



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA E DIRITTO

TESI DI LAUREA

**"LE ALLEANZE STRATEGICHE NEL SETTORE BIOTECH - IL CASO
ZAMBON"**

RELATORE:

CH.MO PROF. BELUSSI FIORENZA

LAUREANDA:MICHELINI JASMINE

MATRICOLA N. 1207208

ANNO ACCADEMICO 2019-2020

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

The candidate declares that the present work is original and has not already been submitted, totally or in part, for the purposes of attaining an academic degree in other Italian or foreign universities. The candidate also declares that all the materials used during the preparation of the thesis have been explicitly indicated in the text and in the section "Bibliographical references" and that any textual citations can be identified through an explicit reference to the original publication.

Firma dello studente

Jasmine Micheli

SOMMARIO

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 – ALLEANZE STRATEGICHE	3
1.1 Tipologie di alleanze.....	3
1.2 Le modalità di alleanza	5
1.3 Perché allearsi?	8
1.4 Le fasi della creazione di un'alleanza.....	13
1.5 Perché le alleanze falliscono?	15
1.6 Alleanza come rete di imprese.....	15
CAPITOLO 2 – ALLEANZE E INNOVAZIONE: IL SETTORE DELLE BIOTECNOLOGIE.....	17
2.1 Il ruolo dell'innovazione.....	17
2.2 Innovazione e tecnica di preadattamento	21
2.3 Il settore <i>biotech</i>	23
2.4 Indicatori di innovazione nel settore delle biotecnologie	25
2.5 Alleanze biotecnologiche.....	29
2.6 Innovazione biotecnologica: adattamento accelerato per favorire la crescita economica di un Paese	32
2.7 Paesi inventori nel settore <i>biotech</i>	33
2.8 Valutazione della crescita di un Paese attraverso il settore <i>biotech</i>	34
2.9 Alleanze biotecnologiche – Innalzano il livello di innovazione di un Paese?.....	36
Francia, Danimarca-Svezia, Italia	37
India.....	38
Belgio e Olanda.....	40
Norvegia e Finlandia	41
Germania e Spagna.....	43
Giappone	45
2.10 Errori nelle alleanze strategiche nel settore <i>biotech</i>	46
CAPITOLO 3 – PASSAGGIO DA ALLEANZA AD ACQUISIZIONE.....	48

3.1 Processo di acquisizione	48
3.2 Da governance interattiva a governance gerarchica	52
3.3 Vantaggi e Svantaggi	54
3.4 Alleanza o acquisizione? Le Motivazioni.....	56
3.5 Focus: alleanze ed acquisizioni nel settore <i>biotech</i>	57
CAPITOLO 4 – IL GRUPPO ZAMBON	59
Storia e valori dell’azienda	59
Le strategie di crescita	62
Partner e acquisizioni	62
Analisi dei dati di bilancio	72
CAPITOLO 5 – CONSIDERAZIONI FINALI	78
CONCLUSIONI	84
BIBLIOGRAFIA	85

RINGRAZIAMENTI

Prima di lasciar spazio all'esposizione sento di dover fare dei ringraziamenti pubblicamente.

Mi ritengo estremamente fortunata per avere così tante persone che mi circondano e mi amano e che, durante tutto il mio percorso di studi mi hanno sormontata di amore e supporto.

Per questa ragione voglio dedicare a loro queste poche pagine.

Ringrazio in primis la professoressa Belussi per avermi guidata nella stesura di questo elaborato con pazienza e passione, facendomi scoprire un mondo a me sconosciuto, ma che mi ha molto appassionata.

Ai miei genitori Monica e Alessandro per avermi permesso di studiare con sforzi sovrumani ed innumerevoli sacrifici.

Per aver iniziato da zero e aver creato una famiglia unita come la nostra.

Per avermi trasmesso i loro valori ed educato ad apprezzare le piccole cose.

Per credere in me, e avermi insegnato che devo perseguire i miei sogni ad ogni costo, con duro lavoro e impegno.

Ai miei nonni; Nonno Carlo per essere il mio fan numero uno, Nonna Rita per avermi amata e sopportata sempre e, diciamolo pubblicamente, per essere la mia fashion stylist, e a Nonna Dina per avermi insegnato che famiglia non è quella di sangue.

Ai miei zii Lola e Daniele che mi supportano e amano come una figlia.

A te zia che mi ascolti come un'amica, anche quando sono ingestibile e che mi fai ragionare quando non riesco.

A mio cugino Amedeo.

A te che sei uguale a me, che mi capisci con uno sguardo. Che sei parte di me il tutto e per tutto.

A mio fratello Edoardo.

A te che riempi il mio cuore e che sei la mia altra metà.

Al mio bambino Simba che mi ha insegnato l'amore vero.

Al mio fidanzato Luigi.

Grazie per sopportarmi e supportarmi.

Grazie per essere non solo il mio fidanzato, ma anche il mio confidente e migliore amico.

Grazie per tirare fuori la parte migliore di me, soprattutto quando io non la vedo.

Vi amo.

Alle mie amiche Deborah, Maïla e Giulia per avermi accompagnata anche in questa avventura. Grazie per essere mie compagne di vita da più di dieci anni.

A te Debs che mi fai ridere, a te Maïla che sei saggia e a te Giulia per fare le pazzie con me.

A Romina, grazie per farmi da sorella maggiore e per ascoltarmi con pazienza. Per indirizzarmi verso le scelte migliori e per sgridarmi quando sbaglio.

A Sofia, per esserci sempre da una vita.

A Giada per essere stata la compagna della mia carriera universitaria. Sei entrata nel mio cuore in pochissimo tempo.

Vi voglio bene ragazze.

E infine, a me stessa.

Perché da piccola mi dicevano che la testardaggine non mi avrebbe portata da nessuna parte e invece è proprio grazie ad essa che non ho mai mollato e sono arrivata fin qui.

INTRODUZIONE

L'elaborato in questione tratta dell'argomento, distribuito in cinque capitoli, delle alleanze strategiche in relazione al settore delle biotecnologie.

Il primo capitolo espone in linea generale la forma debole di crescita economica che un'azienda può perseguire: l'alleanza strategica.

In primo luogo vengono descritte le tipologie di alleanze in relazione alla posizione nella filiera produttiva, rispettivamente verticali – orizzontali e trasversali, in relazione alla struttura – *equity* e *non equity*, e in relazione all'oggetto dell'alleanza, se tangibile o intangibile. Successivamente vengono presentate le modalità di attuazione di un'operazione di *partnership* (Join Venture Corporation, Join Venture Contract, G.E.I.E., Associazioni Temporanee d'impresе, Consorzio, Franchising, Licencing, Gruppi d'acquisto) e le motivazioni che portano un'impresa ad intraprendere tale strategia, ovvero la prospettiva transazionale legata alla minimizzazione dei costi, la prospettiva *Industry Based* collegata alla teoria delle cinque leve di Porter e la prospettiva *Knowledge Based* che si riferisce alla collaborazione tra realtà.

In secondo luogo sono analizzate le tre fasi di realizzazione di una *partnership*, ovvero avvio e progettazione, attuazione, verifica ed uscita. Alla fine si hanno dei cenni sul perché un'alleanza fallisce e sull'alleanza come rete di impresa.

Il secondo capitolo entra nel vivo del problema analizzando il ruolo dell'innovazione su un'alleanza strategica, in particolare in relazione al settore *biotech*. Più precisamente viene inizialmente esposta la classificazione delle innovazioni – di prodotto, di processo e delle competenze – e la stessa in relazione a tecnologia e mercato, ovvero architetturale, modulare, radicale ed incrementale. In relazione ad esse sono descritti i modelli di innovazione: *technology push*, *market pull*, *coupling*, *interactive*, *network*, *open* e *closed*.

L'innovazione è poi associata alle tecniche di adattamento e preadattamento, in relazione al settore *biotech*, il cui ruolo è applicare conoscenze già assodate a nuovi ambiti, creando di per sé l'innovazione.

Dopo una breve analisi del settore *biotech*, si analizzano quali sono quegli indicatori che, nel relativo settore, segnalano un'innovazione. Essi sono i brevetti, i certificati di varietà vegetali, e, il diritto d'autore e i marchi commerciali.

Dopo aver ampiamente descritto il settore biotecnologico, le innovazioni in sé e in relazione a quest'ultimo, si mettono in relazione alle alleanze strategiche. Nel capitolo si descriverà come la stipulazione di alleanze *biotech* può portare un paese ad una crescita economica e culturale e ad innalzare il livello di innovazione dello stesso.

L'ultimo paragrafo del capitolo racchiude dei cenni sugli errori che le imprese compiono nella stipulazione e gestione di alleanze biotecnologiche.

Il terzo capitolo riprende il lato teorico dell'argomento, esponendo il tema delle acquisizioni. Inizialmente vengono spiegate le fasi che caratterizzano un processo di acquisizione, ovvero analisi e valutazione strategica – negoziazione e closing – ed infine integrazione ex post. Questa descrizione è necessaria per passare al confronto tra le due operazioni, alleanza strategica e acquisizione, e conseguentemente alla forma di governance interattiva o di rete verso una gerarchica e decisamente più rigida. Il discorso continua esponendo i vantaggi e le motivazioni, in linea teorica, che spingono un'impresa ad intraprendere una manovra anziché l'altra.

Infine si tratta brevemente del suddetto argomento in riferimento al settore delle biotecnologie. Il quarto e quinto capitolo sono dedicati totalmente al caso dell'azienda italiana Zambon, oggi multinazionale *biotech*.

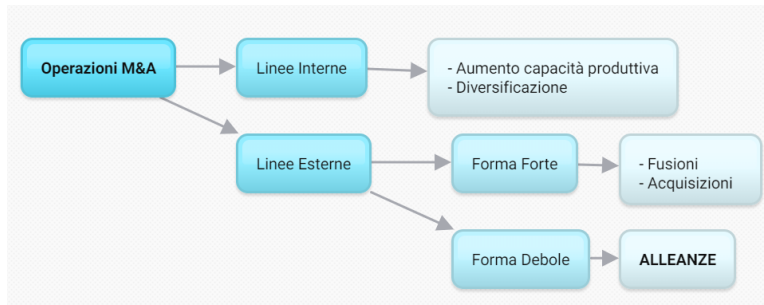
Il quarto capitolo si concentra, in primo luogo, nella spiegazione della storia e dei valori perseguiti dall'impresa in questione, necessaria per comprendere le scelte strategiche poi intraprese dalla stessa.

Successivamente si ha un'esposizione dei partner di Zambon e delle principali alleanze ed acquisizioni intraprese da quest'ultima con le suddette realtà; più precisamente, vengono spiegate le motivazioni che hanno spinto le due realtà ad allearsi, o dal lato di Zambon, acquisire, e quali vantaggi ne hanno tratto.

Infine, si ha una breve analisi di bilancio con i principali indici, che mostra l'andamento di Zambon prima e dopo aver effettuato una *partnership*.

Nell'ultimo capitolo si hanno le considerazioni finali, dove si esamina se Zambon ha scelto correttamente l'operazione di alleanza oppure se era più conveniente per la stessa acquisire la realtà o stabilirsi direttamente nel paese d'origine del *partner*, e viceversa nel caso delle acquisizioni.

CAPITOLO 1 – ALLEANZE STRATEGICHE



L'alleanza è una delle modalità di crescita in un'operazione di *Merger&Acquisition*.

Più precisamente nelle operazioni di M&A si hanno due modalità di crescita: per linee

interne e per linee esterne. Le prime si riferiscono all'aumento della capacità produttiva dell'azienda oppure l'utilizzo di una strategia di diversificazione; la crescita per linee esterne invece, si suddivide ulteriormente in due forme: forma debole, cioè le alleanze, e forma forte, ovvero le fusioni e le acquisizioni (Capaldo, 2003).

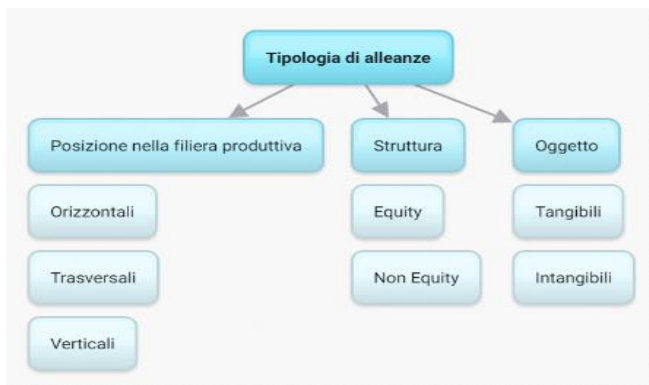
Secondo il Dizionario di Economia e Finanza, un'alleanza strategica è una "forma di coordinamento organizzativo che prevede l'unione di risorse e attività per il raggiungimento di un obiettivo congiunto tra due o più imprese". Secondo gli studiosi della materia esistono due punti di vista per definire un'alleanza: strategico ed organizzativo. Un'alleanza strategica nasce per raggiungere un obiettivo congiuntamente ad un'altra entità, anziché in competizione con essa. Le alleanze organizzative invece, mirano a creare uno strumento di coordinamento congiunto, mantenendo indipendenti le organizzazioni coinvolte.

In questo periodo i settori diventano competitivi facilmente e le imprese possono trovarsi in una situazione di obsolescenza o di mancanza di risorse, cioè di beni produttivi posseduti, e di competenze, ovvero ciò che un'azienda è in grado di fare e/o realizzare. In un'alleanza strategica quindi, due o più partner cooperano e condividono le proprie risorse e il proprio *knowledge*, al fine di raggiungere uno scopo comune.

Un elemento importante alla base di un'operazione straordinaria di questo tipo è la fiducia; tra le aziende coinvolte deve intercorrere un rapporto fiduciario, in quanto in un'alleanza l'operazione principale è lo scambio di informazioni tra i soggetti coinvolti. Tali accordi volti a collaborare possono essere scanditi con precisione oppure presentare situazioni di instabilità, senza alcuna sanzione in caso di inadempimento degli obblighi assunti. In base alle necessità dei partner e all'obiettivo che perseguono, l'alleanza può essere più o meno articolata, fino ad arrivare, in alcuni casi, a delle ampie organizzazioni.

1.1 Tipologie di alleanze

Esistono diverse tipologie di alleanze in base alla posizione nella filiera, alla struttura e all'oggetto della stessa (Turati, 1997).



Per quanto concerne la posizione nella filiera produttiva si hanno tre catalogazioni: orizzontali, verticali e trasversali.

Le alleanze orizzontali coinvolgono aziende operanti nello stesso settore che svolgono le stesse attività; tali aziende

sono potenzialmente concorrenti (oppure sono già in competizione), ma, alleandosi, rafforzano la propria posizione competitiva. Le ragioni alla base di questo tipo di alleanza è quindi ridurre il livello di competizione, aumentare le proprie quote di mercato e sviluppare risorse complementari. Utilizzando tali accordi si può arrivare a nuove aree geografiche, senza sostenere i costi (*sunk cost*) e i rischi che comporterebbe l'entrata in un nuovo mercato ed eludere le barriere all'ingresso di esso.

Un esempio è l'alleanza tra Tesla e Toyota nel 2010, attraverso la partecipazione di Toyota in Tesla, oppure l'alleanza tra Renault-Nissan e Mitsubishi tramite legami partecipativi incrociati. L'obiettivo di quest'ultima è mantenere le aziende separate ed autonome, quindi non ricorrere ad una fusione, sfruttando la presenza e l'influenza dei singoli marchi in varie aree geografiche: Renault in Europa, Nissan in Cina e Mitsubishi in sud-Asia, nonché lo sfruttamento di sinergie derivanti dall'utilizzo di un processo produttivo comune. Inoltre, questa alleanza permette l'utilizzo di stabilimenti congiunti, piattaforme comuni per i veicoli, condivisione di tecnologie e centrale d'acquisti congiunta.

Le alleanze verticali caratterizzano società operanti nello stesso settore come nel caso precedente, ma posizionate diversamente nella filiera produttiva. Esse si contraddistinguono con un'attività di integrazione a monte o a valle tra i partner coinvolti, come nel caso di produttore e cliente, oppure produttore e distributore. Gli accordi a monte sono stipulati con i fornitori o con le imprese erogatrici di servizi, mentre quelli a valle con imprese distributrici o aziende che si occupano di attività di intermediazione commerciale. Questo è il caso dell'alleanza tra Pirelli e Lamborghini nata nel 1963, e tutt'ora in vita; l'azienda automobilistica ottiene gli pneumatici Pirelli, attuando un'integrazione a monte nella filiera produttiva. Esse sono molto diffuse grazie agli enormi benefici che portano. Anzitutto permettono lo sfruttamento di economie di scala, di scope e di esperienza, la riduzione delle tempistiche, una maggiore e più diretta informazione del comportamento di acquisto dei clienti e un efficientamento dei processi e dei prodotti realizzati.

Il terzo tipo di alleanze, quelle trasversali, prevedono il coinvolgimento di partner appartenenti a settori diversi, ma con competenze complementari. Le alleanze trasversali sono spesso utilizzate da aziende che producono beni e/o servizi sostitutivi o complementari, per evitare gli effetti negativi che può portare un'eccessiva competizione. Un esempio in tal caso è l'alleanza avvenuta nel 2014 tra Pandora e Walt Disney per creare una collezione di gioielli a tema Disney. Inizialmente l'accordo prevedeva la vendita della suddetta collezione nel Walt Disney World e nei Disneyland Resorts, nonché nei negozi Pandora negli Stati Uniti, Canada, Messico, Portorico, America Centrale e Caraibi. Nel 2015 l'alleanza è stata estesa includendo anche la regione dell'Asia Pacifico e nel 2017 ha compreso tutta l'area dell'Emea.

Guardando alla struttura giuridica si hanno alleanze di tipo *equity* e *non equity*. Nelle prime (caso Nissan-Mitsubishi-Renault) i partner creano, attraverso accordi societari, nuove entità autonome rispetto ad essi, mantenendo però la propria autonomia e identità come nel caso delle *join venture*. Spesso alla base di questi accordi vi sono partecipazioni al capitale di uno dei partner da parte dell'altro. Il vantaggio delle alleanze di tipo *equity* è l'assicurazione di un impegno continuo e attento da entrambe le parti coinvolte, con meno comportamenti opportunistici ed uno scambio di informazioni più facile. Lo svantaggio invece, consiste in una struttura rigida, poco flessibile, e quindi più soggetta al rischio dei cambiamenti.

Le alleanze *non equity* sono accordi stipulati sulla base di un contratto (caso Disney-Pandora), e quindi di precise clausole normative. In ogni caso esse sono più flessibili ai cambiamenti rispetto alle prime.

Infine, le alleanze possono essere catalogate in base all'oggetto delle stesse, dividendosi tra oggetti tangibili o intangibili. L'obiettivo nel caso delle alleanze con oggetto una o più risorse tangibili è sfruttare le economie che derivano dall'impiego congiunto delle stesse e la complementarità. Una risorsa intangibile invece, può essere oggetto di un'alleanza in quanto l'azienda potrebbe non avere le competenze o la licenza per svilupparla autonomamente, oppure i costi per sostenerne lo sviluppo potrebbero essere troppo elevati. Alleandosi quindi, si può accedere alla suddetta risorsa senza realizzarla internamente.

1.2 Le modalità di alleanza

A seconda dei bisogni, degli obiettivi che si vogliono raggiungere e della tipologia di alleanza che si vuole adottare esistono molte modalità di attuazione delle stesse (Capaldo, 2003 - Costa, Gubitta, 2008).

La seguente tabella riporta le modalità di realizzazione delle alleanze, con i relativi scopi, spiegati più dettagliatamente di seguito.

Modalità di attuazione	Struttura	Obiettivo
<i>Join Venture Corporation</i>	<i>Equity</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processo di integrazione ➤ Limitare il livello di concorrenza
<i>Join Venture Contract</i>	<i>Non Equity</i>	
G.E.I.E.	<i>Non Equity</i>	Finanziare una start-up vs remunerazione capitale investito
Associazioni Temporanee d'impres	<i>Non Equity</i>	Svolgere congiuntamente un'attività che singolarmente non sarebbero in grado di compiere
Consorzio	<i>Non Equity</i>	Ottenere costi ridotti
<i>Franchising</i>	<i>Non Equity</i>	Processi integrativi senza autonomia gestionale e di coordinazione
<i>Licencing</i>	<i>Non Equity</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Licenze di brevetti ➤ <i>Import/export specifici asset</i>
Gruppi d'acquisto	<i>Non Equity</i>	Vantaggi di prezzo

- Le *join venture*, come precedentemente citato, sono accordi societari attraverso i quali due o più imprese utilizzano in maniera congiunta le proprie risorse (materiali, finanziarie e umane) e competenze, al fine di conseguire uno scopo comune, mantenendo la propria autonomia. Lo scopo perseguito è attuare un processo di integrazione per non essere troppo dipendenti da fornitori o clienti, oppure cercare di limitare il livello di concorrenza.

Esistono due tipologie di *join venture*: quella *equity* e la *non equity*. La prima è detta *join venture corporation*, ovvero un accordo societario con cui le aziende coinvolte creano una nuova società ex novo; la seconda forma è chiamata *join venture contract*, cioè una collaborazione basata su un insieme di vincoli contrattuali.

- La *capital venturing* si realizza attraverso un accordo del tipo *equity* attraverso il quale una *start-up* riceve da un'altra azienda, detta *venture capitalist*, le risorse finanziarie e manageriali per sostenere lo sviluppo e il lancio dell'attività. Attraverso quest'accordo la *start-up* ottiene le risorse necessarie per il lancio dell'attività, mentre i vantaggi per la *venture capitalist* sono il *capital gain* che guadagnerà dall'investimento. Essa infatti acquista quote o azioni della *start-up*, e le fornisce tutto il materiale e le risorse necessarie per crescere, così essa otterrà una remunerazione sul capitale come frutto di un buon investimento.

Le modalità di tipo *non-equity* invece sono: il Gruppo Europeo di Interesse Economico (G.E.I.E.), le associazioni temporanee di imprese, i consorzi, il *franchising* e il *licencing*, ed infine i gruppi d'acquisto.

- Il G.E.I.E è un organismo nato dall'Unione Europea per le aziende di medie-piccole dimensioni, le quali possono unirsi sotto un'unica associazione per migliorare ed agevolare lo sviluppo delle loro attività, in contrasto con le grandi aziende. Più precisamente “è uno strumento giuridico davvero rivoluzionario che consente ad imprese e liberi professionisti, appartenenti a Stati diversi della Comunità Europea, di realizzare svariate forme di cooperazione transnazionale basate su uno stesso modello contrattuale riconosciuto e tutelato dai diritti interni e dal diritto comunitario¹”. Essa è un'alternativa alla fusione o alle acquisizioni perché le aziende sfruttano reciprocamente il proprio know-how, utilizzano in maniera congiunta le risorse materiali e immateriali e attuano investimenti comuni. In tal modo riescono a restare in vita autonomamente e a sopravvivere ai grandi colossi della globalizzazione.
- Le associazioni temporanee d'impresa, usate spesso nella Pubblica Amministrazione per partecipare a grandi appalti, sono accordi tra imprese appartenenti allo stesso settore, che uniscono le proprie competenze e il proprio know-how per realizzare un'attività. Tali aziende singolarmente non potrebbero portare a termine le attività, basti pensare alla realizzazione di un ospedale, di uno stadio, o un impianto d'illuminazione pubblico. Alla concretizzazione dell'opera, l'associazione si scioglie.
- Il consorzio è un contratto tra due o più imprenditori, che si impegnano a svolgere un'attività congiuntamente. Come concetto è simile a quello dei G.E.I.E, infatti anch'esso è volto ad avvantaggiare le imprese di medio-piccole dimensioni, ad aumentare la propria competitività e ad affrontare la concorrenza. La differenza risiede nel fatto che l'obiettivo del consorzio è ottenere costi ridotti per gli associati rispetto al mercato, in termini di utilizzo di una struttura comune.
- Il *franchising* è una forma di alleanza contrattuale nella quale sono coinvolti due partner: il *franchisor* e il *franchisé*. Il primo è l'ente concedente o affiliante, mentre il secondo è il concessionario o l'affiliato. Spesso le due aziende sono in due posizioni differenti della filiera produttiva, come possono essere produttore e dettagliante. La differenza con la *joint venture* è che in tal caso le due società non rimangono autonome, infatti la gestione e il coordinamento non si limita solamente all'attività da svolgere, ma include anche la gestione del personale e delle regole comportamentali. I vantaggi per il

¹ Confindustria, 2014. Il Gruppo Europeo di Interesse Economico.

franchisée sono l'utilizzo di risorse materiali, di strategie di marketing, formazione del personale e strutture organizzative che non potrebbe permettersi ed una sicurezza sulle vendite; dall'altro lato il *franchisor* ha degli introiti sicuri derivanti dalle vendite dell'affiliato dei propri prodotti e dalla *royalty* sul fatturato contrattualmente stabilita dalle parti (fissa o in percentuale); inoltre quest'ultimo possiede il controllo su un mercato anche se non direttamente coinvolto.

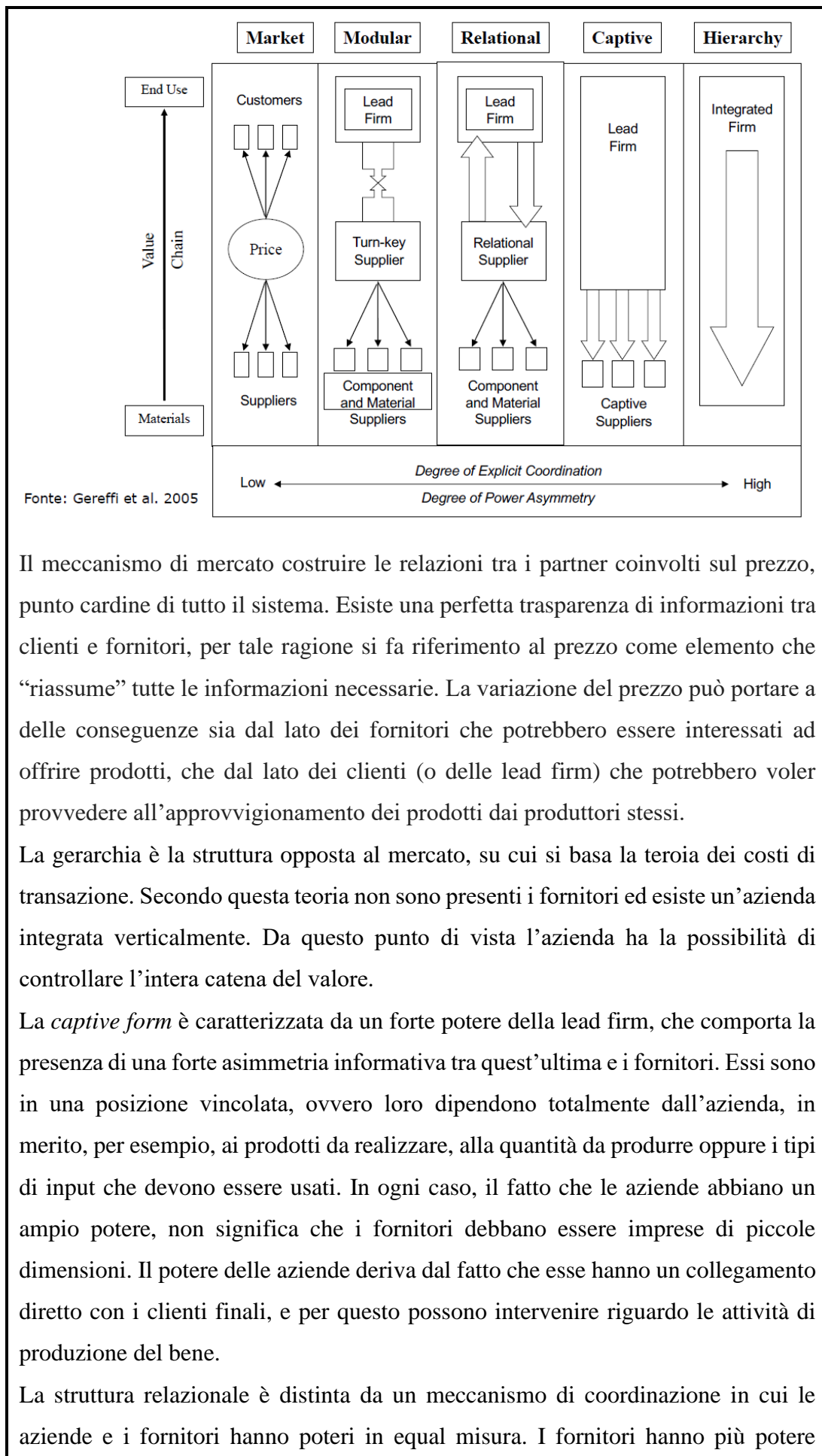
- Il *licencing* è un accordo contrattuale il cui oggetto è un brevetto oppure l'*import* o *export* di determinati beni verso il pagamento di una *fee* periodica.
- Per ultimo, i gruppi d'acquisto sono accordi tra imprese volti a realizzare acquisti e servizi di vendita congiuntamente. Le aziende coinvolte sono grossisti e dettaglianti, e ciascuna delle parti conserva la propria autonomia giuridica e patrimoniale. L'obiettivo di tali gruppi è ottenere vantaggi di prezzo attraverso le economie di approvvigionamento. Questo tipo di alleanza è molto diffusa nella grande distribuzione, per ottenere prezzi vantaggiosi dai fornitori.

1.3 Perché allearsi?

Esistono varie teorie che portano le aziende a scegliere di allearsi, le principali sono: la prospettiva transazionale, la prospettiva *Industry Based* e la prospettiva *Knowledge Based* (Child, Faulkner, 1998 – Capaldo, 2003).

L'idea alla base della prospettiva transazionale è la minimizzazione dei costi, sia si transazione che di produzione. Secondo questa teoria sono due le strutture, gerarchia (impresa) e mercato, che possono essere utilizzate per gestire tali relazioni economiche.

