprio patrimonio. Pertanto, chi risponde per i debiti.⁵

⁴ Centro europeo di evoluzione economica, Danovi & Giorgianni, *Guida pratica alla direzione delle PMI*, Ipsa, 2007

⁵ Repubblica, *Imprese familiari: una tipologia di impresa per pagare meno tasse*, 2013

<http://giuridicamente-genova.blogautore.repubblica.it/2013/12/18/impresa-familiare-una-tipologia-di-impresa-per-pagare-meno-tasse/>

1.2 La gestione dell'impresa familiare

Per gestione aziendale si intende la coordinazione consapevole delle operazioni poste in essere dall'azienda per la creazione di valore, che nelle imprese, è possibile attraverso la produzione di beni e servizi per il mercato. Dato che la gestione è riferita alle scelte di un soggetto economico e degli organi che a diverso titolo concorrono ai processi decisionali all'interno dell'azienda, la gestione ha carattere strettamente soggettivo, potendosi qualificare con il termine di "gestione organizzata": concetto che meglio riflette il carattere intenzionale dell'azienda come istituzione economica⁶.

Le decisioni riguardanti la gestione ordinaria dell'impresa vengono prese dall'imprenditore, in quanto proprietario di questa, mentre tutte le altre decisioni riguardanti la gestione, produzione, destinazione degli utili e cessazione dell'impresa familiare sono adottate dai partecipanti e vengono prese a maggioranza calcolata "per teste", vale a dire con un voto per ciascun collaboratore, indipendentemente dalla quota della sua partecipazione. Per le decisioni non è richiesta alcuna formalità⁷.

Si precisa che il familiare che partecipa all'impresa familiare deve limitarsi a collaborare e non a gestirla. Infatti, se i familiari gestissero in comune l'impresa, si andrebbe a configurare una società di fatto e non un'impresa familiare, con l'effetto, per esempio, che un'eventuale dichiarazione di fallimento del titolare si estenderebbe a tutti i familiari gestori⁸. Al titolare dell'impresa spetta non meno del 51% del reddito, mentre il residuo deve essere distribuito ai familiari che collaborano all'impresa familiare, in proporzione alla quantità e tipo del lavoro prestato in modo continuativo e prevalente. Le quote di partecipazione all'impresa familiare, che devono essere indicate ogni anno nella dichiarazione dei redditi, vanno determinate a consuntivo, quando la quantificazione del lavoro prestato può essere

⁶ Basta P., *Principi di economia aziendale*, Cedam, 2013

⁷ Cristiano E., Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico aziendale*, FrancoAngeli, 2012

⁸ Spera P., *La società di fatto*, Giuffrè, 2008

compiuta in maniera esatta. I collaboratori hanno diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipano agli utili dell'impresa e agli incrementi dell'azienda, sia per quanto concerne i beni acquistati sia per quanto riguarda l'avviamento, sempre in proporzione alla quantità e alla qualità del lavoro prestato.

La rapidità decisionale e il coinvolgimento degli attori chiave sono elementi importanti per la gestione di qualsiasi impresa, ma sono una risorsa critica per un'Impresa di famiglia⁹. In particolare, quando le opzioni strategiche perseguibili per lo sviluppo sostenibile dell'impresa includono opportunità di crescita non organica, partnership, diversificazione e internazionalizzazione, ovvero il ricorso a mezzi finanziari o patrimoniali di terzi. L'interazione con la famiglia è cruciale sia in fase decisionale che di implementazione. In questi casi, il coinvolgimento di professionisti esterni può essere un fattore di successo se essi sapranno essere interlocutori capaci di favorire il consenso, assicurando un adeguato flusso informativo preventivo e la coesione rispetto alle opzioni prescelte in fase di implementazione.

L'impresa è un sistema complesso che opera in contesti di business spesso difficili e incerti. La capacità di governo richiede sia lucidità analitica sugli obiettivi, sui risultati e sulla valutazione degli investimenti, sia tempestività e flessibilità in fase di esecuzione. Dotarsi di strumenti di business intelligence, di strumenti di analisi delle performance e di reporting adeguati alle caratteristiche dell'impresa e alle mutevoli esigenze del business, e utilizzarli efficacemente per trarre le indicazioni necessarie a operare repentine correzioni di rotta quando necessario, è un elemento fondamentale per chi ha la responsabilità di indirizzare e governare l'impresa. Nelle Imprese di famiglia, in particolare, la disponibilità di tali strumenti può facilitare il dialogo tra proprietà e management, migliorando la comprensione e la

⁹ Corbetta G., *Le aziende familiari: Strategie per il lungo periodo*, Egea, 2011

condivisione delle informazioni salienti e delle performance maturate nel business. L'adozione di questi strumenti entro i processi decisionali non è solo un fatto tecnico: nelle Imprese familiari più che altrove si tratta di interventi delicati anche sul piano organizzativo, che spesso sommano alle complessità tecniche una rivisitazione più o meno profonda del flusso di informazioni da e verso il vertice, a servizio dei processi di comunicazione e di decisione. L'elaborazione di una strategia vincente, volta ad accrescere il volume delle vendite, ad attirare nuovi i clienti, a competere con successo sul mercato e a migliorare la performance finanziaria, diventa quindi qualcosa di fondamentale per il successo dell'impresa. Una strategia vincente deve contenere elementi distintivi e caratteristici in grado di attrarre i clienti e renderli soddisfatti. Godere infatti di una posizione di mercato favorevole rispetto alla concorrenza è un vantaggio competitivo sostenibile e conveniente per l'impresa, vantaggio che rappresenta il segreto di una performance finanziaria superiore alla media, che porta maggiori vendite con un conseguente incremento dei ricavi, della redditività del capitale investito e di altri indicatori finanziari della performance. Le 3 strategie che un'impresa può adottare per raggiungere un vantaggio competitivo sono¹⁰:

- Leadership di costo: praticare i prezzi più bassi dell'intero settore, puntando ad un vantaggio competitivo basato sul contenimento dei costi;
- Differenziazione: battere i concorrenti puntando su tratti distintivi, come una maggiore qualità, una più vasta scelta di prodotti, una performance più elevata, uno styling più attraente, la superiorità tecnologica e un ottimo rapporto tra l'offerta ed il prezzo;
- Focalizzazione: concentrarsi su una ristretta nicchia di mercato e conquistare un vantaggio competitivo soddisfacendo i bisogni e i gusti della clientela.

¹⁰ Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2012.

La strategia di un'impresa è quindi sempre in continua evoluzione, frutto del continuo sforzo del management di rifinire ed adeguare i singoli aspetti in base alle nuove situazioni. Quando i cambiamenti del settore e delle condizioni competitive sono frequenti e molto incisivi, la strategia ha una vita breve; e qui i contesti, caratterizzati da un cambiamento ad alta velocità, impongono alle imprese un rapido adeguamento strategico. La strategia aziendale è frutto da un lato delle analisi e delle scelte del management, e dall'altro della necessità di adeguarsi alle condizioni di mercato e di imparare dall'esperienza.

1.3 La cultura d'impresa

In un ambiente fortemente globalizzato come quello attuale, la nascita di una nuova cultura d'impresa viene vista come la strategia più adeguata ed efficiente da attivare per favorire il rilancio economico del Paese.

Non esiste una definizione esatta di cultura d'impresa valida per tutte le realtà economiche ed organizzative; dato che ogni azienda deve sviluppare il proprio modello di cultura d'impresa, un modello che sia unico e distintivo e che vada ad identificare in modo chiaro ed efficace la propria storia, i propri valori, la propria vocazione, i propri obiettivi, la propria immagine, in un'unica parola, la propria identità. Se pensiamo alla realtà di un'impresa familiare la cultura rappresenta lo stile, le caratteristiche umane, il tratto distintivo e i valori dell'organizzazione¹¹.

Ciò che però risulta essenziale per qualsiasi azienda, indipendentemente dalle dimensioni, è che questo nuovo modello di cultura d'impresa non rimanga confinato nelle mani dell'imprenditore ma venga divulgato e condiviso con tutti i soggetti che lavorano al suo interno¹². La comunicazione è, infatti, indispensabile per il successo di qualsiasi attività imprenditoriale ma, per rivelarsi davvero efficace, occorre che sia indirizzata all'interno dell'azienda prima che al suo esterno. Un team partecipe e consapevole dei valori aziendali contribuirà infatti ad una maggiore diffusione della cultura d'impresa. Particolarmente oggi che le aziende si configurano come entità sempre più complesse e che necessitano quindi di una forte integrazione di valori, linguaggi e cultura; un'integrazione che avvenga a tutti i livelli, dal vertice ai dipendenti, ed in ogni fase aziendale, dalla pianificazione degli obiettivi all'erogazione dei prodotti o servizi. E in tale ottica la motivazione e la partecipazione emotiva del personale è fondamentale per poter

¹¹ Weishaupt M., *Preservare l'impresa familiare. Vincere la sfida generazionale con cuore, metodo ed empatia*, FrancoAngeli, 2012

¹² Guidotti E., *Comunicazione integrata per l'impresa. Un modello per decidere, pianificare, gestire e valutare la comunicazione aziendale*, FrancoAngeli, 2004

trasmettere un'immagine positiva anche all'esterno. Creare uno spirito di unione e collaborazione è molto importante anche per predisporre l'azienda al cambiamento ed aiutarla ad affrontare con maggiore sicurezza i diversi competitors presenti sul mercato. Cultura d'impresa, dunque, non solo come condensato di conoscenze e valori tradizionali ma anche come fonte di crescita e progresso.

Nonostante la trasmissione dei valori, per quanto solitamente rappresenti un elemento di vantaggio competitivo per l'impresa familiare, in alcuni casi può portare ad un periodo di stasi organizzativa. Infatti in ambienti di mercato fortemente competitivi e instabili, l'eccessivo radicamento ai valori ed ai metodi di gestione utilizzati dalle generazioni passate può impedire ai successori di avere una giusta flessibilità e capacità di adattamento alle nuove realtà. In questa situazione, il vantaggio competitivo può derivare solamente da nuove strategie definite attraverso la combinazione dei vecchi e nuovi valori¹³.

¹³ Baschieri G., *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, 2014

1.4 Le imprese familiari nel mercato nazionale ed estero

Le imprese familiari rappresentano in tutti i continenti una componente fondamentale dell'economia dell'area, soprattutto per il loro contributo al PIL ed all'occupazione.

Tabella 1.1. *Percentuale di aziende familiari nel mondo*

Continente	% aziende familiari su totale aziende	% sul PIL	% sull'occupazione
Europa	85%	70%	60% (più di 144 milioni di occupati)
Nord America	90%	57% USA 60% Canada	57% (più di 97 milioni di occupati)
America Latina	85%	60%	70%
Medio Oriente	90%	80%	70% (più di 67 milioni di occupati)[1]
Asia - Pacifico	85%	57% Sud Asia 32% Nord Asia	

Fonte: EY – Family Business Yearbook

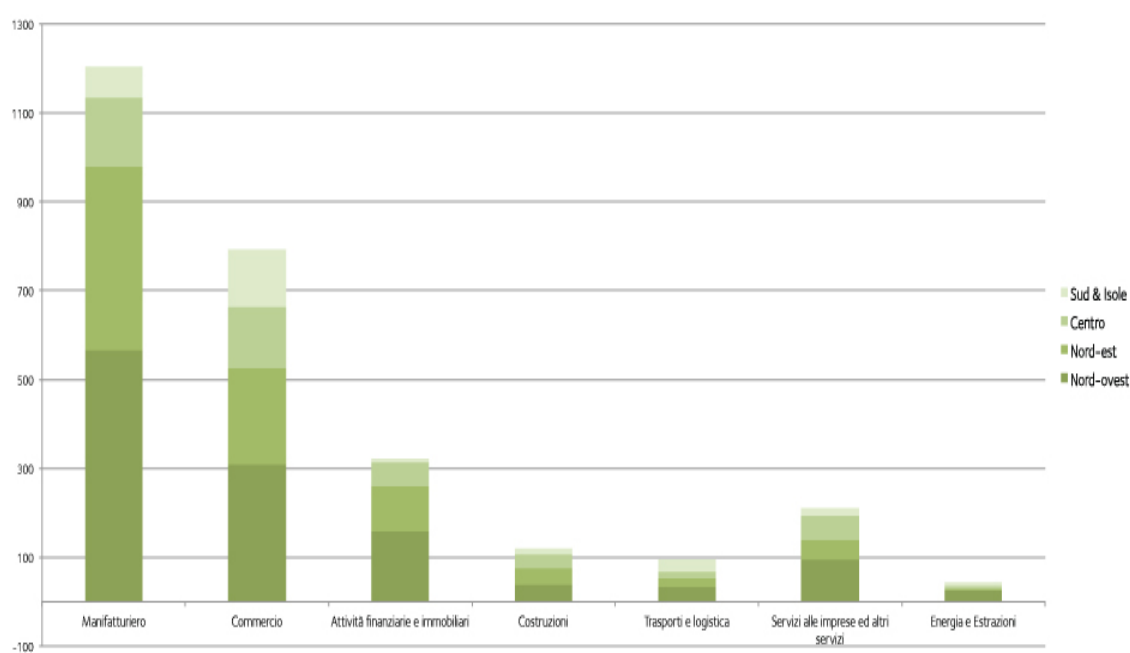
In Italia si stima che le aziende familiari siano circa 784.000, pari ad oltre l'85% del totale delle aziende e garantendo occupazione a circa il 70% della popolazione. Sotto il profilo dell'incidenza delle aziende familiari, la situazione italiana risulta essere in linea con quello delle principali economie europee come Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%), mentre l'elemento che ci distingue rispetto a questi paesi è rappresentato dal minor ricorso a manager esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: infatti il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto da familiari, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari ed in UK solo nel 1%¹⁴.

Facendo riferimento alle aziende di medie e grandi dimensioni, cioè tutte quelle con un fatturato maggiore a 50 milioni, le aziende familiari sono circa

¹⁴ AIDAF, Associazione italiane delle aziende familiari, *Le aziende familiari in Italia* <http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>

4.00, con un'incidenza intorno al 58% del totale, coinvolgendo circa 3 milioni di dipendenti. In termini di distribuzione settoriale, le aziende familiari monitorate annualmente dall'Osservatorio AUB, circa 2700 aziende nella V edizione, si concentrano specialmente nel settore Manifatturiero (circa 43%) e nel Commercio (28%), mentre meno rilevante è la presenza nelle Attività finanziarie ed immobiliari (12%), Servizi (8%), Costruzioni (4%), Trasporti (3%) ed energia ed estrazioni (2%). Dal punto di vista geografico, il 74% delle aziende familiari di medie e grandi dimensioni è presente al nord del paese.

Tabella 1.2. *Distribuzione delle imprese familiari in Italia*



Fonte: EY – Elaborazione Aidaf su dati cattedra Aidaf, Università Bocconi

CAPITOLO SECONDO: CRESCITA E SVILUPPO INTERNAZIONALE

2.1 La centralità dell'imprenditore all'interno dell'impresa

L'impresa familiare è una particolare forma di impresa individuale. Oltre al titolare, come già abbiamo visto, collaborano al suo interno uno o più familiari. La titolarità dell'impresa però, spetta unicamente all'imprenditore, il quale è infatti l'unico responsabile nei confronti dei terzi per le obbligazioni assunte nell'interesse dell'impresa. I familiari non potranno perciò né essere coinvolti nelle perdite, né i creditori potranno rivalersi sui loro beni. Inoltre, all'imprenditore spetta in modo esclusivo la gestione ordinaria dell'impresa. In caso di divisione ereditaria o di alienazione dell'azienda, i familiari che vi prestano il lavoro hanno il diritto di prelazione sulla stessa. Ciò significa che, qualora l'imprenditore decida di vendere l'azienda, spetterà in primo luogo ai familiari partecipanti il diritto di poterla acquisire.

La normativa fiscale prevede che all'imprenditore sia conferito almeno il 51% degli utili dell'impresa. A prescindere dai diritti riconosciuti ai collaboratori familiari, l'impresa familiare continua ad avere lo stesso inquadramento giuridico di un'impresa individuale. La normativa intende in questo modo garantire ai collaboratori familiari la possibilità di intervenire nelle scelte aziendali in situazioni particolari della vita dell'impresa che possono avere conseguenze dirette sulla vita familiare¹⁵. L'imprenditore vive l'impresa da lui istituita come qualcosa di personale, che si fonda sulle sue capacità creative e sui suoi sacrifici. Da queste premesse può nascere un atteggiamento contrastante del titolare che, da una parte, è consapevole delle esigenze di adeguamento della sua impresa e della sua vita e, dall'altra, è avverso a lasciare la gestione alle nuove generazioni, non considerandole all'altezza dell'incarico. Gli imprenditori di prima generazione, nella maggior

¹⁵ Di Stefano G., D'Amico L., Paolini A., Marasca S., Pini Maurizio., *L'azienda a proprietà familiare*, G. Giappichelli Editore, 1994

parte dei casi, hanno portato avanti la loro attività seguendo l'intuito, piuttosto che programmando l'economicità degli affari. Il passaggio delle consegne diviene pertanto un momento complicato da gestire proprio perché non esiste una figura alternativa che sia ritenuta in grado di assumere le responsabilità che, da sempre, sono spettate unicamente al fondatore. L'imprenditore, che sarà costretto ad affrontare il primo passaggio generazionale, si trova così di fronte ad ostacoli, sia carattere pratico, sia di carattere psicologico.

