

# Una «rete aperta» per rilanciare le Pmi

## L'ESEMPIO DELL'INDUSTRIA FARMACEUTICA

di **Marco Magnani**

**N**ell'industria farmaceutica l'attività di ricerca è fondamentale per il successo delle imprese. L'entità degli investimenti in R&D e la capacità di sostenerli nel lungo periodo sono sovente collegati a dimensioni e massa critica dell'azienda. Anche per questo motivo il processo di aggregazione tra le società del settore è stato storicamente intenso. Giganti quali Pfizer, Bristol-Myers Squibb, GlaxoSmithKline, Sanofi-Aventis, Novartis, La Roche e Merck hanno giri d'affari tra i 20 e i 60 miliardi di euro e capitalizzazioni di borsa di svariate decine, e a volte centinaia, di miliardi.

In questo contesto, generare un fatturato di qualche miliardo di euro e non avere accesso alle risorse finanziarie garantite dalla Borsa significa essere "piccoli". Anche per questo negli ultimi trent'anni in Italia diversi laboratori di ricerca privati hanno chiuso e molte aziende farmaceutiche, pur ricche di tradizione e marchi importanti, hanno ceduto a multinazionali straniere. Non tutte però. Alcune imprese italiane del settore hanno perseguito una diversa strategia di sopravvivenza. In particolare si sono concentrate su nicchie di mercato e si sono affidate a una fitta rete di collaborazioni con università e centri di ricerca. Una mossa difensiva. Un modo intelligente per colmare, almeno in parte, il gap dimensionale e cognitivo con i concorrenti.

I risultati sono stati positivi, per loro e per tutto il settore. Oggi il farmaceutico italiano sembra rinato. Il settore si è concentrato sulle esportazioni, esplose in pochi anni dal 18% al 72% della produzione totale, ed è oggi al terzo posto per importanza dell'export (all'inizio degli anni '90 era al 66esimo). I motivi di questo successo sono diversi: dal tessuto industriale di alto livello alla filiera capace di sostenere ed esportare innovazione, fino all'ottimo capitale umano formato a livello universi-

tario. Tutto ciò ha consentito di stimolare l'attività di reshoring - cioè lo spostamento in Italia di attività produttiva - sia delle produzioni destinate al nostro mercato che a quelle per il mercato europeo. Multinazionali del calibro di Serono, Eli Lilly e Pfizer hanno trasferito produzioni a Bari, Firenze e Ascoli Piceno per soddisfare la domanda di diversi paesi europei.

Ma c'è di più. La strategia delle imprese farmaceutiche italiane di dimensioni relativamente piccole ha influenzato l'intero settore. Da qualche anno il modello di ricerca di molte aziende farmaceutiche, anche di grandi dimensioni, è cambiato. Non si parla più di metri quadri dei laboratori e di numero di ricercatori, ma di reperimento delle conoscenze; non più di massa critica ma di versatilità e capacità di attrarre le migliori competenze. Sempre di più anche le multinazionali si affidano, per sviluppare nuovi prodotti, a una rete di collaborazioni con università, centri di ricerca e startup. La "rete" non è strettamente legata al luogo geografico in cui ha sede l'impresa ma diventa "rete aperta", che collega conoscenze e competenze provenienti da ogni parte del mondo.

Nel nuovo scenario, imprese con dimensioni ridotte ma con vocazione internazionale - quali le "multinazionali tascabili" italiane - possono avere un ruolo importante. Lo dimostrano Alfasigma, Angelini, Bracco, Chiesi, Dompé, Menarini, Recordati, Zamboni. La mancanza di massa critica continua a essere un limite nell'affrontare grandi investimenti in R&D. Tuttavia, queste imprese hanno molte delle caratteristiche ideali per competere con successo nell'economia globale moderna. Sono flessibili, agili nella gestione e poco burocratiche, capaci di inseguire con rapidità le opportunità a livello internazionale, ricche di spirito d'innovazione, abili nell'entrare in filiere e catene del valore internazionali.

Le vicende del farmaceutico italiano dimostrano come un settore possa invertire la tendenza di declino. Nel caso specifico la logica del network ha modificato, in parte, il modo di investire in ricerca e sviluppo, stimolando la crescita di reti internazionali basate sull'integrazione delle competenze e sulla collaborazione. Il modello della "rete aperta" può essere applicato con successo da altri settori italiani, soprattutto quelli ricchi di piccole e medie imprese ad alto tasso d'innovazione.

 [marcomagnan1](#)  
© RIPRODUZIONE RISERVATA