In realtà esistono cinque strutture alternative, sintetizzate brevemente nel *box* seguente, per governare le transazioni precedentemente citate; alle estremità sono presenti gerarchia e mercato, mentre nel mezzo si hanno tre situazioni intermedie: la struttura modulare, relazionale e captive (Gereffi, 2005). Tali metodi sono descritti come forme di governance, ma possono essere applicati anche ad operazioni straordinarie come acquisizioni, fusioni o alleanze utilizzando i due (o più) partner dell'operazione come parti al posto delle aziende, clienti e fornitori.



Il meccanismo di mercato costruire le relazioni tra i partner coinvolti sul prezzo, punto cardine di tutto il sistema. Esiste una perfetta trasparenza di informazioni tra clienti e fornitori, per tale ragione si fa riferimento al prezzo come elemento che “riassume” tutte le informazioni necessarie. La variazione del prezzo può portare a delle conseguenze sia dal lato dei fornitori che potrebbero essere interessati ad offrire prodotti, che dal lato dei clienti (o delle lead firm) che potrebbero voler provvedere all’approvvigionamento dei prodotti dai produttori stessi.

La gerarchia è la struttura opposta al mercato, su cui si basa la teoria dei costi di transazione. Secondo questa teoria non sono presenti i fornitori ed esiste un’azienda integrata verticalmente. Da questo punto di vista l’azienda ha la possibilità di controllare l’intera catena del valore.


La *captive form* è caratterizzata da un forte potere della lead firm, che comporta la presenza di una forte asimmetria informativa tra quest’ultima e i fornitori. Essi sono in una posizione vincolata, ovvero loro dipendono totalmente dall’azienda, in merito, per esempio, ai prodotti da realizzare, alla quantità da produrre oppure i tipi di input che devono essere usati. In ogni caso, il fatto che le aziende abbiano un ampio potere, non significa che i fornitori debbano essere imprese di piccole dimensioni. Il potere delle aziende deriva dal fatto che esse hanno un collegamento diretto con i clienti finali, e per questo possono intervenire riguardo le attività di produzione del bene.

La struttura relazionale è distinta da un meccanismo di coordinazione in cui le aziende e i fornitori hanno poteri in equal misura. I fornitori hanno più potere

rispetto alla forma precedente, in quanto sono più competenti, sono dotati di un alto livello di esperienza e hanno la capacità di controllare e gestire degli *asset* specifici (per esempio strumenti altamente tecnologici). I fornitori sono considerati in un certo senso “partner” delle aziende, in quanto esiste un’interazione continua tra le due entità, supportata spesso da una relazione di lungo termine.

La struttura modulare è caratterizzata dall’utilizzo di modelli (standard). In questa struttura molti fornitori possono far parte della catena del valore in quanto i loro prodotti o componenti sono standardizzati, e per questo l’azienda può scegliere ed utilizzarli facilmente.

Segue uno schema riassuntivo delle caratteristiche delle diverse strutture di governance:

Governance Type	Complexity of transactions	Ability to codify transactions	Capabilities in the supply-base	Degree of explicit coordination and power asymmetry
Market	Low	High	High	<i>Low</i>  <i>High</i>
Modular	High	High	High	
Relational	High	Low	High	
Captive	High	High	Low	
Hierarchy	High	Low	Low	

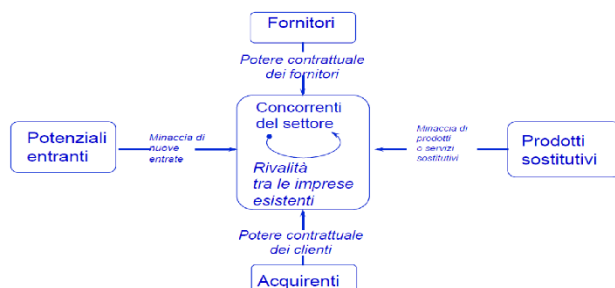
Fonte: Gereffi et al. 2005

I costi di produzione rappresentano le spese che qualsiasi azienda sostiene per l’acquisto dei fattori produttivi. I costi di transazione sono quelli sostenuti per realizzare uno scambio, un contratto o una transazione economica in generale, ovvero rappresentano i costi d’uso del mercato; essi possono essere i costi di ricerca dei fornitori, di stipulazione di contratti, monitoraggio dell’adempimento del contratto stesso. Dal lato del mercato essi si generano dal coordinamento delle relazioni di scambio e della determinazione dei prezzi; dall’altro lato, nell’impresa tali costi sono rappresentati dall’utilizzo delle informazioni al suo interno.

La scelta del soggetto con cui allearsi dipende dal grado di specificità delle risorse impiegate e dalla frequenza delle relazioni; l’alleanza si sceglie infatti, in caso di specificità elevata e a fronte di un contratto di lungo termine. Infatti, nel caso gli scambi siano ripetitivi e duraturi, difficilmente un’azienda prediligerà il mercato alla gerarchia. Altri elementi che influenzano tale teoria sono la razionalità limitata, ovvero la naturale limitata capacità degli operatori

economici di reperire ed elaborare informazioni e i comportamenti opportunistici, ovvero l'opportunismo che un attore può utilizzare nel caso vi sia asimmetria informativa tra le parti.

La prospettiva *Industry Based* o teoria del potere di mercato è stata formulata dall'economista statunitense M. Porter. Essa è basata sulle 5 leve di Porter: rivalità tra i concorrenti, potere dei



fornitori e degli acquirenti, minaccia di nuovi entranti e presenza di prodotti sostitutivi.

Per ogni elemento delle forze competitive sono presenti delle motivazioni che spingono le aziende a scegliere tale teoria.

Per quanto concerne la rivalità dei concorrenti le motivazioni sono la riduzione degli spazi di mercato disponibili per le imprese già operanti nel settore e la realizzazione di economie di scala e di scope derivanti dall'alleanza di imprese rivali.

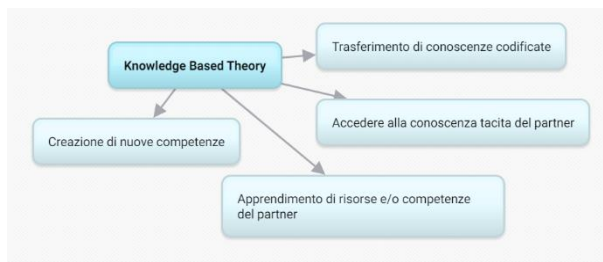
In riferimento al potere dei fornitori e degli acquirenti un'alleanza può portare ad un incremento del potere contrattuale nei confronti degli stessi, in particolare se con tale operazione avviene un'integrazione a monte o a valle nella filiera produttiva.

Dal lato della minaccia di nuovi entranti gli obiettivi sono l'innalzamento di barriere all'entrata per scoraggiare altre aziende ad entrare come concorrenti.

Inoltre, con un'operazione di *partnership* un'azienda può permettersi di entrare in un mercato precedentemente inaccessibile, contenendo i costi e i tempi per l'ingresso nella nuova area di business, riducendo gli investimenti e i rischi e sfruttando la possibilità di sottoscrivere accordi con i partner locali per aggirare le barriere erette dai governi.

Il modello delle 5 forze di M. Porter prendeva in considerazione solamente l'aspetto concorrenziale tra le imprese, mentre successivamente ha sviluppato questa teoria di cooperazione tra esse dimostrando che lavorando congiuntamente si possono ottenere più risultati e in maniera più efficace.

L'ultima prospettiva, la *Knowledge Based*, è basata sulla collaborazione. L'obiettivo è condividere conoscenze, apprendere reciprocamente le conoscenze del partner e creare nuove conoscenze e competenze comuni. Essa quindi fonda la sua importanza sulle risorse, sul loro uso, e sull'importanza che ha la conoscenza.



Più precisamente i contratti tra le imprese in tale teoria fondano le proprie relazioni su quattro oggetti.

Il trasferimento di conoscenze codificate, ovvero quelle alleanze che hanno come

obiettivo lo scambio di risorse tangibili, brevetti, formule, l'utilizzo di macchinari specifici, ma anche nelle persone. Tale scambio avviene quando un'azienda non vuole internalizzare alcune attività, oppure non dispone delle risorse e delle tempistiche necessarie per farlo. L'alternativa sarebbe acquisire l'impresa *target*, con il rischio che il processo di integrazione *ex-post* diventi lungo e che le relazioni interpersonali nate dalle due aziende separatamente non riescano a collaborare e lavorare in modo omogeneo come un'unica entità. Al contrario, con questo tipo di alleanza le due organizzazioni rimangono indipendenti, pur scambiandosi le reciproche conoscenze per gli obiettivi comuni perseguiti.

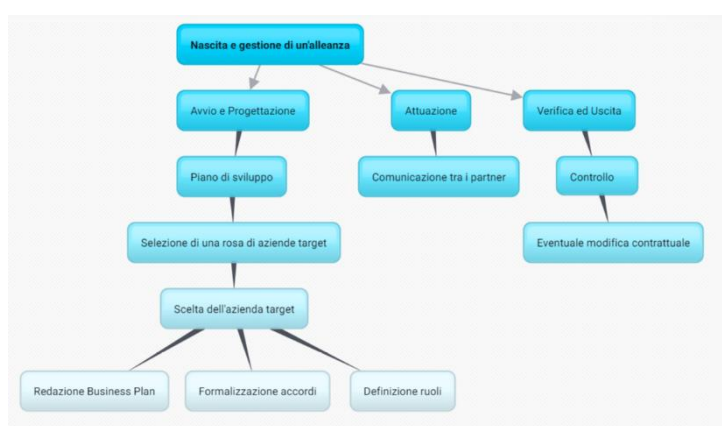
Accedere alla conoscenza tacita del *partner*, ovvero utilizzare il *know-how* legato all'organizzazione e alle relazioni interpersonali tra persone ed organizzazioni, senza però internalizzarle.

Al contrario, l'apprendimento delle risorse e/o competenze del *partner* ha come obiettivo internalizzare le abilità del *partner*; in *primis* le competenze individuali, successivamente quelle collettive e dell'organizzazione e infine, si può passare all'apprendimento vero e proprio. Quest'ultimo obiettivo di alleanza è difficile da regolare contrattualmente perché le competenze da scambiare non sono chiare ed elencate; le parti coinvolte devono prestare attenzione al rispettivo livello di apprendimento, per non rendere la situazione sbilanciata a favore dell'una o dell'altra.

Infine, la creazione di nuove competenze come risultato del reciproco apprendimento. L'obiettivo è modificare o rinnovare le proprie *core competencies*, ovvero quelle competenze distintive per l'azienda, che forniscono valore per il cliente finale, contribuiscono a creare e sostenere il vantaggio competitivo dell'impresa e forniscono i presupposti per l'entrata in nuovi mercati.

1.4 Le fasi della creazione di un'alleanza

Costituire e gestire un'alleanza non è un procedimento facile. L'unione di due o più organizzazioni dev'essere scandita in maniera precisa e dettagliata da un progetto, definendo il ruolo di entrambi i partner, gli adempimenti a cui essi sono obbligati, la distribuzione dei risultati ottenuti, senza dimenticare che l'integrazione tra le due entità riguarda non solo l'organizzazione, ma anche i rapporti tra le persone che ci lavorano. A tal proposito è necessario tenere conto che individui con una formazione diversa, con un modo di lavorare ed un comportamento diverso, entreranno in contatto per implementare congiuntamente un obiettivo comune. Per questa ragione ogni fase dev'essere studiata con attenzione prima di metterla in atto, per evitare di trovarsi in situazioni in cui non si sa come procedere e si potrebbe rischiare



di perdere tutti i lavori finora svolti e le opportunità esistenti.

Per questa ragione la nascita e la gestione di un'alleanza è scandita da tre fasi precise: avvio e progettazione, attuazione, verifica ed uscita.

Nella prima fase, di avvio e progettazione dell'alleanza, le domande fondamentali che l'azienda deve porsi riguardano se è presente una compatibilità strategica con il partner e se l'alleanza porterà effettivamente ad una creazione di valore, per evitare che la stessa non abbia seguito. Per questa ragione in primis l'azienda deve stendere un piano di sviluppo, in cui elenca tutti gli obiettivi a cui vuole arrivare. A questo punto inizia lo step di ricerca dell'azienda target più adatta ai propri scopi, individuando un gruppo di aziende potenziali. Successivamente ognuna di esse viene valutata, cercando appunto la compatibilità strategica ed organizzativa indicata precedentemente ed evidenziando le motivazioni che spingono ogni azienda target a perseguire in tale operazione. Questo step è importante per non subentrare in un'alleanza in cui sono presenti sin dall'inizio asimmetrie informative tra le parti, che potrebbero compromettere non solo il risultato cercato, ma anche l'alleanza stessa.

Finita la fase valutativa si sceglie l'azienda più adatta e si procede con le negoziazioni: si redige un business plan, si formalizzano gli accordi e si definiscono i ruoli.

Secondo gli studiosi (Turati,1997) è necessario che entrambi i partner rispettino alcune "regole" affinché il successo della prima fase sia assicurato, quali la trasparenza negli obiettivi, una conoscenza sufficiente delle strategie, degli obiettivi e dei reciproci punti di forza per evitare

comportamenti opportunistici, compatibilità manageriale ed una propensione alla collaborazione.

Alla fine degli adempimenti pratici si passa all'attuazione di essi, con la seconda fase di un'alleanza. In questa fase l'elemento fondamentale è la comunicazione; l'obiettivo è riuscire ad implementare tutto ciò che è stato precedentemente accordato come per esempio assicurarsi una corretta allocazione delle risorse, che il processo decisionale sia chiaro ed adeguato alla situazione, oppure che siano coinvolte il numero di persone adatte, nonché i ruoli adatti.

Anche in tal caso, come nella fase precedente, sono presenti dei fattori (Turati,1997) da rispettare affinché l'attuazione del progetto vada a buon fine. Tali elementi sono: la possibilità di far assumere all'alleanza una propria autonomia e sufficienza, limitando la propensione alla replica organizzativa e la propensione iniziale del *partner*; rafforzare la cooperazione tra le due entità nel lungo periodo; evitare la focalizzazione in maniera troppo formale sui riferimenti contrattuali, in quanto spesso non si può prevedere tutto nella fase iniziale e si deve "correggere in corsa" la situazione, adattandosi ai cambiamenti. Se si massimizzassero le clausole contrattuali si potrebbe incorrere in situazioni critiche, o non perseguire opportunità non previste che si palesano alle due (o più) entità coinvolte.

La fase finale, di verifica/uscita, prevede un controllo ed un'eventuale modifica dell'accordo preso tra le parti, chiedendosi (e cercando di prevenire) quali siano le problematiche che possano sfociare in una non riuscita dell'alleanza. Spesso nelle fasi di un'alleanza la cooperazione tra due entità completamente separate può portare a dei problemi, per questo ci possono essere dei momenti di ridefinizione dell'accordo (Turati, 1997) quali le modificazioni del percorso di sviluppo del *partner*, le variazioni delle strategie del *partner* e le variazioni nel commitment e nell'impegno reciproco. Alcuni studi hanno portato alla selezione di alcuni fattori che potrebbero aiutare alla ridefinizione dell'accordo, senza che l'alleanza ne risenta in modo negativo (Turati, 1997). A tal proposito si deve: prestare particolare attenzione agli obiettivi, impegni ed interessi di lungo periodo del *partner*; valorizzare la congruenza organizzativa affinché entrambe le parti continuino ad avere chiari gli obiettivi comuni; impegnarsi ad una visione olistica delle azioni e delle loro conseguenze; valorizzare la rete di relazioni interpersonali, in quanto da essa si genera la fiducia tra i membri delle due organizzazioni, e come esposto inizialmente la fiducia è alla base della riuscita di un'alleanza. È inoltre importante tenere in considerazione che il monitoraggio della situazione non crei rigidità tra le parti coinvolte e l'impossibilità di scambiarsi informazione, e quindi lavorare in un ambiente sereno e con collaborazione reciproca.

Recentemente sono subentrati i cd. contratti standard con termini ed obiettivi prefissati, per evitare che le alleanze non si concludano, come succedeva spesso in passato quando le tempistiche erano “libere”.

1.5 Perché le alleanze falliscono?

Le alleanze sono una rete intersecata di rapporti di collaborazione, che spesso per la loro complessità non terminano con risultati positivi.

L'esistenza di due o più entità diverse ed autonome che sono “forzate” a collaborare può portare alla nascita di divergenze strategiche; i compromessi che si trovano nelle fasi iniziali possono portare nella fase di verifica ad un cambiamento della strategia da parte di uno dei partner coinvolti. Sulla stessa linea vi sono le incompatibilità culturali, che possono portare ad una visione completamente diversa dell'organizzazione.

Un altro elemento che può creare disordine all'interno di una cooperazione è la modifica del contesto competitivo. Il mercato è in continuo mutamento, i concorrenti possono eliminare gli obiettivi prefissati superandoli; inoltre, negli ultimi anni un fattore che influenza, non solo le alleanze, ma l'intera economia è l'evidente incremento tecnologico che porta ad una frequente e facile obsolescenza.

Altri elementi che possono portare a risultati negativi sono l'insufficiente impegno del management e un disomogeneo valore tra i partner delle prestazioni dedicate all'alleanza, che può tradursi in una asimmetria di apprendimento di benefici che derivano dalla stessa.

1.6 Alleanza come rete di imprese

Finora le alleanze sono state trattate pensando a due partner che cooperano fra loro. Nella realtà le alleanze sono organizzazioni molto più ampie, che spesso necessitano anche di diversi livelli ed organi di controllo e direzione. Le alleanze infatti, possono nascere anche con una molteplicità di partner, creando quella che è chiamata una rete di imprese (o *partner*). Esistono due modelli di rete: rete segregata e rete integrata. Per rete segregata si intende un nodo centrale che intrattiene una serie di relazioni binarie con imprese che rappresentano piccole realtà, mentre per rete integrata si fa riferimento ad una serie di interscambi tra tutti i nodi, ma con un'impresa che grazie alla maggiore intensità di relazione ha una posizione centrale nel network.

L'inserimento in tali *network* favorisce le piccole-medie imprese, la cui diffusione è caratteristica nell'economia italiana, in quanto favorisce la continuità della produzione. Dall'altro lato i vantaggi si hanno anche per le imprese di grandi dimensioni in quanto permette

di essere più flessibili; più precisamente l'appartenenza ad una rete di imprese favorisce la riduzione degli investimenti necessari, ma aumenta la scelta di risorse e competenze a cui potenzialmente ricorrere.

Nelle reti di imprese vi sono possono essere due livelli: l'impresa centrale e l'ambiente transazionale. L'impresa centrale è lo snodo delle relazioni, crea valore per i partner ed essendo la leader costituisce le *capability* e le *competencies*. Essa infatti, stabilisce la business idea, la linea strategica da seguire, la struttura e definisce la vision dell'intera rete. Il fatto di essere leader presuppone la scelta di operazioni più rischiose, come gli investimenti critici (brand, sistemi operativi) ed è tenuta a curare le relazioni con tutti i *partner*. Per queste ragioni l'impresa focale influenza il clima dell'intera rete.

L'altro livello, l'ambiente transazionale, è composto da tutte le unità organizzative che interagiscono con l'impresa centrale, mantenendo la loro indipendenza proprietaria.

CAPITOLO 2 – ALLEANZE E INNOVAZIONE: IL SETTORE DELLE BIOTECNOLOGIE

2.1 Il ruolo dell'innovazione

Innovare, in generale, significa “introdurre nuovi sistemi, nuovi ordinamenti, nuovi metodi di produzione²”. In ambito economico l'innovazione risiede nel cd. capitale intellettuale (brevetti e marchi), ovvero quelle risorse e/o competenze che un'azienda possiede e che sono rilevanti nel generare un vantaggio competitivo e ad aumentare il valore della stessa.

Spesso le innovazioni consistono nell'unione di conoscenze già esistenti in modo differente e nuovo, combinando quelle di diversi settori o aziende attraverso processi di apprendimento (Pavitt,1984).

In passato l'innovazione consisteva solamente nel lancio di un nuovo prodotto nel mercato, ma negli anni lo scenario è cambiato, e avere un prodotto nuovo spesso non è più sufficiente a causa degli innumerevoli cambiamenti evolutivi a cui sono sottoposti i mercati.

Nell'ultimo anno è stato rilevato che il nuovo fulcro dell'economia è l'Asia, in quanto l'Europa e gli Stati Uniti stanno rallentando la loro crescita. L'economia si muove sui *big data*, ovvero sulla capacità di acquisire ed analizzare dati ed informazioni; la domanda è sottoposta ad un'evoluzione, in quanto i soggetti non mirano più al possesso del bene, ma al suo uso.

Per tale ragione sono sempre più in voga i finanziamenti e i *leasing*, che permettono la sostituzione del bene con un nuovo modello.

Dall'altro lato anche l'offerta sta cambiando con la cd. terziarizzazione dell'offerta, in quanto l'obiettivo dei clienti non è più il prodotto, ma il servizio ad esso legato. Tutti questi cambiamenti sono dovuti ad una caratteristica: la velocità.

Il mercato è in continuo mutamento, l'innovazione tecnologica avviene velocemente e i prodotti diventano facilmente obsoleti.

Per queste ragioni l'innovazione oggi assume diverse forme e molti economisti hanno sviluppato delle matrici e delle classificazioni a riguardo; tra le più rilevanti si trovano la classificazione di Freeman e la matrice di Pisano.

Di seguito vengono riportate le principali tipologie di innovazione.

² Vocabolario Treccani.

La prima suddivisione si ha tra l'innovazione di prodotto, di processo, oppure può riguardare le competenze aziendali.

- Innovazione di prodotto: nascita di nuovi prodotti e/o servizi, oppure miglioramento di quelli già esistenti.
- Innovazione di processo: essa comprende i cambiamenti che un'azienda adotta nello svolgere tutte le sue attività.
- Innovazione delle competenze: modifica delle competenze (*competence enhancing*) possedute da un'azienda oppure sviluppo di nuove competenze rendendo obsolete quelle già esistenti (*competence destroying*); in tal senso le competenze vengono "girate" e ricombinate, creando invenzioni ed innovazioni.

L'innovazione può nascere relazionando tecnologia e mercato; a tal proposito si hanno quattro diversi tipi di innovazione in base alla tecnologia adottata e al mercato di riferimento, siano essi già esistenti oppure nuovi.

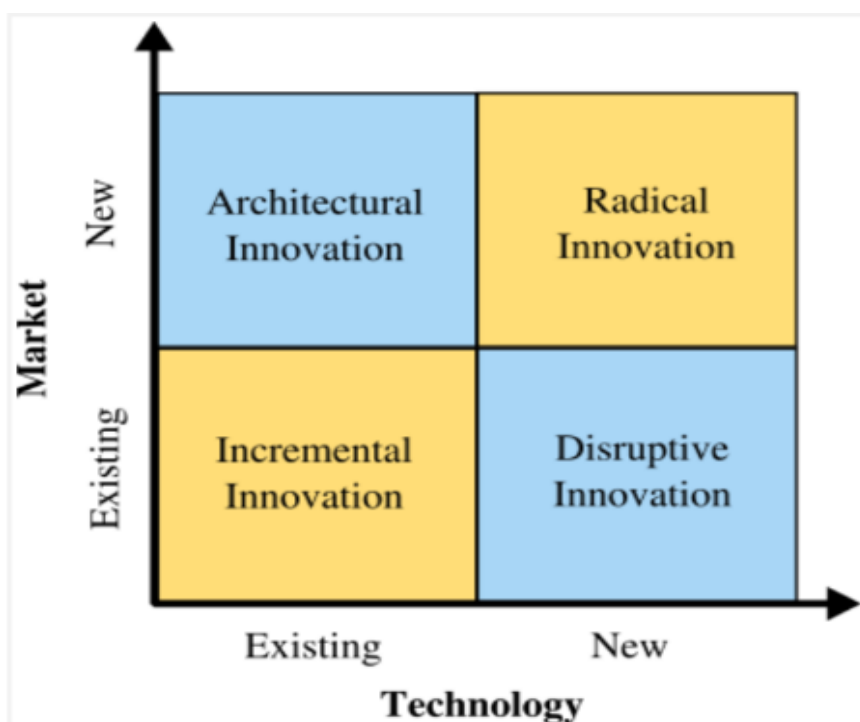


Figura 1 - Matrice di Pisano per la classificazione delle innovazioni.

- Innovazione architettonale: cambiamenti nella struttura generale del sistema o nel modo in cui le parti interagiscono tra loro.
- Innovazione modulare: modifica di un oggetto specifico-di una singola parte; per tale ragione in tal caso è richiesta una precisa conoscenza dell'articolo in questione.

- Innovazione radicale: creazione di un nuovo prodotto che si diffonde in tutto il settore creando l'opportunità di nascita di mercati nuovi; ciò accade quando gli imprenditori esplorano nuove opportunità, spostando quindi il mercato.
- Innovazione incrementale o routine innovation: miglioramenti di prodotti e/o servizi esistenti.

Nel 1957 però, il matematico Igor Ansoff ha pubblicato uno studio volto ad aiutare le aziende nella propria crescita, avvalendosi di una matrice per spiegarlo.

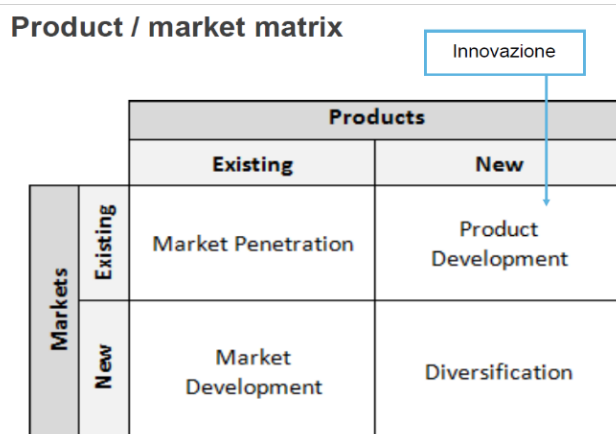


Figura 2 - Matrice di Ansoff (1957)

La matrice è divisa in colonne, che rappresentano i prodotti e/o servizi, e in righe, che sono i mercati. Entrambi i lati della tabella si suddividono ulteriormente in *new* ed *existing*.

In base alle esigenze dell'azienda, essa può identificarsi in uno dei quadranti e capire quale strategia seguire.

L'innovazione si trova nel quadrante caratterizzato da un nuovo prodotto in un

mercato già esistente, in quanto si sviluppa una novità (che può essere di diversi tipi, come elencato precedentemente) rispetto a ciò a cui il mercato è già abituato.

Per quanto concerne i soggetti innovatori, essi non sono solo le *start-up* o i laboratori di ricerca; esistono infatti molteplici soggetti che possono essere in grado di sviluppare una strategia di innovazione, tra cui le grandi aziende, l'esercito (si pensi ad internet), le università e, ovviamente, gli inventori.

Esistono inoltre, diversi modelli di innovazione.

Il primo modello e probabilmente più famoso è il *technology push*, introdotto dalla NASA, che prevede lo sviluppo di un nuovo prodotto grazie alla ricerca in ambito tecnologico, per esempio come successe con i primi palmari negli anni '90.

Al contrario, il *market pull model* richiede la necessità di sviluppare un nuovo prodotto a fronte della richiesta del mercato (clienti); in tale tipologia l'innovazione avviene su prodotti già esistenti, come nel caso della fotocamera digitale che sostituisce quella con il rullino.

Il modello di innovazione *coupling* si focalizza sulla collaborazione di due fasi: quella di ricerca e sviluppo con quella del marketing; in tal modo si riesce a creare un portafoglio di prodotti, con l'attenzione anche all'ottimizzazione dei costi operativi.

L'*interactive model* è caratterizzato dall'interazione dei modelli *push* e *pull*, concentrandosi sull'interazione con soggetti esterni e al contempo l'integrazione di alcune attività all'interno dell'azienda.

Il quinto modello di innovazione, *network model*, si focalizza sull'utilizzo di un'ampia rete di collegamenti; l'attenzione è quindi sulle conoscenze possedute e sulla connessione con soggetti esterni.

Oggi la scelta ricade tra *open* e *closed innovation*; il primo ha come obiettivo la riduzione dei tempi di sviluppo di una nuova tecnologia/prodotto unendo idee, percorsi e risorse sia interne che esterne all'azienda. Con l'*open innovation* infatti, si utilizzano spesso accordi di alleanza tra le imprese che vanno al di là del prodotto stesso, e possono durare anche successivamente la realizzazione dello scopo dell'alleanza. Al contrario con la tipologia *closed* l'innovazione avviene internamente oppure con strette alleanze con soggetti terzi, circoscritte solamente ad un singolo processo.

Di seguito si riporta una tabella riassuntiva dei diversi modelli innovativi³.

Model	Generation	Characteristic	Strengths	Weaknesses
Market Pull	Second	Simple linear sequential process, emphasis on marketing, the market is the source of new ideas for R&D	Simple Incremental innovation	Lack of feedbacks No technology research No networked interactions No technological instruments
Coupling	Third	Recognizing interaction between different elements and feedback loops between them, emphasis on integrating R&D and marketing	Simple Radical and incremental innovation Feedbacks between phases	No networked interactions yet No technological instruments
Interactive	Fourth	Combination of push and pull models, integration within firm, emphasis on external linkages	Actor networking Parallel phases	Complexity increment of reliability No technological instruments
Network	Fifth	Emphasis on knowledge accumulation and external linkages, systems integration and extensive networking	Pervasive innovation Use of sophisticated technological instruments Networking to pursue innovation	Complexity increment of reliability
Open	Sixth	Internal and external ideas as well as internal and external paths to market can be combined to advance the development of new technologies	Internal and external ideas as well as internal and external paths to market can be combined	Assumes capacity and willingness to collaborate and network Risks of external collaboration

Nel 2013 il CEN (Comitato Europeo di Normazione) ha pubblicato una guida per individuare gli strumenti, *innovation tool*, utili nella gestione dell'innovazione. Più precisamente l'azienda deve provvedere a definire i processi di coordinazione delle varie direzioni aziendali, al fine di digitalizzare i processi stessi e i servizi annessi.