Il futuro delle aziende familiari è dunque legato alla disponibilità dell'imprenditore di favorire l'organizzazione interna verso un "sistema azienda", in cui varie figure professionali, sia eredi della famiglia che persone esterne ad essa, si occupino specificamente di singole aree decisionali, coordinate da un manager o da un imprenditore manager di nuova generazione, anziché da un imprenditore padrone¹⁶.

¹⁶ Demattè C., Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, 1993.

2.2 Il ruolo dei familiari

L'impresa familiare, come abbiamo già ricordato in precedenza, è costituita oltre che dall'imprenditore, anche dal coniuge, dai parenti entro il terzo grado e dagli affini entro il secondo grado. Inoltre dell'impresa possono far parte i figli adottivi e naturali. Rispetto all'apporto lavorativo del coniuge, va segnalato l'orientamento ormai consolidato secondo il quale deve riconoscersi la qualifica di partecipante all'impresa familiare anche alla moglie casalinga che effettui per l'impresa prestazioni, anche saltuarie, che concorrano alla produttività dell'impresa¹⁷.

L'attività lavorativa del familiare deve essere regolare e costante nel tempo, non deve perciò trattarsi di un apporto occasionale. La continuità dell'apporto richiesto dalla legge per la configurabilità della partecipazione all'impresa familiare, infatti, non impone la continuità della presenza in azienda, richiedendo invece soltanto la continuità dell'apporto. Il familiare lavoratore gode del diritto al mantenimento in relazione alla condizione patrimoniale della famiglia¹⁸. Tale diritto va osservato anche nel caso in cui l'impresa sia in una situazione di perdita o non produca profitti. Inoltre, il familiare ha il diritto di partecipare agli utili dell'impresa, ai beni acquistati con essi ed anche agli altri incrementi patrimoniali dell'azienda, proporzionalmente alla qualità e quantità della prestazione svolta. Il diritto agli utili dell'impresa familiare è influenzato dai risultati raggiunti dall'azienda, essendo poi gli stessi utili naturalmente destinati (salvo il caso di diverso accordo) non alla distribuzione tra i partecipanti, ma al reimpiego nell'azienda o in acquisti di beni.

La partecipazione all'impresa familiare implica una serie di diritti sia di carattere amministrativo sia patrimoniale. Nello specifico, ogni familiare dispone di un voto: tutte le decisioni riguardanti la gestione straordinaria,

¹⁷ Balestra L., *Attività d'impresa e rapporti familiari*, CEDAM, 2008

¹⁸ Proserpi F., *Impresa familiare. Art. 230-bis*, Giuffrè, 2006

agli sono adottate a maggioranza dei familiari che partecipano all'impresa stessa¹⁹.

Bisogna però ricordare che i poteri di amministrazione dei familiari non hanno alcuna importanza nei confronti dei terzi. Questo comporta che tutti gli atti posti in essere dall'imprenditore contro la volontà dei familiari conservano piena validità ed efficacia nei rapporti con i terzi. Inoltre in mancanza di un regime di pubblicità legale, i terzi non sono neppure in grado di venire a conoscenza dell'impresa familiare. Tuttavia, gli atti posti in essere dall'imprenditore in contrasto con la volontà dei familiari rimangono illegittimi nei rapporti tra imprenditore e familiari, che avranno diritto di agire nei confronti dell'imprenditore per il risarcimento dei danni²⁰.

È importante ricordare che la separazione personale dei coniugi non costituisce di per sé causa di scioglimento dell'impresa familiare; la Corte di Cassazione stabilisce che si debba valutare concretamente se si sia verificata, nella specie, una causa di estinzione. È solo con il divorzio (e la conseguente perdita dello status coniugale) che viene meno per il coniuge il rapporto di collaborazione all'impresa familiare. I familiari lavoratori godono di un regime di garanzia in caso di trasferimento o di divisione ereditaria dell'azienda. A costoro, infatti, è garantito il diritto di prelazione legale sull'azienda (art. 230 bis c.c. co. 5°), a prescindere dalla quantità e dalla qualità del lavoro prestato.

Per quanto riguarda l'attribuzione del reddito nell'impresa familiare seguiamo la definizione del seguente articolo: *“I redditi delle imprese familiari di cui all'art 230-bis del codice civile, limitatamente al 49% dell'ammontare risultante dalla dichiarazione dei redditi dell'imprenditore, sono imputati a ciascun familiare che abbia prestato in modo continuativo e prevalente attività di lavoro nell'impresa, proporzionalmente alla sua quota di partecipazione agli*

¹⁹ Nobili F., *Continuità e crescita dell'impresa familiare*, EGEA, 2014

²⁰ PMI.it, *Lavoro in famiglia: quando si parla di impresa familiare?*
<http://www.pmi.it/impresa/normativa/articolo/55706/lavoro-in-famiglia-quando-si-parla-di-impresa-familiare.html>

*utili*²¹. In sostanza l'impresa familiare conserva il trattamento e la natura di impresa individuale e la quota di reddito da imputare ai collaboratori familiari dell'imprenditore è consentita nell'ammontare massimo del 49% del reddito dichiarato, quindi al titolare, in ogni caso, spetta una quota minima del 51%.

La ripartizione del reddito si verifica a fine esercizio quando l'imprenditore nella propria dichiarazione dei redditi indica le quote di partecipazione agli utili spettanti ai familiari, nonché l'attestazione che le quote sono proporzionate alla quantità e qualità del lavoro effettivamente prestato nell'impresa, in modo continuativo e prevalente, nel periodo d'imposta attestato. Di contro ciascun familiare attesta, nella propria dichiarazione, di avere effettivamente prestato la sua attività di lavoro nell'impresa in modo continuativo e prevalente²².

²¹ *Articolo 5, comma 4, TUIR*

²² Basili C., Ferrazzi M., *L'attività d'impresa in ambito familiare: reddito, contabilità, trasformazione*, Giuffrè 2007

2.3 Il ruolo del management esterno

Tutte le imprese familiari si caratterizzano per la presenza più o meno significativa della famiglia nella gestione e negli organi di governo. Uno dei momenti critici di un'azienda familiare sicuramente è quello che riguarda l'ingresso di manager esterni alla famiglia quando i familiari che lavorano all'interno dell'azienda non sono stati in grado di svolgere autonomamente il loro ruolo manageriale assegnato. Convivere con il titolare dell'azienda e con i suoi familiari molto spesso risulta una scelta difficile per un dirigente esterno. Sono pochi i manager che decidono di lavorare all'interno di aziende familiari, soprattutto se queste sono di piccole-medie dimensioni. Nella maggior parte dei casi, il manager che opera a stretto contatto con l'imprenditore titolare dell'impresa, non ha vita facile. In molte situazioni può capitare che parte delle sue energie vengano spese nel ruolo di mediatore tra l'imprenditore e le generazioni successive per cercare di introdurre sistemi di gestione innovativi che si differenzino da quelli tradizionali.

Bisogna ricordare però, che anche se il ruolo manageriale è ricoperto da un dirigente esterno all'impresa ma il controllo sulle decisioni di governo rimane compito esclusivo della famiglia, l'impresa può continuare a definirsi familiare. Nel momento in cui però alla presenza di manager esterni si aggiunge l'ingresso nel Cda di nuovi soci esterni alla cerchia familiare bisogna distinguere le situazioni in cui il peso della famiglia sia ancora determinante nella gestione della società e quelle in cui non lo sia²³. In Italia circa il 70% delle aziende sono imprese familiari e quasi la maggioranza sono di piccole dimensioni. Il successo dell'economia italiana è dovuto proprio alla presenza di queste piccole imprese, che sono state in grado di affermarsi nel mercato internazionale grazie alla loro flessibilità e alla loro rapidità di risposta ai cambiamenti di mercato. Negli ultimi anni però la sfida che devono cercare di vincere le imprese familiari è quella dell'introduzione di strumenti e pratiche

²³ Cuomo M.T., Metallo G., *Sviluppo manageriale per le imprese*, G. Giappichelli editore, 2013

orientare ai nuovi metodi di gestione, sperimentati già da altre tipologie di imprese. Cambiamenti e innovazioni richiedono quindi l'evoluzione delle modalità organizzative e gestionali delle imprese familiari attraverso l'introduzione di nuove pratiche manageriali, servendosi anche di manager e dirigenti esterni che in alcuni casi possono provenire anche da altre realtà. I manager esterni grazie alla loro esperienza e professionalità possono dare un forte apporto allo sviluppo e alla crescita sia interna che esterna dell'azienda²⁴.

Secondo l'Asam²⁵ oltre il 23% delle imprese familiari ha già affidato la gestione a manager esterni, anche se solo il 4% opera al vertice e che oltre il 22% di queste imprese presenta azionisti non appartenenti alla famiglia. La struttura chiusa delle imprese familiari, si sta dunque aprendo verso l'esterno e vista la continua evoluzione del mercato e la sempre più forte competizione mondiale, i manager con competenze globali sono destinati a coprire un ruolo via via sempre più importante nelle società familiari. È evidente che un Cda di un'impresa familiare dovrebbe prevedere la presenza soprattutto di amministratori esterni, i quali attraverso le loro conoscenze e capacità imprenditoriali, possono supportare l'imprenditore titolare nelle proprie scelte.

La scelta di attirare manager esterni qualificati, costringe in alcuni casi ad aprirsi a capitali esterni e quindi costruire una governance più complessa e articolata, ma allo stesso tempo sicuramente più solida, che non avrà più come unico punto di riferimento il fondatore²⁶.

²⁴ Oberegelsbacher G.A., *Temporary management*, IPSOA, 2011

²⁵ Associazione studi aziendali e manageriali dell'Università Cattolica di Milano ha condotto, tra il 2009-2010, una ricerca sui processi critici lungo il ciclo di vita delle family business

²⁶ Del Giudice M., Maggioni V., *Affari di famiglia: problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business*, EGEA, 2011

L'imprenditore per cercare di risolvere i problemi che potrebbero nascere per la presenza di un manager esterno all'interno dell'azienda, dovrebbe avviare un graduale processo di distinzione tra proprietà e management, al fine di attribuire al manager sempre una maggiore autonomia, evitando che quest'ultimo sia schiacciato ed oscurato dalla forte presenza dell'imprenditore. Per la riuscita di questa strategia è necessario il rispetto dei ruoli assegnati, solo in questo modo l'imprenditore sarà in grado di percepire il valore e i vantaggi del manager, riuscendo a metterle al servizio della crescita aziendale²⁷.

²⁷ Manager Online, *Imprese familiari e manager esterni: possibile convivenza?*
<http://www.manageronline.it/articoli/vedi/2001/impres-familiari-e-manager-esterni-possibile-convivenza/>

2.4 Internazionalizzazione

Il tema della competitività internazionale delle imprese è di estrema attualità in Italia, soprattutto alla luce dei recenti cambiamenti nell'economia mondiale. Le crescenti pressioni competitive provenienti dai paesi emergenti pongono nuove sfide e spingono soprattutto le piccole e medie imprese verso la ricerca di nuovi percorsi di sviluppo internazionale²⁸. Nonostante i vari contributi in letteratura riguardo l'internazionalizzazione delle imprese familiari, ancora non è chiara la questione di come e in quale misura la natura familiare caratterizzi le decisioni e le strategie in campo internazionale²⁹.

Nonostante oggi l'internazionalizzazione sia divenuto un fattore indispensabile per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese, l'internazionalizzazione delle imprese familiari presenta maggiori complicazioni rispetto a quelle non familiari. Spesso la dimensione ridotta dell'impresa fa sì che le competenze necessarie per perseguire una strategia di internazionalizzazione siano poco presenti inducendo le stesse a limitare la fornitura di servizi e/o prodotti ai soli mercati nazionali. La mancanza di alcune competenze indispensabili frena perciò le imprese familiari nel perseguire una strategia di internazionalizzazione. Gran parte degli studi accademici che confrontano aziende familiari e non familiari rammentano che le imprese a conduzione familiare hanno meno probabilità di perseguire una strategia di internazionalizzazione rispetto alle omologhe non familiari.

Nella maggioranza dei casi le imprese familiari che spingono verso un'apertura ai mercati internazionali sono quelle giunte alla seconda o terza generazione, nelle quali la combinazione tra proprietà ed imprese sembra

²⁸Cerrato D., Depperu D., *Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n 2/2009

²⁹Caroli M.G., Cucculelli M., Pongelli C., *Imprese familiari ed entrata nei mercati esteri: il ruolo del coinvolgimento della famiglia del business*, Rivista Industria, 2015

aver prodotto buoni risultati³⁰. Uno dei principali limiti che presenta un'impresa familiare nei confronti dell'internazionalizzazione è l'avversione al rischio dei manager-proprietari dell'impresa. Coinvolgere manager esterni alla famiglia e attrarre finanziamenti esterni sembrano essere i maggiori problemi. È stato studiato che i manager di un'impresa a conduzione familiare sono più avversi al rischio dei manager di un'impresa non familiare in quanto hanno più da perdere in caso di insuccesso dell'impresa. Visto che le strategie di internazionalizzazione comportano diversi rischi, il proprietario spesso tende a ostacolare l'internazionalizzazione delle imprese familiari. Di solito i manager-proprietari sono contrari a coinvolgere nel management dirigenti esterni o che, comunque, abbiano molto perplessità nel farlo. Infatti, da una parte, le imprese familiari evitano di coinvolgere soggetti esterni alla famiglia in quanto temono di perdere il controllo e la gestione dell'impresa, dall'altro, le imprese familiari possono risultare poco vantaggiose e attraenti per i manager esterni sia per quanto riguarda la carriera sia per quanto riguarda l'ambiente di lavoro. Di conseguenza, le imprese familiari presentano in alcuni aspetti minori competenze rispetto alle altre imprese soprattutto nelle decisioni di carattere strategico, visto che raramente assumono manager esterni responsabili della strategia proprio per il timore di perdere il controllo³¹.

Inoltre, l'internazionalizzazione richiede maggiori finanziamenti esterni rispetto alla sola operatività sui mercati nazionali. Le imprese familiari mostrano una capacità inferiore di ottenere accesso al capitale di debito rispetto alle iniziative non familiari. Ottenere tale finanziamento implicherebbe diminuire la partecipazione della famiglia e fornire agli investitori esterni il potere di influire sulle decisioni dell'impresa. In sintesi,

³⁰ Ferrara G., Passaro R., Vito G., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del Mezzogiorno. Percorsi imprenditoriali e strumenti di supporto*, Guida, 2003

³¹ Cesaroni F.M., Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, FrancoAngeli, 2011

l'accesso limitato alle risorse finanziarie esterne è un fattore limitante del processo di internazionalizzazione delle imprese familiari³².

Oltre che un processo vero e proprio l'internazionalizzazione può essere considerata una importante strategia per migliorare la politica aziendale, infatti portare un'azienda all'estero può incrementare la produttività dell'impresa stessa. Naturalmente l'attività di internazionalizzazione va pianificata nel migliore dei modi³³. Durante gli ultimi anni, il progressivo affermarsi della dimensione globale del mercato, ha imposto alle imprese familiari l'adozione di una visione anch'essa, necessariamente, di tipo globale. Tale strategia, infatti permette di acquisire nuove risorse, sviluppare il proprio patrimonio di conoscenze e rafforzare la propria reputazione. Si sono così sviluppate diverse strategie di crescita come joint venture, partnership commerciali e reti d'impresa che hanno lo scopo di condividere conoscenze e competenze sinergiche ed abbattere i costi di transazione legati all'entrata in un nuovo mercato³⁴.

³² Baschieri G., *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, 2014

³³ Zucchella A., Maccarini M. E., *I nuovi percorsi di internazionalizzazione*, Giuffrè, 1999

³⁴ Casalino N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, Cedam, 2012

2.5 Stabilità e capacità di resistenza alla crisi

Le aziende familiari si sono dimostrate negli anni della crisi come il modello produttivo più resistente ed efficace, riuscendo a creare lavoro anche nei difficili anni che il nostro paese ha vissuto³⁵. Le aziende familiari vincono il confronto con le non familiari in termini di crescita, di redditività e di creazione di posti di lavoro e tornano a indicatori di performance simili a quelli pre-crisi, ma la loro sostanziale passività in termini di acquisizioni e l'invecchiamento dei titolari d'azienda fanno suonare un campanello d'allarme per il futuro.

Tabella 2.1. *Variatione dei dipendenti*

ASSETTO PROPRIETARIO	Δ Dipendenti 2010-11	Δ Dipendenti 2011-12	Δ Dipendenti 2012-13	Δ Dipendenti 2013-14	CAGR Dipendenti 2010-14
FAMILIARI AUB	12,3%	0,3%	4,3%	4,5%	5,3%
NON FAMILIARI	3,1%	-0,2%	1,3%	0,7%	1,2%
Filiali di imprese estere	4,5%	1,4%	5,5%	-2,8%	2,1%
Statali o Enti Locali	-2,5%	-1,8%	-0,1%	0,5%	-1,0%
Cooperative o Consorzi	5,3%	2,6%	-0,4%	2,8%	2,6%
Coalizioni AUB	9,6%	-3,7%	-3,8%	9,0%	2,6%
Controllate da Fondi d'Inv./PE	2,8%	-1,6%	-4,5%	2,4%	-0,3%

Fonte – Bocconi, AidAF, Unicredit e Camera di Commercio di Milano in collaborazione con Borsa Italiana ed Allianz

L'analisi ha studiato il comportamento di 15.722 aziende con fatturato superiore a 20 milioni di euro, responsabili del 66,5% del valore aggiunto delle imprese italiane attive in industria e servizi e del 33,1% della loro occupazione. Nel periodo 2010-2014 le imprese familiari hanno aumentato il

³⁵ Il Sole 24 Ore: *Le imprese familiari resistono meglio alla crisi. E negli anni più difficili hanno creato occupazione*, 2014
http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-02-25/le-imprese-familiari-resistono-meglio-crisi-e-anni-piu-difficili-hanno-creato-occupazione-145424_PRV.shtml?uuid=ABIG33y

numero di dipendenti del 5,3% medio l'anno, contro il 1,2% delle non familiari

Il trend di crescita del fatturato è allineato a quelle non familiari per quanto riguarda le piccole imprese (20-50 milioni di fatturato), ma sostanzialmente maggiore per quelle medio grandi (più di 50 milioni): fatto 100 il fatturato del 2007, quello del 2014 è stato 126,4 per le non familiari e 133,6 per le familiari. In termini di redditività, invece, i risultati migliori delle imprese familiari riguardano tutte le dimensioni: il ROI è del 7,8% contro 6,8% per le medio-grandi e dell'8,6% contro 7,4% per le piccole. Tra il 2000 e il 2014 solo il 6,7% delle aziende familiari ha realizzato almeno un'acquisizione, contro il 9,1% delle non familiari, che rimane comunque un dato molto basso.

Più preoccupante il fatto che l'età dei leader delle aziende familiari italiane (amministratori delegati, amministratori unici o presidenti esecutivi, a seconda della governance scelta) sia molto elevata e che con l'età del leader peggiorino le performance aziendali. Il 22,6% dei leader ha più di 70 anni (e un altro 24,6% supera i 60) e solo il 5,3% meno di 40, con le aziende gestite dai più anziani che registrano un ROE inferiore di 0,8-1,2 punti (a seconda della classe dimensionale) rispetto alla media e quelle gestite dai più giovani che hanno un risultato migliore di 1,9-2 punti³⁶.

³⁶ Corbetta G., Minichilli A., Quarato F., *Cattedra AidAF – EY di Strategia delle aziende familiari in memoria di Alberto Falck*, L'Osservatorio AUB sulle aziende italiane, 2014
<http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/Osservatorio-AUB-6edizione.pdf>

CAPITOLO TERZO: CAMBIAMENTI GENERAZIONALI

3.1 La successione ai vertici dell'impresa

La successione nell'impresa familiare è un tema complesso che origina interrogativi e sfide più che mai attuali nello scenario di crisi economica in atto. Le statistiche attuali sulla efficacia dei passaggi generazionali in Italia sono piuttosto negative, mostrando la difficoltà delle PMI ad arrivare alla seconda generazione e, ancor di più, alla terza. Il passaggio generazionale quindi è sicuramente uno degli elementi di maggiore criticità per le imprese familiari. La sfida più grande da affrontare per un'azienda familiare quindi, non nasce dalla scelta delle strategie da adottare o dagli scenari economici, ma si trova all'interno della famiglia.³⁷ La successione generazionale nasce dalla necessità di assicurare continuità nel tempo all'azienda anche oltre la permanenza dell'imprenditore attualmente al vertice.

Per garantire la competitività dell'impresa è, dunque, necessario pianificare per tempo e in modo strategico il passaggio di consegne tra l'imprenditore e l'erede, valutandone con attenzione i principali rischi e le potenziali opportunità³⁸. Il passaggio generazionale è, infatti, un processo pluriennale in cui entrano in gioco numerosi fattori fiscali, amministrativi e giuridici; senza poi sottovalutare i rapporti psicologici tra le persone coinvolte che vedranno sovrapporsi la realtà familiare con quella aziendale.

Gli imprenditori italiani con più di sessant'anni sono il 60% del totale, significa che le loro aziende affronteranno nei prossimi anni un passaggio generazionale. Circa il 70% desidera lasciare l'azienda a un familiare, mentre

³⁷ Canessa N., *Family governance: La continuità dell'impresa. Il passaggio generazionale*, IPSOA, 2006

³⁸ Camerata M., *Il processo di pianificazione economico-aziendale della transizione generazionale nella PMI. Prospettive e sviluppo in ambito italiano, nell'ottica della competizione*, Edizioni Universitarie Romane, 2012

una percentuale significativa è restia ad abbandonare il proprio ruolo³⁹. In Italia, secondo i dati di Infocamere⁴⁰, solo il 31% delle aziende sopravvive alla prima generazione e il 15% riesce ad arrivare alla terza⁴¹. Non c'è causa più chiaramente rilevante per il fallimento di un'impresa familiare che il suo passaggio generazionale. Questi dati non nuocciono solamente alle famiglie imprenditoriali coinvolte ma hanno anche un ruolo di straordinaria importanza economica e sociale.

Spesso la volontà del titolare di lasciare l'azienda a figli o nipoti è molto forte, quasi imposizione nei loro confronti: se capacità o le motivazioni dei successori non sono sufficienti, questo può tradursi in un insuccesso dell'impresa, nel medio o addirittura nel breve periodo. Può anche accadere che l'imprenditore di prima generazione, pur in presenza di validi successori, rimandi continuamente il momento del passaggio generazionale ritenendo i successori inadeguati o rifiutando l'idea che l'azienda non sia più sotto il proprio controllo. In fase di passaggio, allora, la convivenza tra vecchia e nuova generazione può creare conflitti e dannose sovrapposizioni di dinamiche aziendali e psicologiche.

³⁹ Bianchi R., *Passaggio generazionale nelle PMI familiari*, 2015 <http://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/6348/passaggio-generazionale-nelle-pmi-familiari.html>

⁴⁰ Società consortile di informatica del sistema camerale. Motore di ricerca di aziende, documenti, statistiche. Informazioni sul registro informatico delle imprese.

⁴¹ Weishaupt M., *Preservare l'impresa familiare. Vincere la sfida generazionale con cuore, metodo ed empatia*, FrancoAngeli, 2012

3.2 Pianificare con successo

Nelle imprese familiari, sia i leader che le loro famiglie, oltre a gestire con adeguato anticipo i cambiamenti dell'impresa, devono anche pianificare per tempo l'evoluzione del rapporto tra la famiglia e l'impresa⁴². È necessario quindi attuare un processo di pianificazione che aiuti l'imprenditore e i suoi familiari a prendere le scelte migliori per il successo dell'impresa. Il passaggio generazionale deve avere come obiettivo primario la continuità dell'impresa, da raggiungere ricercando un equilibrio tra famiglia, impresa e proprietà. Nella successione dell'impresa familiare è fondamentale quindi, introdurre elementi di razionalità decisionale, cercando, nel rispetto dei valori di attuare una distinzione tra la realtà familiare e quella aziendale, valutando l'inserimento dei successori in base a criteri il più possibile oggettivi di preparazione, maturità, responsabilità, motivazione, attitudini e attese⁴³. Non pianificare significa affrontare lo sviluppo dell'impresa senza gli adeguati strumenti di gestione e ritrovarsi, all'inevitabile momento della successione generazionale, ad affrontare e gestire conflitti di interesse tra i familiari, tensioni ed inefficienze organizzative interne, maggiori costi e scarsità di risorse finanziarie, che rischiano di compromettere la continuità dell'impresa. La pianificazione, pertanto, pur non eliminando i rischi di insuccesso, consente di arrivare al momento del passaggio generazionale preparati, sostituendo ad uno scenario incerto una serie di decisioni e di azioni di concreta realizzazione.

Nonostante la consapevolezza che la successione dell'impresa familiare è influenzata da una serie di variabili e che si tratta di un processo molto lungo e complesso lungo, è comunque fondamentale affrontarla cercando almeno di tracciare delle linee guida volte ad individuare i problemi, formulare delle possibili alternative, sceglierne una e pianificare gli interventi necessari per

⁴² Corbetta G., *Aziende familiari*, EGEA, 2011

⁴³ Guidi F., *Figli, capitale in azienda. Lo sviluppo generazionale attraverso la consulenza*, FrancoAngeli, 2005

realizzarla. In sintesi bisogna affrontare la successione come un processo di pianificazione strategica, che, come tale, necessita di metodo, organizzazione e coinvolgimento di numerose risorse umane e materiali.

In quest'ottica la pianificazione deve essere affrontata con una logica di processo, secondo la quale essa non deve svilupparsi attraverso la fissazione di un unico ed immutabile obiettivo da perseguire, ma deve essere in grado di adattarsi e ridefinirsi alla luce degli accadimenti che via via si manifestano. Il processo di pianificazione, pertanto, deve riuscire a definire uno scenario futuro, sia per quanto riguarda l'impresa che per la famiglia, sulla base delle informazioni inizialmente disponibili, alla luce del quale determinare le prime fasi di realizzazione del processo. Successivamente, in base ai risultati ottenuti e alle nuove informazioni nel frattempo acquisite, sarà possibile procedere a pianificare gli ulteriori interventi da realizzarsi.

E' evidente, che questa pianificazione non è né semplice, né standardizzabile ed in quanto tale non si può fornire una soluzione concreta di carattere universale; può, invece, essere delineata una metodologia per indirizzare, organizzare e gestire il processo di pianificazione⁴⁴.

L'obiettivo principale del passaggio generazionale è quello della continuità aziendale, che può essere raggiunto solo trovando un equilibrio tra i rapporti di famiglia, l'impresa e la proprietà. Esistono diversi passaggi concatenati tra loro che aumentano sostanzialmente la buona riuscita di un ricambio generazionale. Prima di tutto occorre capire bene la situazione di ogni singolo familiare coinvolto direttamente o indirettamente dal passaggio generazionale. Ovviamente affrontando diversi temi come la divisione dei ruoli, l'eredità, il patrimonio e il benefit, possono nascere incomprensioni e conflitti di diversa natura, i quali solo attraverso una base solida di

⁴⁴ Galesso S., *Importanza della Pianificazione nella Successione dell'impresa familiare: il Passaggio generazionale è un processo non un fatto*, 2009
<http://www.cortellazzosoatto.it/Approfondimenti/TemieContributi/ImportanzadellaPianificazionenellaSuccessione.aspx>

comunicazione e grazie al sostegno di un consulente esterno possono essere risolti⁴⁵. Al successore inoltre spetterà il compito di sviluppare una strategia aziendale in modo tale che tutti i familiari sappiano quale sarà il vero stile dell'impresa. Sarà utile in aggiunta, dotarsi di un sistema di controllo, che preveda indicatori strategici e incontri periodici di verifica sull'avanzamento delle attività e dei progetti definiti⁴⁶. Appare quindi chiaro che la pianificazione familiare non è di facile attuazione, in quanto deve affrontare e risolvere problematiche attinenti gli interessi ed i sentimenti dei familiari. Rispetto ad ogni altra fase questa richiede, oltre che metodo ed organizzazione, sensibilità e capacità di interagire in maniera chiara e trasparente con i soggetti coinvolti, la cui stima, fiducia e considerazione risultano elementi essenziali per il successo dell'iniziativa.

⁴⁵ Lodi M., Zanaboni M., *Il passaggio generazionale*, EDUCATT, 2014

⁴⁶ Weishaupt M., *Il ricambio generazionale. È questa la maggiore sfida dell'impresa familiare*, 2015

<http://www.weissman.it/files/2015/11/Art.-Markus-Weishaupt.pdf>

3.3 Innovazione e sviluppo nelle imprese familiari

Nelle imprese che si affacciano al mercato globale, un elemento che appare assolutamente chiaro, è la necessità di organizzare la ricerca continua dell'innovazione. L'innovazione di processo e di prodotto, è infatti, il principale elemento in grado di assicurare il successo all'impresa in un mercato globale⁴⁷.

Il contesto economico in cui tutte le imprese operano è in continua evoluzione. Negli ultimi anni quest'evoluzione si è trasformata in un cambiamento rapido e radicale influenzato dalla crisi finanziaria che ha colpito il mondo economico. Molte imprese hanno dovuto arrendersi al nuovo panorama competitivo non riuscendo a stare al passo delle sfide imposte dal mercato⁴⁸.

In quest'ottica, le imprese familiari, che seguono principi e logiche differenti rispetto alle altre tipologie di aziende, rispondono in modo diverso a questo continuo cambiamento. Nel periodo di crisi, le imprese familiari, come abbiamo già detto nel capitolo precedente, hanno conseguito performance mediamente migliori rispetto alle altre aziende.

Nei periodi di crisi economica, l'aspetto che influisce in modo determinante sulla crescita dell'aziende è l'innovazione. L'innovazione all'interno di un'azienda a conduzione familiare è caratterizzata non solo dalla storia dell'azienda ma anche dall'intuito dell'imprenditore-fondatore che guida l'intera famiglia. Una delle principali sfide quindi per le prossime generazioni di imprenditori sarà convincere i componenti della propria famiglia e gli eventuali membri esterni del consiglio di amministrazione circa l'importanza dell'innovazione come strumento per rispondere alla crisi e per garantire continuità del proprio business. Sicuramente l'innovazione porta con se diversi costi e, soprattutto durante periodi di crisi, ha bisogno di

⁴⁷ Denicolai S., *Economia e management dell'innovazione. Governo ed intermediazione della conoscenza come leva di competitività*, FrancoAngeli, 2010

⁴⁸ Re P., *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari*, G. Giappichelli Editore, 2014

trovare nuovi fonti di finanziamento che permettano all'azienda di crescere e soddisfare le aspettative dei consumatori⁴⁹. Per le imprese, soprattutto per le PMI, le innovazioni consentono loro di ritagliarsi un vantaggio concorrenziale tramite prodotti, procedimenti o servizi rivolti al futuro o appunto innovativi. Grazie alle innovazioni, le imprese staccano il biglietto d'ingresso che permette loro di accedere ai mercati di oggi e di domani. Un'innovazione andata a buon fine infatti aumenta l'attrattiva dell'assortimento e dell'offerta, valorizzando l'impresa rispetto alla concorrenza. Le imprese familiari devono decidere i modelli di innovazione valutando due alternative possibili:

- Innovazione incrementale e/o innovazione radicale
- Innovazione con risorse interne e/o innovazione con risorse esterne

L'innovazione incrementale ha consentito a molte imprese di diventare gli attori più importanti nei propri settori, ma oggi esistono spazi per innovazioni radicali che possono impattare su tutti i modelli di business. Le imprese familiari, spesso di medie dimensioni, sviluppano le proprie innovazioni utilizzando maggiormente risorse e competenze interne. Anche in questo caso, occorre capire come sia possibile sfruttare maggiormente tutti i risultati delle attività di ricerca che emergono nelle Università e nei centri di ricerca⁵⁰. Le imprese che vogliono competere in un mercato globale devono sviluppare un ambiente di lavoro e una cultura aziendale che incoraggi la creatività innovativa di tutti i dipendenti. La relazione tra innovazione e coinvolgimento di dipendenti, ha mostrato che un basso coinvolgimento di quest'ultimi si associa sfavorevolmente all'intensità

⁴⁹ Carlesi D., *Finanza per l'innovazione. Esperienze didattico-scientifiche all'interno del Progetto link*, FrancoAngeli, 2002

⁵⁰ AIDAF, Associazione italiane delle aziende familiari, *L'identità imprenditoriale delle imprese familiari per valorizzare innovazione ed internazionalizzazione*, 2015

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Aidaf-2015/\\$FILE/AidAF-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Aidaf-2015/$FILE/AidAF-2015.pdf)

innovativa⁵¹. Se infatti un'impresa vuole diventare realmente competitiva deve riuscire a creare un ambiente di lavoro nel quale l'intera forza lavoro contribuisca alla pratica innovativa. Sviluppare una "strategia continua dell'innovazione" richiede un ambiente di lavoro in grado di offrire motivazioni e stimoli a tutto il personale dell'impresa. In questa ottica l'innovazione diviene una metodologia che sistematizza, mette in pratica e valuta adeguatamente le proposte innovative di tutto il personale. Questa impostazione mette l'accento sul ruolo decisivo e non solamente esecutivo del personale: un problema non facile che richiede particolari capacità da parte della proprietà dell'impresa e della direzione. Ovviamente per guidare la "strategia continua dell'innovazione" è fondamentale un management di alto livello che per primo deve dimostrare di essere innovativo per stimolare l'innovazione dell'impresa. Compito di un management adeguato dovrà essere quello di rendere le persone all'interno dell'azienda protagoniste attive del processo di innovazione. Solo in questo modo, trasformando gli spettatori passivi in attivi, sarà possibile creare nell'azienda un "ambiente culturale" favorevole al cambiamento⁵².

L'innovazione nelle imprese familiari ha molto a che fare con la necessità e il coraggio di restare ancorati a quello che si sa fare meglio. Migliorare è difficile e faticoso, ma resta necessario se si vuole crescere e competere. Innovare partendo da una strada tracciata è più difficile ma ha il vantaggio di poter basarsi su competenze e conoscenze eccellenti. Cristallizzarsi sul proprio modo di fare impresa, è molto pericoloso in un contesto così in forte evoluzione; lo hanno imparato a proprie spese, ad esempio, i produttori di carta fotografica, le librerie e gli editori di quotidiani. È quindi necessario focalizzarsi sulle proprie competenze e adattarle ai cambiamenti esterni.