³³ The Evolution of Innovation Framework Models.

2.2 Innovazione e tecnica di preadattamento

Più recentemente l'innovazione è stata analizzata come un processo di "speciazione" (Levinthal, 1998), ovvero di creazione di una nuova specie; in tal senso innovare non significa far evolvere la tecnologia, ma applicarla ad un nuovo stato. Più precisamente le conoscenze e la tecnologia vengono preadattate a nuovi ambiti (per esempio con la creazione di nicchie) attraverso un'attenta strategia, anziché ricorrere all'acquisizione di un *know-how* esterno attraverso l'*open innovation*.

Preadattare, secondo l'antropologo Charles Darwin, significa combinare singoli componenti affinché lavorino come un unico complesso, nel quale ognuno di essi ha un compito preciso e coordinato con gli altri. In tal senso il processo di preadattamento per l'innovazione deve tener conto della storia dell'azienda e dell'evoluzione del settore in cui opera.

Non si deve confondere però i processi di preadattamento con quelli di adattamento. I primi non fanno riferimento all'utilità attuale della tecnologia, ma la utilizzano per un nuovo scopo/ambito; i secondi invece si focalizzano sull'interesse della tecnologia stessa, combinandola tecnologicamente al fine di creare qualcosa di innovativo.

Il processo di preadattamento o *exaptation* è collegato a due fattori: i brevetti e gli accordi commerciali che sono rimasti inutilizzati per un lungo periodo di tempo.

È stato dimostrato che il preadattamento è collegato al cambiamento tecnologico e che, i suoi processi possono essere divisi in stretti o estensivi in base al grado di novità che si ha nei nuovi prodotti generati; se l'applicazione delle competenze e tecnologie avviene nello stesso settore allora si parla di preadattamento in senso stretto, se avviene in settori nuovi si tratta di preadattamento estensivo.

Un'altra distinzione che è necessario evidenziare è che i processi di innovazione attraverso il preadattamento generano l'*internal* ed *external exaptation*, ovvero l'utilizzo rispettivamente di conoscenze interne ed esterne, attraverso alleanze o acquisizioni, per applicarle a nuovi usi.

A tal proposito sono state individuate tre fasi a fronte del processo di innovazione attraverso il preadattamento:

1. Raccolta di conoscenze (interne ed esterne).
2. Associazione delle conoscenze a nuovi usi e ambienti.
3. Creazione di un nuovo ecosistema per l'azienda presa in considerazione, attraverso la propria innovazione.

Elementi importanti utili da individuare subito in tale processo sono le capacità dinamiche e le capacità dinamiche relazionali. Le prime sono definite come “la capacità di un'azienda di integrare, costruire e riconfigurare competenze interne ed esterne”⁴. In tal modo l'azienda può raggiungere delle forme di competitività innovative e vantaggiose rispetto al mercato. Le seconde sono utili attraverso le forme delle alleanze ed acquisizioni per ascoltare i bisogni dei clienti e del mercato in cui si opera, influenzati anche dalle istituzioni e dai fornitori, al fine di sviluppare nuovi ed innovativi prodotti.

I risultati cercati dal processo finora descritto possono essere frutto di un'attività della sezione ricerca e sviluppo (R&S), *closed innovation* o *internal exaptation*, oppure di collaborazione con altre organizzazione, *open innovation* o *external exaptation*.

Due *key elements* utilizzati per spiegare l'evoluzione di un'innovazione sono il tempo e, come ampiamente ripetuto, la tecnologia; in tal senso l'innovazione è un processo che si sviluppa nel tempo attraverso l'implementazione di una traiettoria tecnologica.

Altri due fattori importanti nel processo di innovazione per quanto riguarda l'innovazione aperta sono la capacità di assorbimento e la posizione del *network*. Le prime sono utili per recepire le competenze che provengono dall'esterno, che però, per essere utili, devono essere adattate alle conoscenze esistenti.

Esempio di innovazione attraverso il processo di *exaptation*

Un esempio di successo e innovazione raggiunto attraverso il preadattamento è rappresentato dall'azienda L'Oréal, nel settore del *beauty*. L'azienda attua una strategia di innovazione aperta attraverso processi di preadattamento, sia in senso stretto che estensivo, migliorando i prodotti posseduti e creandone di nuovi, aprendo di conseguenza delle nicchie di mercato.

Una delle alleanze strategiche più recenti effettuata dall'azienda è quella con Nestlé. L'alleanza si basa sull'utilizzo delle competenze nel settore alimentare di quest'ultima, in particolare sulla nutrizione e sulla sicurezza dei prodotti alimentari, con le conoscenze dermatologiche di L'Oréal. L'obiettivo era creare una nicchia di mercato per delle pillole per il benessere dei capelli e della pelle.

In ogni caso l'azienda L'Oréal è diventata leader di mercato in quanto ha sempre ricercato l'innovazione nei suoi prodotti, sin dagli albori, investendo numerose risorse nelle attività di R&S.

⁴ Belussi F.-Orsi L., 2016. Innovation, Alliance, and Networks in High-Tech Enviroments. Prima edizione. Abingdon e New York: Routledge. Pagina 307.

Successivamente la strategia dell'azienda si concentrò nelle acquisizioni e alleanze come forma per conseguire le risorse e competenze di cui aveva bisogno, come nel caso dell'azienda farmaceutica *Société d'Hygiène Dermatologique de Vichy*.

Oggi il portafoglio di prodotti dell'azienda è molto vasto ed include: tintura per capelli, sapone, shampoo, bagnoschiuma, protezione solare, prodotti parafarmaceutici, permanenti a freddo, shampoo colorante ed infine integratori alimentari (alleanza con Nestlé).

In conclusione, i processi di preadattamento sono efficaci in quanto si utilizzano le competenze interne dell'azienda presa in considerazione e il *know-how* derivante da processi di alleanze e/o acquisizioni, tenendo sempre in considerazione l'evoluzione del mercato di riferimento. L'innovazione è quindi collegata a dinamiche interne ed esterne, coinvolgendo l'ecosistema in cui ci si trova.

2.3 Il settore *biotech*

La biotecnologia è una scienza che utilizza congiuntamente organismi viventi e sistemi biologici per sviluppare prodotti e processi volti a migliorare la qualità della vita. Essa applica la conoscenza scientifica alla lavorazione di agenti biologici.

Più precisamente, la biotecnologia è definita come “tecnologie che controllano e modificano le attività biologiche degli esseri viventi per ottenere prodotti a livello industriale e scientifico”⁵.

La storia della biotecnologia inizia con l'agricoltura, come la semplice trasformazione del latte in formaggio, evolvendosi poi negli anni con l'ingegneria genetica e il DNA e la cura di alcune malattie. Essa però con gli anni è arrivata a toccare l'ambiente, creando prodotti più sostenibili, sia riguardanti l'agricoltura che l'edilizia o l'igiene.

Con lo sviluppo delle tecnologie e dei bisogni tale settore ha subito ulteriori sviluppi; esso infatti è adottato in ambito militare e anche nel settore delle energie rinnovabili, studiando quali elementi possono essere utilizzati come fonte di energia pulita.

Per quanto concerne l'Italia, l'Assobiotec (Associazione Nazionale per lo Sviluppo delle Biotecnologie) e l'ENEA (agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile), offrono un report annuale sullo sviluppo delle biotecnologie.

⁵ Vocabolario Treccani.

Con riferimento al 2019 risulta costante il numero di aziende interessate in tale settore, al contrario delle imprese operanti nella R&S del *biotech* che sono aumentate del 15% nel triennio. Anche i dati riguardanti il fatturato sono positivi, infatti cresce a ritmi esponenziali, del 16% negli ultimi tre anni. Come il resto dell'ecosistema italiano, anche tale settore è composto

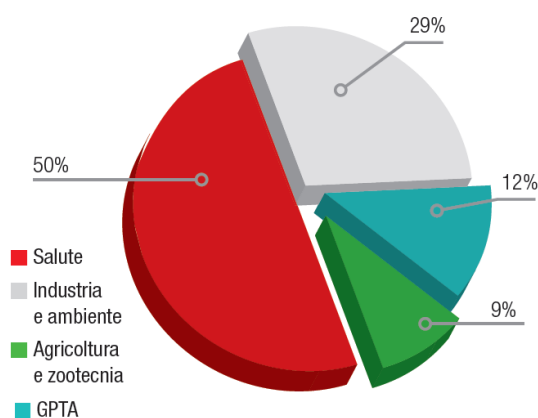


Figura 3 - Federchimica Assobiotech: Associazione nazionale per lo sviluppo delle biotecnologie. *Bio in Italy*, report 2019. Pagina 4.

principalmente da piccole e micro imprese.

Nel 2019 i principali settori in cui le biotecnologie sono state applicate sono quello medico e quello ambientale ed industriale ⁶. Anche i dati sul fatturato sono in linea con tale grafico, in quanto il 74% del fatturato del settore si riferisce all'applicazione medica.

La distribuzione geografica di tali aziende le trova collocate maggiormente nel centro-nord Italia.

Le biotecnologie si distinguono in diversi tipi in

base all'ambito in cui operano:

- bianche: esse sfruttano principalmente gli enzimi per la produzione commerciale e i prodotti di massa, per esempio i solventi;
- blu: in tal caso le biotecnologie sfruttano organismi acquatici che hanno la caratteristica di adattarsi a condizioni estreme;
- gialle: esse studiano le connessioni logiche all'interno di una cellula;
- grigie: tale tipologia riguarda l'applicazione ambientale, come per esempio salvaguardare la biodiversità;
- rosse: questa forma è attribuibile al mondo della salute e della medicina, contribuendo alla creazione di farmaci oppure studiando il DNA per sviluppare cure a malattie genetiche;
- verdi: esse riguardano il mondo dell'agricoltura; alcuni esempio sono lo sviluppo di biofertilizzanti o biopesticidi, ottenere tempi di conservazione dei raccolti più lunghi attraverso l'applicazione delle biotecnologie oppure creare l'ibridazione di piante.

Le biotecnologie rosse sono le più recenti e innovative. Esse nascono con un'alleanza tra le aziende farmaceutiche e le imprese biotecnologiche, creando la nicchia di mercato *biopharma*. L'obiettivo era sfruttare le nuove scoperte in ambito biotecnologico e sviluppare una rete di relazioni di R&S per lavorare congiuntamente con scienziati e ricercatori universitari, utilizzando le risorse e i marchi delle aziende farmaceutiche.

⁶ Report 2019 "Le imprese di biotecnologie in Italia".

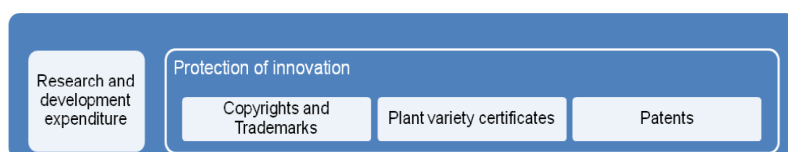
Il settore è stato così costretto ad un cambiamento: le aziende non dipendevano più dallo sviluppo di nuova tecnologia prodotta dalle imprese *biotech*, in quanto si erano formati dei nuovi processi che prevedevano una migliore distribuzione lungo la catena del valore; le aziende biotecnologiche provvedevano a specializzarsi nell'attività di R&S, mentre quelle farmaceutiche si concentravano sulle acquisizioni, alleanze e commercializzazione sul mercato.

Successivamente vi è stata un'ulteriore evoluzione. Tale settore si è trasformato da modello innovativo aperto a chiuso, caratterizzato da un controllo gerarchico sull'intera catena del valore. In tal senso si è creata una nicchia di settore contraddistinto da alleanze, acquisizioni e fusioni. Anche in tal caso vi è una divisione del lavoro tra aziende biotecnologiche e le *Big Pharmas*, comprendendo più attori e diversi tipi di alleanza collegati tra loro ai fini della ricerca. Spesso queste grandi aziende farmaceutiche hanno dovuto effettuare delle acquisizioni ostili, in quanto non erano in grado di assorbire lo sviluppo delle tecnologie e delle conoscenze tacite del *partner*.

Quindi, all'emergere di questo nuovo settore le aziende operanti erano di piccole dimensioni, spesso laboratori scientifici che studiavano cure per malattie rare. A partire dal nuovo secolo tali aziende sono cresciute, e hanno iniziato a produrre, inserire nel mercato e commercializzare nuovi prodotti di propria realizzazione. Questo è stato possibile grazie alla rete di alleanze, come precedentemente spiegato, con le aziende farmaceutiche per sviluppare prodotti sempre più innovativi. In ogni caso questo è un settore in continua evoluzione grazie ai continui cambiamenti tecnologici.

2.4 Indicatori di innovazione nel settore delle biotecnologie

Nel settore della biotecnologia i principali strumenti utilizzati al fine di proteggere le proprie invenzioni sono i brevetti, i certificati di varietà vegetali, e, seppur in misura minore, il diritto d'autore e i marchi commerciali.



7

Figura 4 - Key indicators of innovation. Shardul Agrawala, Cécile Bordier, Victoria Schreitter, Valerie Karplus, 2012. *Adaptation and Innovation*. Pagina 13.

⁷ Shardul Agrawala, Cécile Bordier, Victoria Schreitter, Valerie Karplus, 2012. *Adaptation and Innovation*.

- L'analisi delle spese R&S può fornire informazione in merito allo stato dell'innovazione, però esse sono poco dettagliate e precise; nel settore delle biotecnologie infatti, indica solamente le biotecnologie connesse all'adattamento, senza precisare per esempio quale tecnologia è stata applicata. Inoltre non adempiono alla funzione di protezione dell'innovazione.
- I diritti d'autore, al contrario dell'elemento precedentemente analizzato, adempie alla protezione dell'innovazione, ma in maniera minima. Più precisamente essi proteggono solamente le ricerche, le note e le tecnologie applicate.
- I marchi commerciali in linea teorica sono strumenti che realizzerebbero a pieno lo scopo prefissato, però nella pratica non sono utilizzati nel settore delle biotecnologie.
- I certificati di varietà vegetale forniscono la protezione per diverse varietà vegetali, implementando lo scopo di protezione precedentemente citato. Con tali certificati però è possibile che un soggetto esterno acceda a tali varietà, utilizzandole per scopi diversi sfruttando l'esenzione presente per questo strumento.
Un altro vantaggio di tale strumento è il basso costi d'iscrizione della protezione.
- I brevetti risultano essere il miglior strumento di protezione dell'innovazione. Essi sono utilizzati per valutare le innovazioni biotecnologiche collegate all'adattamento.

Da tale descrizione sembrerebbe che i certificati di varietà vegetale o PVC (*Plant Variety Certificates*) siano più vantaggiosi rispetto ai brevetti. Nella realtà i brevetti adempiono meglio allo scopo di protezione dell'innovazione.

Anzitutto essi vietano ai concorrenti di vendere o utilizzare un'invenzione per un periodo di tempo prestabilito, al contrario del PVC che protegge le varietà vegetali dalla riproduzione o

Provisions	Plant Variety Certificates (UPOV 1991)	Patent Law
Protection coverage	Plant varieties of all genera and species	Inventions
Requirements	Novelty, distinctness, uniformity, stability	Novelty, non-obviousness and industrial applicability
Protection term	Minimum 20 years	20 years (for 3 main patent offices EPO, JPO and USPTO)
Protection scope	Producing or reproducing (multiplication), conditioning for the purpose of propagation, offering for sale, selling or other marketing, exporting, importing and stocking for any of the purposes mentioned above	Making, using, offering for sale or selling an invention
Breeder's exemption (research only)	Yes	Variable
Breeder's exemption (commercial use)	Up to national laws	No
Farmer's privilege	Permitted (through national legislation). Additional exception to breeder's rights for acts done privately and for non-commercial purposes, such as subsistence farming.	Limited provision within patent acts (e.g. via compulsory licensing, but increasingly restricted by international agreement).

Note: EPO – European Patent Office, JPO – Japan Patent Office, USPTO – United States Patent and Trademark Office

Source: Adapted from van Wijk et al. (1993); Blakeney et al. (1999); UPOV (2010); Phillips (2007)

copia, ma non l'invenzione in sé. Inoltre, i brevetti sono forniti di requisiti precisi e puntualmente descritti, quali la novità, la non-ovvietà e l'applicabilità industriale.

Per novità si intende che l'invenzione in questione non dev'essere disponibile pubblicamente, né descritta in qualche articolo prima che essa venga brevettata. Non-ovvietà significa che l'invenzione deve provvedere ad apportare significativi miglioramenti rispetto alla situazione precedente. Infine, l'invenzione dev'essere funzionale affinché il requisito di applicabilità industriale sia rispettato.

Un'altra caratteristica di tale strumento oltre a quelle già elencate è che possono essere una fonte di guadagno attraverso lo scambio o la possibilità di concederli in licenza.

I brevetti però, presentano alcune limitazioni; la più evidente è l'alto costo di iscrizione dello stesso e di eventuale rinnovo dopo la scadenza dei 20 anni. Per tale ragione le aziende procedono alla brevettazione di un'invenzione solo se la sua redditività futura è certa.

A fronte di questo svantaggio, si ha un ulteriore elemento positivo. I brevetti non adempiono solamente alla funzione di protezione dell'innovazione, ma sono fonte di informazione; con essi è possibile ottenere informazioni dettagliate grazie alla suddivisione in aree tecnologiche. Essi inoltre sono utilizzati per le statistiche sull'attività inventiva di una determinata area geografica.

L'unico problema che sussisteva era che essi erano presenti solo nell'area geografica in cui erano stati depositati. Anch'esso è stato risolto con l'introduzione di banche dati, tra cui la famosa PatStat.

A tal proposito esistono tre tipologie di documenti brevettuali: *singulars*, *claimed priorities* e *duplicates*. I primi sono pubblicati in un solo paese, i secondi sono pubblicati in almeno due paesi e, gli ultimi si riferiscono a copie di brevetti pubblicati in più paesi⁸.

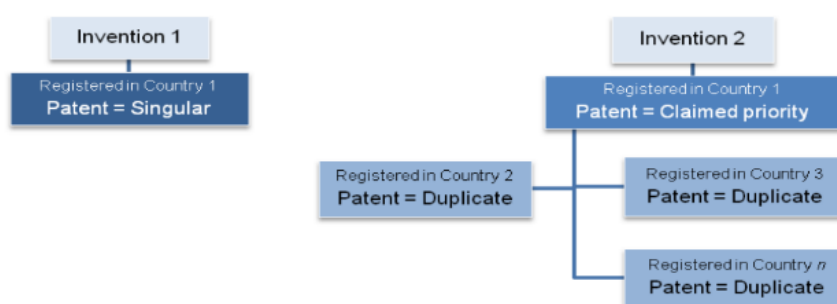


Figura 5 - Three types of patent documents. Shardul Agrawala, Cécile Bordier, Victoria Schreitter, Valerie Karplus, 2012. *Adaptation and Innovation*. Pagina 19

⁸ Shardul Agrawala, Cécile Bordier, Victoria Schreitter, Valerie Karplus, 2012. *Adaptation and Innovation*.

Inoltre, l'Unione Europea dispone uno spazio per i brevetti, *Espacenet*, in cui una volta iscritto il brevetto diventa da nazionale a comunitario. In tal modo essi possono essere anche ordinati con la classificazione internazionale dei brevetti (IPC).

Tale classificazione è stata sviluppata dall'OMPI (Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale), suddividendo la tecnologia in otto sezioni, con 70.000 suddivisione. Essa è stata studiata per aiutare gli uffici di proprietà intellettuale a selezionare i brevetti correlati tra loro in base alla propria descrizione. La suddivisione realizzata dall'Unione Europea è più dettagliata rispetto a quella precedentemente descritta.

Nel settore delle biotecnologie sono diffusi i brevetti transfrontalieri. In tal caso è possibile che il brevetto sia registrato in un paese diverso rispetto a dov'è stata sviluppata l'invenzione.

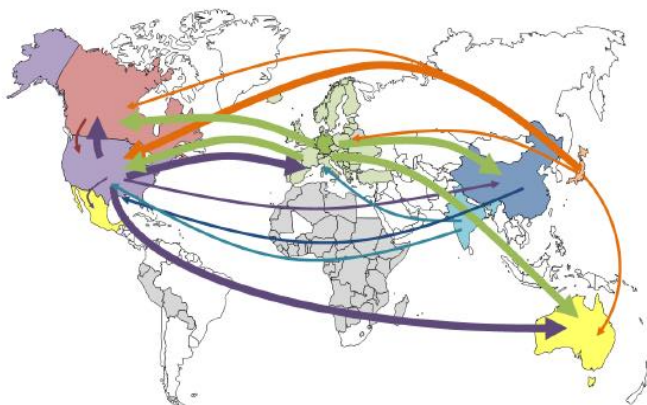


Figura 6 - Fonte: Based on data extracted from EPO/OECD Worldwide Patent Statistical Database (PatStat)

Come si vede dalla figura⁹ riportata, il paese d'origine (dell'inventore) e il paese destinatario del brevetto spesso non coincidono. Questa è la situazione nel decennio 1997-2007. Lo spessore delle frecce indica il quantitativo di brevetti, più precisamente un numero superiore a 20 nel caso di frecce doppie ed incluso tra 10 e 20 nel caso di quelle fine.

Inoltre, dalla figura si nota che gli Stati Uniti sono il paese che registra più dati in merito all'adattamento di brevetti nel settore biotecnologico provenienti da paesi stranieri. Le invenzione biotecnologiche Statunitensi destinate in paesi stranieri raggiungono principalmente l'ufficio Europeo dei brevetti, il Canada e l'Australia. Al contrario, il Giappone e i Paesi Europei brevettano molte invenzione proprio presso gli Stati Uniti. In generale però, il paese che riceve più richieste di brevetti è l'Australia in quanto offre vantaggiose possibilità di carriera ai ricercatori scientifici permettendo loro di svilupparsi professionalmente.

Un altro fatto rilevante che si individua dalla figura è che il Sud-America, l'Africa e molti paesi asiatici sono esclusi dalle richieste di brevetti *biotech*. Questo è giustificato dal fatto che la regolamentazione dei suddetti paesi può essere un vincolo, inoltre hanno introdotto la brevettazione nel settore della biotecnologia più tardi rispetto ai paesi inizialmente citati. Anzi, alcuni paesi ancora non utilizzano i brevetti, ma i certificati di varietà vegetale, non disponendo

⁹ Shardul Agrawala, Cécile Bordier, Victoria Schreitter, Valerie Karplus, 2012. Adaptation and Innovation.

di database appropriati. Oppure, utilizzano il sistema di brevettazione solamente per alcuni settori, tra cui non rientra il *biotech*.

2.5 Alleanze biotecnologiche

Le operazioni di M&A, come ampiamente trattato nel capitolo precedente, sono sempre più utilizzate negli ultimi anni per raggiungere risultati innovativi. Tali iniziative sono attuate specialmente nei settori in via di sviluppo piuttosto che in quelli già consolidati in cui la crescita è favorita da azioni di diversificazione e lo sfruttamento di economie di scala.

Spesso le aziende non dispongono delle risorse e competenze (specialmente quelle tacite) necessarie per rimanere competitive ed innovative, e la scelta più vantaggiosa anche a livello di costo è accedere a tali conoscenze per altre vie. In tal modo un'azienda può relazionarsi non solo con altre aziende, ma anche con i suoi stessi fornitori o con istituzioni pubbliche.

Ricorrere ad operazioni di M&A può soddisfare appunto, l'esigenza di entrare in possesso di nuove conoscenze, ma anche quella di diventare più concorrenziali escludendo eventuali concorrenti ed ottenendo un vantaggio competitivo. Diversi studi infatti dimostrano che, per esempio, le alleanze strategiche generano valore aggiunto per l'azienda con l'avanzare della loro esperienza nel gestirla.

Inoltre, la presenza di consumatori sempre più esigenti spinge le aziende a collaborare per arrivare prima e in maniera più efficace al risultato desiderato.

A tal proposito le due forme più utilizzate sono le acquisizioni e le alleanze; da un lato con le acquisizioni si ha una totale integrazione e la possibilità di un controllo totalitario, mentre con le alleanze si ha un rapporto di collaborazione. L'obiettivo perseguito è lo stesso, ovvero la ricerca di conoscenze e la crescita, però possono sussistere diverse occasioni e diversi livelli di rischio.

Come affermato in precedenza con le acquisizioni si ha un controllo diretto e non solamente parziale come nelle alleanze, ma i vincoli contrattuali sono meno flessibili, rischiando di non cogliere opportunità che si presentano.

Un altro elemento di differenziazione è che le acquisizioni comportano un alto costo a differenza delle alleanze, rischiando di togliere risorse e tempo all'innovazione.

Nel settore delle biotecnologie, in particolare la nicchia rossa *biopharma*, la conoscenza è alla base della crescita e della sopravvivenza di un'azienda, assieme alla capacità della stessa di assorbire tali risorse. Inoltre, la nicchia biofarmaceutica è nata grazie ad operazioni di alleanze ed acquisizione tra società biotecnologiche e aziende farmaceutiche.

In tale settore le acquisizioni sono meno utilizzate (anche se in crescita negli ultimi anni), favorendo le alleanze in quanto l'impresa acquirente deve gestire la necessità di integrare il *knowledge* senza perdere la propria autonomia, tenendo conto delle diversità culturali alla base delle due tipologie di aziende.

In riferimento a ciò gli studiosi hanno evidenziato quattro variabili da valutare per caratterizzare il successo di un'operazione di M&A nel suddetto settore, tenendo conto un periodo temporale di 6 anni, ritenuto il più consono per leggerne i risultati. Esse sono:

- i. quantità di invenzione;
- ii. qualità dell'invenzione;
- iii. citazione per i brevetti;
- iv. brevetti concessi in licenza.

La qualità dell'invenzione è misurata in base a quante citazioni si hanno per il brevetto in un periodo di tempo prestabilito prima, durante e dopo l'operazione di M&A; si calcola un indice, chiamato *citations per patent ratio*, dividendo le citazioni ricevute per il numero di anni.

Il numero di brevetti concessi in licenza invece, rappresenta un indicatore della prestazione dell'invenzione stessa. È stato dimostrato che successivamente ad un'operazione di M&A il livello e la qualità di invenzioni e innovazioni è decisamente crescente.

Focalizzandosi sulle acquisizioni è stato ugualmente comprovato che le aziende sono in grado di provvedere al processo di assorbimento della conoscenza, per poi impiegarla in altri ambiti come la R&S. Anche se il numero di invenzioni aumenta, la qualità risulta non troppo elevata. Inoltre, sempre nel settore biofarmaceutico, la qualità dei brevetti è superiore rispetto a quella del singolo settore farmaceutico. Esse al contrario, hanno un alto livello di concessioni di licenze dei brevetti grazie alla tecnologia avanzata che possiedono.

In ogni caso è evidente come nel settore delle biotecnologie, in particolare nella nicchia *biopharma*, sia di fondamentale importanza il processo di trasferimento delle conoscenze attraverso tali operazioni e il successivo di assorbimento delle stesse.

A tal proposito è importante sottolineare la rilevanza delle analogie tecnologiche, più precisamente la relazione tecnologica tra le due aziende è essenziale se si vuole raggiungere un buon risultato con il processo di assorbimento delle conoscenze. Due aziende hanno un'alta relazione tecnologica se le loro competenze basi appartengono agli stessi campi di tecnologia (cd. competenze simili). Numericamente la relazione tecnologica è misurata come il prodotto tra:

- il numero totale dei brevetti dei partner per le stesse sottoclassi tecnologiche rapportato al numero totale dei brevetti;
- il numero dei brevetti di un partner in tutte le sottoclassi comuni rapportato al totale dei brevetti dello stesso partner.

L'emersione di tali analogie facilita l'apprendimento e lo sfruttamento di un'innovazione. Inoltre, oltre ad assicurare un processo di apprendimento più agile, assicura una migliore recezione delle risorse, conoscenze e informazioni tra i partner coinvolti. In tal modo le difficoltà che nascono ogni qual volta si è in presenza di un'operazione di M&A possono affievolirsi, per favorire le interazioni.

È stato quindi appurato che intercorre un rapporto tra la relazione tecnologica tra *partner* e la capacità di invenzione legata al processo di assorbimento.

In aggiunta è rilevante la complementarietà tecnologica, ovvero il livello di integrazione delle attività di ricerca tra i partner coinvolti nell'operazione. Anch'essa, secondo la letteratura, è legata positivamente alla possibilità di sviluppare invenzioni legate all'assorbimento, anche se alcuni studi smentiscono tale ipotesi.

Nonostante ciò, non si devono ignorare tutte le altre competenze non simili, in quanto la correlazione tra *partner* potrebbe far sorgere ulteriori benefici accedendo ad una maggiore varietà di conoscenze. Più precisamente una grande differenza tecnologica (di competenze) tra le aziende *partner* nel caso di un'alleanza strategica può portare a dei vantaggi attraverso l'interazione tra le stesse, in quanto si acquisiscono le conoscenze non in possesso. Tuttavia, nella circostanza in cui tale differenza sia estremamente rilevante, potrebbe creare dei problemi di gestione dell'alleanza stessa con la conseguenza che non si riuscirebbe a concentrare l'attenzione sulla ricerca e sull'innovazione biotecnologica, bensì sulla collaborazione tra le due entità.

Un altro fattore che favorisce la gestione di un'operazione di M&A, anche se non essenziale come il primo, è aver già preso parte precedentemente ad un'altra azione in tale senso. In particolare è stato riscontrato che le aziende che avevano già intrapreso alleanze strategiche sono poi riuscite a gestire meglio un'altra operazione dello stesso tipo o altre operazioni di M&A, in quanto possedevano già le capacità organizzative e di coordinazione, nonché le capacità di assorbire le conoscenze tacite del partner. Questo elemento quindi, come anticipato inizialmente, aumenta il vantaggio competitivo della collaborazione e delle entità singole.