⁵¹ Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P., *Strategie di innovazione e risultati economici. Un'indagine sulle imprese manifatturiere dell'Emilia Romagna*, FrancoAngeli, 2011

⁵² ComplexLab: *Impresa: la strategia vincente è l'innovazione*
<http://www.complexlab.it/progetti/scenari-finanziari-complessi-finanza-scientifica/impresa-la-strategia-vincente-e-innovazione>

La capacità di comprendere e adattarsi ai mutamenti del contesto esterno sono tipici dei giovani. Questa nuova forza imprenditoriale è preziosa per assicurare contemporaneamente la continuità e l'adattamento delle imprese familiari. L'innovazione deve essere il laborioso inseguimento di un'opportunità e non l'abitudinario affinamento di ciò che si sa fare. Le giovani generazioni devono saper adattare il Dna delle imprese di famiglia ai mutamenti del contesto esterno, perseguendo con volontà e coraggio le opportunità che vedono, basandosi su quanto fatto da chi li ha preceduti e cercando le risorse di cui non dispongono⁵³.

⁵³ Il Sole 24 Ore: *L'impresa dell'innovazione*, 2014
<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-04-23/1-impresa-innovazione-063921.shtml?uuid=ABp4O6CB>

CAPITOLO QUARTO: IL MERCATO FARMACEUTICO

4.1 Fatti e cifre del settore

Tra la fine degli anni sessanta e i primi anni novanta la maggior parte dei Paesi a economia avanzata ha visto aumentare il peso e il valore del settore sanitario e la relativa spesa sul Prodotto Interno Lordo. Negli ultimi cinquant'anni la salute ha cominciato ad essere intesa come un nuovo bisogno, collegato allo sviluppo dei modelli di consumo, al quale deve corrispondere un aumento dei beni destinati a soddisfarlo⁵⁴. La salute inizia ad essere vista anche come un bene economico collettivo in un periodo storico in cui il divario tra le risorse disponibili e quelle necessarie per assicurare a tutti un uguale accesso all'assistenza sanitaria, in termini sia qualitativi sia quantitativi, si allarga in modo crescente. La ragione di tale crescita è da ricercarsi in diversi fattori, come l'allungamento della vita e, dunque, un numero sempre maggiore di popolazione in età anziana che necessita di maggiore assistenza sanitaria rispetto al passato, l'aumento delle malattie croniche, l'incremento del livello generale dei prezzi e l'ampliamento dei programmi pubblici di carattere sanitario.

Queste voci, negli anni, hanno contribuito, in misura differente, ad aumentare la spesa sanitaria totale e quella pubblica rispetto al PIL in tutti i Paesi OCSE. Il fattore però a cui si imputa una parte rilevante della crescita della spesa sanitaria sono le variazioni nella ricerca e nel progresso scientifico e tecnologico: i costi della ricerca per la cura delle patologie nuove hanno, negli ultimi anni, profondamente modificato sia la domanda che l'offerta. L'industria farmaceutica è il settore economico che unisce le attività di ricerca, di fabbricazione e di commercializzazione dei farmaci per

⁵⁴ M. Auteri, *Il mercato del farmaco. Tra andamenti e prospettive*, L. Edizioni, 2013

la medicina umana o veterinaria. L' Organizzazione Mondiale della Sanità⁵⁵ definisce farmaci "tutti i composti che, introdotti in un organismo vivente, possono modificarne una o più funzioni". Un farmaco quindi è una sostanza, o un'associazione di sostanze, in grado di interagire con i processi dell'organismo, impiegata per curare o prevenire le malattie. È composto da un elemento, il principio attivo, da cui dipende l'azione curativa vera e propria, e da uno o più "materiali", privi di ogni capacità terapeutica chiamati eccipienti che possono avere la funzione di proteggere il principio attivo da altre sostanze chimiche, facilitarne l'assorbimento da parte dell'organismo, oppure mascherare eventuali odori o sapori sgradevoli del farmaco stesso. Il farmaco ha un ruolo chiave nel processo di riequilibrio dello stato di salute del consumatore ed è indispensabile nel processo di produzione del "bene salute". Con un fatturato superiore ai 500 miliardi di dollari e un numero di dipendenti superiore al milione, l'industria farmaceutica costituisce una dei settori cruciali per il sistema economico mondiale. Nell'attuale sistema economico, influenzato da un sempre maggior grado di globalizzazione dei mercati e da un accelerato progresso tecnologico, il settore farmaceutico appare argomento di primario interesse⁵⁶. Il settore farmaceutico rappresenta un mercato geograficamente sviluppato in determinate aree del mondo, le principali sono sicuramente gli Stati Uniti, l'Europa e il Giappone.

⁵⁵ L'Organizzazione Mondiale della Sanità "OMS", è un'agenzia speciale dell'ONU per la salute, fondata il 22 luglio 1946 ed entrata in vigore il 7 aprile 1948 con sede a Ginevra. L'obiettivo dell'OMS, è il raggiungimento da parte di tutte le popolazioni del livello più alto possibile di salute, definita nella medesima costituzione come condizione di completo benessere fisico, mentale e sociale, e non soltanto come assenza di malattia o di infermità.

⁵⁶ Buzzi S., *Economia e strategia delle imprese farmaceutiche*, Giuffrè, 2009

Tabella 4.1. *Il mercato farmaceutico mondiale – La produzione*

	%
USA	39,3%
UE	35,2%
Giappone	9,5%
Altri	16%

Fonte: EPPIA, The Pharmaceutical Industry in Figures

Tabella 4.2. *Il mercato farmaceutico mondiale – Le vendite*

	%
USA	45,9%
UE	31,1%
Giappone	9,4%
Asia (senza Giappone), Africa, Australia	8,8%
America Latina	4,8%

Fonte: EPPIA, The Pharmaceutical Industry in Figures

In questa prospettiva la posizione delle diverse aree del mondo appare molto diversa. A fronte di una posizione di maturità degli Stati Uniti, che sono al comando sia in termini di produzione di farmaci che di mercato di vendita, i vari stati europei si collocano in una fase di declino caratterizzata da una graduale perdita di capacità innovativa. L'Asia, al contrario, rappresenta l'area del mondo con le più interessante e concrete prospettive di crescita.

Per rispondere del declino europeo, le istituzioni europee e nazionali hanno avviato una profonda riflessione, al fine di trovare soluzioni capaci di sostenere il rilancio delle aziende europee⁵⁷. Nel mercato farmaceutico il ramo aziendale che sicuramente assume maggiore importanza è quello di R&S, il quale attraverso la scoperta di innovazioni, sostiene più che in qualsiasi altro settore la posizione competitiva dell'impresa⁵⁸. Una visione globale diventa quindi necessaria per rispondere ad investimenti ad elevato rischio che si sviluppano su un arco temporale di lungo termine, come quelli in ricerca e sviluppo.

Le prime imprese farmaceutiche che avviarono una strategia di crescita verso l'estero possono essere collocate alla fine del 1800, grazie scoperte relative di imprese tedesche e svizzere. In particolare l'industria svizzera agli inizi del 1900 che avvia i primi investimenti nel territorio americano al fine di superare i limiti della propria dimensione territoriale. È solo con la fine della seconda guerra mondiale, però, che il settore farmaceutico conquista una vera e propria dimensione globale. L'attività di ricerca durante questi anni diviene molto intensa e competitiva, portando alla creazione di vari farmaci innovativi.

⁵⁷ Velo D., *L'Europa dei progetti. Imprese, innovazione, sviluppo*, Giuffrè, 2007

⁵⁸ Helms R.B., *Competitive Strategies in the Pharmaceutical Industry*, American Enterprise Institute, 1996.

4.2 Strumenti di regolazione del mercato farmaceutico

Il mercato farmaceutico incorpora in sé tutti gli elementi economici che suggeriscono l'applicazione di schemi regolatori: dalla distinzione tra soggetti finanziatori e soggetti beneficiari, alle costanti asimmetrie informative tra questi, alla presenza di brevetti che creano monopoli temporanei necessari a promuovere gli investimenti in *R&S* e il continuo miglioramento dei prodotti disponibili. Nonostante ciò, il mercato dei farmaci solamente negli ultimi anni ha cominciato ad utilizzare schemi di regolazione della domanda e dell'offerta. Regolazione che altri settori, come le principali *utilities* e i servizi pubblici a rete, con strumenti diversi hanno da tempo trovato spazio e perfezionamento.

Il motivo principale di questo ritardo, lo possiamo riscontrare nell'importanza sociale che il sistema sanitario, di cui il farmaco è parte integrante, ricopre. La realizzazione di modelli di regolazione soffre spesso di pregiudizi ideologici che la classificano in maniera acritica come un "attacco" allo *status* di cittadinanza e alla salvaguardia dei diritti universali. Al contrario, gli schemi di regolazione rimangono strumenti e non sono obiettivi in sé, non sostituiscono cioè gli obiettivi alla base del sistema sanitario e dell'assistenza sanitaria fornita sia a livello pubblico che privato⁵⁹. Il continuo aumento di utilizzo di importanti farmaci da parte di ampie fasce della popolazione e la costante evoluzione e innovazione della terapia farmacologica hanno portato un decisivo contributo al raggiungimento di importanti traguardi sotto il profilo sociale quali, per esempio, il rilevante aumento di aspettativa e di qualità di vita dei pazienti affetti da malattie non ancora curabili o la possibilità di reinserimento nel contesto sociale di pazienti affetti da patologie neurologiche o psichiatriche.

⁵⁹ F. Pammolli, C. Oglialoro., N.C. Salerno, *Strumenti di regolazione del mercato farmaceutico: un'analisi ragionata*, CERM, 2004

In tutti i Paesi occidentali, questo processo si è accompagnato negli ultimi trent'anni a una crescita senza interruzioni della spesa farmaceutica, sia in valore assoluto che come percentuale del PIL⁶⁰. Le pressioni esercitate dalla crescente spesa farmaceutica, e in generale dalla spesa sanitaria, sui bilanci degli enti finanziatori pubblici e privati hanno indotto questi ultimi, con intensità crescente, alla sperimentazione e all'introduzione di forme di regolamentazione del mercato farmaceutico finalizzate all'adeguamento delle esigenze di politica sanitaria al vincolo di bilancio.

Come la regolamentazione applicata ad altri mercati, anche quella del mercato dei farmaci si fonda sia sullo sviluppo e sulla conoscenza di un corpo teorico, che sull'analisi e sulla sistematizzazione dell'esperienza empirica delle scelte e delle politiche attuate nei diversi Paesi. Le Autorità preposte alla gestione e al controllo della spesa farmaceutica dovrebbero, quindi, disegnare l'assetto e le successive riforme della regolamentazione sulla base di un *mix* complesso di analisi delle proprietà teoriche delle varie misure da una parte, e di analisi degli effetti empiricamente osservabili che queste hanno dimostrato nelle diverse modalità di applicazione registrate nelle varie esperienze nazionali.

Questo lavoro adotta cinque criteri di riferimento per l'analisi delle misure di regolamentazione; essi sembrano ben individuare i requisiti minimi che una "buona regolamentazione" del mercato dei prodotti farmaceutici dovrebbe garantire, soddisfacendo tanto gli obiettivi di benessere attuale e futuro dei pazienti-beneficiari delle terapie farmacologiche, quanto le necessità di contenimento della spesa e di perseguimento della stabilità di bilancio di lungo termine dei soggetti (pubblici e privati) finanziatori della stessa.

⁶⁰ F. Gianfrate, *Marketing farmaceutico. Peculiarità strategiche e operative*, Tecniche nuove, 2008

I criteri individuati sono i seguenti:

1. Capacità di controllo della spesa farmaceutica: la capacità di contenere la spesa farmaceutica totale;
2. Efficacia: la capacità di perseguire l'obiettivo di quantità e qualità adeguate dei farmaci commercializzati e consumati;
3. Equità: il grado con cui l'accesso ai farmaci e la compartecipazione del consumatore finale al loro prezzo sono resi coerenti con il principio dell'equità sociale e con i diritti universali di cittadinanza;
4. Efficienza: il grado con cui si favorisce la presenza sul mercato e il consumo dei farmaci con il costo-efficace più basso;
5. Innovazione: la capacità di incoraggiare e premiare l'innovazione di prodotto e di processo e la loro applicazione industriale.

Alla luce di questi criteri, il lavoro prende in considerazione tre interventi di regolamentazione del mercato farmaceutico che appaiono rilevanti per l'adozione di una politica integrata di gestione e contenimento della spesa farmaceutica in Italia:

- La compartecipazione alla spesa (*cost sharing* o *co-payment*);
- Il prezzo di riferimento (*reference pricing*);
- L'incentivazione dell'utilizzo dei generici.

4.3 Il settore farmaceutico italiano

Le imprese del settore farmaceutico operanti in Italia sono complessivamente 306. Le imprese produttrici di specialità medicinali sono 231, delle quali circa 200 associate a Farindustria⁶¹, con una rappresentanza del 95% del mercato. Nel 2015 l'industria farmaceutica italiana è stato uno dei principali settori che ha contribuito allo sviluppo del Paese. La produzione è aumentata del 5%, fino a raggiungere 30 miliardi, particolarmente grazie all'export che ha raggiunto il suo record storico in valore assoluto (22 miliardi) e in percentuale sulla produzione (73%).

Le aziende farmaceutiche si confermano ai primi posti per intensità di Ricerca, competitività, produttività, investimenti, qualità delle Risorse Umane. Molto importante è la ripresa dei livelli occupazionali e degli investimenti. Il numero degli addetti è in costante aumento, spinto da 6.000 assunzioni che hanno superato le uscite, soprattutto per l'aumento in produzione e alla Ricerca. Gli investimenti sono cresciuti del 5%, raggiungendo il massimo livello degli ultimi dieci anni. Dati rilevanti che testimoniano come le imprese del farmaco siano ormai un punto di forza dell'industria in Italia e nei territori. Un patrimonio industriale che il Paese non può lasciarsi sfuggire e deve valorizzare, in un contesto internazionale così concorrenziale⁶².

La produzione farmaceutica italiana, che nel 2007 era al quarto posto in Europa, è salita nel 2008 al terzo e nel 2010 al secondo dopo la Germania, superando prima il Regno Unito e poi la Francia. L'industria farmaceutica vale l'1,5% del PIL, oltre il 4% dell' export e il 6,5% degli investimenti in R&S, ecco perché occorre pensare al settore non solo come una voce di spesa del

⁶¹ Fondata nel maggio del 1978, Farindustria - Associazione delle imprese del farmaco - aderente a Confindustria, conta circa 200 Aziende associate, tra le imprese operanti in Italia, sia nazionali sia a capitale estero.

⁶² Farindustria, Associazione delle imprese del farmaco, 2016 http://www.farindustria.it/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=0&view=finish&cid=98424&catid=42

Servizio sanitario nazionale ma anche come un pilastro fondamentale della competitività industriale italiana⁶³.

Per questo bisogna superare il prima possibile alcuni vincoli di Sistema, che mettono a rischio lo sviluppo dei prossimi anni. È quindi indispensabile assicurare un quadro normativo con regole stabili e arrivare in tempi rapidi a una governance adeguata a un settore in profondo cambiamento a livello globale, sostenibile e più favorevole per l'accesso all'innovazione.

Tabella 4.1. *Principali grandezze dell'industria farmaceutica in Italia*

TAVOLA 1 **Principali grandezze dell'industria farmaceutica in Italia**
(milioni di euro, dati al 31 dicembre)

	2010	2013	2014	2015	Var. % 2015/2014
Valore della produzione	24.996	27.461	28.696	30.063	4,8%
Esportazioni	13.973	19.635	20.933	21.872	4,5%
Importazioni	17.344	20.730	19.827	22.106	11,5%
Saldo estero di medicinali e vaccini	347	4.021	5.206	3.808	-
Investimenti R&S e Produzione	2.370	2.250	2.500	2.615	4,6%
- Ricerca e Sviluppo	1.240	1.220	1.350	1.415	4,8%
- Produzione	1.130	1.030	1.150	1.200	4,3%
Numero di addetti (unità)	66.700	62.300	63.000	63.500	0,8%
Addetti R&S (unità)	6.050	5.950	5.950	6.100	2,5%
Addetti R&S/addetti totali	9,1%	9,6%	9,4%	9,6%	-
Investimenti/Valore della produzione	9,5%	8,2%	8,7%	8,7%	-
Export/produzione	56%	72%	73%	73%	-

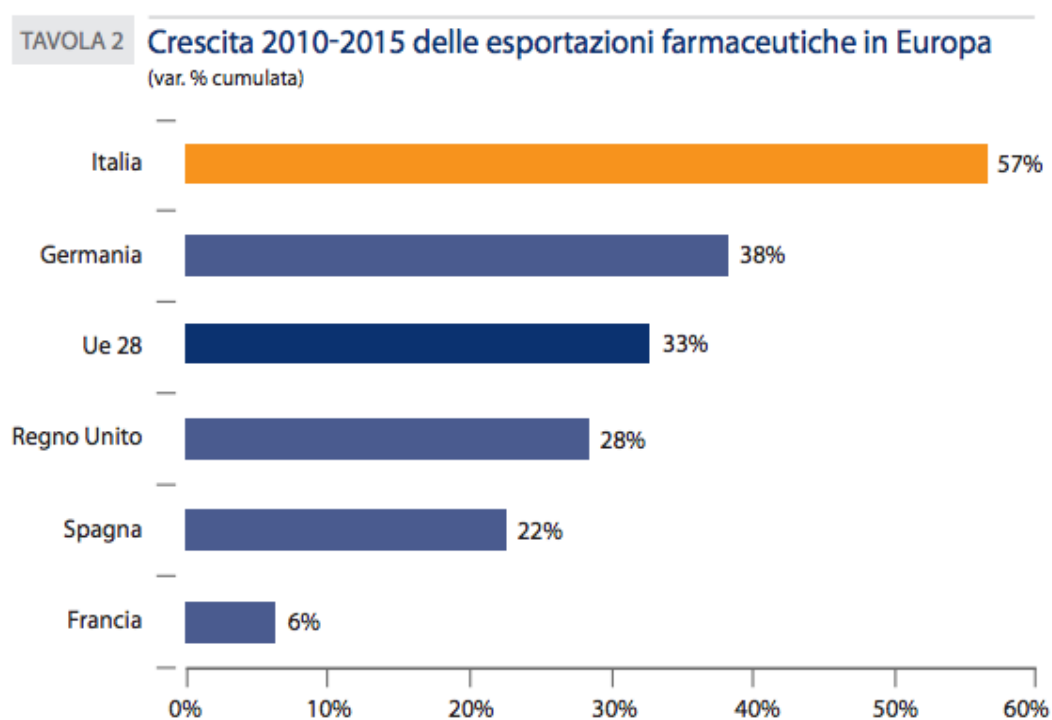
Fonte: elaborazione su dati Efpia, Eurostat, 2016

Come possiamo vedere dal grafico sovrastante dal 2010 al 2015 sono aumentanti tutti i valori della produzione, sia le esportazioni che le importazioni.