Ancora più favorevole è il caso in cui un'acquisizione si attui nei confronti di un'azienda target con cui era stata attuata un'alleanza in passato, in quanto viene meno l'asimmetria informativa

presente tra aziende sconosciute. Gli studiosi stanno notando, negli ultimi anni, che le alleanze vengono usate come “strumento di prova” per l’azienda *target*, con l’obiettivo di una futura acquisizione.

Inoltre, i *partner* che hanno già effettuato alleanze tra di loro sono più incentivati a realizzarne altre, oppure a non mettere un limite alla stessa. In tal modo si crea una routine tacita di strategie che implementano un’ottima capacità di gestione.

Anche le grandi multinazionali utilizzano queste operazioni, in particolare le alleanze strategiche, per entrare in mercati emergenti; esse si alleano con aziende locali *biotech*, ottenendo un risparmio nella R&S e una riduzione delle tempistiche.

2.6 Innovazione biotecnologica: adattamento accelerato per favorire la crescita economica di un Paese

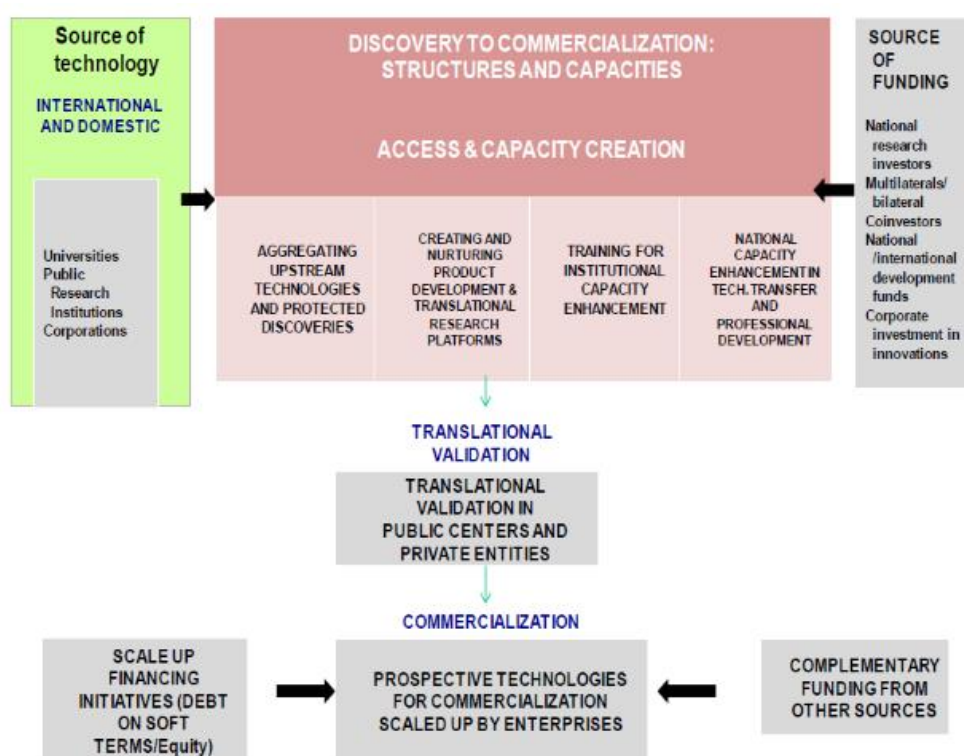


Figura 7 - components of biotechnology acceleration translational

¹⁰Il settore *biotech*, come già discusso, favorisce lo sviluppo e l’innovazione tecnologica. Inoltre, il processo di innovazione biotecnologica favorisce l’adattamento delle stesse tecnologie sviluppate in altri ambiti, come per

esempio per soddisfare bisogni pubblici.

A tal proposito esistono sei elementi che favoriscono la crescita economica di un Paese grazie al processo di assorbimento dell’innovazione biotecnologica.

¹⁰ K. Vijayaraghavan, Mark A. Dutz. Biotechnology Innovation for Inclusive Growth. Aprile 2012: The World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Network, Economic Policy and Debt Department.

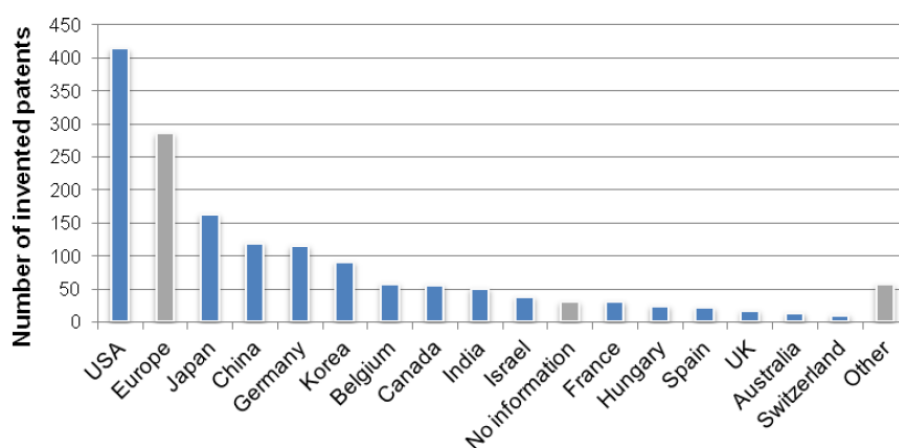
1. Ricerca e verifica: le innovazioni tecnologiche devono essere studiate e adattate al contesto locale preso in considerazione, per esempio tenendo in considerazione il tipo di suolo, il clima e la popolazione.

Un esempio in ambito medico può essere il vaccino, in quanto i paesi non industrializzati non riuscirebbero a sostenere il costo.

2. Accesso alla tecnologia: sostenere l'adattamento tecnologico nell'area considerata.
3. Commercializzazione: il prodotto, servizio o processo sviluppato attraverso l'uso dell'innovazione biotecnologica dev'essere retto, attraverso campagne marketing o di sperimentazione, per adeguarlo alle necessità dei consumatori finali.
4. Sviluppo delle competenze: aiutare lo sviluppo delle competenze necessarie agli scienziati, innovatori, manager e tutti gli altri attori coinvolti affinché il processo di adattamento sia il più efficace possibile.
5. Regolamento: al fine di sensibilizzare non solo tutti gli attori coinvolti, ma l'intera comunità considerata, è necessario predisporre un regolamento con le adeguate spiegazioni delle nuove tecnologie adottate, per favorirne la comprensione e l'assimiliazione.
6. Istituzioni: attuare tutte le procedure per sviluppare meccanismi istituzionali adeguati, cosicché l'uso e la gestione della risorsa sia efficace e il più trasparente possibile.

2.7 Paesi inventori nel settore *biotech*

¹¹ Secondo una ricerca effettuata nel 2007, con riferimento alla decade '97-'07, il paese in cui



risultano il maggior numero di invenzioni nel settore *biotech* sono gli USA, seguito dai paesi che

appartengono all'OCSE

(Organizzazione

per la Cooperazione e Sviluppo Economico), principalmente la Germania e il Belgio.

¹¹ Disponibile su: EPO/OECD Worldwide Patent Statistical Database (PatStat)

I Paesi Europei e gli Stati Uniti si trovano al vertice del grafico anche per il fatto che la brevettazione è costosa, e i Paesi Asiatici o del Sud-America potrebbero non disporre dei fondi necessari.

Nonostante ciò i paesi in via di sviluppo come l'India iniziano a risalire tale classifica grazie allo sviluppo tecnologico a cui sono soggetti negli ultimi anni.

In linea generale però i paesi più attivi nel settore *biotech* sono quelli più attivi anche alle biotecnologie connesse all'adattamento.

Utilizzando i brevetti si può misurare anche l'attività inventiva di un paese relativamente ad un settore, grazie alla possibilità di suddividerli in aree tecnologiche. Secondo il ricercatore Fritz-Albert Popp (2002) tale attività si può misurare sommando al numero di brevetti del periodo considerato allo *stock* di conoscenza dello stesso, tenendo in considerazione il deterioramento della conoscenza nel tempo.

2.8 Valutazione della crescita di un Paese attraverso il settore *biotech*

Esiste uno studio che permette di identificare il livello di innovazione biotecnologica di un paese, utilizzando indicatori diversi rispetto a quelli esaminati finora. Questa operazione è utile per determinare se l'economia del paese sta crescendo. Gli indicatori sono:

- Risultati scientifici e performance dei sistemi d'istruzione superiore.
- Attività innovative.
- Performance del sistema industriale del Paese.

Combinando questi tre elementi si avrà una valutazione globale del sistema di innovazione biotecnologica del Paese preso in considerazione.

Prendendo in considerazione i risultati scientifici vanno analizzati il numero di pubblicazioni in materia nel Paese, rapportato con altri oppure con la media OCSE; per esempio se un paese fa parte dell'Unione Europea, il suo numero di pubblicazioni può essere confrontato con quelli degli altri Paesi Membri per verificare se il suo status è in linea con la media comunitaria.

Per ottenere dei dati il più trasparenti possibili si relazionano le informazioni raccolte con la popolazione o con il numero di ricercatori del Paese di riferimento, in tal modo si ha una misura di confronto equa.

Per quanto concerne i sistemi d'istruzione superiore si può misurare quanto ogni categoria di attore coinvolto influenzi il processo di innovazione; in tal modo si osserva in quale misura le università sono rilevanti, così come gli ospedali o le aziende.

La performance del sistema d'istruzione superiore di un Paese si misura attraverso il numero di laureati in una determinata materia, e la qualifica che dopo la laurea essi conseguono.

Passando al secondo punto, la performance dell'attività innovativa si valuta utilizzando le attività di brevettazione. Anche in tal caso si raccolgono dati circa il numero di domande di brevetto nel settore *biotech* del Paese di riferimento, e si confronta con quello di altri paesi.

Quest'attività si può effettuare non solo per settori, ma anche per nicchie come la biofarmaceutica.

Seguendo il metodo precedente, al fine di ottenere dati confrontabili, tali informazioni vanno rapportate alla dimensione del paese.

Il terzo elemento da analizzare è la performance del sistema industriale del settore biotecnologico. A tal proposito si può utilizzare come misura di confronto fra i vari paesi, se prendiamo per esempio in considerazione la nicchia *biopharma*, il numero di farmaci (bio) in via di sviluppo.

Un altro strumento da analizzare è il capitale di rischio utilizzato per i finanziamenti nel settore. Esso è specialmente utilizzato nelle *start-up* e, in tal modo, si misura anche l'intensità dell'attività biotecnologiche. Secondo alcuni studiosi tale elemento misura la qualità dell'avviamento di tali attività, in quanto, essendo un settore con alti costi e rischi, si procede ad un finanziamento solamente se l'attività è sicuramente profittevole, e quindi di qualità.

In conclusione, l'apertura di un Paese al mondo dell'innovazione *biotech* porta sicuramente dei vantaggi. A fare la differenza è sicuramente il livello di conoscenza in materia del Paese; essa però può essere spostata e trasferita tra paesi o/e aziende attraverso il commercio internazionale, i flussi di lavoratori e di capitale, l'utilizzo di licenze, le alleanze strategiche e gli Investimenti Diretti all'Estero (IDE). In riferimento a quest'ultimi, le principali aziende in campo biofarmaceutico hanno messo in atto, o sono coinvolte, in operazioni di M&A; in tal modo, come già spiegato in precedenza, si abbassano i costi di R&S, che sono sempre molto elevati, si realizzano economie di scala e si può accedere a tecnologie avanzate o competenze codificate del *partner*.

Degli altri fattori che influenzano la valutazione di un paese sono: i sistemi di ricerca pubblici, il contributo dei diversi attori nelle pubblicazioni e, come esposto in precedenza, nelle domande di brevetto.

Per quanto concerne i sistemi di ricerca pubblici, risultano rilevanti elementi quali la struttura di assegnazione dei fondi, gli organismi che finanziano le operazioni e il ruolo di università e istituti di ricerca. Sono stati predisposti tre sistemi di ricerca pubblici [Enzing, 1999].

- i. Istituti di ricerca autonomi: essi definiscono autonomamente i programmi di perseguire e il coordinamento dei fondi.
- ii. Consigli di ricerca: sono caratterizzati da programmi flessibili e utilizzo di sistemi di concorrenza per assegnare i fondi; anch'essi sono indipendenti.
- iii. Organismi pubblici: essi si fondano sull'utilizzo di finanziamenti pubblici, e sono coinvolti organi come i Ministeri.

Per essere più efficaci i paesi utilizzano caratteristiche miste di questi sistemi.

In riferimento alle pubblicazioni il ruolo più rilevante è nelle mani delle università e degli ospedali universitari e, in misura minore, degli istituti di ricerca.

Quest'ultimi invece, sono più attivi in relazione alle domande di brevetto, mentre per le università varia da paese a paese.

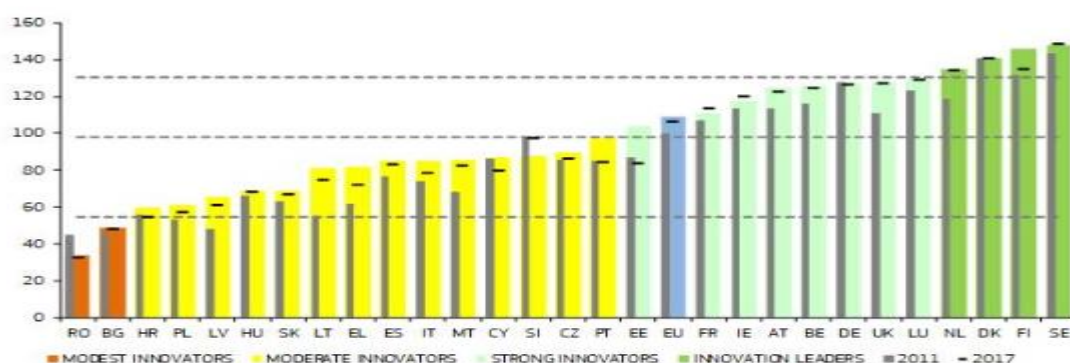
Prendendo in considerazione il settore invece, i fattori influenzanti sono: la dimensione del settore stesso, la presenza di società straniere e l'utilizzo di alleanze strategiche.

Il settore biotecnologico è fortemente internazionalizzato, quindi la presenza di aziende straniere è elevata in quasi tutti i paesi presi in esame, come si nota dalla forte predisposizione ad allearsi con, appunto, soggetti esteri.

2.9 Alleanze biotecnologiche – Innalzano il livello di innovazione di un Paese?

Il settore della biotecnologia, come precedente accennato, è un settore giovane nato applicando le conoscenze scientifiche e tecnologiche ad agenti biologici.

A tal proposito è stato effettuato uno studio in diversi Paesi, per verificare quale forma di governo sia più adatta per far decollare tale settore. È stato appurato che in presenza di capitalismo tale settore non riesce pienamente ad adattarsi.



In riferimento a ciò, come si nota dal grafico¹², i paesi Europei sono sempre più innovativi, per resistere e competere a livello globale.

¹² Commissione europea, "Sviluppo regionale e urbano nell'UE", Politica Regionale, Newsroom.

Francia, Danimarca-Svezia, Italia

È stato condotto uno studio (Michelazzo, Belussi, Rakic) su tre modelli diversi di innovazione:

1. modello misto (Francia), che relaziona il livello nazionale con quello locale;
2. sistema di innovazione regionale, sviluppato nei paesi del nord, quali Danimarca e Svezia;
3. cluster scientifici a livello locale (Italia).

Per quanto concerne la Francia, essa attribuisce un ruolo essenziale allo Stato, che sussiste nel pianificare la strategia industriale per lo sviluppo di determinati settori.

In riferimento al settore biotecnologico, tale Paese ha predisposto la creazione di cluster, cd. Genopoli; in essi, attraverso numerosi finanziamenti, è concentrata la ricerca biotecnologica, unendo sia istituzioni pubbliche che private. Inoltre, si possono sfruttare le sinergie che si creano e le reti di collegamento tra industria e ricerca.

A sostegno della ricerca è stata fondata l'ANVAR (*Agence Nationale de Valorisation de la Recherche*), un'istituzione che appunto supporta e valorizza la ricerca. Tale organismo predispone dei fondi e delle agevolazioni fiscali (quali il credito d'imposta, in vigore già dal 1983) ad ogni azienda biotecnologica che mantenga il livello di ricerca superiore ad un certo limite prestabilito, incrementandone la portata se l'imprenditore in questione è di giovane età. Inoltre, le istituzioni pubbliche (quali i Ministeri della Ricerca, dell'Industria e della Sanità) e private cooperano in *partnership* strategiche al fine di sviluppare prodotti nuovi ed innovativi. Nel corso degli anni inoltre, sono state emanate delle leggi ai fini di favorire l'innovazione, tenendo conto dell'evoluzione del mercato. Una delle prime e principali è l'*Innovation Act* (1999), in cui si prende atto delle nuove tecnologie che avanzavano sul mercato e dell'importanza della cooperazione tra gruppi industriali in materia di ricerca e sviluppo. Sempre tale legislazione introduce i primi incentivi a fronte della creazione di aziende innovative, con il risultato che innumerevoli ricercatori si sono concentrati nelle biotecnologie. Successivamente a ciò anche alcune imprese private hanno stanziato fondi per supportare le aziende *biotech*.

Lo stesso atto a fronte della consapevolezza che la collaborazione tra attori economici è il metodo migliore per raggiungere l'innovazione in tale settore, concede dei fondi a quelle aziende impegnate in alleanze strategiche.

L'*Innovation Act* è stato rafforzato nel 2003 con un piano d'innovazione, i cui, altri obiettivi erano maggiore collaborazione a livello comunitario, più attenzione nel settore dell'istruzione e formazione, e sensibilizzare i ricercatori in merito ad una politica sui brevetti.

I dati evidenziano come il suddetto modello di governance favorisca lo sviluppo della ricerca, l'incremento di aziende biotecnologiche (in particolare la nicchia *biopharma*), di lavoratori e di fatturato prodotto.

Il cluster creato tra la Danimarca e la Svezia, il *Medicon Valley*, è uno dei più rilevanti in tutta Europa. Esso è stato creato con l'intento di sviluppare l'interconnessione tra imprese nel settore biotecnologico, e di favorirne i flussi.

La Svezia in particolare adotta una politica di predisposizione di fondi volti proprio alla ricerca, sviluppando la presenza di molti attori e quindi un forte livello di competizione. Nonostante la presenza di numerosi e svariati attori, esiste una forte integrazione tra università, ospedali, istituzioni pubbliche ed aziende private.

Le alleanze tra i diversi attori sono proprio il punto di forza di questo cluster, permettendo per esempio una sperimentazione attiva direttamente da poli universitari ad ospedali.

Sempre seguendo la linea di pensiero della collaborazione, il governo svedese offre svariati benefici economici e fiscali a quelle aziende private che sviluppino collaborazioni e/o alleanze strategiche con le università e gli istituti di ricerca.

Al contrario, il settore delle biotecnologie in Italia procede con una crescita più lenta rispetto a tali paesi, anche se come precedentemente citato, nell'ultimo triennio abbiamo assistito ad una forte crescita. La Nazione è poco presente nell'erogare aiuti economici a tale settore, derogando il compito alle regioni (in particolare la Lombardia, in cui il cluster è localizzato).

Con tale analisi è chiaro che il fulcro essenziale per lo sviluppo del settore biotecnologico è quindi lo sfruttamento delle reti di comunicazione e la cooperazione e alleanza tra diverse istituzioni e attori, sfruttandone le sinergie creatosi. Inoltre, misurando il numero di brevetti, è constatato che le alleanze sono il miglior strumento in termini di produzione di innovazioni.

Al contrario, variabili come l'età e la dimensione dell'azienda, o il paese d'origine della stessa, non hanno alcun impatto in tal senso.

India

Uno studio simile è stato effettuato in un Paese, il cui contesto è totalmente differente dai precedenti: l'India.

In tal caso la spinta verso l'innovazione biotecnologica è stata data dal Dipartimento di Biotecnologia (DBT) e da istituti pubblici di ricerca. Il primo approccio alla ricerca in tale settore è stato di tipo traslazionale, al fine di trasformare i dati raccolti in innovazione, in particolare nella prevenzione, diagnosi e cura di malattie. In India le aziende private, anche se

molto interessate ad implementare soluzioni innovative, si sono trovate a non poter accedere alla tecnologia per mancanza di risorse.

Per far sviluppare al meglio tale settore implementando la strategia di ricerca traslazionale è necessario, come dimostrato per i casi precedenti, che una molteplicità di attori interagisca tra loro e che si formi un'interconnessione.

A tal riferimento sono stati sviluppati tre centri di ricerca, con l'obiettivo di creare anche un *network* da cui possono sorgere opportunità per le organizzazioni coinvolte.

1. *Translational Health Science and Technology Institute (THSTI)*. Tale istituto ha come obiettivo l'utilizzo della tecnologia per creare innovazioni mediche a prezzi accessibili, attraverso la collaborazione di ospedali, istituti di ricerca e aziende.
2. *Platform for Translational Research on Transgenic Crops (PTTC)*. Esso si concentra nello sviluppo delle istituzioni pubbliche e delle piccole aziende nel settore *biotech*, in particolare con riferimento alla nicchia della biotecnologia applicata all'agricoltura.
3. *Translational research platform for processed foods*. Quest'ultimo istituto concentra le proprie ricerche nell'applicazione della biotecnologia ai settori agricoli, alimentari e nutrizionali.

Al fine di sviluppare in maniera più avanzata il suddetto settore l'India ha accolto una strategia di alleanze strategiche a livello globale, per rendere più efficace la realizzazione e commercializzazione di soluzioni innovative. In tal modo hanno accesso alle conoscenze e alle capacità di *partner* globali e molto rilevanti nel settore, mettendo in comune le proprietà intellettuali.

È stato accurato che questa strategia porta, oltre che all'innalzamento dell'India a livello mondiale, dei risultati ottimi perseguendo obiettivi comuni per il benessere della popolazione a livello globale; al contrario le alleanze a livello nazionale o internazionale potrebbero essere spinte dal solo obiettivo di guadagno di uno (o entrambi) i *partner*.

Gli accordi globali si focalizzano sul concetto di continuo sostegno tra le organizzazioni coinvolte, con la cd. catena del valore integrata, al fine di essere efficaci in ogni fase della catena del valore per l'innovazione. A tal proposito, uno degli obiettivi globali maggiormente perseguiti è la diminuzione della povertà.

Seguendo la stessa linea di pensiero, per sostenere la condivisione di tecnologie, nel 2010 è stato istituito l'Unità di Avanzamento Tecnologico (TAU) a Nuova Delhi. Negli anni successivi sono state siglate ulteriori alleanze strategiche a livello globale in particolare sviluppando la nicchia rossa della biotecnologica.

Oltre a ciò l'India ha istituito notevoli sostegni agli scienziati indiani, in particolari a giovani neolaureati, offrendo borse di studio retribuite in cambio di ricerca presso i loro istituti ed ulteriori agevolazioni.

Infine, il DBT ha creato dei meccanismi istituzionali, come per esempio delle società veicolo, per garantire la trasparenza, l'efficacia e la velocità nella governance e amministrazione, al fine di aumentare le probabilità di sviluppare un'innovazione di successo.

Belgio e Olanda

La situazione in Belgio è diversa da quelle descritte finora. Nonostante le differenze culturali presenti nel Paese, le competenze concerni la ricerca scientifica sono nelle mani del *Federal Science Policy Office* (FSPO) nel governo federale, affiancata da altri organismi finanziati con fondi pubblici.

Il Belgio ha attuato una politica concentrata nella cooperazione internazionale per aumentare i cofinanziamenti in materia di R&S, aumentando la spesa interna verso questa attività e incrementando la cooperazione con istituzioni come i poli universitari.

Soffermandosi nel settore delle biotecnologie, la prima apertura in questo senso fu negli anni '80, con l'apertura di un polo universitario per la biotecnologia. L'obiettivo del Governo era creare delle reti orizzontali e trasversali sia verso il mondo accademico, includendo ricercatori e poli universitari, sia verso l'industria per ottenere finanziamenti o altri supporti economici dalle società.

Seguendo questa strategia il Governo fiammingo ha creato svariati programmi per attirare i migliori scienziati del mondo in campo biotecnologico.

Le quota più ampia di spese di R&S è indirizzata verso l'industria farmaceutica e *biopharma*, che è il motore dell'economia belga, garantendo anche svariati posti di lavoro. Questo primato nel settore farmaceutico ha procurato vantaggi di esperienza al Paese, in quanto è stato soggetto in maniera prioritaria ad investimenti per incentivare le biotecnologie proprio da aziende farmaceutiche.

A conferma di ciò il Belgio gode di dati positivi riguardanti il fatturato derivanti da tale settore, avvalendosi in particolar modo alle alleanze strategiche. Le motivazioni alla base di questa scelta risiedono nella suddivisione dei costi da sostenere al fine di incentivare la ricerca e nella possibilità per le aziende di crescere.

Come precedentemente accennato questo Paese sfrutta inoltre, la propria rinomata eccellenza nel settore dell'istruzione (vanta di personale altamente qualificato) affidandosi in larga parte ai poli universitari. In tal modo gli scienziati e le università riescono a dare alla luce numerose

ed innovative *start-up* in questo settore. In aggiunta, il Governo ha incentivato degli sgravi fiscali e vantaggi finanziari a tali aziende.

L'Olanda attualmente è uno dei leader nel settore dell'innovazione *biopharma* e tecnologica. Molte multinazionali investono nelle aziende olandesi e, organizzazioni estere come il Serum in India collaborano attraverso alleanze strategiche con aziende biotecnologiche del Paese.

Questi risultati sono stati raggiunti grazie alle soluzioni intraprese dal Governo per rendere efficaci i centri di ricerca e le università, rendendoli attrattivi per il resto del mondo.

Inoltre anche il secondo problema, caratterizzato dalla presenza di molte aziende di piccole dimensioni è stato risolto attraverso *partnership* strategiche tra ricerca, industria e associazioni di pazienti; quest'ultimi ricoprono un ruolo essenziale, in quanto interagiscono con i "clienti" o soggetti con malattie, con le aziende e con il Governo stesso. In tal modo i bisogni e le necessità dei soggetti direttamente interessanti emergono facilmente.

Qui, già tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli '80 erano stati messi in atto dei programmi volti a sviluppare tale settore, grazie anche alle considerevoli cifre investite nell'attività di ricerca e sviluppo. I primi due programmi rilevanti introdotti in quell'arco temporale sono l'*Innovation Oriented Research Programme Biotechnology* (IOP) e il *Programmatic Industry-related Technology Stimulation on Biotech* (PBTS). Nel decennio successivo invece, l'attenzione alla ricerca divenne più generica, soffermandosi maggiormente nell'attività di commercializzazioni di soluzione tecnologiche innovative.

L'attenzione a tale settore tornò nei primi dieci anni del nuovo secolo; al settore *biotech* fu riconosciuto sempre più prestigio e furono istituiti dei programmi per supportarne la crescita, come il *Biopartner* o la *Netherlands Genomics Initiative* (famosa anche per l'attenzione agli aspetti etici e sociali nell'attuazione dei programmi) e la successiva creazione di cluster.

Oltre a incoraggiare ed incentivare la ricerca, questi programmi offrivano sovvenzioni e sgravi fiscali agli attori coinvolti.

Un problema che il Paese ha dovuto affrontare è il fatto che il settore *biotech* era giovane; ciò comportava poco personale qualificato e poche aziende, per lo più di dimensioni ridotte rispetto i concorrenti internazionali. Questi problemi sono stati superati grazie a nuovi quadri normativi, i quali prevedono un livello di qualità più elevato in ordine all'innovazione biotecnologica.

Norvegia e Finlandia

La Norvegia vanta di numerose risorse naturali da sfruttare, quali il petrolio e il gas, l'energia idroelettrica ed attività connesse come la pesca. Questo paese incentra la maggior parte delle

sue entrate nell'esportazione di petrolio, con un conseguente arricchimento delle società collegate a tale attività.

Per questa ragione il Paese ha sviluppato il settore biotecnologico "in ritardo" rispetto agli altri Paesi del Nord Europa.

Nonostante l'attività di R&S sia inferiore rispetto ad altri paesi, in Norvegia sono rilevanti le fonti di finanziamento pubbliche gestite dal Consiglio di Ricerca Norvegese. Esse possono essere sovvenzioni ad imprese, ma anche borse di studio rivolte ad istituti di ricerca.

Per colmare il divario rispetto agli altri paesi del nord, nel 2004 è stata istituita l'*Innovation Norway*. Essa è un'associazione di pubbliche organizzazioni, con lo scopo di promuovere l'innovazione e sostenere le PMI offrendo competenze e finanziamenti.

Inoltre sono presenti università specializzate in particolari rami della biotecnologia, che spesso danno luce a *spin-off* in materia. La presenza di ricercatori istruiti e competenti in materia è uno degli elementi principali dello sviluppo del suddetto settore in Norvegia.

Un punto a sfavore invece, è la presenza di piccole aziende in tale ambito a fronte di grandi multinazionali farmaceutiche estere, insediate nel territorio.

Anche qui sono presenti organizzazioni che esprimono gli interessi dei pazienti e hanno collegamenti diretti con tutti gli attori coinvolti. L'elemento che differenzia tali associazioni da quelle descritte precedentemente, è che esse hanno un forte potere economico, e spesso finanziano gli istituti di ricerca e le università.

Per rendere competitivo a livello internazionale il settore *biotech* sono stati presi alcuni provvedimenti, quali per esempio la creazione di programmi per creare centri di eccellenza nel settore, promuovere una normativa che agevoli la commercializzazione della proprietà intellettuale e le alleanze tra il mondo della ricerca e dell'industria. Anche dal lato economico sono stati presi provvedimenti, come l'introduzione di sgravi fiscali per le PMI che mantengano sopra un certo limite il livello di R&S e programmi per erogare finanziamenti.

Inoltre, perseguendo sempre lo scopo di diventare competitivi a livello internazionale, sono state attuate molte alleanze strategiche con aziende multinazionali estere. Infatti tra la fine degli anni '90 e l'inizio del 2000, più della metà delle aziende biotecnologiche era coinvolta in un'operazione di alleanza con una grande azienda estera.

Come si evince dal grafico a inizio paragrafo, uno dei paesi più innovatori d'Europa è la Finlandia. Essa propone dei continui programmi di collaborazione tra università, istituti di ricerca, Governo e industria.

Già dagli anni '90 una quota consistente di finanziamenti era volta alla ricerca per tutte le discipline scientifiche. Lo Stato in particolare stanziava fondi a favore di università, ricercatori e

ospedali. Il Parlamento ha infatti creato una fondazione indipendente, *Sitra*, che collabora con investitori pubblici e privati per sostenere i progetti innovativi. Essa investe anche su progetti internazionali volti sempre a sviluppare soluzioni innovative o tecnologiche, anche se più recentemente a seguito della crisi questo ambito è stato uno delle barriere da superare.

Anche la Finlandia concentra l'attenzione su corsi di studio specializzati in materie biotecnologiche, al fine di sviluppare programmi di cooperazione con le stesse università. La Finlandia infatti, vanta di possedere personale altamente qualificato nel settore delle biotecnologie, anche se è obbligata ad attrarre ricercatori dall'esterno per essere abbastanza competitiva a livello internazionale e globale a causa della sua dimensione ridotta.

Nonostante questi elementi positivi, la Finlandia ha subito alcune battute di arresto in merito ai brevetti, in quanto le università e le altre istituzioni di ricerca faticavano a trovare un sistema di brevettazione unico, in mancanza di una legislazione a riguardo. Inizialmente nascevano molti *spin-off* universitari, che poi non riuscivano a sostenere economicamente le spese, oppure non brevettavano l'innovazione e non riuscivano a commercializzarla in quanto gli scienziati non avevano le competenze per ricoprire efficacemente il ruolo di CEO dell'azienda. A sostegno di ciò l'Europa ha creato dei programmi appositi per finanziare queste iniziative, rendendo la Finlandia un paese con una forte interattività tra attori nel campo delle biotecnologie.

Germania e Spagna

La Germania è uno dei più grandi ed influenti Paesi dell'Unione Europea. In ambito di R&S, o più precisamente ricerca biotecnologica, essa incorre in innumerevoli attori quali i ministeri o il Consiglio di Ricerca Tedesco (DFG), società, fondazioni e università.

La Germania suddivide le organizzazioni che finanziano i progetti da quelle che sono più concentrate sulla ricerca e sviluppo degli stessi, creando un complesso sistema di distribuzione dei fondi. Tale struttura suddivide i finanziatori orizzontali e quelli verticali; i primi sono le altre istituzioni che hanno competenze in ambito biotecnologico e decidono di sostenere progetti ritenuti innovativi, i secondi invece, sono aziende rientranti in dei programmi messi appunto per tale scopo (H.E. Biotechnology 2000, Programma quadro sulle biotecnologie, Programma Health 2000, per citarne alcuni).

Dopo aver attuato questi programmi di supporto alla ricerca, il Paese si è preoccupato di costituire iniziative, come per esempio il programma *Bioprofile*, a supporto della commercializzazione dei prodotti o servizi nati tramite la ricerca biotecnologica attraverso la creazione di cluster.

Molto rilevante è il ruolo delle università e degli istituti di ricerca presenti, delle società farmaceutiche che investono nella biotecnologia e di società di sperimentazione. Attraverso tali

investimenti le aziende farmaceutiche riescono a sviluppare, testare e successivamente commercializzare il prodotto.

Dopo un periodo di staticità del settore il Paese ha deciso di attuare delle manovre di collaborazione e *partnership* tra università, organismi di ricerca e aziende *biotech*, sia a livello nazionale che internazionale. Di seguito sono riportati alcuni dei *key elements* del settore biotecnologico tedesco e le relative barriere.

Fattori Essenziali:	Barriere:
Conoscenze	Attuazione dei regolamenti
Risorse Umane	Qualifiche accademiche
Regolamenti	Costi
Finanziamenti	

Le conoscenze sono sostenute principalmente da università e aziende specializzate nel settore. Per quanto concerne le risorse umane, ci si concentra principalmente sulle competenze interdisciplinari, ovvero che gli scienziati delle aziende citate precedentemente devono essere in grado di relazionarsi anche con altre discipline ed in altri ambiti.

In entrambi i lati si nota la presenza dei regolamenti; esso può tramutarsi in un fattore negativo quando, il numero elevato di norme, incorre in un'alta burocraticità delle stesse. In tal modo si può ostacolare lo sviluppo della ricerca. Dall'altro lato però, la presenza di un insieme di norme efficaci può avvantaggiare la commercializzazione dei prodotti in tale settore.

Per qualifiche accademiche si intende che in Germania i programmi educativi specializzati nella ricerca biotecnologica, sono inferiori rispetto ad altri colossi dell'Unione Europea.

Nonostante i numerosi programmi di finanziamento, i costi da sostenere, specialmente nella fase iniziale di ricerca, sono molto alti. Per questo le PMI faticano a restare a galla e ad insediarsi nel mercato comunitario.

Una situazione diversa si verifica in Spagna. Essa si interessa al settore *biotech*, in particolare la nicchia della biomedicina e l'area socio-sanitaria, già dagli anni '80 (in particolare promossa dalla legge 13/1986). A tal proposito è stato promosso un programma di promozione dell'attività di R&S in generale, mentre programmi più specifici sono stati istituiti per garantire agevolazioni e finanziamenti pubblici a favore dell'avanzamento tecnologico.

Inoltre, sono state sottoscritte alleanze strategiche tra il settore pubblico e l'industria a favore dello sviluppo della ricerca scientifica. Queste collaborazioni prevedevano lo stanziamento di fondi pubblici a favore dello studio di piani, programmi e attività con lo scopo di eccellere nella ricerca medica e innovazione biotecnologica.

Una caratteristica distintiva di questo Paese è il fatto che le aziende coinvolte non sono nate come *spin-off* o *start-up* universitarie, ma la maggior parte sono aziende di medie-grandi dimensioni, con più di 200 dipendenti. Più precisamente le grandi aziende applicano le competenze biotecnologiche per sviluppare soluzioni innovative, in particolare come anticipato precedentemente in ambito medico e farmaceutico.

I *key drivers* del settore biotecnologico spagnolo possono essere così elencati:

- la presenza di personale altamente qualificato; ciò si può notare anche dal numero di pubblicazioni degli attori coinvolti;
- l'esistenza di strumenti politici che agevolano e supportano l'innovazione;
- iniziative volte a promuovere le *partnership* tra attori del settore, sia pubblici che privati;
- la realizzazione di "parchi tecnologici" (tra i più importanti a Barcellona o Madrid); la loro presenza stimola lo sviluppo e la crescita di processi innovativi attraverso la presenza di strutture e tecnologie avanzate, e la rete di collaborazione con università e centri di ricerca. Questo crea sinergie sia dal lato della ricerca, che da quello dell'industria;
- la promulgazione di normative fiscali che supportano, favoriscono ed agevolano l'innovazione biotecnologica.

Giappone

Totalmente diversa è la situazione in Giappone, dove il settore *biotech* è uno dei trainanti dell'economia del Paese. Svareti fondi sono stati stanziati a favore della ricerca in tale settore, promuovendo anche la commercializzazione attraverso licenze di brevetti o la creazione di vere e proprie aziende.

Svolge un ruolo essenziale lo Stato, con la promulgazioni di leggi per la promozione del trasferimento tecnologico tra le università e l'industria. Ai sensi di queste leggi le aziende biotecnologiche possono sfruttare agevolazioni fiscali e beneficiare di aiuti finanziari. Inoltre sono stati promossi dei centri di ricerca per favorire le alleanze strategiche tra istituti universitari e aziende private. Tali collaborazioni, anche con organizzazioni estere, sono molto frequenti in Giappone, in particolare è diffusa la forma del *licencing*.

Le motivazioni alla base di tali alleanze sono principalmente l'acquisizione di competenze e tecnologie avanzate; inoltre, in riferimento alla nicchia *biopharma*, sono nate alleanze strategiche con le principali aziende produttrici di farmaci per ottenere i nuovi composti degli stessi, riducendo anche i costi.

Diversamente dagli Stati Uniti, o dal altri paesi leader nel settore, le aziende che hanno intrapreso la strada dell'innovazione biotecnologica erano già di grandi dimensione e non PMI. Nonostante però il Giappone sia uno dei Paesi più avanzati nel settore della ricerca, in particolare nella nicchia biofarmaceutica, meno attenzione presta al lato della commercializzazione; tale problema è stato parzialmente risolto con la creazione di cluster.

2.10 Errori nelle alleanze strategiche nel settore *biotech*

Come analizzato fin'ora il settore biotecnologico è in forte espansione. Esso se alimentato nella maniera corretta, per esempio attraverso alleanze strategiche ed adeguati programmi, può portare vantaggi al Paese o all'azienda.

Esistono però dei casi in cui nascono imperfezioni a seguito di alleanze strategiche che possono portare all'emersione di svantaggi e barriere al processo di innovazione.

I problemi possono sorgere quando gli attori non riescono ad integrarsi, coordinarsi e ad adattarsi alla nuova tecnologia oppure non riescono a cogliere le nuove opportunità che si presentano.

Dall'altro lato può succedere che a seguito di un'alleanza i manager non siano in grado di gestire la situazione, e compiano scelte manageriali sbagliate oppure adottino sistemi di governance non adeguati.

Inoltre, con la creazione di alleanze è importante saper gestire due o più realtà diverse che entrano in contatto; a tal proposito essenziale è la gestione di eventuali conflitti prima che possano bloccare il processo stabilito. La capacità gestoria di un'alleanza, come ampiamente ripetuto, genera nelle aziende coinvolte un enorme vantaggio competitivo.

Spesso anche le istituzioni e il quadro normativo possono far sorgere delle barriere a fronte dell'innovazione. Per esempio in passato, in Giappone, tutte le proprietà intellettuali appartenevano al Governo; in tal modo si creavano barriere e non si favoriva lo sviluppo e la commercializzazione delle stesse. Oppure in Francia anni fa gli scienziati che lavoravano per istituti di ricerca pubblici non potevano partecipare o collaborare con altre aziende, bloccando non solo la loro carriera, ma anche il passaggio di conoscenza e l'innovazione che si poteva generare.

Un altro elemento è il fatto che può mancare il legame di fiducia tra le aziende coinvolte, riversando problemi internamente ed esternamente all'azienda.

Dal lato della ricerca scientifica, come ripetuto nelle mani delle università e degli istituti di ricerca, i fondi possono essere insufficienti o non giustamente distribuiti.

Sempre in riferimento alla ricerca e alla conoscenza, è necessario che il Paese offra una base di conoscenza scientifica generale, anziché focalizzarsi su un'unica materia e trascurare altri

ambiti. Questo è utile perché attraverso le alleanze strategiche si può incorrere in conoscenza adattabile ad altri ambiti della propria azienda, non inizialmente considerati dal progetto. Per rilevare tali vantaggi però, è necessario avere le conoscenze necessarie.

Sorgono svantaggi nel caso in cui il Paese o l'azienda si focalizzi solamente sulla ricerca di base, senza prestare attenzione alla parte applicativa, che potrebbe avvenire attraverso alleanze e cooperazioni con organizzazioni quali gli ospedali. In tal modo si incorre in una perdita dell'innovazione stessa, in quanto la non applicazione comporta una barriera nel processo di evoluzione del prodotto (o servizio) verso la commercializzazione. È importante quindi avere personale qualificato.

Un errore preso poco in considerazione, ma che si è rivelato essenziale nello sviluppo del settore in alcuni paesi, è la collaborazione con i clienti. Per esempio nel caso della nicchia biofarmaceutica, la collaborazione con le associazioni di pazienti. Essi sono i primi ad evidenziare i problemi e a proporre soluzioni, che poi dovranno essere messe in atto dagli scienziati e dalle aziende. Ignorare tali associazioni può portare ad una lentezza nello sviluppo di soluzioni innovative, e potrebbero non concordare con le iniziative proposte, con il rischio che ne blocchino la diffusione e commercializzazione. Inoltre, come visto precedentemente nell'analisi di alcuni paesi, tali associazioni provvedono a finanziare gli studi di ricerca stessi, quindi è importante sostenere una relazione continua con essi.

CAPITOLO 3 – PASSAGGIO DA ALLEANZA AD ACQUISIZIONE

3.1 Processo di acquisizione

Come analizzato nel Capitolo 1 dell'elaborato la forma delle alleanze è molto utilizzata in quanto permette a due o più aziende di collaborare, mantenendo però, la propria autonomia.

In molti settori le alleanze sono utilizzate come strumento di prova per una futura acquisizione; l'azienda decide di collaborare con l'impresa target prima di procedere ad un'acquisizione vera e propria, in modo da valutare in prima persona se l'operazione sarà vantaggiosa (Conca, 2001).



Il processo di acquisizione, così come quello dell'alleanza strategica, è composto da diverse fasi:

- 1) Analisi e valutazione strategica
- 2) Negoziazione e closing
- 3) Integrazione ex-post

Nella prima fase, di analisi e valutazione strategica, l'elemento essenziale è la visione strategica; più precisamente è importante analizzare la situazione per capire in primo luogo se l'acquisizione è la soluzione più idonea rispetto agli scopi perseguiti. A tal proposito si effettua l'attività di *audit* strategico, ovvero si analizza il settore tramite lo schema delle cinque forze di M. Porter, si identificano le sinergie realizzabili attraverso l'operazione di acquisizione e con tali informazioni si valuta se l'operazione è coerente con il quadro strategico dell'azienda.

Successivamente l'azienda deve provvedere a definire gli obiettivi e i risultati che vuole ottenere da un'eventuale acquisizione, con il fine di delineare il profilo dell'azienda target ideale. Durante questa fase si deve stabilire anche il *timing* dell'operazione, l'investimento complessivo realizzabile e il limite di prezzo a cui si può arrivare in fase di contrattazione. A questi elementi è importante aggiungere un'analisi prospettica del piano economico-finanziario. Questa attività è essenziale per non commettere errori di valutazione in fase di negoziazione, per esempio sopravvalutando l'azienda target. Esiste in ogni caso un margine di

errore, e la possibilità che l'acquisizione non porti i risultati sperati, ma se viene fatta una corretta attività di *audit* strategico tale rischio si riduce.

Infine, si procede alla ricerca e valutazione delle varie aziende. Durante questa fase si ha una prima attività di ricerca e successivamente si procede al confronto e valutazione delle aziende.

Esistono dei criteri utilizzati per comparare congruamente tutte le aziende. Essi sono:

- il grado di coerenza complessiva, valutando gli aspetti in comune tra le aziende e la loro compatibilità;
- la presenza dei requisiti richiesti;
- la compatibilità a livello organizzativo e culturale;
- la fattibilità finanziaria;
- la possibilità di entrare in contatto.

Una volta individuata l'azienda ideale si procede con la seconda fase. Essa riguarda l'avvio della negoziazione, la gestione e la conclusione della trattativa.

I primi contatti con l'azienda target possono avvenire direttamente oppure avvalendosi di un intermediario. Contattando direttamente l'azienda target si ha un approccio immediato e una visualizzazione immediata dell'acquirente, creando fiducia tra le parti e riducendo i tempi dell'operazione. Inoltre, dal lato dell'acquirente tale approccio può essere visto con più trasparenza rispetto all'utilizzo di una società specializzata come intermediario, donando più serietà alla proposta stessa.

Dall'altro lato tale approccio può risultare poco affidabile, mentre avvalendosi di un intermediario, quale una società specializzata, si attribuisce più concretezza all'operazione e alle aziende target. Infine, nel caso siano presenti molti concorrenti è consigliabile utilizzare un soggetto esterno di intermediazione, per evitare che vengano a conoscenza dell'operazione e interferiscano.

Entrambi i metodi hanno vantaggi e svantaggi; l'azienda deve quindi valutare la situazione, tenere conto del mercato in cui si opera e l'impresa target, ed infine scegliere la negoziazione più adeguata al caso.

L'avanzamento dei contatti tra le due aziende avviene attraverso un documento, detto lettera di confidenzialità. Con esso le parti palesano il loro impegno nell'avanzamento della trattativa, ma non definiscono i dettagli della stessa. Essa è utile ad entrambe le parti: da un lato per comunicare all'acquirente l'interesse al proseguimento dell'operazione, offrendogli quindi una sorta di garanzia, dall'altro lato per impegnare in maniera formale il venditore, così da dare sicurezza all'azienda target.

In questo momento della negoziazione sono utilizzati frequentemente altri documenti, anche se non essenziali, quali l'accordo di *standstill* e di riservatezza. Quest'ultimo è utile affinché le informazioni che le due entità si scambiano ai fini dell'operazione non siano divulgate, garantendo appunto la riservatezza ed evitando attività di *insider trading*.

L'accordo di *standstill* invece, prevede che la società target non intrattenga ulteriori negoziazioni con soggetti estranei per un periodo di tempo determinato.

La trattativa si imposta poi individuando un range di prezzo, frutto della stima del valore dell'attività target. La stima avviene valutando l'azienda e tenendo conto dei benefici e delle sinergie che si genereranno dall'operazione di acquisizione.

L'operazione di valutazione dell'azienda può avvenire utilizzando diversi metodi, a cura delle parti coinvolte nell'operazione; essi possono essere di flusso, come i patrimoniali o reddituali, di stock, metodi di mercato oppure il metodo dei multipli di mercato.

Una volta determinato il prezzo si procede verso la fase di closing, attraverso una lettera d'intenti. Essa è un documento atipico, cioè privo di efficacia reale, ma importante in quanto le parti rendono pubblico il loro impegno concreto a procedere con l'operazione. Con ciò non significa però che le parti siano obbligate a concludere l'accordo, in quanto la caratteristica di reversibilità si mantiene anche dopo la firma della suddetta lettera.

Oltre a questo la lettera d'intenti ha le funzioni di definire il tempo entro il quale l'operazione si deve realizzare, definire in linea generale il contenuto dell'accordo e i criteri per la *due diligence*.

La *due diligence* è un processo esplorativo della società target, con l'obiettivo di ridurre le asimmetrie informative presenti e rendere più trasparente l'operazione; più precisamente si esamina la società target sotto ogni punto di vista: commerciale, economico, fiscale, contabile e giuridico. In tal modo la società valuta l'adeguatezza delle stime effettuate preliminarmente, e, eventualmente, può apportare delle rettifiche al prezzo offerto.

Questa attività è spesso effettuata in maniera superficiale dall'acquirente, il quale procede solamente alla verifica dei documenti contabili. In realtà è molto utile per capire la realtà che si sta acquistando e verificarne le possibili sinergie, oppure dall'altro lato, evidenziare gli elementi sfavorevoli affinché il prezzo e il procedimento post acquisizione siano adeguatamente modificati. Per tale ragione la *due diligence* è stata definita come l'insieme di diverse analisi specialistiche, quali:

- *commercial due diligence*: essa comprende l'analisi di mercato, del posizionamento dell'azienda target e dei suoi concorrenti;
- *due diligence* finanziaria: tale analisi si concentra sui dati finanziari e gestionali (storici e prospettici) dell'azienda target;

- *due diligence* legale: essa è importante sia in sede di stipulazione del contratto, per definirne le clausole, che in attività successive, in quanto si relaziona per esempio ai rapporti di lavoro dell'azienda target;
- *due diligence* fiscale: anche tale aspetto è essenziale in fase di stipulazione del contratto di acquisto, per evidenziare eventuali problemi fiscali e decretare le relative garanzie. Inoltre con tale analisi si può scegliere la struttura fiscale più adeguata in fase di acquisto;
- *due diligence* operativa;
- *due diligence* ambientale: tale analisi è rilevante negli ultimi anni grazie allo sviluppo del tema della sostenibilità, in quanto indaga sulla relazione tra l'azienda target e l'ambiente;
- *business plan review*: essa analizza il piano industriale, evidenzia i rischi che possono emergere e i vari scenari alternativi.

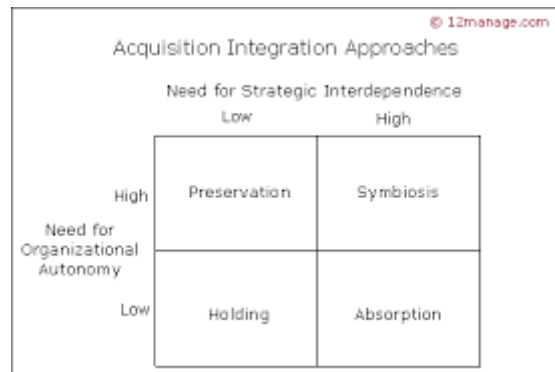
Alla fine della due diligence l'azienda acquirente ha tutte le informazioni necessarie sull'azienda target; l'esito positivo di tale analisi porta alla predisposizione dell'offerta, in cui si esplicano l'oggetto, il prezzo e le modalità di pagamento, le condizioni contrattuali, la validità dell'offerta e le garanzie. È possibile aggiungere clausole particolari, quali per esempio la clausola *earn-out*, che prevede una maggiorazione di pagamento a favore del venditore nel caso si raggiungano determinati rendimenti.

L'ultima macro-fase del processo di acquisizione è l'integrazione ex-post. Essa, al contrario delle prime due, non ha regole precise, ma dipende dagli obiettivi precedentemente fissati. Nonostante sia caratterizzata da flessibilità, è essenziale affinché l'operazione abbia successo. L'integrazione deve riguardare l'organizzazione e la cultura aziendale; più precisamente si devono trattare con accuratezza le diverse procedure organizzative e i diversi comportamenti e modelli delle persone che vi lavorano.

Il management dell'azienda deve generare consenso all'interno della nuova entità, mantenendo una visione aperta e costruttiva verso essa. È importante a tal proposito evitare qualsiasi tipo di imposizione, al fine di non creare malcontento all'interno della nuova realtà.

Questo è fondamentale nel caso le competenze trasferibili sono legate al fattore umano e non semplici tecnologie, brevetti o altre risorse tangibili.

È stata realizzata una matrice [Haspeslagh e Jemison,1991] per aiutare le aziende a gestire tale fase, mettendo in relazione i livelli di interdipendenza strategica e di autonomia organizzativa necessari. Nel primo quadrante a sinistra, *preservation*, l'azienda target conserva le proprie capacità strategiche, in quanto l'obiettivo



principale è il know-how e i benefici derivanti dall'operazione. Il primo quadrante a destra è caratterizzato dalla *symbiosis*, in cui l'interdipendenza e l'autonomia sono alte. Tali tipologie sono difficili da gestire, in quanto è importante mantenere i confini delle due entità, ma allo stesso tempo metterle in relazione e trasferirne le conoscenze.

Il quadrante in basso a sinistra, l'*holding*, è caratterizzata da nessuna integrazione tra le due entità; esse nascono nel caso si abbiano solo interessi di tipo finanziario o fiscale.

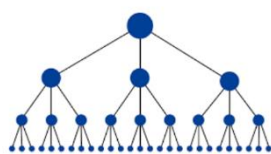
Nel quadrante in basso a destra, *absorption*, infine, è necessario unificare le due entità, sia sotto il punto di vista organizzativo, culturale, che le attività, eliminando i confini.

3.2 Da governance interattiva a governance gerarchica

Il passaggio da alleanza strategica ad acquisizione dell'azienda comporta, come spiegato nel processo di acquisizione, molti cambiamenti. Tra questi è presente il passaggio da una governance interattiva, presente nelle alleanze strategiche, ad una governance gerarchica, tipica delle acquisizioni (Ansoff, 1965 - Fubini, Pirce, Zollo, 2008).

Come accennato nel capitolo 1 esistono varie tipologie di governance. Le tre principali sono gerarchia, mercato e rete (o interattiva-*network*), ma negli ultimi anni sono nate altre due forme, ovvero la struttura modulare e la *captive*.

La forma interattiva prevede un continuo scambio di interazioni tra le parti, nel caso specifico i *partner* di un'alleanza. In tale tipologia di *governance* le parti creano un rapporto di collaborazione e dipendenza reciproca, la cui base si fonda su un legame fiduciario, tipico di un'alleanza strategica.



Al contrario le acquisizioni sono caratterizzate da una *governance* gerarchica, ovvero integrata verticalmente. Ciò significa che il controllo è centralizzato verso il proprietario o manager delle aziende.

Il passaggio da alleanza strategica ad acquisizione necessita del successivo passaggio ad una struttura gerarchica, a causa della complessità dell'acquisizione rispetto all'alleanza. Più precisamente se un'azienda acquista una società target ha una struttura più ampia rispetto ad un'alleanza strategica, in quanto spesso appartiene ad un gruppo e si hanno un numero elevato di interazioni con altrettanti attori. Con tale tipo di costruzione non è possibile utilizzare una forma di governance interattiva, in quanto si rischia che l'organizzazione stessa non porti ai risultati desiderati.

Il modello gerarchico è meno flessibile rispetto a quello di rete. Da un lato aiuta il controllo, la gestione di organizzazioni complesse e l'ottimizzazione del lavoro, dall'altro però, rischia che non si colgano le nuove opportunità a causa della sua rigidità.

Questo spiega anche la scelta di intraprendere inizialmente la strada dell'alleanza anziché dell'acquisizione. Le alleanze, grazie alla struttura di rete, sono propense a cogliere maggiormente le opportunità e sono più soggette allo sviluppo di soluzioni innovative, allo sviluppo di tecnologie avanzate e al passaggio di competenze e/o informazioni ad un'alta velocità e con maggior agilità. Le aziende quindi, inizialmente si affidano ad un'alleanza e, se i risultati sono positivi, passano alle acquisizioni.

Un problema rilevante negli ultimi anni è la trasformazione contraria: da organizzazioni a struttura gerarchica in organizzazioni interattive, ritenendo sia la scelta migliore per "essere al passo" con il progresso e la velocità dei mercati. Queste scelte spesso portano la nascita di frustrazione e disordine interno e portano confusione negli impiegati. Per questo sono nate strutture di governance intermedie, che integrino il bisogno di adattarsi ai cambiamenti di mercato con la necessità di mantenere il controllo e la gestione dell'organizzazione.

Problemi di coordinamento e di gestione dell'organizzazione possono avvenire, come precedentemente citato, anche passando da una governance di rete (alleanza), ad una gerarchica (acquisizione).

A tal proposito, il professor John Kotter ha sviluppato un modello, supportato poi da altri studiosi, che comprende entrambe le *governance*, detto il sistema operativo duale. Tale modello prevede la costituzione di una rete all'interno del sistema gerarchico.

Nel caso specifico, il passaggio ad un'acquisizione presuppone l'utilizzo di una governance gerarchica, ma l'azienda target (precedentemente *partner*) può mantenere una certa autonomia o/e interdipendenza strategica, incentivando però un continuo scambio di informazioni tra le parti.

L'idea di fondo è evitare che il passaggio di governance distrugga l'intera organizzazione, e quindi cercare di trarre vantaggio da entrambe le strutture, aggiungendo la flessibilità e la dinamicità del *network* alla gerarchia.

3.3 Vantaggi e Svantaggi

L'utilizzo dell'operazione di acquisizione genera alcuni vantaggi rispetto all'alternativa di un'alleanza strategica.



Essi sono:

- **Rapidità:** con l'acquisizione si accede in maniera più veloce alle risorse e conoscenze dell'impresa target; sotto questo punto di vista

l'integrazione *ex post* dev'essere gestita attentamente e correttamente, affinché il trasferimento delle risorse e delle competenze sia efficace.

La rapidità è presente anche nel caso in cui si entri in un nuovo mercato, in quanto attraverso un'alleanza il processo potrebbe essere più lungo e più costoso.

Se la fase di integrazione viene gestita efficacemente e si crea una rapidità nella condivisione di risorse e competenze, ciò produce un miglioramento della redditività dell'organizzazione.

- **Sinergie:** l'acquisizione dell'azienda target permette di massimizzare il processo di integrazione tra le due entità, consentendo quindi una migliore razionalizzazione delle strutture che nel tempo porterà ad un miglioramento della redditività. Al contrario, in un'alleanza strategica ci si trova di fronte a processi di collaborazione, non di integrazione vera e propria, in quanto le organizzazioni rimangono separate; come spiegato nel primo Capitolo, esistono diversi tipi di alleanze strategiche, caratterizzate da diversi livelli di integrazione, ma in ogni caso non si parla mai di totale integrazione.
- **Acquisizione di nuovi stakeholder:** acquistando un'azienda target, l'acquirente ottiene le quote di mercato della stessa, "ereditando" quindi anche i clienti; è importante anche in questo caso gestire correttamente il processo di integrazione *ex post*, per evitare errori o disservizi, quali per esempio ritardi nell'evasione dell'ordine, che comportino la perdita del cliente.

Nelle acquisizioni è possibile aumentare le proprie quote di mercato se l'impresa target è una concorrente, riducendo la competizione sul mercato.

Anche attraverso le alleanze strategiche si ha una parziale condivisione della quota di mercato con il partner e nel caso di alleanze orizzontali si ha anche una diminuzione della concorrenza.

- Barriere: attraverso l'acquisizione è possibile superare o innalzare barriere all'entrata. Più precisamente, come già spiegato, è possibile entrare in nuovi mercati superando le barriere presenti grazie alla presenza dell'azienda target, ma dall'altro lato è possibile innalzarne acquisendo per esempio un fornitore o un distributore.

Questa caratteristica la si trova anche nelle alleanze, con la differenza che le aziende rimangono separate e quindi non si ha un controllo totale.