⁶³ Da Empoli S., Integlia D., *Perché l'Italia non può fare a meno dell'industria farmaceutica*, Rubettino, 2012

Dal 2010 al 2015 il nostro export farmaceutico è salito significativamente di più rispetto alla media degli altri paesi dell'Unione Europea, raggiungendo un + 57% rispetto a un + 33% di tutti i Big Ue. Risultati ottenuti grazie alla scelta di imprenditori e manager, italiani ed esteri, di investire nel Paese facendo leva sui nostri punti di forza. A partire dalla qualità delle Risorse Umane e dall'attività dei settori dell'indotto, che con 66 mila dipendenti creano sinergie di crescita, soprattutto nella meccanica e nel packaging.

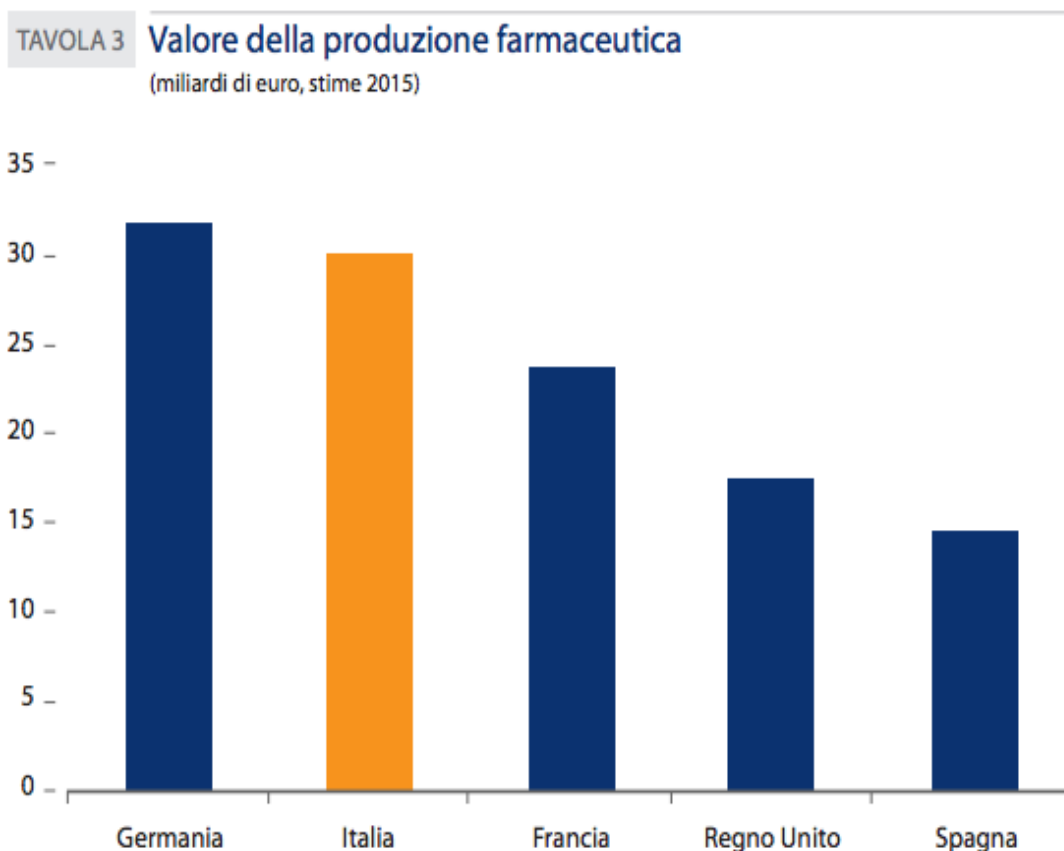
Tabella 4.2. *Crescita 2010-2015 delle esportazioni farmaceutiche in Europa*



Fonte: elaborazione su dati Istat, Eurostat, 2016

Inoltre il 2015 conferma la posizione di eccellenza dell'Italia per la produzione farmaceutica nell'Ue: dietro solo alla Germania, con la possibilità di riuscire a diventare prima nel medio periodo, se si riuscissero a realizzare le condizioni favorevoli per ulteriori investimenti.

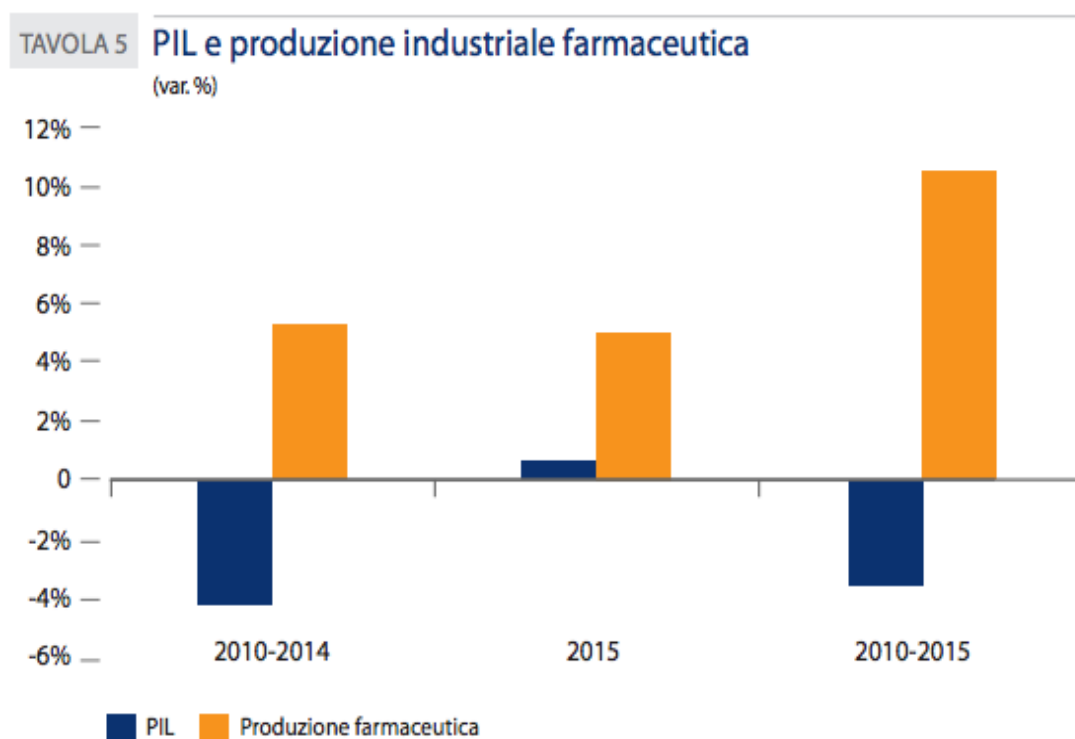
Tabella 4.3. *Valore della produzione farmaceutica*



Fonte: elaborazione su dati Efpia, Eurostat, 2016

Anche nel 2015 l'industria farmaceutica ha continuato ad generare valore per il paese. Un dato che mostra con grande evidenza l'importanza dell'industria farmaceutica per l'economia italiana. A fronte di una recessione per l'economia nazionale, la produzione farmaceutica è stata positiva e nel 2015 – con un PIL finalmente in crescita – la farmaceutica ha continuato a trainare l'attività manifatturiera. Complessivamente nel periodo considerato la produzione farmaceutica è cresciuta dell'11%.

Tabella 4.4. *PIL e produzione industriale farmaceutica*

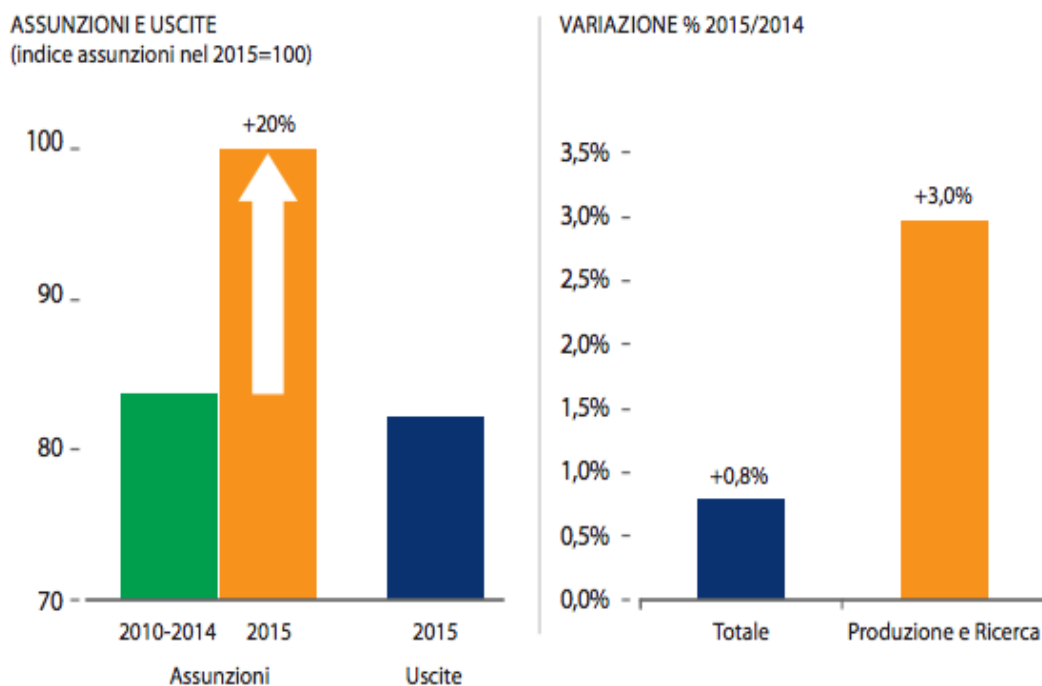


Fonte: elaborazione su dati Istat, 2016

Sostanziale è stata l'inversione di tendenza degli ultimi anni; a fronte di un contesto stabile, dopo anni di tagli, nel 2014 le imprese del farmaco si sono impegnate ad attuare un piano di sviluppo con 1,5 miliardi e 2.000 addetti in più in tre anni. Le proiezioni 2016 indicano che, i valori saranno anche superiori a quelli indicati con +1,6 miliardi per gli investimenti e +3 mila addetti. Nel 2015 i dati sull'occupazione confermano una ripresa dopo anni di calo, che si basa soprattutto sul rafforzamento delle funzioni di produzione e Ricerca. I nuovi assunti circa 6.000, aumentati di circa il 20% rispetto ai 4 anni precedenti hanno superato le uscite, determinando l'incremento degli addetti totali.

Tabella 4.5. *Evoluzione dell'occupazione farmaceutica*

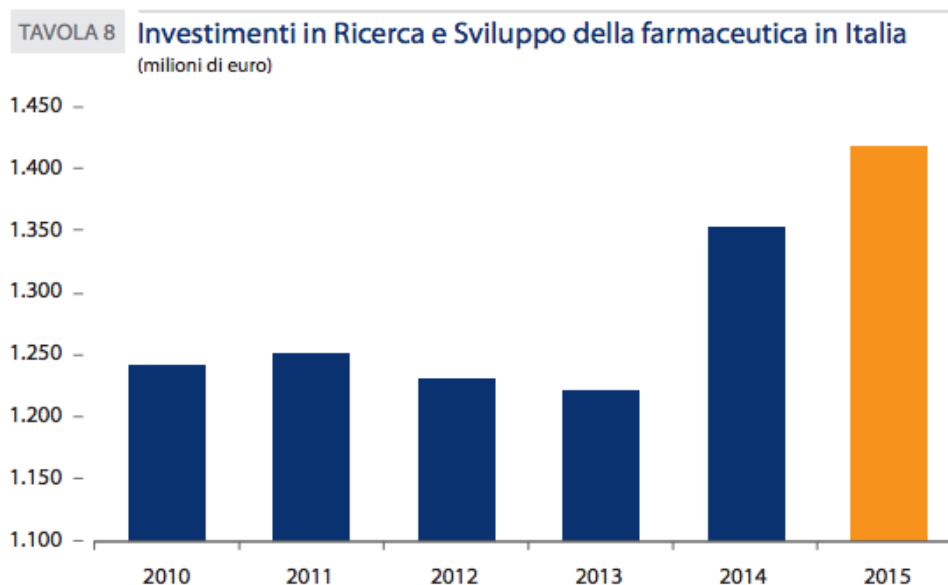
TAVOLA 7 Evoluzione dell'occupazione farmaceutica



Fonte: elaborazione su dati Istat, Farmindustria, 2016

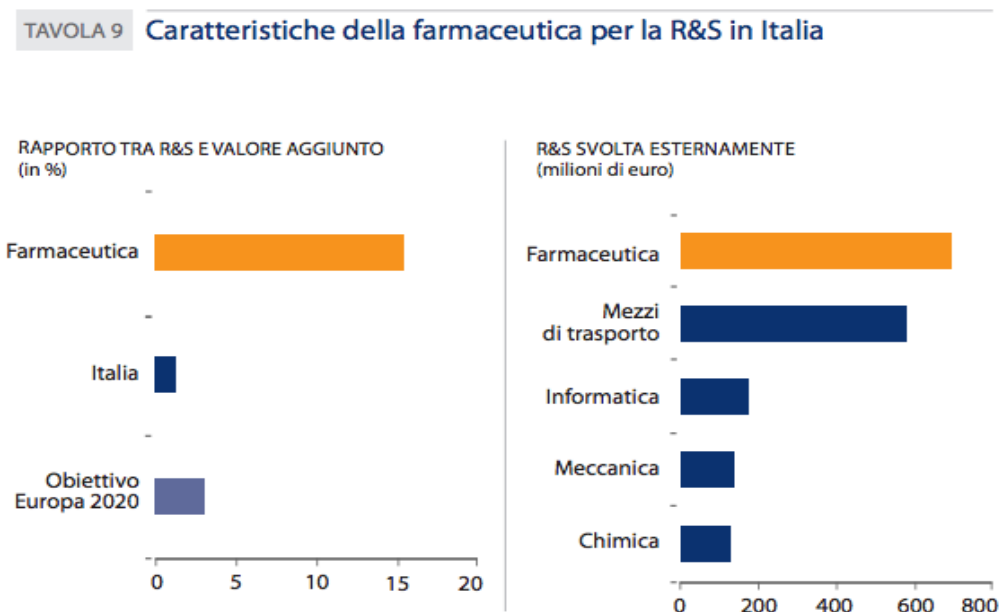
Con 1,4 miliardi investiti in R&S nel 2015, le aziende farmaceutiche determinano il 7% del totale italiani contribuendo al sistema nazionale della ricerca, grazie ai 700 milioni investiti in studi clinici presso le strutture del SSN. La farmaceutica si piazza terza per spesa totale in R&S, dopo mezzi di trasporto e meccanica ma è prima in rapporto agli addetti. In questi anni inoltre, rafforza la sua leadership con un incremento dei brevetti (+54% nel 2015) e degli investimenti (+15% negli ultimi due anni), che rappresentano il 15% del valore aggiunto, più di 10 volte la media nazionale.

Tabella 4.6. *Investimenti in Ricerca e Sviluppo della farmaceutica in Italia*



Fonte: elaborazione Farindustria, 2016

Tabella 4.7. *Caratteristiche della farmaceutica per la R&S in Italia*

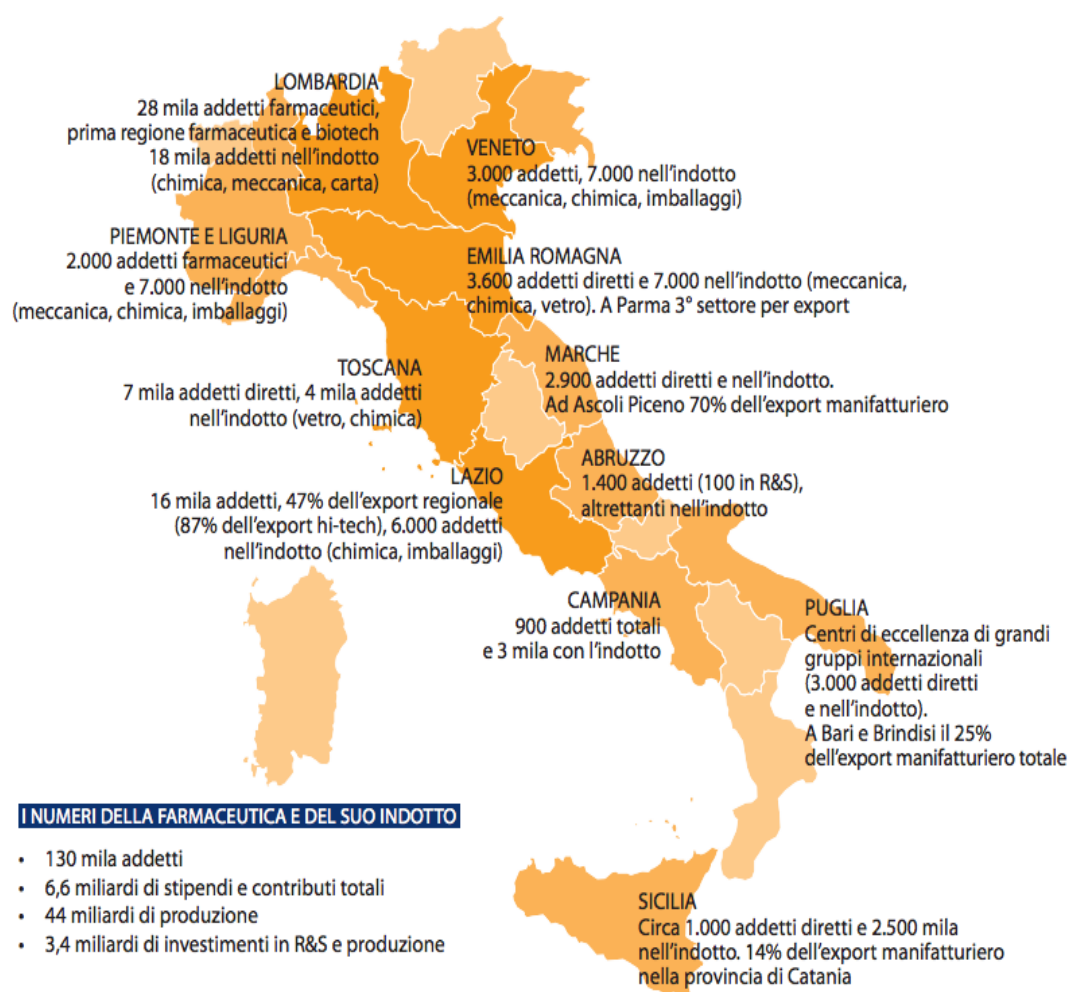


Fonte: Farindustria su dati Istat e Bain & Co, 2016

Nella figura sottostante possiamo osservare come distribuita la presenza regionale dell'industria farmaceutica in Italia.

Tabella 4.8. *Presenza regionale dell'industria farmaceutica e del suo indotto*

TAVOLA 12 Presenza regionale dell'industria farmaceutica e del suo indotto



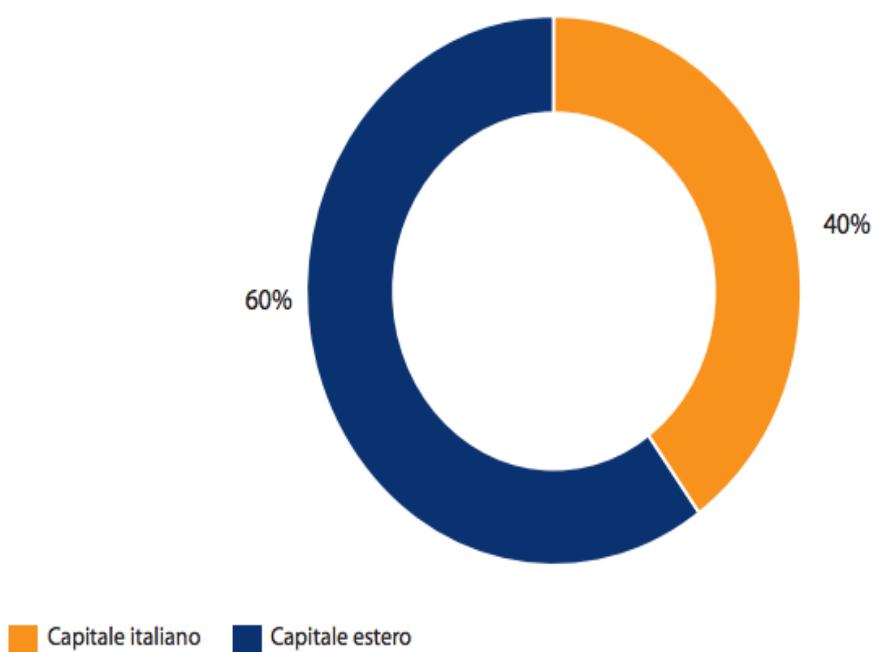
Fonte: elaborazione su dati Istat, Farminindustria, 2016

L'industria farmaceutica italiana è contraddistinta da una composizione unica in Europa, con un contributo bilanciato di aziende a capitale italiano, che ne determinano il 40% del ruolo industriale, ed estero, dalle quali

dipende il 60%. Tra tutte le imprese a capitale estero in Italia, quelle del farmaco hanno un ruolo fondamentale per valore aggiunto ed export e una posizione di leadership per investimenti ed export. Tra le imprese a capitale italiano, quelle farmaceutiche hanno un valore aggiunto e investimenti per addetto superiori alla media, valori che portano ad una forte internazionalizzazione. Inoltre l'Italia è prima in Europa per numero di imprese, addetti e fatturato delle PMI farmaceutiche. Gli investimenti che le imprese del farmaco esprimono, consentono all'industria farmaceutica di avere livelli di produttività strutturalmente più elevati della media. Una risorsa preziosa per l'Italia che deve aumentare la sua produttività complessiva, valorizzando i settori ad alto valore aggiunto come la farmaceutica.

Tabella 4.9. *Industria farmaceutica per nazionalità del capitale delle imprese*

TAVOLA 17 **Industria farmaceutica per nazionalità del capitale delle imprese**
(% sul totale)

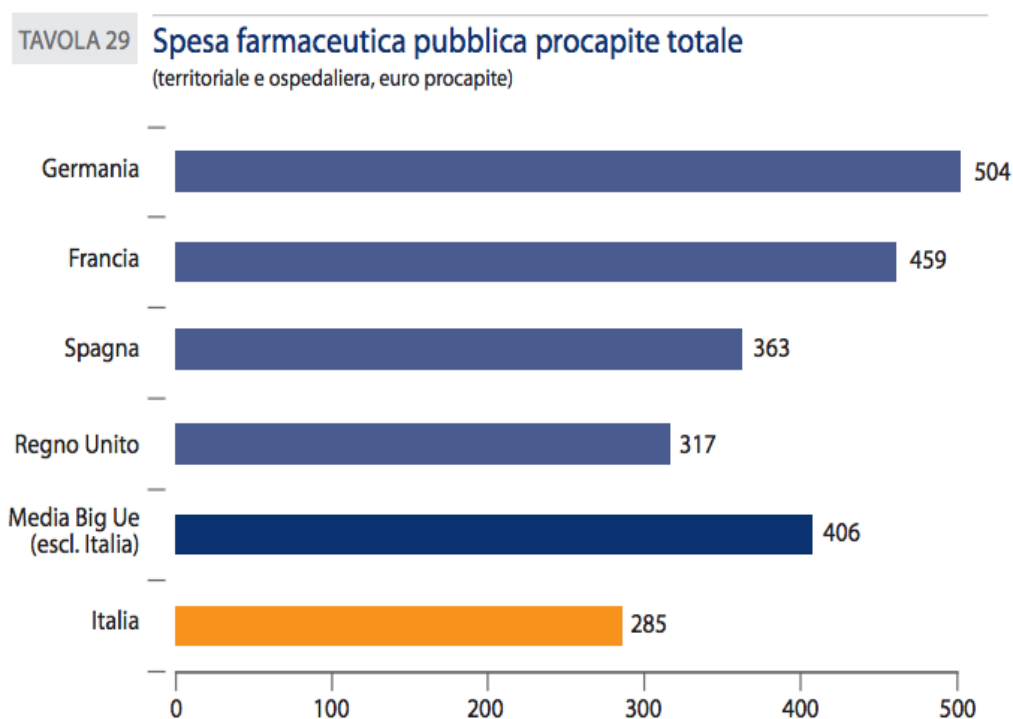


Fonte: elaborazione su dati Farminindustria, 2016

La spesa pubblica pro-capite italiana è inferiore alla media dei Big Ue sia per la sanità (-20%), sia per la farmaceutica totale. Con solo 285 euro pro-capite, infatti, l'Italia è il Paese con la spesa minore, gap che in larga parte deriva da prezzi dei farmaci più bassi rispetto ai Big Ue.

Tale dato mostra che la spesa farmaceutica in Italia è sotto-finanziata rispetto all'effettiva domanda di salute e i tetti di spesa inadeguati. Nel 2015, secondo il monitoraggio AIFA, i costi di ripiano a carico delle imprese superano 1 miliardo di euro, oltre il 50% del risultato d'esercizio del settore. L'industria in Italia esprime un grande valore, ma ha bisogno in tempi brevi di una nuova governance per garantirne la sostenibilità. La farmaceutica è entrata in una fase completamente nuova caratterizzata da prodotti, tecnologie e trattamenti innovativi che pongono nuove sfide per il SSN.

Tabella 4.10. *Industria farmaceutica per nazionalità*



Fonte: elaborazione su dati Aifa, IMS, Eurostat, Efpia, 2016

CAPITOLO QUINTO: IL CASO ALFASIGMA

5.1 La storia di *Alfa Wassermann*

Alfa Wassermann è un Gruppo farmaceutico italiano, fondato a Bologna dal Dottor Marino Golinelli il 24 gennaio 1948. Nel 1960 vengono costituiti i primi laboratori di ricerca, da allora Alfa Wasserman ha sviluppato numerosi prodotti innovativi che hanno fortemente contribuito alla crescita aziendale. Tra il 1970 e il 1990, oltre che nell'attività di ricerca, vengono fatti forti investimenti nel settore tecnologico, che raggiunge alti livelli di qualità e di innovazione produttiva nello stabilimento di Alanna (Pe). Nel 1989 nasce la Divisione Internazionale e viene creata una rete di distributori e licenziatari in oltre sessanta Paesi del mondo. Nel 2004 l'agenzia americana Food and Drug Administration (FDA) approva il principio attivo Rifaximin- α . Il farmaco, frutto della ricerca *Alfa Wassermann*, viene venduto nel mercato USA con il marchio Xifaxan. A partire dal 2012 entrano a far parte del Gruppo *Alfa Wassermann* nuove società europee ed extraeuropee⁶⁴. Dopo aver ospitato alcuni premi Nobel per le "*Lecture Schiapparelli*" negli anni ottanta, Mario Golinelli, oltre a portare avanti l'azienda, nel 1988 creò a Bologna la Fondazione Golinelli che si occupa di educazione, formazione e cultura. Come sede della fondazione e delle sue attività, il 3 ottobre 2015 inaugurò a Bologna l'Opificio Golinelli, una cittadella di 9.000 m² creata per fornire ai giovani dai 18 mesi ai 35 anni strumenti per la conoscenza e la cultura con un suo investimento filantropico di decine di milioni di euro⁶⁵.

L'azienda si è progressivamente affermata sui mercati mondiali grazie ai forti investimenti in R&S, che le hanno permesso di realizzare farmaci innovativi di grande successo nelle due principali aree di attività: le specialità da prescrizione medica e i prodotti di automedicazione. Da questo lavoro nei laboratori di ricerca è nata una lunga serie di brevetti che hanno segnato il

⁶⁴ *Alfa Wassermann*: <http://www.alfawassermann.it/it/la-storia>

⁶⁵ *Fondazione Golinelli*: <http://www.fondazionegolinelli.it>

successo di *Alfa Wassermann* in Italia e nel mondo: oltre il 60% del fatturato del Gruppo è oggi generato da prodotti propri. Tra questi vi sono farmaci conosciuti a livello mondiale e leader nei rispettivi segmenti di mercato. Rifaximin- α (commercializzata con i marchi Normix, Xifaxan e altri) è un antibiotico per le patologie del tratto gastroenterico, distribuito anche negli USA dove ha ottenuto l'approvazione della Food and Drug Administration. Altre specialità nate nei laboratori *Alfa Wassermann* sono Sulodexide (Vessel) per le malattie vascolari a rischio trombotico e Parnaparin (Fluxum), eparina a basso peso molecolare per le trombosi venose. Sul mercato italiano *Alfa Wassermann* è presente anche con prodotti di automedicazione dalla grande notorietà, come Neoborocillina, una linea completa di soluzioni per la cura del mal di gola, e Ketodol, noto analgesico contro il mal di testa⁶⁶. L'azienda opera in Italia attraverso tre sedi con competenze ben distinte. La sede storica e il centro direzionale si trovano a Bologna. Ad Alanno (Pescara) è situato il cuore produttivo del Gruppo, uno stabilimento tecnologicamente avanzato dotato di sistemi di ultima generazione. A Milano opera la Divisione Internazionale, che coordina lo sviluppo dell'azienda nel mondo. Per rispondere alle sfide del mercato globale e per meglio sfruttare il potenziale dei propri prodotti, *Alfa Wassermann* infatti sta progressivamente ampliando la propria presenza internazionale adottando da anni una strategia di globalizzazione che l'ha portata a espandere le proprie attività e a sfruttare al meglio il potenziale dei propri prodotti. Sono già 12 le consociate presenti in diversi paesi europei (tra cui Spagna, Francia, Polonia, Portogallo) ed extra europei (tra cui Russia, Cina, Messico). In altri 60 paesi i prodotti *Alfa Wassermann* sono presenti tramite qualificati distributori locali. L'azienda è inoltre presente sul mercato statunitense con una società che opera nel biomedicale.

Complessivamente, il Gruppo impiega oggi circa 1370 dipendenti, di cui 670 in Italia. *Alfa Wassermann* ha intuito in anticipo sui tempi le potenzialità

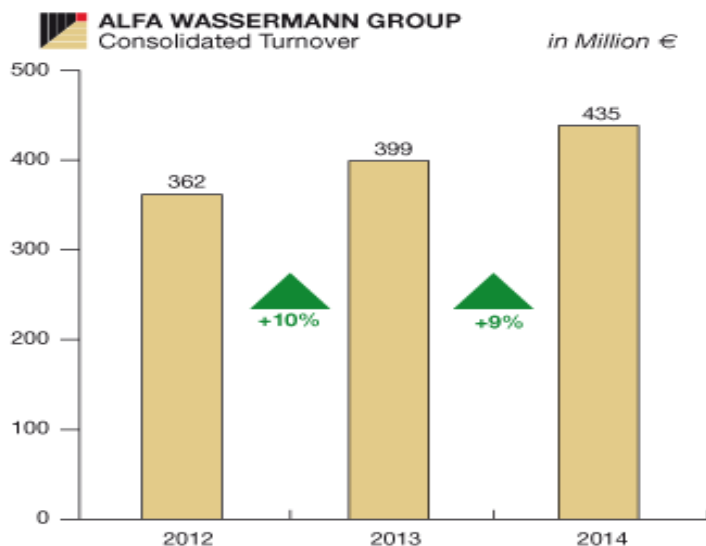
⁶⁶ *Alfa Wassermann*: <http://www.alfawassermannmanufacturing.it/societa-alfa-wassermann.html>

di un mondo che si apriva. Era già presente in Russia ed Est Europa negli anni '80; in Cina e India a metà degli anni '90. Lavora nei paesi più evoluti e nei mercati emergenti, fedele al principio per cui la salute di tutti è la finalità fondamentale. L'espansione internazionale di *Alfa Wassermann* avviene per merito di un forte legame con il territorio. Le consociate impiegano prevalentemente un management locale, con una forte presenza femminile, che porta una specifica cultura d'impresa e la integra con i valori del Gruppo.

Grazie ad oltre sessant'anni di ricerca, *Alfa Wassermann* produce e distribuisce farmaci di primaria importanza per la salute dell'uomo, mettendo a sua disposizione le nuove scoperte della medicina, della biologia e della genomica. L'obiettivo principale dell'azienda è l'eccellenza; il mezzo per raggiungerla sono le persone che quotidianamente lavorano in azienda, con la loro esperienza e la loro passione. In una società che invecchia, *Alfa Wassermann* ha accettato una sfida che sembra un paradosso: trovare soluzioni per curare una popolazione che diventa sempre più anziana proprio grazie ai progressi scientifici. La mano che allunga la vita è la stessa mano che poi deve prendersene cura. Così, affrontando nuovi bisogni e nuove realtà, *Alfa Wassermann* realizza la propria missione. Salda nei valori, aperta alle innovazioni e all'evolversi dei tempi.