- Benefici fiscali: le acquisizioni di aziende in crisi possono prevedere lo sfruttamento di vantaggi quali costi minori di acquisizione oppure benefici fiscali. Un beneficio fiscale è il riporto delle perdite, che permette di coprire gli utili degli esercizi successivi e quindi incorrere in una tassazione minore. Le regole sul riporto delle perdite sono state modificate con la finanziaria 2019. Fino al 2018 le perdite fiscali delle società di capitali e di persone erano soggette ad un limite temporale, che imponeva di riportarle a 5 anni, altrimenti si “perdevano”. Il legislatore ha modificato la disciplina IRES: ha tolto il limite temporale e ha sancito che è possibile riportare le perdite, ma si può scomputarle fino all'80% del reddito dell'anno dopo¹³. Per i soggetti IRPEF fino al 2018 vigeva il limite dei 5 anni, ma la finanziaria 2019 ha parificato la situazione; quindi anche i soggetti IRPEF possono riportare avanti le perdite, ma non la si può scomputare per più del 80% del reddito prodotto nell'anno successivo.

I principali svantaggi evidenziati a fronte di un'operazione di acquisizione rispetto ad un'alleanza strategica sono l'aumento dei costi fissi e le resistenze organizzative.

Durante il processo di integrazione ex-post è possibile che i costi fissi aumentino; questo accade quando nelle fasi precedenti ci si concentra solamente nella nascita e sfruttamento delle sinergie, senza tenere conto che il processo sottostante richiede tempo e denaro. Tale incremento si può poi trasformare in un aumento dei prezzi, causando conseguenze negative all'intera operazione.

Per quanto concerne i problemi organizzativi, è possibile che le persone coinvolte nelle due entità non riescano a rispettare ed accettare il cambiamento; questo problema era presente anche nelle alleanze, a causa per esempio delle culture diverse delle due entità. Nel caso delle acquisizioni però è più accentuato in quanto non si tratta di collaborare per un periodo di tempo,

¹³ Articolo 84 TUIR

ma ci si trova di fronte ad un cambiamento dell'intera organizzazione, alcune volte anche radicale.

Per queste ragioni è importante che il processo di acquisizione sia studiato attentamente, dalla fase di selezione dell'azienda, fino alla fase di integrazione.

3.4 Alleanza o acquisizione? Le Motivazioni

Le motivazioni che spingono un'azienda a scegliere di percorrere la strada dell'acquisizione anziché dell'alleanza sono legate agli obiettivi che la stessa persegue. Più precisamente secondo degli studi le ragioni sono suddivise in due macro-aree: finanziarie o strategico-industriali (Sicca, 2001- Costa, Gubitta, 2008).

Le ragioni finanziarie sono tipiche dell'acquisizione in quanto l'idea alla base è che il valore che le due entità creerebbero insieme è maggiore rispetto al valore delle stesse prese separatamente. Tali motivazioni però, prese singolarmente, non spingono un'azienda ad attuare un'operazione di acquisizione, senza la presenza di motivazioni strategico-industriali. Esse sono sufficienti in rari casi, per esempio per sfruttare i benefici fiscali legati alla perdita d'esercizio, per migliorare la posizione finanziaria nei confronti degli istituti di credito oppure nel caso in cui il valore espresso di borsa non sia ritenuto congruo.

La principale ragione finanziaria è il cosiddetto "spezzatino", ovvero l'obiettivo dell'acquisizione è la vendita separata degli asset che compongono l'impresa target.

Le motivazioni strategico-industriali sono più rilevanti rispetto alle precedenti e hanno un orizzonte temporale più ampio (lungo periodo) in quanto si vuole gestire l'impresa target e non solamente creare profitti. Le acquisizioni per loro caratteristica si focalizzano su un orizzonte di lungo periodo, mentre le alleanze sono vincolanti per un periodo limitato.

Tali motivazioni sono presenti sia nelle acquisizioni che nelle alleanze, ma in misura diversa.

Attraverso un'operazione di acquisizione è possibile aumentare le proprie quote di mercato e ridurre il numero dei concorrenti non solo temporaneamente; questo fa sì che l'organizzazione, al contrario dell'alleanza, possa ricontrattare la posizione che detiene nei confronti dei fornitori e dei clienti, così da aumentare il proprio potere contrattuale.

L'ingresso in nuovi mercati geografici è una caratteristica di entrambe le operazioni, con la differenza che attraverso l'acquisizione è più facile e rapido innalzare barriere all'entrata verso possibili *competitor*.

Anche la diversificazione del portafoglio prodotti e le economie di scala sono ragioni presenti nelle due iniziative; anche in questo caso, la rapidità è l'elemento caratterizzante per l'acquisizione, in quanto l'accesso alle risorse e alle competenze è più veloce rispetto all'alleanza strategica.

Le economie di integrazione verticale sono tipiche motivazione delle alleanze (presenti anche nelle acquisizioni, ma con minor rilevanza), in quanto le aziende si alleano con entità presenti nello stesso settore, ma in una diversa posizione nella filiera produttiva, quali clienti o fornitori. Le economie di raggio d'azione sono caratterizzate dal trasferimento di competenze manageriali, di leadership e gestione strategica. Dato che in un'alleanza le entità mantengono una certa autonomia in tal senso, tale ragione è più utilizzata nel caso delle acquisizioni.

Le economie di complementarità sono utilizzate in entrambe le operazioni, in particolare nel settore biotech; in tal caso l'azienda target o partner possiede competenze molto specialistiche ed operano in mercati di nicchia.

Le economie di integrazione manageriale, come quelle di raggio d'azione, sono tipiche delle acquisizioni; esse si basano sul concetto di *best owner*, ovvero l'acquirente sostiene di poter gestire meglio l'azienda target rispetto al manager attuale.

3.5 Focus: alleanze ed acquisizioni nel settore *biotech*

Nel settore delle biotecnologie, come spiegato nel capitolo 2, le alleanze e le acquisizioni sono operazioni molto frequenti. Il trend riferito alla scelta di un'operazione piuttosto che l'altra varia velocemente.

Nel triennio 2009-2011 le aziende *biotech* ricorrevano ad accordi di *merger and acquisitions*, mentre nel 2013 la situazione cambia a favore delle alleanze. Già dal 2012 il 30% e 48% delle aziende riteneva sconveniente procedere rispettivamente con fusioni o acquisizioni, optando invece per le alleanze strategiche, che avvenivano principalmente tra aziende *biotech* e le *Big Pharma*.

Nel 2014 la situazione cambia ulteriormente, preferendo le grandi fusioni. Ben presto le aziende si rendono conto che sono operazioni complesse sia dal punto di vista organizzativo-gestionale, che sotto il profilo dell'onerosità. Per tale ragione nel 2015 il trend delle alleanze strategiche incrementa di nuovo. In particolare le *Big Pharma* si alleano con giovani aziende *biotech*, come per esempio l'alleanza tra l'azienda Celgene e Juno.

Quest'anno le aziende biofarmaceutiche sono in forte crescita secondo un'analisi norvegese dell'agenzia AksjeBloggen e una americana del Business Insider Usa; nel primo semestre del 2020 il mercato delle *Big Pharma* aumenta di 50 miliardi a causa della situazione pandemica Covid-19 che incentiva tali organizzazioni ad investire molte risorse nella ricerca di una cura e di un vaccino.

Oltre la crescita dimensionale, si ha anche una crescita di accordi con l'obiettivo sviluppare risultati utili velocemente. Più precisamente sono state siglate più di 400 alleanze strategiche,

sia tra soggetti privati, che pubblico-privati, come per esempio l'accordo tra Barda statunitense e l'azienda biofarmaceutica Astrazeneca.

Un'altra partnership nata con l'obiettivo di creare un vaccino è tra Gsk e la canadese Medicago. Le stime riportano che anche nel secondo semestre del 2020 si avrà una crescita, sia delle alleanze che delle acquisizioni.

Più precisamente le alleanze strategiche sembrano essere più in crescita a causa delle innumerevoli ricerche scientifiche per giungere ad un vaccino al Covid-19.

CAPITOLO 4 – IL GRUPPO ZAMBON

Storia e valori dell'azienda



Figura 8 - Logo di Zambon.

Disponibile su:

<https://www.zambonpharma.com/it/it/>

“In Zambon desideriamo migliorare la vita dei pazienti e la salute delle persone attraverso ambiziosi progetti fondati su innovazione e sviluppo”¹⁴. Questa è la vision dall'azienda nata nel 1906 come “Magazzino Medicinali Zambon” dall'idea di Gaetano Zambon e Silvio Farina.

Gaetano Zambon ottiene una laurea farmaceutica ed entra subito a lavorare nella farmacia di famiglia, per poi trasferirsi qualche anno dopo a quella di Vicenza “Al Redentor”.

Egli era dotato di un grande spirito imprenditoriale e comprende che vendere i materiali a più farmacie è più redditizio che gestirne una sola, rilevando il deposito di medicinali Rossi a Vicenza.

La vendita a più realtà permette ad un'azienda di aumentare i propri ricavi, grazie a maggiori volumi di vendita, a fronte di una diminuzione dei costi fissi, dati dallo sfruttamento di economie di scala e di scope.

Gaetano confidò il progetto all'amico Farina e l'11 novembre 1906 avviano ufficialmente l'attività. Pochi anni dopo, nel 1911, la società aveva esteso i propri affari a tutta la regione e non solo alla provincia.

Nel 1917 la società subisce un'ulteriore modifica avviando la propria linea di produzione. In tal modo anziché essere una società solamente commerciale, diventa anche industriale, attraverso la nascita del marchio “Zef” e la creazione del primo laboratorio per prodotti galenici¹⁵.

Negli anni '20 l'azienda si sviluppa come impresa industriale, arrivando a cento dipendenti.

Nel 1930 la società ha l'obiettivo di internalizzare a monte nella catena del valore, in modo da controllare la qualità delle merci, producendo internamente anche le materie prime; acquista quindi una fabbrica di concimi chimici, dove concentra, a seguito di una ristrutturazione, la fase di produzione.

Nel 1938 vi fu un'ulteriore metamorfosi: l'azienda apre il suo primo laboratorio di ricerca.

Esso, collaborando con l'Università degli Studi di Padova, raggiunge molti risultati, tra cui le sintesi

¹⁴ Disponibile su: <https://www.zambon.com/it/gruppo/vision>

¹⁵ Si tratta di medicinali preparati dal farmacista nel laboratorio della farmacia contenenti principi attivi farmaceutici.

della vitamina C, della canfoedeina (un cardiocinetico¹⁶) e dei sulfamidici¹⁷.

Poco dopo, la società diventa Zambon & C. (società anonima per azioni) le cui quote erano equamente suddivise tra i suoi quattro soci: Farina, Ferrari, Giacomelli e Zambon.

Durante gli anni '40 la società si unisce con la Simes, per creare un laboratorio di ricerca più grande ed innovativo, con nuove e veloci macchine automatizzate, che attira le collaborazioni con le università. In tal modo l'azienda subisce un'enorme spinta di crescita, grazie anche all'espansione verso i territori e i mercati esteri.

Grazie alla crescita dimensionale e alle collaborazioni con le università che fornivano tecnici competenti e giovani laureati, viene sintetizzato e prodotto per via chimica su scala industriale il cloramfenicolo, cioè il primo antibiotico a largo spettro d'azione.

Nel 1951, il figlio di Gaetano, Alberto, amministratore delegato della società, intrattiene rapporti con grandi multinazionali americane, in quanto sosteneva che fosse importante possedere farmaci di proprietà, e non in licenza. Grazie a tali collaborazioni, viene aperto il primo stabilimento produttivo in Brasile, nel sud-America.

Avere un bene (nel caso in questione un farmaco) in proprietà è vantaggioso rispetto la licenza in quanto è possibile averne un uso esclusivo e concedere ad altri soggetti di utilizzarlo a fronte di un pagamento periodico; dall'altro lato la licenza permette di usufruire del bene senza sostenere i costi fissi quali per esempio la manutenzione ed eventuali imposte.

In ogni caso la metà dello scorso secolo è caratterizzata da una forte spinta verso l'idea di proprietà e di possedere un bene (basti pensare all'acquisto delle case anziché avvalersi dell'affitto), mentre era meno privilegiato l'utilizzo di strumenti quali la licenza.

Negli anni Alberto Zambon riceve molte offerte di acquisizione o alleanze strategiche, ma le declina tutte, in quanto intenzionato a mantenere l'autonomia aziendale.

Al contrario, l'azienda continua a crescere, fino a diventare una multinazionale. Viene creato uno stabilimento produttivo in Svizzera e viene fondata la "International pharmaceutical Zambon", una

holding per tutte le attività internazionali.

Inoltre Alberto fornisce estrema importanza alla ricerca di nuovi prodotti, in collaborazione con il professor Vittorio Ferrari, capo delle ricerche cliniche. Con questa filosofia vengono effettuati studi sulla l'acetilcisteina (scoperta negli anni '50, ma mai studiata affondo) e capiscono che può essere utilizzata nella fluidificazione del muco. Attraverso questo rinvenimento si crea una nuova classe di prodotto, i mucolitici, e un nuovo farmaco, il Fluimocil.

¹⁶ Farmaco capace di stimolare la funzionalità cardiaca.

¹⁷ Composto chimico ad azione chemioterapica e batteriostatica.

Anche in ambito di gestione della società Alberto è innovativo: negli anni '70 fa certificare i bilanci e introduce il controllo di gestione. Inoltre, mantiene la filosofia di non volersi legare a multinazionali, ma di rimanere autonomo: il 70% del fatturato è generato da prodotti di proprietà.

Negli stessi anni vengono separate le attività chimiche da quelle farmaceutiche, situate rispettivamente a Lonigo e zona industriale di Vicenza.

Nel 1983 la Zambon acquista la Simes, con cui aveva collaborato, entrando in possesso del Ibopamina, un farmaco per lo scompenso cardiaco, che brevetta e lancia nel 1985.

Nel 1991 quest'ultima viene acquisita dalla società svedese Astra, per accedere al mercato italiano.

Nel 1999 avviene un altro cambiamento organizzativo: viene separato l'assetto operativo da quello di indirizzo e garanzia, utili per l'attività di controllo di gestione, introdotto negli anni passati.

Inoltre, viene separata la figura dei proprietari da quella di proprietario-professionista, coinvolto nell'attività aziendale.

Nel 2003 la Zambon crea la piattaforma Z-Cube, dove fornisce conoscenze scientifiche a quei ricercatori che vogliono diventare imprenditori.

Più recentemente il Gruppo Zambon si concentra sulle patologie respiratorie, le malattie rare e sul sistema nervoso. Nel 2013 l'azienda acquista la Profile Pharma dalla multinazionale Philips e sviluppa, in collaborazione con Newron, la Safinamide, una molecola per il trattamento del Parkinson.

Nel 2014 inaugura il campus Open Zone, rivolto alla ricerca di giovani studenti.

Oggi Zambon Pharma è una multinazionale presente in 87 paesi, più precisamente in 5 continenti diversi, con quasi tremila collaborazioni in essere.

L'azienda si impegna a continuare a trasmettere i valori del suo fondatore: integrità, onestà, umiltà e attenzione alle persone. Per l'azienda è importante applicare i loro principi etici nelle attività concrete, comunicando in maniera trasparente e sincera. Essenziale è il valore dell'umiltà, in quanto ritenuto necessario per continuare ad innovarsi e crescere. Infine, un elemento a cui dava importanza anche il fondatore Gaetano Zambon, è il rispetto e l'attenzione per le persone, sia per coloro che vengono curate dall'azienda, sia per quanto riguarda i dipendenti e tutti coloro che contribuiscono alla crescita della società.

Le strategie di crescita

Il Gruppo Zambon riporta che la strategia di crescita adottata si basa sul “internazionalizzazione, massimizzazione dei prodotti core e focalizzazione sulle aree specialistiche quali le malattie del sistema nervoso centrale e le malattie respiratorie gravi¹⁸”.

Più precisamente, l’azienda nel 2015 aveva iniziato gli studi sul Parkinson e sul sistema Nervoso Centrale. Attualmente proseguono gli studi in tal senso, concentrandosi in particolare sulla Sclerosi Laterale Amiotrofica.

Passando alle malattie respiratorie, il Gruppo si è ulteriormente stabilizzato in questo campo grazie all’acquisizione di Breath Therapeutics (descritta successivamente).

Oggi effettua studi sull’efficacia e sicurezza del farmaco da loro prodotto per la Fibrosi, con due studi registrativi su pazienti affetti da bronchiectasie non legate alla Fibrosi Cistica. L’obiettivo è prevenire le riacutizzazioni delle infezioni polmonari dovute alla colonizzazione cronica da *Pseudomonas aeruginosa*.

Per quanto riguarda i loro *core products*, essi si focalizzano sulla salute della donna, sulla tosse e sul raffreddore, in particolar modo nei paesi emergenti (Cina).

In riferimento agli investimenti, l’azienda si concentra nel business chimico-farmaceutico, cercando innovazione e nuove opportunità di crescita per tutto il Gruppo.

In linea con la visione etica di migliorare la vita delle persone, l’azienda ha come obiettivo quello di incrementare la sua espansione internazionale, il cui culmine è arrivato nel 2016 a seguito di un accordo con gli Stati Uniti per la commercializzazione del proprio trattamento contro il Parkinson.

Partner e acquisizioni

Come precedentemente spiegato il Gruppo si estende ed opera in numerosi paesi, sia attraverso la presenza diretta (acquisizioni), sia attraverso *partnership* con organizzazioni locali.

Esso, come si nota dalla cartina geografica riportata, estende la sua influenza direttamente in Europa Occidentale, in Cina, Russia, Brasile e Colombia; per quanto riguarda il Centro e Nord America e l’Europa Orientale, l’azienda ricorre ad una strategia di alleanze strategiche.

¹⁸ Disponibile su: <https://www.zambon.com/it/gruppo/strategia-crescita>

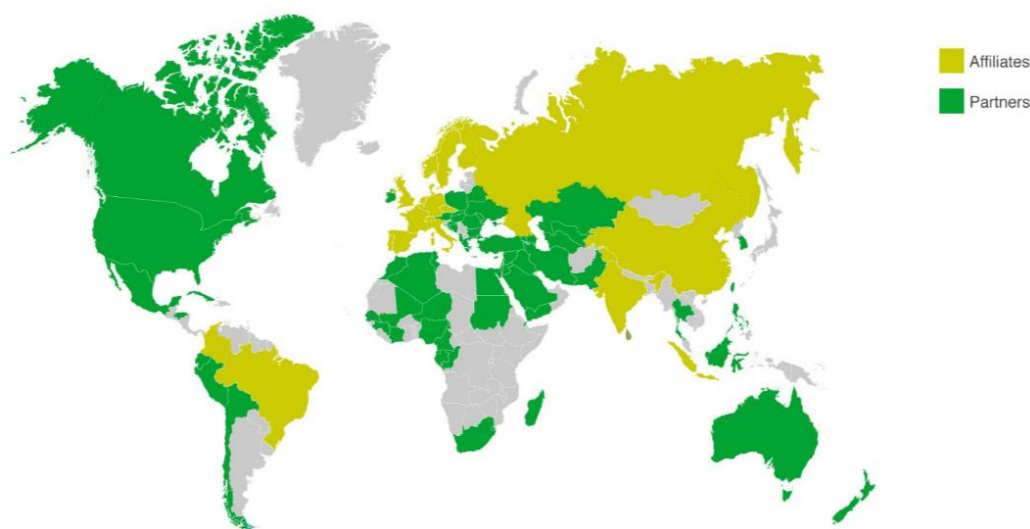


Figura 9 - La nostra presenza globale. Disponibile su: <https://www.zambon.com/it/innovazione/partnering>

La scelta di percorrere una strategia di alleanze nel Centro e Nord America e nell'Europa Orientale è maturata a causa della difficoltà di insediarsi nei suddetti territori direttamente, a causa della distanza geografica o delle situazioni socio-politiche del Paese.

Attualmente i partner del Gruppo sono: Newron Pharmaceutical, MundiPharma, Eisai, Chiesi, Sanfer, Recordati, Seqirus A CSL Company, Philips, Alfasigma, Valeo Pharma, US WorldMeds, Rottapharm – Madaus ed Ipsen (Innovation for Patient Care).

Nella tabella seguente sono riportate alcune delle aziende alleate di Zambon, la tipologia di alleanza in relazione alla posizione nella filiera, alla struttura e all'oggetto; infine è riportata la prospettiva seguita nella definizione dell'operazione di alleanza.

Partner	Tipologia – Posizione nella filiera	Tipologia - Struttura	Oggetto	Prospettiva
Newron Pharmaceutical	Orizzontale	Equity	Risorse tangibili e intangibili	Knowledge Based
Eisai	Orizzontale	Equity	Risorse intangibili	Knowledge Based
MundiPharma	Orizzontale	Non Equity	Risorse tangibili	Industry Based
Chiesi	Orizzontale	Equity	Risorse tangibili	Industry Based

Recordati	Orizzontale	Non Equity	Risorse tangibili	Transazionale
Seqirus A CSL Company	Orizzontale	Non Equity	Risorse tangibili e intangibili	Industry Based
Philips	Trasversale	Equity	Risorse tangibili e intangibili	Industry - Knowledge Based
Valeo Pharma	Verticale	Non Equity	Risorse tangibili	Industry Based
US WorldMeds	Orizzontale	Non Equity	Risorse tangibili	Industry Based

L'azienda *Newron Pharmaceutical* è un'azienda *biopharma*. Essa concentra i propri studi nello sviluppo di terapie per le malattie che toccano il sistema nervoso.

L'azienda diventa partner orizzontale di Zambon nel 2012, per vendere il suo farmaco contro il Parkinson, lo "Xadago" (Safinamide) tramite un contratto di *licencing*.

Zambon investe inizialmente 20 milioni di euro per portare a termine lo sviluppo clinico dello stesso (che era in via sperimentale), e ottenere l'autorizzazione per commercializzarlo negli Stati Uniti e in Europa.

Successivamente l'azienda rileva una parte del capitale di Newron (il 12,8% del capitale) e attua un aumento di capitale. In tal modo Newron riesce a portare a termine gli studi di fase III in merito all'effetto nel lungo periodo dell'utilizzo della Safinamide e ad immettere il farmaco nel mercato. Il Primo paese europeo in cui è venduto il farmaco è la Germania.

Tale alleanza è nata con lo scopo di terminare la sperimentazione del farmaco e iniziare a commercializzarlo in tempi rapidi.

Senza il sostegno finanziario di Zambon tale risultato non poteva essere raggiunto in quanto Newron nasce come uno spin – off, e spesso si trovava nella situazione di non avere fondi sufficienti per finanziare la ricerca.

Newron inoltre, sfrutta i canali distributivi e il marchio di Zambon per ampliare l'area geografica in cui vendere il trattamento sviluppato, di fatto superando le barriere all'entrata dei relativi mercati.

Dall'altro lato Zambon trae vantaggi ampliando il proprio portfolio prodotti e le proprie competenze nell'area neurologica, perseguendo sempre uno dei valori principali dell'azienda:

la ricerca dell'innovazione per curare le persone; a conferma di ciò l'ex amministratore delegato dell'azienda afferma, nel 2015, che "Il lancio di Xadago in Germania rappresenta un traguardo significativo per il settore farmaceutico ed in particolare nella Ricerca e Sviluppo di farmaci innovativi. Un passo in avanti nel trattamento della Malattia di Parkinson ed un impegno per Zambon ad investire ulteriormente nella conoscenza clinica più avanzata per consentire ai pazienti e alle loro famiglie di utilizzare questa terapia¹⁹".

In aggiunta, essendo due aziende di tipo orizzontali, ovvero potenzialmente competitive, è stato possibile sfruttare al meglio le sinergie che si sono create grazie all'alleanza.

I rapporti proseguono ancora oggi tra le due aziende, ponendosi come obiettivo massimizzare il potenziale di mercato del trattamento contro il Parkinson, rendendolo mondiale.

Infine tra gli obiettivi del 2020 delle due aziende si ha quello di studiare gli effetti sul movimento dei muscoli (cd. discinesia) che può derivare dall'assunzione del farmaco.

Nel 2019 la commercializzazione e produzione della Safinamide arriva in Giappone tramite un'alleanza con Eisai e Meiji.

Eisai Co., Ltd. è un'azienda giapponese nata nel secondo dopo guerra. Essa è specializzata nel settore di Ricerca e Sviluppo in particolare in oncologia e neurologia. L'azienda è alleata di Zambon in quanto perseguono la stessa vision: "human health care" (hhc); l'organizzazione pone al primo posto la salute dei pazienti e delle famiglie, con l'obiettivo di incrementare il loro benessere.

Meiji Seika Pharma è un'azienda farmaceutica i cui campi principali d'applicazione sono le malattie infettive e il Sistema Nervoso Centrale.

Il contratto di licenza è stipulato tra Meiji e Newron, che gli concede i diritti esclusivi per lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione del farmaco in Giappone e in Asia.

Più precisamente l'accordo prevede che Eisai detenga il diritto di vendere il trattamento, mentre Meiji di produrlo a fronte di un pagamento anticipato.

Con questo secondo accordo Zambon e Newron riescono ad espandere ulteriormente l'estensione territoriale della vendita del farmaco, permettendo di superare le barriere all'ingresso di nuovi mercati geografici ed entrarvi velocemente.

Inoltre, concedendo il diritto di produzione del farmaco si hanno dei risparmi in termini di costi logistici dello stesso, in quanto non è possibile sfruttare le sinergie a causa della distanza geografica tra le organizzazioni coinvolte.

¹⁹ ANON, 15 maggio 2015. *Zambon lancia Xadago (safinamide) in Germania per pazienti in stadio medio-avanzato con Malattia di Parkinson*. Adnkronos.

Dall'altro lato Eisai e Meiji incrementano le proprie competenze nell'area neurodegenerativa e aumentano la loro posizione sul mercato; questo perché il trattamento è innovativo e le due organizzazioni sono le sole che hanno il diritto di produrlo e venderlo nel mercato asiatico.

MundiPharma è un'azienda farmaceutica fondata in Svizzera nel 1957 e specializzata nelle malattie respiratorie, oncologiche e nella produzione di farmaci contro il dolore; più recentemente l'azienda sviluppa studi circa le aree del diabete e dei biosimilari. Oggi l'azienda è sviluppata a livello mondiale.

Essa diventa partner di Zambon nel 2014 con l'obiettivo di distribuire alcuni farmaci. Più precisamente, il 6 settembre 2014 le due organizzazioni (Zambon e Mundipharma) stipulano un accordo di commercializzazione e distribuzione di alcuni trattamenti farmaceutici (Monurol e Fluimucil).

L'alleanza prevedeva che MundiPharma concedesse a Zambon il diritto di vendere in Italia combinazioni fisse di due principi attivi sotto il marchio Abriff Trade.

La motivazione alla base dell'operazione è il rafforzamento della posizione di entrambe le aziende nell'area respiratoria.

Infatti, in tal modo la prima (*Mundipharma*) riesce ad entrare nel mercato geografico italiano senza dover affrontare le barriere all'ingresso; essa infatti sfrutta l'influenza e il marchio Zambon per la vendita dei suoi prodotti.

Dall'altro lato Zambon aumenta il proprio portfolio prodotti, consolidando la propria presenza e le proprie competenze nella nicchia delle malattie respiratorie.

L'operazione permette alle due aziende di godere di un notevole risparmio di costi e tempo. Infatti, se *Mundipharma* si fosse insediata autonomamente nel mercato italiano avrebbe trovato come competitor il colosso Zambon, e, dall'altro lato, quest'ultima non avrebbe potuto commercializzare la combinazione di cui l'accordo senza il permesso di *Mundipharma*, in quanto ne detiene i diritti.

Le due aziende continuano ancora a collaborare, spinte dagli stessi obiettivi di innovazione e di conoscenza.

Chiesi è un'azienda italiana nata a Parma nel 1935 come un laboratorio farmaceutico.

Nel 1997 Chiesi e Zambon si alleano con Apotex, un'azienda canadese, per creare la DOC Generici. Quest'ultima è un'impresa con sede a Milano, che concorre nel mercato italiano per vendere i cd. farmaci generici.

In quegli anni Zambon non produceva ancora farmaci propri, ma solo materie prime; l'alleanza con Apotex permette a quest'ultima di utilizzare le materie prime di Zambon, attuando una sorta di integrazione verticale.

Oltre all'aumento della propria quota di mercato, i vantaggi nati da tale *partnership* sono rappresentati dalle sinergie; essendo entrambe società farmaceutiche hanno usufruito di economie di scala.

L'obiettivo principale di Zambon è lo sviluppo di competenze che fino ad allora erano scarse, per insediarsi anche nell'area della vendita di farmaci generici.

L'azienda DOC Generici fu successivamente venduta al fondo *private equity* Charterhouse.

Attualmente Zambon e Chieti continuano a collaborare, in particolare sulle attività di ricerca e di produzione.

Recordati viene fondata a Reggio Emilia nel 1926, con il nome di "Laboratorio Farmacologico Reggiano". Oggi è specializzata nel trattamento delle malattie cardiovascolari ed urologiche.

Nel 2010 l'azienda stipula una collaborazione di *co-marketing* con Zambon France, la filiale francese di Zambon.

Gli accordi di *co-marketing* sono "un'alleanza di risorse o competenze, generalmente di natura temporanea, da parte di due o più imprese al fine di sfruttare in modo ottimale risorse e capacità complementari per accrescere il potenziale di mercato di entrambe²⁰". Quindi le due aziende collaborano al fine di realizzare dei progetti che porteranno vantaggi da entrambi i lati.

Una delle caratteristiche del *co-marketing* è che gli accordi sono di natura transazionale, ovvero prevedono la minimizzazione dei costi e la condivisione di poche risorse e competenze.

Tale natura comporta che la collaborazione sia a tempo determinato o in ogni caso, per un periodo breve di tempo. In rari casi si trova un accordo di *co-marketing* a tempo indeterminato, in particolare se la motivazione della sua stipulazione è di tipo strategico (per esempio lo sviluppo di un prodotto innovativo).

Un'altra caratteristica di tale tipologia di accordo è che sono realizzati nella forma di *licencing* o *co-branding* e l'oggetto è spesso la condivisione della fase di ricerca per ridurre i relativi costi.

Esistono quattro tipi di *co-marketing*.

²⁰ Daniele Cocuzza. Co – Marketing.