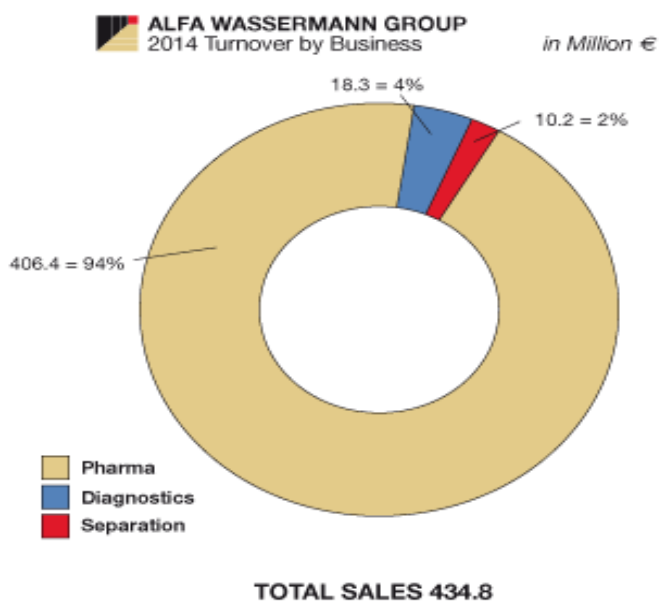
Di seguito vengono presentati quattro grafici che mostrano l'andamento del gruppo in Italia e nel mondo.

Tabella 5.1. *Alfa Wassermann Group – Consolidated Turnover, 2014*



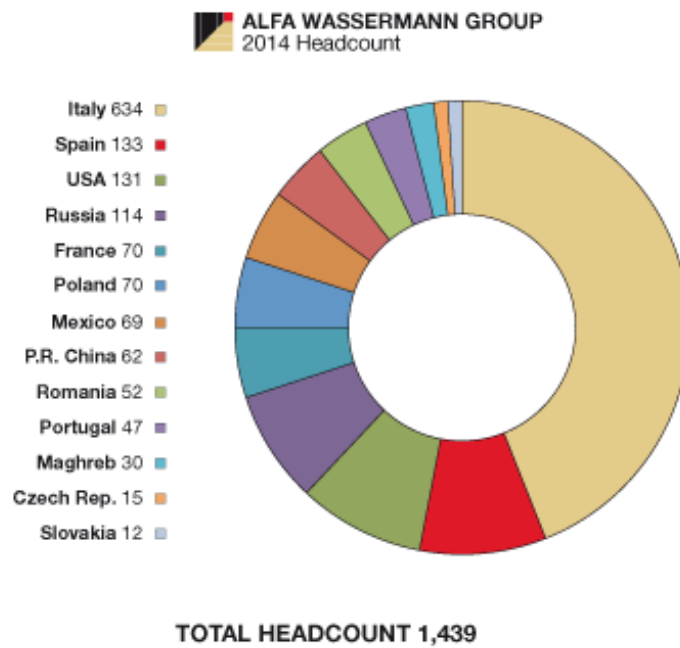
Fonte: www.alfawassermann.it

Tabella 5.2. *Alfa Wassermann Group – 2014 Turnover by Business*



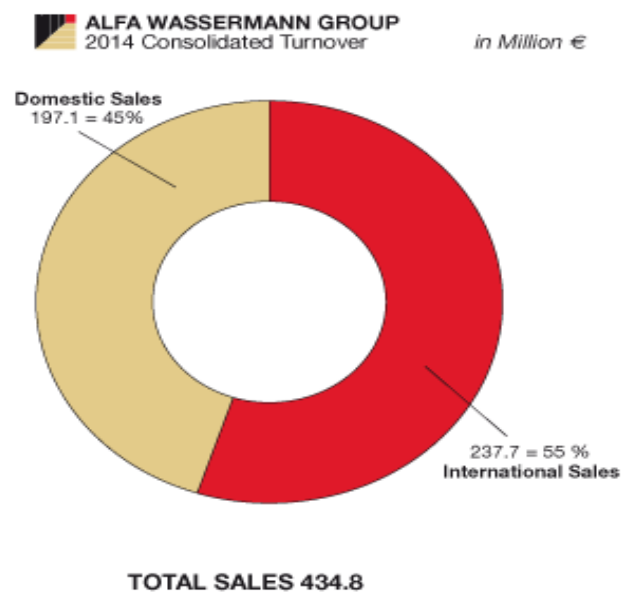
Fonte: www.alfawassermann.it

Tabella 5.3. *Alfa Wassermann Group – 2014 Headcount*



Fonte: www.alfawassermann.it

Tabella 5.4. *Alfa Wassermann Group – 2014 Consolidated Turnover*



Fonte: www.alfawassermann.it

5.2 La storia di *Sigma-Tau*

Le Industrie Farmaceutiche Riunite *Sigma-Tau* nascono nel 1957 dall'iniziativa imprenditoriale di Claudio Cavazza chimico ricercatore, in un periodo in cui le grandi imprese farmaceutiche consolidavano il loro potere. Nel 1964 venne avviata a Pomezia la costruzione di uno stabilimento industriale garantendo lavoro a 64 dipendenti. La scelta di Pomezia come sede costituì una delle prime iniziative di industrializzazione ed urbanizzazione di un'area del Centro-Sud a prevalente vocazione agricola. Nel 1966 fu lanciato sul mercato il Rekord B12, un farmaco antiastenico per terapie ricostituenti infantili. A partire dagli anni settanta, la *Sigma-Tau* si concentra sulla sperimentazione di farmaci per malattie rare, il che la porterà a diventare nel 1984 la quarta azienda farmaceutica al mondo assegnataria negli USA di una Orphan Drug Designation e ricevendone successivamente altre sette.

In seguito alla scoperta della sindrome da deficit di carnitina, un'infermità con esito mortale, *Sigma-Tau* si focalizza sulla ricerca di una molecola in grado di contrastare la patologia, che porterà alla messa a punto di L-carnitina. Nel 1986 viene creata la Fondazione *Sigma-Tau*, un Ente Morale finalizzato allo sviluppo della ricerca, della promozione del progresso scientifico e culturale e la tutela dei risultati dell'investigazione scientifica. Gruppo *Sigma-tau* ha investito e continua ad investire una quota significativa del proprio fatturato nella Ricerca e Sviluppo al fine di identificare terapie innovative per offrire un'opportunità di cura a chi deve affrontare malattie poco diffuse e/o ad elevato impatto clinico e sociale. Sono circa 20 i progetti in R&S, profili oggi focalizzati nelle seguenti aree terapeutiche: Malattie Rare e Neglette, Oncologia, Immuno-oncologia e Biotecnologie.

Sigma-Tau in collaborazione con l'organizzazione non profit Medicines for Malaria Venture (MMV), ha sviluppato un nuovo farmaco per la terapia della malaria un'associazione fissa a base di diidroartemisinina e piperachina. Il

prodotto è stato approvato dall'EMA⁶⁷ per la sua commercializzazione in Europa nel 2011. *Sigma-Tau* costituisce la principale azienda di un Gruppo all'interno del quale operano altre società.

Sigma-Tau ha sempre considerato la ricerca come fonte principale dell'innovazione e, sulla base di questo principio, tale attività è stata negli anni costantemente sostenuta e rafforzata. Dal 1957, il primato in questo campo, ha rappresentato un elemento irrinunciabile della filosofia aziendale, nella convinzione che solo attraverso una ricerca innovativa e di elevato livello si possa incidere in maniera concreta sulla qualità della vita. L'attività di ricerca, in *Sigma-Tau*, viene condotta nel rispetto della sua intrinseca valenza sociale, che si traduce concretamente nella ricerca di farmaci nuovi ed efficaci che garantiscano al tempo stesso la qualità della cura e, quindi, la tollerabilità da parte del paziente. Investire in Ricerca & Sviluppo rappresenta il futuro e proprio per questo, in termini di investimenti, le spese in R&S nell'ultimo anno sono ulteriormente cresciute.

Le scelte che guidano questo tipo di investimento devono rispondere coerentemente ai bisogni della medicina; infatti oggi diventa sempre più rilevante associare a una cura efficace una qualità della cura elevata.

Questo approccio ben si sposa con una tradizione aziendale focalizzata sull'identificazione di molecole di origine naturale per la correzione di deficit organici e metabolici.

Il Gruppo *Sigma-Tau* ha raggiunto nel 2014 un fatturato di 475 milioni di euro garantendo lavoro a 1.350 dipendenti e possedendo un portafoglio di circa 100 prodotti commercializzati in Italia e all'estero. Ha registrato dal 1998 in avanti circa 300 brevetti. Il Gruppo *Sigma-Tau* è presente nel mondo con filiali in Francia, Svizzera, Paesi Bassi, Belgio, Germania, Regno Unito e India, nonché con uno stabilimento produttivo in Spagna e uno negli Stati Uniti. *Sigma-Tau*, ha attivato collaborazioni di ricerca con numerose istituzioni scientifiche in America, Europa e Asia. Nel 2010 il Gruppo *Sigma-*

⁶⁷ *European Medicines Agency* o *Agenzia europea per i medicinali* è l'agenzia comunitaria dell'Unione Europea per la valutazione dei medicinali

Tau ha acquisito il ramo d'azienda farmaceutico della società americana Enzon, più precisamente 4 prodotti per la cura di malattie rare in ambito oncologico e lo stabilimento produttivo di Indianapolis, rilevato direttamente dalla filiale americana, *Sigma-Tau* Pharmaceuticals Inc. con sede a Gaithersburg nel Maryland la quale provvede a commercializzare i prodotti acquisiti sul mercato statunitense.

Sigma-tau ha come obiettivo principale la qualità della vita dell'uomo e la sua salute. Per onorare questo impegno, *Sigma-tau* presidia tutte le aree terapeutiche di rilevante importanza clinica, è presente nei più avanzati settori della ricerca e tiene vivi i collegamenti con le istituzioni scientifiche di livello mondiale per progetti comuni, portando avanti programmi di ricerca originali e innovativi. Oggi *Sigma-tau* guarda al suo costante sviluppo come la naturale conseguenza di una scelta di fondo basata su tre linee guida⁶⁸:

- Crescente impegno nella ricerca biofarmacologica;
- Continuo aggiornamento tecnologico dei sistemi produttivi;
- Elevata qualità dei prodotti.

Ricerca, innovazione e business devono essere, infatti, solidamente legati alla dimensione sociale, componenti essenziali di una cultura imprenditoriale orientata a uno sviluppo responsabile e sostenibile, nel rispetto delle esigenze dell'individuo, della società e dell'ambiente.

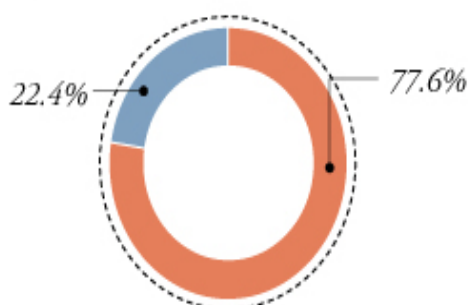
⁶⁸ *Sigma-Tau*: <http://www.sigma-tau.it/chisiamo.asp>

Di seguito vengono presentati 4 grafici che mostrano l'andamento di *Sigma-Tau* in Italia e nel mondo.

Tabella 5.5. *Sigma-Tau – Fatturato di Sigma-Tau e sue controllate 2014*

FATTURATO DI SIGMA-TAU E SUE CONTROLLATE 2014

Sigma-Tau and its Subsidiaries



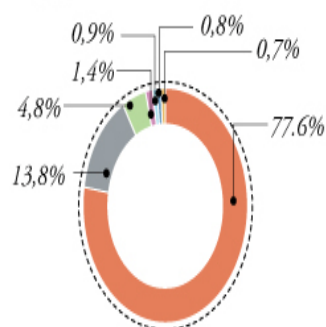
	EURO (MLN)	2014
ITALIAN MARKET	368.2	
INTERNATIONAL MARKET	106.5	
TOTAL	474.7	

Fonte: www.sigma-tau.it

Tabella 5.6. *Sigma-Tau – Suddivisione geografica del fatturato di Sigma-Tau e sue controllate, 2014*

SUDDIVISIONE GEOGRAFICA DEL FATTURATO DI SIGMA-TAU E SUE CONTROLLATE

Geographical breakdown of Sigma-Tau and its Subsidiaries



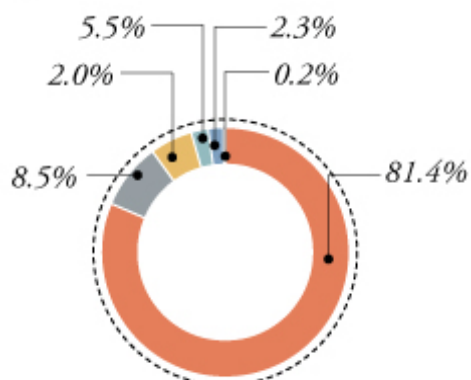
	EURO (MLN)	2014
ITALY	368.2	
EUROPE	65.6	
ASIA & PACIFIC	22.9	
MIDDLE EAST	6.6	
LATIN AMERICA	4.3	
NORTH AMERICA	3.3	
OTHER	3.8	
TOTAL	474.7	

Fonte: www.sigma-tau.it

Tabella 5.7. *Sigma-Tau – Aree di business di Sigma-Tau e sue controllate, 2014*

AREE DI BUSINESS DI SIGMA-TAU E SUE CONTROLLATE

Sigma-Tau and its Subsidiaries Business area



	EURO (MLN)	2014
PHARMACEUTICAL	386.5	
NUTRACEUTICAL	40.4	
PERSONAL CARE	25.9	
CHEMICAL	11.1	
RARE DISEASE	9.7	
MEDICAL DEVICE	1.1	
TOTAL	474.7	

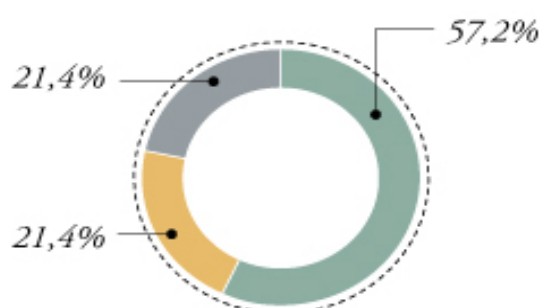
Fonte: www.sigma-tau.it

Il gruppo *Sigma-Tau* ha investito e continua ad investire una quota significativa del proprio fatturato nella ricerca e sviluppo, al fine di identificare terapie innovative per offrire opportunità di cura a chi deve affrontare malattie poco diffuse e/o elevato impatto clinico e sociale.

Tabella 5.8. *Sigma-Tau – R&D Pipeline, 2014*

R&S PIPELINE

R&D pipeline



Prodotti in Sviluppo
Development Products

- ONCOLOGY (8)
- MALARIA (3)
- OTHER AREAS (3)

Fonte: www.sigma-tau.it

5.3 La fusione in *Alfasigma*

A maggio 2015, nasce dall'aggregazione delle attività farmaceutiche di *Alfa Wassermann* e *Sigma-Tau*, *Alfasigma* nuovo polo italiano che già da subito si caratterizza per la sua forte presenza sui mercati internazionali. L'operazione di aggregazione non ha riguardato il business delle malattie rare di *Sigma-Tau*, rimasto in capo alla famiglia Cavazza e il settore diagnostico americano di *Alfa Wassermann*. La nuova joint venture, avrà il compito di governare l'aggregazione delle due compagini societarie conferite, nonché di determinarne le linee strategiche e di sviluppo. L'azionariato di *Alfasigma* vede la maggioranza, con una quota del 75%, in capo alla famiglia Golinelli. Alcuni componenti della famiglia Cavazza detengono il 20% e Intesa Sanpaolo, già azionista di *Sigma-Tau* e finanziatrice del progetto, mantiene il restante 5%. La capogruppo sarà guidata dall'amministratore delegato Giampaolo Girotti, con la responsabilità diretta anche sulle due società operative e le relative controllate. Marino Golinelli, fondatore di *Alfa Wassermann*, è stato nominato presidente onorario di *Alfasigma* mentre Stefano Golinelli ha assunto la carica di presidente. La vicepresidenza con delega all'Innovazione è stata affidata ad Andrea Golinelli⁶⁹.

Nel periodo compreso tra maggio e dicembre 2015, il fatturato consolidato di *Alfasigma* è stato pari circa 590 milioni di Euro e l'EBITDA a 164,1 milioni di Euro. Il Gruppo ha riportato a fine 2015 un utile netto di circa 64 milioni di Euro, dopo aver contabilizzato ammortamenti per oltre 50 milioni di Euro, dovuti ad operazioni straordinarie, ed aver stanziato circa 41 milioni di Euro per imposte correnti e differite. Il fatturato è stato realizzato per circa il 60% in Italia, mercato tradizionalmente importante sia per *Alfa Wassermann* che per *Sigma-Tau*, con un'ampia offerta di prodotti su prescrizione e di automedicazione. Circa il 40% del fatturato è stato generato a livello

⁶⁹ AboutPharma: *Dal matrimonio tra Alfa Wassermann e Sigma-Tau nasce Alfasigma* <http://www.aboutpharma.com/blog/2015/05/18/dal-matrimonio-tra-alfa-wassermann-e-sigma-tau-nasce-ALFASIGMA/>

internazionale: il Gruppo opera attraverso 18 filiali dirette sia in Europa (tra cui principalmente Spagna, Francia, Russia, Romania, Polonia) che in alcuni paesi extraeuropei, quali Cina e Messico. *Alfasigma* opera con circa 2.800 dipendenti, di cui 1.840 in Italia e 960 nelle sedi estere. L'attività produttiva è concentrata nei tre stabilimenti italiani di Alanno, Pomezia e Sermoneta, in cui lavorano circa 500 persone. 150 sono le persone dedicate alla Ricerca & Sviluppo, con un investimento annuo di circa 40 milioni di Euro⁷⁰. Il Centro di Ricerca & Sviluppo di Pomezia di concentra principalmente sull'immunoncologia, in particolare attraverso lo studio e lo sviluppo di piattaforme biotecnologiche proprietarie volte a terapie mirate innovative.

Al fine di avere una visione dei risultati che sarebbero stati conseguiti se il Gruppo *Alfasigma* avesse operato per tutti i 12 mesi del 2015, è stato elaborato un conto economico consolidato pro-forma, da cui sono state eliminate alcune poste straordinarie derivanti da attività precedenti l'aggregazione. Il fatturato consolidato pro-forma ammonta a circa 910 milioni di Euro, con un EBTDA margin del 24% (EBITDA pro-forma pari a 217,6 milioni di Euro). *Alfasigma* sta proseguendo nel processo di aggregazione delle due società conferite, avviato nella parte finale del 2015, al fine di formare una cultura condivisa, creare modalità operative comuni e portare a termine un piano di semplificazione societaria, potendo anche beneficiare di sinergie sia nell'attività di R&S che produttiva. Il Gruppo punta a proseguire il rafforzamento in alcuni mercati chiave internazionali, quali gli USA, oltre che in quello italiano, seppur in presenza di alcuni recenti provvedimenti di contenimento della spesa farmaceutica. *Alfasigma*, anche sulla base del positivo andamento dell'attività nei primi mesi dell'anno, punta a chiudere il 2016 con un fatturato consolidato di oltre 930 milioni di Euro.

⁷⁰ *Alfasigma, Alfasigma chiude il 2015 con un fatturato pro-forma di circa 910 milioni ed un EBITDA margin del 24%*
<http://www.alfawassermann.it/CMSContent/Comunicati%20news/2016/ITA%20Comunicato%20Stampari%20risultati%20ALFASIGMA.pdf>

Sulla carta il progetto assume grande rilevanza per il settore farmaceutico, che sta attraversando una forte trasformazione e riorganizzazione a livello internazionale, per il valore industriale sul piano delle potenzialità che esso può sviluppare in particolare su ricerca e sviluppo in aree terapeutiche importanti, e di certo per la valenza italiana che il progetto riveste ma con una visione internazionale, progetto che va seguito e sostenuto con l'attenzione che merita⁷¹. Grazie ad un ampio portafoglio di prodotti ha nel mercato italiano una posizione di primo piano nell'Ortopedia-Reumatologia, nell'Area Cardio-metabolica, nella Diabetologia e in Gastroenterologia. *Alfasigma* investe in Ricerca & Sviluppo una quota significativa del proprio fatturato per identificare terapie capaci di offrire nuove opportunità di cura a chi deve affrontare malattie ad elevato impatto clinico e sociale. Un importante risultato di questa attività è Rifaximin- α (Normix), un prodotto usato in diverse patologie gastroenterologiche, commercializzato in 39 paesi del mondo. Negli USA, con il marchio Xifaxan, è fra i primi 50 prodotti in termini di fatturato.

In termini di crescita del gruppo, Golinelli prevede una crescita annua tra l'8% e il 10% e questo grazie ad un incremento del fatturato che passerà entro il 2018 dagli attuali 909 milioni al miliardo. L'incremento di fatturato permetterà di raggiungere una massa critica tale per investire di più in ricerca e sviluppo, diversificando così il rischio fra più prodotti. Questa è un'esigenza vitale per ogni gruppo farmaceutico, che via via deve rimpiazzare i prodotti in scadenza di brevetto e quindi aggrediti dai generici. L'intervista si chiude con due importanti dichiarazioni: la sede del nuovo gruppo rimarrà a Bologna perché lì vi sono le migliori condizioni per il gruppo e inoltre il *Alfasigma* non prevede nel prossimo futuro un'entrata in borsa ma conta invece di mettere a segno importanti acquisizioni all'estero⁷².

⁷¹ Femca Cisl: *Nasce Alfasigma, nuovo polo farmaceutico*
<http://www.femcacisl.it/notizie/1413-nasce-ALFASIGMA-nuovo-polo-farmaceutico.html>

⁷² GO IN PHARMA: *Intervista a Stefano Golinelli a 6 mesi dalla formazione di Alfasigma*

CONCLUSIONI

Con il presente lavoro, conclusosi con l'analisi della nascita della società *Alfasigma*, si è tentato di ricostruire la situazione delle imprese familiari nel tessuto imprenditoriale italiano e la loro rilevanza all'interno del settore farmaceutico complessivamente inteso: si è rilevato che nel nostro paese oltre l'85% delle aziende sono a conduzione familiare e che circa il 70% dei lavoratori del paese vi sono impiegati. In particolare, nei primi tre capitoli è stato approfondito il concetto generale di impresa familiare, concentrandosi anche sui principali problemi che possono occorrere durante la gestione della stessa. Si pensi, ad esempio, all'apertura verso un management esterno e al ricambio generazionale nei vertici aziendali.

Per quanto riguarda la prima delle menzionate problematiche, uno dei momenti maggiormente critici che vi potrebbero conseguire coinvolge certamente il caso in cui l'ingresso di manager esterni alla famiglia sia stato provocato dall'inerzia e dagli errori degli stessi i familiari che lavoravano all'interno dell'azienda e che, dunque, non sono stati in grado di svolgere autonomamente il ruolo manageriale ad essi assegnato.

Per quanto riguarda la seconda, il trasferimento d'impresa con il conseguente passaggio generazionale alla sua guida è una fase critica nel ciclo di vita di un'azienda, soprattutto nelle piccole e medie imprese a conduzione familiare, dove, nella maggior parte dei casi, l'imprenditore-fondatore è il perno attorno al quale è costruito il successo del business e la rete di relazioni personali, da lui instaurate nel tempo, ha un'importanza determinante. Nella maggior parte dei casi le due situazioni sopra accennate portano a conflitti all'interno dell'impresa, che potrebbero concludersi con l'abbandono o dei familiari o dei dirigenti esterni.

<http://www.goinpharma.com/intervista-a-stefano-golinelli-a-6-mesi-dalla-formazione-di-ALFASIGMA/>

Infine, si è sottolineato, a fronte di diverse fonti statistiche, come le imprese familiari, in ragione della loro intrinseca solidità, abbiano meglio resistito al periodo di crisi che ha colpito l'Italia e l'Europa negli ultimi anni.

Il quarto e il quinto capitolo si concentrano, invece, sul mercato farmaceutico italiano e internazionale. Con un fatturato superiore ai 500 miliardi di dollari e un numero di dipendenti superiore al milione, l'industria farmaceutica costituisce una dei settori cruciali per il sistema economico mondiale. È stato dimostrato come il settore farmaceutico italiano sia uno dei più sviluppati ed economicamente rilevanti nel panorama non solo europeo ma addirittura mondiale. In un contesto così vasto ed articolato, con il presente lavoro si è voluto descrivere la nascita della società *Alfasigma*, seguita alla fusione di due tra i più importanti gruppi farmaceutici italiani, Alfa Wasserman e *Sigma-Tau*. La nuova azienda rientra nel novero dei primi cinque operatori italiani nel settore farmaceutico, sia per prodotti da prescrizione, che per quelli di automedicazione, con un fatturato di oltre 900 milioni di euro occupando circa 2.800 dipendenti, di cui 1.840 in Italia e 960 nelle sedi estere. Sulla carta il progetto assume grande rilevanza per il settore farmaceutico, che sta attraversando una forte trasformazione e riorganizzazione a livello internazionale, per il valore industriale sul piano delle potenzialità che esso può sviluppare in particolare su ricerca e sviluppo in aree terapeutiche importanti, e di certo per la valenza italiana che il progetto riveste ma con una visione internazionale, progetto che va seguito e sostenuto con l'attenzione che merita. Un importante risultato di questa attività è Rifaximin- α (Normix), un prodotto usato in diverse patologie gastroenterologiche, commercializzato in 39 paesi del mondo. Negli USA, con il marchio Xifaxan, è fra i primi 50 prodotti in termini di fatturato.

Si è deciso di sviluppare questo elaborato per mostrare come le imprese italiane, che spesso negli ultimi anni hanno soventemente ricevuto critiche, siano ancora all'avanguardia rispetto alle concorrenti mondiali, riuscendo a garantire simultaneamente lavoro per moltissimi dipendenti e utili netti

largamente positivi. Alfasigma, totalmente nelle mani dalla famiglia Golinelli, proprietaria di Alfa Wasserman, e in quelle della famiglia Cavazza, proprietaria di *Sigma-Tau*, è la perfetta dimostrazione di come un'impresa familiare guidata da un management solido e preparato possa superare con successo e nel tempo tutte quelle fisiologiche difficoltà che possono nascere in nuclei familiari sottoposti a mutamenti generazionali.

BIBLIOGRAFIA

Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P., *Strategie di innovazione e risultati economici. Un'indagine sulle imprese manifatturiere dell'Emilia Romagna*, FrancoAngeli, 2011

Balestra L., *Attività d'impresa e rapporti familiari*, CEDAM, 2008

Baschieri G., *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, 2014

Basili C., Ferrazzi M., *L'attività d'impresa in ambito familiare: reddito, contabilità, trasformazione*, Giuffrè 2007

Basta P., *Principi di economia aziendale*, Cedam, 2013

Buzzi S., *Economia e strategia delle imprese farmaceutiche*, Giuffrè, 2009

Camerata M., *Il processo di pianificazione economico-aziendale della transizione generazionale nella PMI. Prospettive e sviluppo in ambito italiano, nell'ottica della competizione*, Edizioni Universitarie Romane, 2012

Campobasso G.F., *Manuale di diritto commerciale*, Utet, 2015

Canessa N., *Family governance: La continuità dell'impresa. Il passaggio generazionale*, IPSOA, 2006

Carlesi D., *Finanza per l'innovazione. Esperienze didattico-scientifiche all'interno del Progetto link*, FrancoAngeli, 2002

Caroli M.G., Cucculelli M., Pongelli C., *Imprese familiari ed entrata nei mercati esteri: il ruolo del coinvolgimento della famiglia del business*, Rivista Industria, 2015

Casalino N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, Cedam, 2012

Centro europeo di evoluzione economica, Danovi & Giorgianni, *Guida pratica alla direzione delle PMI*, Ipsa, 2007

Cerrato D., Depperu D., *Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n 2/2009

Cesaroni F.M., Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, FrancoAngeli, 2011

Corbetta G., *Aziende familiari*, EGEA, 2011

Corbetta G., *Le aziende familiari: Strategie per il lungo periodo*, Egea, 2011

Cristiano E., Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico aziendale*, FrancoAngeli, 2012

Cuomo M.T., Metallo G., *Sviluppo manageriale per le imprese*, G. Giappichelli editore, 2013

Da Empoli S., Integlia D., *Perché l'Italia non può fare a meno dell'industria farmaceutica*, Rubettino, 2012

Del Giudice M., Maggioni V., *Affari di famiglia: problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business*, EGEA, 2011

Demattè C., Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, 1993.

Denicolai S., *Economia e management dell'innovazione. Governo ed intermediazione della conoscenza come leva di competitività*, FrancoAngeli, 2010

Di Stefano G., D'Amico L., Paolini A., Marasca S., Pini Maurizio., *L'azienda a proprietà familiare*, G. Giappichelli Editore, 1994

Ferrara G., Passaro R., Vito G., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del Mezzogiorno. Percorsi imprenditoriali e strumenti di supporto*, Guida, 2003

Galesso S., *Importanza della Pianificazione nella Successione dell'impresa familiare: il Passaggio generazionale è un processo non un fatto*, 2009

Gianfrate F., *Marketing farmaceutico. Peculiarità strategiche e operative*, Tecniche nuove, 2008

Guidi F., *Figli, capitale in azienda. Lo sviluppo generazionale attraverso la consulenza*, FrancoAngeli, 2005

Guidotti E., *Comunicazione integrata per l'impresa. Un modello per decidere, pianificare, gestire e valutare la comunicazione aziendale*, FrancoAngeli, 2004

Helms R.B., *Competitive Strategies in the Pharmaceutical Industry*, American Enterprise Institute, 1996.

Lodi M., Zanaboni M., *Il passaggio generazionale*, EDUCATT, 2014

M. Auteri, *Il mercato del farmaco. Tra andamenti e prospettive*, L. Edizioni, 2013

Nobili F., *Continuità e crescita dell'impresa familiare*, EGEA, 2014

Oberegelsbacher G.A., *Temporary management*, IPSOA, 2011

Pammolli F., C. Ogialoro., N.C. Salerno, *Strumenti di regolazione del mercato farmaceutico: un'analisi ragionata*, CERM, 2004

Prosperi F., *Impresa familiare. Art. 230-bis*, Giuffrè, 2006

Re P., *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari*, G. Giappichelli Editore, 2014

Spera P., *La società di fatto*, Giuffrè, 2008

Torrente A., Schlesinger P., *Manuale di diritto privato*, Giuffrè, 2015

Velo D., *L'Europa dei progetti. Imprese, innovazione, sviluppo*, Giuffrè, 2007

Weishaupt M., *Preservare l'impresa familiare. Vincere la sfida generazionale con cuore, metodo ed empatia*, FrancoAngeli, 2012

Zucchella A., Maccarini M. E., *I nuovi percorsi di internazionalizzazione*, Giuffrè, 1999

SITOGRAFIA

AboutPharma: *Dal matrimonio tra Alfa Wassermann e Sigma-Tau nasce Alfasigma*, 2015

<http://www.aboutpharma.com/blog/2015/05/18/dal-matrimonio-tra-alfa-wassermann-e-sigma-tau-nasce-ALFASIGMA/>

AIDAF, Associazione italiane delle aziende familiari, *Le aziende familiari in Italia*

<http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>

AIDAF, Associazione italiane delle aziende familiari, *L'identità imprenditoriale delle imprese familiari per valorizzare innovazione ed internazionalizzazione*, 2015

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Aidaf-2015/\\$FILE/AidAF-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Aidaf-2015/$FILE/AidAF-2015.pdf)

Alfa Wassermann, *La storia*

<http://www.alfawassermann.it/it/la-storia>

Alfa Wassermann, *Manufacturing your business*

<http://www.alfawassermannmanufacturing.it/societa-alfa-wassermann.html>

Alfasigma, *Alfasigma chiude il 2015 con un fatturato pro-forma di circa 910 milioni ed un EBITDA margin del 24%*, 2015

<http://www.alfawassermann.it/CMSContent/Comunicati%20news/2016/ITA%20Comunicato%20Stampari%20risultati%20ALFASIGMA.pdf>

Bianchi R., *Passaggio generazionale nelle PMI familiari*, 2015

<http://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/6348/passaggio-generazionale-nelle-pmi-familiari.html>

ComplexLab: *Impresa: la strategia vincente è l'innovazione*, 2015
<http://www.complexlab.it/progetti/scenari-finanziari-complessi-finanza-scientifica/impresa-la-strategia-vincente-e-innovazione>

Corbetta G., Minichilli A., Quarato F., *Cattedra AidAF – EY di Strategia delle aziende familiari in memoria di Alberto Falck*, L'Osservatorio AUB sulle aziende italiane, 2014
<http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/Osservatorio-AUB-6edizionepdf.pdf>

Farindustria, Associazione delle imprese del farmaco, 2016
http://www.farindustria.it/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=0&view=finish&cid=98424&catid=42

Femca Cisl: *Nasce Alfasigma, nuovo polo farmaceutico*, 2015
<http://www.femcacisl.it/notizie/1413-nasce-ALFASIGMA-nuovo-polo-farmaceutico.html>

Fondazione Golinelli, *La fondazione*
<http://www.fondazionegolinelli.it>

Galesso S., *Importanza della Pianificazione nella Successione dell'impresa familiare: il Passaggio generazionale è un processo non un fatto*, 2009
<http://www.cortellazzosoatto.it/Approfondimenti/TemieContributi/ImportanzadellaPianificazionenellaSuccessione.aspx>

GO IN PHARMA, *Intervista a Stefano Golinelli a 6 mesi dalla formazione di Alfasigma*, 2015
<http://www.goinpharma.com/intervista-a-stefano-golinelli-a-6-mesi-dalla-formazione-di-ALFASIGMA/>

Il Sole 24 Ore, *Le imprese familiari resistono meglio alla crisi. E negli anni più difficili hanno creato occupazione*, 2014

http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-02-25/le-imprese-familiari-resistono-meglio-crisi-e-anni-piu-difficili-hanno-creato-occupazione-145424_PRV.shtml?uuid=ABlg33y

Manager Online, *Imprese familiari e manager esterni: possibile convivenza?*

<http://www.manageronline.it/articoli/vedi/2001/impres-familiari-e-manager-esterni-possibile-convivenza/>

PMI.it, *Lavoro in famiglia: quando si parla di impresa familiare?*

<http://www.pmi.it/impresa/normativa/articolo/55706/lavoro-in-famiglia-quando-si-parla-di-impresa-familiare.html>

Repubblica, *Imprese familiari: una tipologia di impresa per pagare meno tasse*, 2013

<http://giuridicamente-genova.blogautore.repubblica.it/2013/12/18/impresa-familiare-una-tipologia-di-impresa-per-pagare-meno-tasse/>

Sigma-Tau, *Chi siamo*

<http://www.sigma-tau.it/chisiamo.asp>

Weishaupt M., *Il ricambio generazionale. È questa la maggiore sfida dell'impresa familiare*, 2015

<http://www.weissman.it/files/2015/11/Art.-Markus-Weishaupt.pdf>