- Di prodotto e di servizio. In tal caso l'accordo ha come obiettivi l'aumento di competitività e l'incremento delle vendite; il partner in tal senso accresce il valore del prodotto o servizio agli occhi dei consumatori.
- Di promozione. L'accordo è di tipo promozionale, ovvero l'azienda si offre di pubblicizzare il prodotto dell'azienda *partner*; l'obiettivo è sfruttare le sinergie e quindi risparmiare in termini di costo, nonché suscitare nel cliente fiducia tramite l'associazione dei marchi in questione.
- Di distribuzione. L'obiettivo di tale alleanza è la riduzione dei costi utilizzando i canali di distribuzione dell'azienda *partner*.
- Di prezzo. Lo scopo di quest'ultima tipologia è offrire al cliente prezzi vantaggiosi.

L'accordo in questione è un contratto di licenza per la vendita in Francia di un farmaco, il Silodyx, per il trattamento dei sintomi dell'iperplasia prostatica benigna. Il farmaco fu approvato, poco prima di essere lanciato dalle due aziende, dall'European Medicines Agency (E.M.A.).

In tal senso Recordati riesce ad ampliare i mercati geografici in cui vendere il proprio farmaco grazie all'influenza del marchio Zambon e alla sua presenza consolidata nel paese in tempi piuttosto rapidi, saltando le barriere all'ingresso del mercato francese.

Dall'altro lato quest'ultima incrementa ulteriormente il proprio portfolio prodotti e il posizionamento nella nicchia dell'urologia grazie alla leadership di Recordati in tale area, acquisendo nuove quote di mercato e di fatto nuovi clienti.

Seqirus è un'azienda australiana nata nel 2015, ma vanta più di cento anni di esperienza in quanto appartiene al Gruppo CSL, che opera dal 1916.

L'azienda è specializzata nella lotta antinfluenzale, partendo dalla pandemia di influenza spagnola.

Più recentemente Seqirus ha ottenuto dall'Unione Europea l'approvazione per l'utilizzo del vaccino antinfluenzale quadrivalente adiuvato; esso è stato studiato per proteggere la fascia di popolazione che supera i 65 anni contro l'influenza, in quanto la versione precedente risultava meno efficace.

Questo porta Seqirus ad essere la seconda azienda, a livello mondiale, di vaccini antinfluenzali. Seqirus collabora con Zambon dal 2018, per vedere in Australia e Nuova Zelanda il nuovo trattamento contro il Parkinson (Xadago).

L'accordo prevede che Seqirus lanci il prodotto nei paesi elencati precedentemente e proceda alla commercializzazione e alle registrazioni.

La scelta di Seqirus da parte di Zambon ricade sul fatto che perseguono la stessa mission aziendale, infatti anche per Seqirus è essenziale proteggere la salute delle persone, “*securing health for all of us*” attraverso la crescita personale e la ricerca di innovazione.

L’operazione ha permesso a Zambon e Newron, detentori dei diritti del trattamento, di raggiungere un mercato geograficamente distante da quelli in cui già operava; infatti, con l’influenza e la presenza consolidata di Seqirus all’interno dei suddetti territori, è stato possibile espandere la quota di mercato del trattamento, di fatto sorpassando le barriere che avrebbero dovuto affrontare se fossero entrati autonomamente nel mercato di riferimento.

In tal modo, indirettamente, l’azienda italiana incrementa il suo raggio di clienti.

Dall’altro lato per Seqirus l’alleanza in questione è un’opportunità per acquisire competenze scarse nell’area neurodegenerativa e conseguentemente aumentare il proprio portafoglio prodotti.

Anche per l’azienda australiana si hanno dei vantaggi indiretti in quanto, tramite la suddetta operazione, consolida la propria presenza nel territorio e amplia il suo raggio di clienti, includendo quelli rientranti nell’area della neurologia.

Philips si definisce come “un’azienda leader nel settore dell’*Health Technology*, la cui missione è quella di migliorare la vita delle persone dallo stile di vita sano alla prevenzione, dalla diagnosi al trattamento fino alle cure domiciliari, supportandole lungo l’intero iter di cura²¹”.

Essa è partner di Zambon e hanno sviluppato l’*I-Neb*, un inalatore per il trattamento delle infezioni bronchiali. Il progetto è stato sviluppato unendo le competenze tecnologiche di Philips e le conoscenze mediche di Zambon.

Nel 2013 inoltre, Zambon acquisisce Profile Pharma Ltd, un’azienda e centro innovativo inglese nel campo delle malattie rare, che nel 2008 era stata incorporata da Philips.

L’obiettivo di Zambon alla base di questa operazione è di diventare leader nella nicchia della Fibrosi Cistica, crescendo nelle aree respiratorie e diventando più innovativo; in tal senso infatti l’azienda si impegna nella ricerca e sviluppo e dichiara di essere sempre a disposizioni per partnership che portino ad incrementare le proprie competenze nella suddetta area.

Grazie a tali operazioni Zambon allarga il suo portafoglio prodotti nell’area respiratoria acquisendo nuove abilità.

²¹ Disponibile su: <https://www.philips.it/a-w/about-philips/profilo-aziendale.html>

Più precisamente a seguito dell'acquisizione Zambon amplia i mercati geografici in cui opera, consolidando la sua presenza in quello inglese; in tal modo infatti è presente “direttamente” nel mercato e non tramite partner.

A segno che la collaborazione tra le organizzazioni continua e porta ad ottimi risultati, Profile Pharma Ltd decide di somministrare il suo farmaco per la Fibrosi Cistica (Promixin®) attraverso l'inalatore *I-Neb* sviluppato da Zambon e Philips. In tal senso si ha anche lo sfruttamento di sinergie nate a seguito delle collaborazioni tra le due aziende.

Valeo Pharma è una società canadese farmaceutica fondata nel 2003, la cui sede è in Quebec. L'azienda nasce come una società dermatologica, ma negli anni diventa una società specializzata nella vendita di prodotti sanitari.

L'obiettivo aziendale è la ricerca di innovazione e di qualità, creando *partnership*, licenze ed acquisizioni vantaggiose, per diventare leader nel mercato canadese.

Valeo Pharma e Zambon stipulano, nel 2017, un contratto di *partnership* per la vendita del trattamento per il morbo del Parkinson (*Xadago*) in Canada. Il lancio effettivo del prodotto, denominato Onstryv, avviene nel 2019.

Valeo Pharma ottiene da Zambon, tramite un contratto di licenza, il diritto esclusivo di commercializzare tale farmaco nel mercato canadese.

Dall'altro lato l'accordo prevede che Zambon mantenga la responsabilità per la regolamentazione, la qualità e la distribuzione del farmaco.

Per Zambon la realizzazione dell'operazione è essenziale per il raggiungimento del suo obiettivo, ovvero raggiungere il maggior numero di Paesi e persone con il trattamento, per garantire una vita migliore alla fascia di popolazione che soffre di Parkinson.

Attraverso l'alleanza Zambon raggiunge ed entra nel mercato canadese utilizzando *Valeo Pharma* come canale distributivo del trattamento. Questo permette all'azienda di godere di un risparmio in termini di costi in quanto, vendere i prodotti direttamente in Canada o aprire una filiale nel territorio sarebbe stato estremamente costoso. In quest'ultimo scenario Zambon avrebbe dovuto competere con le aziende locali, rischiando di non riuscire ad ottenere quote di mercato o clienti.

Per *Valeo Pharma* l'operazione è stata estremamente vantaggiosa in quanto acquisisce competenze scarse e ottiene il diritto di vendere un trattamento innovativo. Essa in tal modo riesce ad ampliare i propri clienti e le proprie quote di mercato, consolidando la presenza nel territorio.

L'alleanza tra le due organizzazioni è attiva ancora oggi in quanto si stanno raggiungendo ottimi risultati in termini di fatturato e di ampiezza del raggio d'azione del trattamento.

US WorldMeds è una società farmaceutica statunitense che sviluppa prodotti sanitari, li concede in licenza e li commercializza sul mercato.

US WorldMeds collabora con Zambon dal 2016; l'accordo stipulato è una sub-licenza per portare la cura contro il Parkinson negli Stati Uniti. Esso prevede che *US WorldMeds* paghi a Zambon anticipatamente la cifra dovuta, più delle *royalties* in base alle quantità di trattamento venduto che verranno versati per una quota parte a *Newron*.

Per l'azienda italiana questa alleanza è molto importante in quanto è un ulteriore tassello per portare il trattamento ad un livello globale. Inoltre l'entrata nel mercato americano è vantaggiosa in termini di crescita e di fatturato.

Grazie alle competenze di *US WorldMeds* è possibile produrre il trattamento direttamente negli Stati Uniti, maturando un risparmio di costi di produzione e di distribuzione per Zambon.

Inoltre, l'eventuale entrata autonoma nel suddetto mercato sarebbe stata svantaggiosa, non solo a causa dei costi che l'azienda avrebbe dovuto sostenere, ma anche a causa della sua espansione e della presenza di numerosi competitors; le aziende sanitarie locali si sarebbero affidate ad imprese già conosciute nel territorio e con prezzi per loro più vantaggiosi.

Dall'altro lato *US WorldMeds* entra in possesso di un trattamento unico in tale area, che gli permette di ampliare le proprie competenze e la propria presenza nel mercato, con un conseguente ampliamento del suo raggio di clientela.

La collaborazione tra le due organizzazioni è in essere ancora oggi, con l'obiettivo di poter espandere l'area e le persone che possono beneficiare del trattamento.

L'azienda Zambon ha perseguito il proprio obiettivo di crescita e di ricerca dell'innovazione non solo attraverso le alleanze strategiche, ma anche attraverso operazioni più forti, quali le acquisizioni.

Nel 2015 l'azienda vuole espandersi in tutto il territorio europeo, e acquisisce la norvegese Nigaard. Quest'ultima è nata nel 2002 ed è specializzata nella distribuzione di prodotti farmaceutici in tutto il Nord Europa (Norvegia, Finlandia, Danimarca, Svezia e Olanda), in particolare nelle aree respiratorie e allergologiche.

Con la concretizzazione dell'operazione di M&A Zambon espande l'area geografica di competenza, con la propria presenza in tutta l'Europa occidentale, e realizza un'integrazione verticale in quanto può utilizzare i canali distributivi di Nigaard per vendere i suoi prodotti.

Inoltre, il possesso di un canale distributivo permette a Zambon di risparmiare in termini di costo di suddivisione e di logistica.

L'azienda farmaceutica italiana poi sfrutta il marchio e la presenza ben consolidata di Nigaard nei territori del nord, realizzando, come precedentemente citato, l'obiettivo di presidiare in tutta la parte ovest di Europa.

Per Nigaard entrare a far parte di un gruppo rinomato a livello globale come Zambon è sicuramente un vantaggio; essa può acquisire competenze e/o prodotti innovativi che Zambon, grazie alla sua esperienza e alle sue conoscenze del settore, sviluppa.

Nel 2019 Zambon conclude l'acquisizione della tedesco – americana Breath Therapeutics; essa è considerata l'operazione più grande realizzata da Zambon fino ad oggi.

Breath Therapeutics è un'azienda tedesca che vanta un centro di ricerca attivo, in particolare per quanto concerne la cura di malattie respiratorie, e la presenza in due mercati essenziali.

Con la suddetta acquisizione Zambon amplia il numero di mercati in cui opera, può sfruttare i centri di ricerca di Breath per sviluppare prodotti innovativi e incrementa le sue conoscenze nell'area respiratoria.

L'obiettivo di Zambon è sviluppare un trattamento della Sindrome da bronchiolite obliterante (Bos) e commercializzarlo in tutto il globo grazie all'esperienza che detiene.

Più precisamente quest'ultima sta sviluppando un trattamento inalatorio per una malattia polmonare rara (polmone del popcorn). La malattia è conosciuta con tale denominazione perché gli operai nelle fabbriche l'hanno contratta respirando una sostanza chimica usata per l'aromatizzazione del popcorn nel 2000.

L'innovazione sta nel fatto che esso sia via orale e quindi potrebbe essere più efficace nel combattere la malattia, senza avere impatti negativi sul sistema immunitario.

Analisi dei dati di bilancio

I vantaggi o svantaggi delle attività di M&A, siano alleanze che acquisizioni, possono essere dedotti anche dal bilancio d'esercizio dell'azienda.

Esso è un insieme di documenti contabili (Stato Patrimoniale, Conto Economico, Nota Integrativa, Rendiconto Finanziario e Relazione sulla gestione) che rappresenta la situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società secondo i principi di chiarezza, verità e correttezza.

Come precedentemente citato Zambon ha attuato, negli ultimi dieci anni, una strategia di crescita basata sulle alleanze strategiche.

Nel 2010 il fatturato dell'azienda è di circa 12 milioni euro con 98 mila euro di utile d'esercizio. A seguito dell'alleanza con Recordati, avvenuta nel medesimo anno, con l'obiettivo di commercializzare un farmaco, non si hanno grandi variazioni del fatturato; esso diminuisce

leggermente fino ad arrivare a 10 milioni e mezzo di euro nel 2012. Situazione diversa si ha per l'utile che in due anni triplica, arrivando a 300 mila euro circa.

Gli indicatori di redditività sono i seguenti:

	2010	2011	2012
ROS	2,92%	3%	2,95%
ROE	2,74%	3,87%	7,71%
ROI	9,71%	9,61%	7,82%
ROA	1,30%	1,40%	1,26%
Ebitda	1.854€	2.263€	2.632€

La redditività delle vendite segue l'andamento di quest'ultime, rimanendo costante nei due anni successivi all'alleanza. Al contrario il ROE, che indica la redditività del capitale proprio, raddoppia dal 2010 al 2012 in quanto, come evidenziato in precedenza, anche l'utile aumenta. Il ritorno sull'investimento e l'indicatore di redditività dell'attivo diminuiscono leggermente negli anni successivi all'alleanza in quanto si sono effettuati investimenti consistenti. Successivamente il ROI tornerà ad aumentare grazie alla bontà delle scelte intraprese dal management.

Il Margine Operativo Lordo o EBITDA aumenta nel biennio successivo, ad indicare che l'area operativa dell'azienda ha aumentato la generazione di reddito.

L'accordo può trovare riscontro nella voce licenze dello stato patrimoniale, di 7 milioni nel 2010.

I suddetti dati ed indicatori denotano un miglioramento nella gestione operativa, probabilmente grazie anche all'aumento delle vendite del farmaco e quindi ad una minor giacenza di prodotti in magazzino nel lungo periodo, che si traduce in maggiore redditività a seguito dell'alleanza. Il risultato positivo è confermato anche dall'utile d'esercizio, infatti Zambon prosegue tutt'oggi l'alleanza con Recordati.

Nel 2012 l'azienda italiana attua l'alleanza di cui già ampiamente trattato con *Newron Pharmaceutical*, per la realizzazione e successiva commercializzazione dello Xadago, un trattamento contro il Parkinson.

Partendo da un fatturato di 10 milioni e mezzo di euro circa Zambon supera i 12 milioni nel biennio che segue l'alleanza con Newron; diversa situazione si ha per l'utile che da 300 mila euro passa a 50 mila e successivamente torna quasi a 300 mila euro.

In questo caso gli indicatori di redditività sono:

	2012	2013	2014

ROS	2,95%	1,85%	1,94%
ROE	7,71%	1,23%	6,05%
ROI	7,82%	5,13%	5,40%
ROA	1,26%	0,85%	0,89%
Ebitda	2.632 mln€	3.058 mln€	3.402 mln€

In tutti gli indicatori si ha un calo di redditività nell'anno successivo all'alleanza, causato probabilmente da grandi esborsi finanziari e numerose attività costose, quale per esempio la sperimentazione della fase III del trattamento costato 20 milioni all'azienda, i costi di ricerca e sviluppo e conseguentemente i costi del personale impiegato.

Essi seguono l'andamento del risultato d'esercizio, infatti nel 2014 aumentano nuovamente.

In tal caso Zambon mette a disposizione i propri canali distributivi, per tale ragione è importante calcolare l'indicatore di rotazione delle rimanenze; esso si calcola come segue:

Indice rotazione delle scorte = Ricavi di Vendita / Giacenze

L'azienda indica nei suoi bilanci 0 come risultato dell'indice di cui sopra, ad indicare che la merce non rimane depositata in magazzino per un lungo periodo e quindi utilizza ampiamente i canali distributivi che possiede.

Inoltre si nota che nel 2015 si hanno due milioni di euro nella voce versamenti per un aumento di capitale, in seguito all'acquisizione da parte di Zambon di una quota del capitale di Newron. I risultati indicano, con la conferma del MOL che aumenta, che l'alleanza è stata profittevole per Zambon.

Nel 2014 Zambon si allea con MundiPharma per ottenere il diritto di commercializzare e distribuire alcuni farmaci e delle combinazioni stabili di due principi attivi.

Il fatturato in quell'anno raggiungeva i 12 milioni. A seguito dell'alleanza ci fu una salita nel 2015, per dimezzarsi nel 2016, raggiungendo i 7 milioni di euro.

Il risultato d'esercizio segue un andamento diverso in quanto è di 263 mila euro nel 2014, per passare in perdita nel 2015 e raddoppiarsi nel 2016, in quanto raggiunge 786 mila euro.

Questi risultati discordanti sono spiegati da una contestuale diminuzione dei costi nel 2016 a fronte del dimezzamento del fatturato, in particolare i costi del personale e gli ammortamenti e svalutazione di immobili.

Probabilmente l'azienda Zambon si appoggia a più aziende locali anziché impiegare le proprie risorse umane, abbassando i relativi costi.

Per quanto concerne gli ammortamenti di immobilizzazioni potrebbe aver venduto un immobile.

In questo caso gli indicatori di redditività sono:

	2014	2015	2016
ROS	1,94%	2,29%	14,75%
ROE	6,05%	-2,72%	57,17%
ROI	5,4%	7,31%	6,74%
ROA	0,89%	1,28%	6,49%
Ebitda	3.402 mln€	3.834 mln€	2.654 mln€

Gli indicatori confermano i dati di cui sopra in quanto il ROS aumenta nel biennio dopo l'alleanza; esso aumenta in quanto dipende dalla relazione tra ricavi e costi operativi, che come anticipato prima, diminuiscono negli anni.

Il ROE, l'indicatore sulla redditività del capitale proprio segue l'andamento del risultato d'esercizio, arrivando ad esprimere una situazione di equilibrio economico nel 2016.

L'indice di redditività del capitale investito aumenta nell'anno successivo all'operazione di M&A e rimane stabile del biennio.

Anche il ROA è crescente nei periodi che susseguono l'alleanza, confermando le indicazioni degli altri indicatori. Più precisamente si denota che la capacità degli asset aziendali di creare valore incrementa.

Valori così alti del ROE potevano trarre in inganno, in quanto non tiene conto del capitale di debito dell'azienda; ciò che esso esprime è confermato se anche il ROA è in linea con il suo andamento.

Nel caso specifico l'azienda Zambon riesce nel biennio successivo all'alleanza ad essere estremamente redditizia e creare valore.

Nel 2016 l'azienda intraprende un'ulteriore alleanza con US WorldMeds per commercializzare il trattamento contro il Parkinson negli Stati Uniti.

I ricavi di vendita dell'azienda sono di 7 milioni di euro, ma nei due anni successivi si azzerano. L'azienda ha un valore della produzione positivo grazie alla voce "Altri Ricavi" di 1728 euro nel 2017 e di 2420 euro nel 2018; essi potrebbero essere le royalties che US WorldMeds paga a Zambon a seguito del loro accordo di alleanza strategica.

Il risultato d'esercizio in quell'anno è positivo, di 687 mila euro, ma nei due anni che seguono diventa una perdita d'esercizio per 35 mila euro.

La situazione descritta non denota l'incorrere di un contesto di crisi aziendale, in quanto il Patrimonio Netto rimane sempre positivo.

Gli indicatori di redditività sono i seguenti:

2016	2017	2018
------	------	------

ROS	14,75%	n.s	n.s
ROE	57,17%	-1,49%	-3,06%
ROI	6,74%	-5,36%	-5,08%
ROA	6,49%	-0,4%	-0,41%
Ebitda	2.654 mln €	-63 mila €	-58 mila €

Il ROS aziendale parte positivo per poi essere non disponibile nei due anni successivi, a causa del fatturato nullo. Ciò significa che il flusso di ricavi non genera redditività. Negli anni l'azienda infatti esternalizza sempre di più le sue funzioni, affidandosi ad imprese locali a fronte di pagamenti, che vengono registrati nella voce ricavi di vendita.

Il ROE, ROI e ROA diventano negativi in quanto il capitale proprio aziendale è sfavorevole, anch'esso a causa dei mancati ricavi che porta ad avere un risultato operativo e l'utile al lordo degli oneri finanziari negativi.

A sostegno della carenza di solidità e di produzione di ricchezza dell'azienda anche il margine operativo lordo diventa negativo, a segno di una carenza nella gestione caratteristica.

Nel 2017 Zambon e la società Valeo Pharma, di origine canadese, stipulano un accordo di partnership per vendere il trattamento contro il morbo del Parkinson in Canada.

La situazione dal suddetto anno fino ad oggi è abbastanza stabile.

Il fatturato rimane per tutto il triennio (dal 2017 al 2019) nullo, generando ricavi solo nella voce "altri ricavi" che rimane stabile l'anno successivo all'alleanza, di qualche mila euro, e subisce un forte incremento del 2019, per arrivare a 25 mila euro.

Il risultato d'esercizio si comporta diversamente in quanto rimane negativo per tutto il triennio (-17 mila nel 2017, -35 mila nel 2018 ed infine - 31 mila nel 2019).

Riassumendo, questo triennio gli indicatori di redditività sono i seguenti:

	2017	2018	2019
ROS	n.s	n.s	n.s.
ROE	-1,49%	-3,06%	-2,86%
ROI	-5,36%	-5,08%	-3,94%
ROA	-0,4%	-0,41%	-0,38%
Ebitda	-63 mila €	-58 mila €	- 44 mila €

Come esplicitato in precedenza il ROS non può essere calcolato a causa dei ricavi di vendita nulli. Gli altri indicatori rimangono negativi per tutto il triennio, nonostante il lieve miglioramento nell'ultimo anno.

La situazione non sottolinea uno stato di crisi dell'impresa, ma piuttosto di gestione scorretta del management.

Essendo un'azienda con delle imprese controllate i management probabilmente si concentrano maggiormente a livello locale, "tralasciando" quella che può essere la visione generale del gruppo.

Questa teoria è confermata dalle numerose alleanze di Zambon per portare lo Xadago in tutto il mondo; infatti nel 2018 l'azienda si allea con Seqirus per raggiungere la Nuova Zelanda e l'Australia e con Eisai l'anno scorso per arrivare in Giappone.

Zambon tramite queste alleanze ottiene grandi vantaggi in termine di costi di produzione e distribuzione, a scapito del controllo che delega alle unità locali.

In ogni caso l'azienda non è in una situazione di crisi e gli obiettivi per il futuro secondo il manager dell'azienda sono crescere e stabilizzarsi nei paesi in cui ha delle alleanze, diventare più ecosostenibile a livello produttivo e continuare ad offrire servizi di cura alle persone in maniera efficiente ed innovativa.

CAPITOLO 5 – CONSIDERAZIONI FINALI

La multinazionale farmaceutica Zambon è diventata tale grazie a innumerevoli strategie di crescita erette sulla continua ricerca di innovazione, al fine di continuare ad aiutare la popolazione mondiale all'innalzamento del proprio stile di vita.

Come ampiamente descritto nel capitolo precedente l'azienda si è avvalsa negli anni delle cosiddette operazioni di *Merger&Acquisition*; in particolare, la società *pharma*, si è concentrata sulle alleanze strategiche per molti anni, fino ad arrivare alle più recenti acquisizioni.

L'azienda rientra nel settore farmaceutico, più precisamente nella nicchia delle biotecnologie rosse. È proprio questo segmento di mercato che, per sua costituzione, si sviluppa sull'innovare, sul continuo studio e sulla continua ricerca di elementi innovativi. Esso infatti è nato applicando la tecnica del preadattamento, unendo le competenze biologiche al settore farmaceutico.

Seguendo le tre fasi del preadattamento sono state raccolte gli studi *bio* e sono stati applicati alle conoscenze farmaceutiche già solidificate; nasce così un nuovo ecosistema, la nicchia biotecnologica.

In tal senso Zambon si conforma perfettamente ad esso, focalizzandosi principalmente su innovazioni di prodotto e di competenze, a scapito di quelle di processo.

L'azienda infatti concentra i propri studi sulla ricerca di nuovi prodotti o sul miglioramento di quelli già esistenti; le alleanze hanno giocato un ruolo chiave in questo meccanismo, in quanto hanno aumentato le *competences* aziendali, permettendo a Zambon di crescere, di generare valore aggiunto e di diventare quindi più competitiva sul mercato.

Negli ultimi anni però la multinazionale si è concentrata in grandi operazioni di acquisizione.

La scelta di una o l'altra iniziativa comporta, come spiegato nel terzo capitolo, una diversa struttura di *governance* dell'azienda. Nel caso specifico, nonostante le più recenti acquisizioni, Zambon rimane una realtà dalla *governance* interattiva.

La maggior parte delle alleanze messe in atto dall'azienda sono consolidate negli anni; le parti sviluppano un rapporto di fiducia e finiscono per diventare *partner* "storici".

Per tale ragione Zambon può permettersi una struttura di rete, con un costante passaggio di risorse - tangibili, intangibili e umane - e di competenze tra le parti dell'alleanza.

È proprio questo *modus operandi* che ha permesso all'azienda di posizionarsi direttamente o indirettamente a livello globale e quindi di operare nei relativi paesi.

Inoltre, la velocità di innovazione che caratterizza il nuovo secolo, soprattutto tecnologicamente, "costringe" le aziende ad essere più flessibili per non restare imprigionate in situazioni di obsolescenza. Per tale ragione Zambon probabilmente, predilige una struttura di rete anziché una gerarchica.

Uno dei *core competence* dell'azienda è sicuramente lo *Xadago*, il farmaco sviluppato per trattare la malattia del Parkinson. Zambon ha sviluppato una rete di alleanza con il fine di raggiungere il maggior numero di paesi con il suddetto trattamento.

Essa inizia nel 2012 con l'azienda *Newron Pharmaceutical*, inventrice dello stesso. Quest'ultima, grazie al contributo di Zambon, porta a termine lo sviluppo del trattamento e insieme riescono a metterlo in commercio in tutta l'Europa occidentale.

Essa può essere classificata come un'innovazione delle competenze dell'azienda, in quanto con la conclusione della sperimentazione del trattamento incrementa le proprie conoscenze nell'area neurologica.

L'alleanza successiva fu nel 2016 quando Zambon si allea con *US WorldMeds* per commercializzare lo *Xadago* negli Stati Uniti. L'azienda vuole arrivare in tutto il nord America, per questo nel 2017 si allea con *Valeo Pharma* per vendere lo *Xadago* in Canada.

Nel 2018 Zambon vuole espandersi ulteriormente e si allea con *Seqirus* affinché lo *Xadago* raggiungesse l'Australia e la Nuova Zelanda.

Infine, lo scorso anno, nel 2019, Zambon e *Newron* si alleano con *Eisai* e *Meiji* per produrre e distribuire il trattamento in Giappone.

Tutte le operazioni appena descritte hanno avuto successo e hanno portato Zambon ad operare a livello mondiale; non si hanno indicazioni in merito alla qualità dell'invenzione stessa in quanto non si conosce il numero di citazioni per brevetto, ed è quindi impossibile calcolare il *citations per patent ratio*, ma possiamo dedurre che la *performance* della stessa sia positiva in quanto tutte le operazioni di alleanza svolte sono basate sulla concessione in licenza dello stesso.

Un altro elemento che sottolinea la buona riuscita delle alleanze fin qui descritte è l'analogia tecnologica tra le parti coinvolte; le aziende infatti hanno competenze simili ed appartengono alla stessa area. Ciò è essenziale affinché vi sia un assorbimento ottimale, e più rapido, delle conoscenze e delle risorse messe in atto ed una conseguente ben riuscita del *plan* di azione.

Infine a sostegno di questa tesi si ha il fatto che Zambon avesse già sostenuto ulteriori alleanze in passato; questo permette all'azienda di riuscire a gestire e coordinare meglio l'operazione in sé grazie alle esperienze già vissute, evitando di commettere errori che possano compromettere il buon risultato.

La stabilizzazione di Zambon, che sia diretta o indiretta, nei paesi di cui nelle alleanze strategiche, ha permesso agli stessi di favorire la propria crescita economica grazie all'immissione di un trattamento innovativo come lo *Xadago*.

Per quanto concerne le prime alleanze - rispettivamente negli Stati Uniti, in Canada, in Australia e in Nuova Zelanda – Zambon trova un territorio, economicamente parlando, accogliente in cui operare. I centri di ricerca sono sicuramente innovativi, così come l'accesso alle tecnologie e ai canali distributivi. Dal punto di vista sociale inoltre, le innovazioni sono ben accolte e politicamente supportate.

I risultati più inaspettati sono arrivati dall'alleanza con le due realtà Giapponesi. Nonostante la grande differenza sociale, economica e culturale, il Paese investe grandi risorse nel settore *biotech*. Inoltre lo Stato incentiva la conclusione di alleanze, come nel caso di Zambon, per assorbire nuove conoscenze e prodotti innovativi, oltre che agevolare fiscalmente le aziende del settore.

A fronte di ciò si può concludere che le *partnership* intraprese da Zambon per portare il trattamento contro il Parkinson in tutto il globo, non solo hanno avuto un esito positivo, ma hanno anche migliorato la situazione economica dei relativi *partner* in questione.

La multinazionale Zambon ha prediletto l'utilizzo di alleanze strategiche anziché acquisizioni per la diffusione dello *Xadago*.

La prima alleanza in questione, con *Newron*, è stata necessaria per la realizzazione vera e propria del prodotto. Nel caso in cui Zambon avesse scelto di acquisire *Newron* ci sarebbero stati vantaggi in termini di rapidità delle conoscenze da acquisire - in tal caso gli studi sul trattamento e le prime fasi di sperimentazione – dell'entrata nel ramo neurologico senza barriere e nell'accesso a nuovi *stakeholders*. È importante sottolineare però, che la sostenibilità economica di un'operazione di acquisition di tale calibro poteva essere insostenibile, incorrendo in innumerrevoli costi fissi. A sostegno dell'impossibilità di realizzazione si trova una possibile resistenza organizzativa; Zambon avrebbe rischiato che le risorse umane di *Newron* percepissero in maniera ostile l'arrivo della nuova realtà, sentendosi in un certo senso “togliere” il riconoscimento dello sviluppo di un trattamento innovativo.

Il contratto di *licencing* ha permesso di mantenere separate le due realtà, di sviluppare il prodotto in questione e di incrementare in valore di entrambe le aziende.

Valeo Pharma e *US WorldMeds* sottoscrivono anch'esse un contratto di licenza, la prima per commercializzare il trattamento, la seconda per produrlo e venderlo.

In tal caso Zambon avrebbe potuto provvedere ad insediarsi direttamente nel territorio statunitense ed aprire un'eventuale filiale in Canada. L'operazione però sarebbe stata alquanto svantaggiosa a causa degli alti costi e principalmente, per il motivo che *Valeo Pharma* e *US WorldMeds* sarebbero state sue dirette *competitor*. Gli stakeholder avrebbero fatto “fatica” a fidarsi di una realtà in quanto quest'ultime sono grandi aziende profondamente insediate nel

territorio e nel mercato di riferimento, e avrebbe sicuramente dovuto interfacciarsi con innumerevoli barriere all'entrata.

La seconda opzione oltre all'alleanza sarebbe stata acquisire le due aziende. Anche se in tal caso, non avrebbe avuto problemi con barriere all'entrata, l'operazione sarebbe stata troppo onerosa e avrebbe rischiato rigidità da parte dei dipendenti e dei clienti ad accettare il cambiamento.

Per le alleanze con *Seqirus* e *Eisai* il ragionamento è analogo. Zambon ha preferito appoggiarsi e affidarsi ai rispettivi colossi dei territori anziché operare per conto suo. L'accesso nel territorio australiano, della Nuova Zelanda e giapponese sarebbe stato estremamente oneroso e difficoltoso da gestire, senza dimenticare la notevole distanza geografica e diversità culturale. Zambon sceglie quindi di affidarsi a contratti di *licencing* per tutte queste realtà, per ottenere il maggior numero di risultati e obiettivi, con il minor investimento possibile.

Durante la sua attività, come già ampiamente descritto, Zambon stipula altre alleanze strategiche.

Nel 1997 l'azienda si allea con Chiesi per fondare la DOC generici e vendere, nel mercato italiano, farmaci generici.

Nel 2010 l'unità francese di Zambon stipula un accordo di *co-marketing* con Recordati, per la vendita in Francia di un farmaco per il trattamento dei sintomi dell'iperplasia prostatica benigna.

Nel 2014 diventa partner di *MundiPharma* con l'obiettivo di distribuzione di farmaci dell'area respiratoria.

Infine, Zambon si allea con Philips per sviluppare l'*I-Neb*, un inalatore per il trattamento delle infezioni bronchiali.

Quest'ultima è sicuramente un'innovazione di prodotto, in quanto le due realtà producono questo strumento innovativo. Le altre tre operazioni citate soprastante sono innovazioni di processo in quanto l'azienda, anziché operare autonomamente per la distribuzione di farmaci, si appoggia ad un'altra realtà.

L'alleanza con Chiesi è diversa da quelle finora descritte, in quanto le due realtà, congiuntamente, ne fondando una terza. Zambon in quegli anni non produceva farmaci propri e ha sfruttato l'occasione per iniziare ed integrarsi verticalmente.

Successivamente l'alleanza viene quasi completamente sciolta, salvo il reparto di ricerca e sviluppo, che continua anche oggi a collaborare.

In tal caso Zambon ha scelto di utilizzare la *partnership* per acquisire le competenze per produrre i suoi farmaci in autonomia.

L'alleanza con Recordati segue un diverso obiettivo: acquisire le competenze innovative del trattamento in questione. Zambon avrebbe potuto agire sia in Italia che in Francia, ma il brevetto del trattamento è nelle mani di Recordati quindi, al fronte di diventare più innovativa e salvaguardare ulteriormente la salute delle persone, ha deciso di stipulare un accordo di *partnership* condividendo i suoi canali distributivi francesi.

Analoga situazione si ha con *Mundi Pharma*. Zambon voleva consolidare la sua presenza nell'area respiratoria e diventarne *leader*. Si allea con la società svizzera per distribuire alcuni farmaci brevettati dalla prima.

In questi ultimi due casi non avrebbe avuto senso per l'azienda procedere singolarmente. Zambon avrebbe potuto accedere in tutti i territori di cui le due alleanze in quanto già presente, ma non aveva a disposizione le risorse necessarie in quanto nelle mani delle *partner*.

La scelta di operare congiuntamente anziché acquisire le aziende o i brevetti sottostà a ragioni economiche, in quanto operazioni costose, e di organizzazione. L'alleanza permette ancora una volta di collaborare senza creare ostilità tra le parti coinvolte.

Infine, Zambon si allea con *Philips* per sviluppare *l'I-Neb*. In tal caso Zambon non possiede le conoscenze tecnologiche di *Philips* e non avrebbe potuto procedere con il progetto. Dall'altro lato, acquisire *Philips* è impensabile, per la sua dimensione e per l'appartenenza ad un settore diverso rispetto a Zambon.

Si può concludere che Zambon ha scelto correttamente di attuare una serie di alleanze strategiche, in quanto gli ha permesso di operare a livello mondiale e di rafforzare la sua posizione in diverse aree.

Zambon, nel perseguire il suo obiettivo di crescita, effettua anche due importanti acquisizioni. Nel 2015 l'azienda acquisisce *Nigaard* in Norvegia, mentre nel 2019 acquista la tedesco – americana *Breath Therapeutics*.

L'acquisizione di *Nigaard* avviene in quanto Zambon vuole espandersi in tutta l'Europa, ma le collaborazioni nel Nord del continente non sono facili da effettuare. In tal modo l'azienda riesce ad operare in tutta la penisola Scandinava senza *competitors*, nonostante l'operazione inversa sarebbe stata meno onerosa. La difficoltà di gestione di alleanze in quei territori ha portato l'azienda a prediligere una forma forte di crescita.

Situazione diversa si ha per *Breath Therapeutics*. Essa vanta di un centro di ricerca professionale ed esteso a livello mondiale. Zambon avrebbe potuto allearsi con quest'ultima per sviluppare un prodotto specifico, ma in tal mondo, nonostante l'onerosità dell'operazione, assorbe le competenze nell'area di R&S della tedesco-americana.

Nel lungo periodo è stato sicuramente più vantaggioso scegliere di acquisire anziché allearsi in quanto l'alleanza avrebbe permesso di sviluppare un numero limitato di prodotti e avrebbe dovuto dividerne i successi.

Avvalersi di un centro di ricerca di tale portata significa riuscire ad operare con professionisti in più ambiti autonomamente.

In conclusione, Zambon ha fatto le scelte migliori per perseguire i suoi obiettivi di espansione e di innovazione.

CONCLUSIONI

Dopo aver analizzato teoricamente l'argomento delle alleanze strategiche, a partire dalle tipologie, alle modalità di attuazione e alle fasi da perseguire per metterla in atto, lo si paragona all'operazione di acquisizione, teoricamente e in relazione al settore *biotech*.

In linea teorica si hanno dei vantaggi a seguire l'una o l'altra opzione, in relazione alla strategia di crescita che l'azienda vuole seguire.

Concentrandosi sul settore delle biotecnologie si è riscontrato che le manovre del suddetto settore innalzano la crescita economica del paese di riferimento, in quanto grazie ad esse aumenta il livello di innovazione dello stesso. L'innovazione è quindi di per sé un indicatore della performance economica di una realtà territoriale.

Alla luce di ciò le strategie di crescita che un'azienda adotta nel settore biotecnologico, che sia alleanza o acquisizione, giova al paese.

Per precisione si sono analizzate le operazioni messe in atto dall'azienda biofarmaceutica e biotecnologica Zambon; essa ha concentrato la sua strategia principalmente nello sviluppo di *partnership*, in quanto sono più in linea con la costituzione del settore in cui opera. Esso infatti, è un settore in continuo cambiamento e nel quale, senza una collaborazione tra realtà, è difficile sviluppare elementi davvero innovativi; le ragioni sono principalmente i costi da sostenere per realizzare un prodotto valido nel mercato e le competenze necessarie. Spesso le aziende si trovano ad avere tra le proprie risorse, l'uno o l'altro elemento, e per questo decidono di operare congiuntamente, perseguendo un obiettivo comune.

Le acquisizioni invece, sono sicuramente un'alternativa che, in alcuni casi, si è rivelata la migliore delle strategie, ma ordinariamente sono in operazioni troppo rigide per l'ambiente di riferimento.

L'obiettivo comune spesso non è sufficiente perché l'alleanza prosegua nel migliore dei modi, è importante che le realtà coinvolte abbiano, in un certo senso, la stessa *vision* aziendale e che sviluppino fiducia reciproca tra esse. Nel caso Zambon infatti, i *partner* sono tutti "storici" e collaborano insieme da molti anni.

In conclusione, le alleanze strategiche sono molto più utilizzate rispetto alle acquisizioni nel settore delle biotecnologie; inoltre nell'ultimo anno, alla luce della situazione pandemica in cui il mondo si trova, sono in aumento questo tipo di operazioni tra i paesi, che collaborano tra di loro con l'obiettivo di porre fine al Virus con un vaccino.

BIBLIOGRAFIA

- Aboutpharma redazione, 24 settembre 2012. Zambon: accordo con Newron da 20 milioni per l'anti-Parkinson Safinamide. *Aboutpharma.com*. Disponibile su: <https://www.aboutpharma.com/blog/2012/09/24/zambon-accordo-con-newron-da-20-milioni-per-l-anti-parkinson-safinamide/>.
- Adnkronos Salute, 5 dicembre 1997. industria: accordo tra chiesi, zambon e la canadese apotex. *Adnkronos.com*. Disponibile su: http://www1.adnkronos.com/Archivio/AdnSalute/1997/12/05/Farmaceutica/INDUSTRIA-ACCORDO-TRA-CHIESI-ZAMBON-E-LA-CANADESE-APOTEX_185300.php.
- Adnkronos, 11 aprile 2017. Valeo Pharma and Zambon Form Partnership for Parkinson's Disease Treatment Xadago® (safinamide) in Canada. *ildubbio.news*. Disponibile su: <https://www.ildubbio.news/ildubbio/news/2017/04/11/valeo-pharma-and-zambon-form-partnership-for-parkinsons-disease-treatment-xadago-safinamide-in-canada/?mode=list>.
- adnkronos, 8 giugno 2020. Seqirus, ok Ue a primo vaccino antinfluenzale quadrivalente adiuvato. *adnkronos.com*. Disponibile su: https://www.adnkronos.com/fatti/cronaca/2020/06/08/seqirus-primo-vaccino-antinfluenzale-quadrivalente-adiuvato_jGRioOS5nUBUdJBhV6iQWI.html?refresh_ce.
- Agrawala, S. et al., 2012. *Adaptation and Innovation: An Analysis of Crop Biotechnology Patent Data*. OECD Environment Working Papers.
- ANON, 1° giugno 2018. *How the Dutch are Pioneering BioPharma Innovation. Invest in Holland*. Disponibile su: <https://investinholland.com/news/how-the-dutch-are-pioneering-biopharma-innovation/>.
- ANON, 11 gennaio 2017. Zambon and Seqirus will collaborate to sell new Parkinson's treatment. *Thepharmaletter.com*. Disponibile su: <https://www.thepharmaletter.com/article/zambon-and-seqirus-will-collaborate-to-sell-new-parkinson-s-treatment>.
- ANON, 15 luglio 2015. Zambon si espande in Europa acquisendo la norvegese Nigaard. *Pharmastar.it*. Disponibile su: <https://www.pharmastar.it/news/business/zambon-si-espande-in-europa-acquisendo-la-norvegese-nigaard-19042>.
- ANON, 18 aprile 2012. Malattia di Parkinson, accordo tra Newron e Zambon farmaceutici per il Safinamide. *OMAR Osservatorio Malattie Rare*. Disponibile su:

- <https://www.osservatoriomalattiere.it/malattia-di-parkinson/1981-malattia-di-parkinson-accordo-tra-newron-e-zambon-farmaceutici-per-il-safinamide>.
- ANON, 30 novembre 2017. Farmaci galenici, cosa sono e quando si utilizzano. *Dilei.it*. Disponibile su: <https://dilei.it/salute/farmaci-galenici-cosa-sono-e-quando-si-utilizzano/518369/>.
 - ANON, 9 ottobre 2017. Pandora marcia in tutto il mondo con Walt Disney. *repubblica.it*. Disponibile su: https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2017/10/09/news/pandora_marcia_in_tutto_il_mondo_con_walt_disney-177864048/
 - ANON., 10 giugno 2013. Zambon acquisisce Profile Pharma in UK. *Affaritaliani.it*. Disponibile su: https://www.affaritaliani.it/economia/zambon100613.html?refresh_ce.
 - ANSOFF H.I., 1965. *Corporate Strategies*. New York: McGraw-Hill.
 - ANSOFF H.I., 1979. *Implanting Strategic Management*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
 - AOKI M., 1986. *Horizontal versus vertical structure of the firm*. The american economic review, december.
 - Bebeez, 22 maggio 2013. Charterhouse compra DOC Generici da Apotex, Chiesi e Zambon. *bebeez.it*. Disponibile su: <https://bebeez.it/2013/05/22/charterhouse-compra-doc-generici-da-apotex-chiesi-e-zambon/>.
 - Belussi F., Orsi L., 2016. *Innovation, alliance and Networks in High-Tech Environments*. 2° edizione. Oxon, New York: Routledge.
 - BERNASCONI S., 2004. *M&A ed alleanze: la leva strategica per la creazione di valore*. Amministrazione & Finanza Oro, n.4.
 - Biotecnologia Blu. *Commissione europea*. Disponibile su: https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy/biotechnology_it.
 - Breath Therapeutics. Disponibile su: <https://breath-therapeutics.com/>.
 - Burke A., 25 luglio 2019. Zambon cresce oltreconfine: maxi-acquisizione da 140 mln. *fortuneita.com*. Disponibile su: <https://www.fortuneita.com/2019/07/25/zambon-cresce-oltreconfine-maxi-acquisizione-da-140-mln/>.
 - Business Wire, 5 aprile 2017. Meiji Seika Pharma And Eisai Company Enter Into A Collaboration For The Development And Commercialization Of Safinamide In Parkinson's Disease For Japan And Asia. *biospace.com*. Disponibile su: <https://www.biospace.com/article/releases/meiji-seika-pharma-and-eisai-company->

enter-into-a-collaboration-for-the-development-and-commercialization-of-safinamide-in-parkinson-s-disease-for-jap/.

- CAPALDO A., 2001. *Le strategie di collaborazione*, in Sicca L., *La gestione strategica dell'impresa-concetti e strumenti*. Padova: Cedam
- CAPALDO A., 2003. *Alleanze strategiche*. Sviluppo e Organizzazione, n 199, settembre-ottobre.
- *Chiesi.com*. Disponibile su:<https://www.chiesi.com/chi-siamo/la-storia/>.
- CHILD J., FAULKNER D., 1998., *Strategies and co-operation. Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University Press, New York.
- CONCA V., 2001. *Le acquisizioni: il processo, il mercato, i prezzi*. Milano: Egea.
- Confindustria, 2014. Il Gruppo Europeo di Interesse Economico. Disponibile su: http://www.confindustria.pu.it/allegati/monografie/m20140020_01f.pdf.
- CORTESI A., 2000. *Le acquisizioni di imprese*. Milano: Egea.
- COSTA G., GUBITTA P., 2008. *Organizzazione Aziendale. Mercati, Gerarchie e Convenzioni*. Seconda edizione. Milano: McGraw-Hill.
- COSTA G., GUBITTA P., 2008. *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill.
- D. Lgs. 23 luglio 1991, n. 240.
- Dalle biotecnologie mediche alle industriali: applicazioni del mondo biotech. *Weschool*. Disponibile su: <https://library.weschool.com/lezione/applicazioni-biotecnologie-mediche-farmaci-enzimi-cosmetica-agricoltura-biotech-5383.html>.
- Dixon J., Dogan R. *Hierarchies, Networks and Markets: Responses to Societal Governance Failure*. University of Plymouth, United Kingdom: JSTOR. Disponibile su <https://www.jstor.org/stable/25611568>
- Eastern Daylight Time, 10 luglio 2019. Newron's commercialization partner Zambon and Valeo Pharma announce the launch of Onstryv® (safinamide) for Parkinson's disease in Canada. *Businesswire*. Disponibile su: <https://www.businesswire.com/news/home/20190710005588/en/Newron%E2%80%99s-commercialization-partner-Zambon-Valeo-Pharma-announce>.
- Eastern Daylight Time, 17 marzo 2016. Zambon and US WorldMeds Partner to Bring Newron Pharmaceuticals' Parkinson's Disease Treatment Xadago® (safinamide) to the U.S. *Businesswire*. Disponibile su: <https://www.businesswire.com/news/home/20160316006483/en/Zambon-WorldMeds-Partner-Bring-Newron-Pharmaceuticals%E2%80%99-Parkinson%E2%80%99s>.

- Eastern Daylight Time, 17 marzo 2016. Zambon and US WorldMeds Partner to Bring Newron Pharmaceuticals' Parkinson's Disease Treatment Xadago® (safinamide) to the U.S. *businesswire.com*. Disponibile su: <https://www.businesswire.com/news/home/20160316006483/en/Zambon-and-US-WorldMeds-Partner-to-Bring-Newron-Pharmaceuticals%E2%80%99-Parkinson%E2%80%99s-Disease-Treatment-Xadago%C2%AE-safinamide-to-the-U.S.>
- Eastern Daylight Time, 20 giugno 2010. Newron's commercialization partner Zambon and Valeo Pharma announce the launch of Onstryv® (safinamide) for Parkinson's disease in Canada. *businesswire.com*. Disponibile su: <https://www.businesswire.com/news/home/20190710005588/en/Newron%E2%80%99s-commercialization-partner-Zambon-and-Valeo-Pharma-announce-the-launch-of-Onstryv%C2%AE-safinamide-for-Parkinson%E2%80%99s-disease-in-Canada.>
- Eastern Daylight Time, 20 settembre 2019. Newron Pharmaceuticals: Commercialization Partner Meiji Seika Together with Eisai Announce the Approval of Safinamide for Parkinson's Disease in Japan. *Businesswire*. Disponibile su: <https://www.businesswire.com/news/home/20190920005289/en/Newron-Pharmaceuticals-Commercialization-Partner-Meiji-Seika-Eisai.>
- Eastern Standard Time, 30 novembre 2018. Zambon Announces Approval and ARTG Listing of Safinamide in Australia for Treatment of Patients with Parkinson's Disease. *businesswire.com*. Disponibile su: <https://www.businesswire.com/news/home/20181130005171/en/Zambon-Announces-Approval-ARTG-Listing-Safinamide-Australia.>
- Eisai, 20 settembre 2019. Eisai and Meiji announce parkinson's disease treatment equfina® tablets (safinamide mesilate) approved in Japan. *Eisai.com*. Disponibile su: <https://www.eisai.com/news/2019/news201971.html>.
- *Eisai.it*. Disponibile su: <http://eisai.it/>.
- FAO. Biotecnologie. *Unimondo.org*. Disponibile su: <https://www.unimondo.org/Paesi/Asia/Asia-orientale/Giappone/Biotecnologie.>
- *Federchimica Assobiotech*. Disponibile su: <https://assobiotec.federchimica.it/>.
- Financial trend analysis, 7 maggio 2010. Recordati: accordo con Zambon France. *Trend – online.com*. Disponibile su: <https://www.trend-online.com/ansa/recordati-accordo-con-zambon-france/>.
- FOGLIO A., 1996. *Alleanze strategiche per l'impresa*. Milano: FrancoAngeli Editore.

- FUBINI D., PIRCE C., ZOLLO M., 2008. *Fusioni e acquisizioni. Il ruolo della leadership*. Milano: EGEA (ed. Or. 2007, Mergers: Leadership, Performance & Corporate Health, Palgrave MacMillan).
- Gereffi G., Humphrey J. e Sturgeon T., febbraio 2005. *The governance of global value chains*. Routledge.
- Gerosa F., 7 maggio 2010. Recordati si accorda con Zambon per silodosina in Francia. *milanofinanza.it*. Disponibile su: <https://www.milanofinanza.it/news/recordati-si-accorda-con-zambon-per-silodosina-in-francia-201005071523041240?amp=False&archivio=True>.
- Giorgetti M., 9 maggio 2013. Biotech: giù l'M&A, ma risale il valore delle alleanze strategiche. *Aboutpharma.com*. Disponibile su: <https://www.aboutpharma.com/blog/2013/05/09/biotech-giu-l-m-a-ma-risale-il-valore-delle-alleanze-strategiche/>.
- GRANT R.M., 1999. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Bologna: il Mulino.
- Grinstein J., 3 dicembre 2018. Xadago as Add-on Treatment for Parkinson's Now Approved in Australia. *parkinsonsnewstoday.com*. Disponibile su: <https://parkinsonsnewstoday.com/2018/12/03/parkinsons-add-on-treatment-xadago-now-approved-australia/>.
- *Impactscool, the future is open source*. Disponibile su: <https://www.impactscool.com/tecnologieesponenziali/biotecnologie/>.
- K. Vijayaraghavan, Mark A. Dutz, 2012. *Biotechnology Innovation for Inclusive Growth*. The World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Network Economic Policy and Debt Department.
- Kotter J.P., 23 maggio 2011. Hierarchy and Network: Two Structures, One Organization. *Harvard business review*. Disponibile su: <https://hbr.org/2011/05/two-structures-one-organizatio>.
- KPMG, 6 dicembre 2017. Strategic alliances: a real alternative to M&A?. *home.kpmg.it*. Disponibile su: <https://home.kpmg/it/it/home/insights/2017/12/strategic-alliances-alternative-to-m-a.html>
- *Le imprese di biotecnologie in Italia, Aggiornamento congiunturale 2019*. Federchimica assobiotec.
- Madaro F., 31 gennaio 2020. L'Alleanza Renault Nissan Mitsubishi si riorganizza. *Alvolante.it*. Disponibile su: <https://www.alvolante.it/news/l-alleanza-renault-nissan-mitsubishi-si-riorganizza-367387>.

- Migliorini F., 3 gennaio 2020. Gli indicatori della crisi di impresa. *fiscomania.com*. Disponibile su: <https://fiscomania.com/indicatori-della-crisi-di-impresa/>.
- Modi-Mundipharma. *UMESH MODI GROUP*. Disponibile su: <http://umeshmodigroup.com/modi-mundi-pharma.html>.
- *Mundipharma.it*. Disponibile su: <https://mundipharma.it/>.
- Newron, 15 settembre 2020. Newron announces half-year 2020 results. *Newron.com*. Disponibile su: <https://www.newron.com/node/1037>.
- Newron. About Us. *Newron.com*. Disponibile su: <https://www.newron.com/about-us/board-of-directors>.
- OECD, 2006. *Innovation in Pharmaceutical Biotechnology*. OECD.
- *Philips.it*. Disponibile su: <https://www.philips.it/a-w/about-philips/profilo-aziendale.html>.
- PILOTI L. (a cura di), 2005. *Le strategie dell'impresa*. Roma: Carrocci.
- Portale AIDA.
- Prachi J. Managing the Transition from Hierarchical to Network Organizational Structures. *MSG Management Study Guide*. Disponibile su: <https://www.managementstudyguide.com/managing-transition-from-hierarchical-to-network-organizational-structures.htm>.
- PRNewswire, 11 aprile 2017. Valeo Pharma and Zambon Form Partnership for Parkinson's Disease Treatment Xadago® (safinamide) in Canada. *adnkronos.com*. Disponibile su: https://www.adnkronos.com/immediapress/salute-e-benessere/2017/04/11/valeo-pharma-and-zambon-form-partnership-for-parkinson-disease-treatment-xadago-safinamide-canada_4YLR1CmzLsmtWe1f8ZQAJP.html.
- PRNewswire, 14 luglio 2015. Zambon Expands in Europe Acquiring Nigaard. *presseportal.de*. Disponibile su: <https://www.presseportal.de/en/pm/115679/3071575>.
- PRNewswire, 15 maggio 2015. Zambon lancia Xadago® (safinamide) in Germania per pazienti in stadio medio-avanzato con Malattia di Parkinson. *adnkronos.com*. Disponibile su: https://www.adnkronos.com/immediapress/chimica-e-farmacia/2015/05/15/zambon-lancia-xadago-safinamide-germania-per-pazienti-stadio-medio-avanzato-con-malattia-parkinson_TktAoFUUWN3ItuATvRPF2N.html?refresh_ce.
- Puca F., 10 giugno 2013. Zambon acquisisce l'inglese Profile e si rafforza nel respiratorio- *Aboutpharma.com*. Disponibile su:

- <https://www.aboutpharma.com/blog/2013/06/10/zambon-acquisisce-l-inglese-profile-pharma/>.
- Recordati, 7 maggio 2010. Accordo di co-marketing per silodosina in Francia con Zambon. *Recordati.it*. Disponibile su: https://www.recordati.it/resources/Pubblicazione/___379b7b99cf4a4eb9af0d690105034d02_/2010-05-07cs.pdf.
 - Recordati, 7 maggio 2010. Recordati: accordo di co-marketing per silodosina in Francia con Zambon. *Recordati.it*. Disponibile su: https://www.recordati.it/resources/pubblicazione/___379b7b99cf4a4eb9af0d690105034d02_/2010-05-07cs.pdf.
 - *Recordati.com*. Disponibile su: <https://www.recordati.com/>.
 - Redazione Aboutpharma online, 25 luglio 2019. Acquisizioni, Zambon compra la biotech Breath therapeutics per 140 milioni. *aboutpharma.com*. Disponibile su: <https://www.aboutpharma.com/blog/2019/07/25/zambon-compra-la-biotech-breath-therapeutics-per-140-milioni/>.
 - Redazione Aboutpharma Online, 26 giugno 2020. I cinque maggiori accordi aziende-Stati per affrontare l'emergenza Covid. *aboutpharma.com*. Disponibile su: <https://www.aboutpharma.com/blog/2020/06/26/i-cinque-maggiori-accordi-aziende-stati-per-affrontare-lemergenza-covid/>.
 - Redazione Aboutpharma Online, 30 giugno 2020. Il mercato delle Big del pharma aumenta di valore, più 50 miliardi nel primo semestre 2020. *aboutpharma.com*. Disponibile su: <https://www.aboutpharma.com/blog/2020/06/30/il-mercato-delle-big-del-pharma-aumenta-di-valore-piu-50-miliardi-nel-primo-semestre-2020/>.
 - Redazione Aboutpharma Online, 9 luglio 2020. Vaccini anti-Covid: partnership tra Gsk e la canadese Medicago. *aboutpharma.com*. Disponibile su: <https://www.aboutpharma.com/blog/2020/07/09/vaccini-anti-covid-partnership-tra-gsk-e-la-canadese-medicago/>.
 - Redazione web, 11 aprile 2017. Valeo Pharma and Zambon Form Partnership for Parkinson's Disease Treatment XadagoR (safinamide) in Canada. *padovanews.it*. Disponibile su: <http://www.padovanews.it/2017/04/11/valeo-pharma-and-zambon-form-partnership-for-parkinsons-disease-treatment-xadagor-safinamide-in-canada/>.
 - Regolamento CEE n. 2137/85 del Consiglio del 25 luglio 1985.
 - Regolamento CEE n. 2137/85.

- Rossi S., 14 gennaio 2020. Come si classificano le innovazioni? Inside Marketing. Disponibile su: <https://www.insidemarketing.it/tipologie-di-innovazioni-classificazioni-esempi/>.
- *Sequitus.it*. Disponibile su: <https://www.seqirus.it/chi-siamo>.
- Serra P. Affrontare il cambiamento: la struttura duale. *TecnaEditrice*. Disponibile su: https://www.tecnaeditrice.com/articoli/leadership_management/affrontare_il_cambiamento_la_struttura_duale.
- SICCA L., 2001. *La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti*. Seconda Edizione. Padova, CEDAM.
- Smith J., 25 luglio 2019. German Biotech Breath Therapeutics Acquired in Deal Worth up to €500M. *labiotech.eu*. Disponibile su: <https://www.labiotech.eu/medical/breath-therapeutics-zambon-popcorn-lung/>.
- The Evolution of Innovation Framework Models. Disponibile su: <https://ipacso.eu/innovation-modelling/innovation-model-analysis.html>.
- The Evolution of Innovation Framework Models. *IPACSO, Innovation framework for ICT security*. Disponibile su: <https://ipacso.eu/innovation-modelling/innovation-model-analysis.html>.
- TURATI C., 1997. *Le alleanze*. Nacamulli R.D.C. [1997]
- *USworldmeds.com*. Disponibile su: <https://usworldmeds.com/about/>.
- Valeo Pharma Inc., 15 gennaio 2019. Valeo Pharma and Zambon announce the approval of Onstryv® (safinamide) for Canada. *prnewswire.com*. Disponibile su: <https://www.prnewswire.com/news-releases/valeo-pharma-and-zambon-announce-the-approval-of-onstryv-safinamide-for-canada-300778117.html>.
- *Valeopharma.com*. Disponibile su: <https://www.valeopharma.com/about-us/>.
- Vocabolario Treccani. Disponibile su <http://www.treccani.it/vocabolario/innovazione/>.
- Western R., 22 febbraio 2018. How Networks And Hierarchies Can Coexist And Drive Success. *ChiefExecutive*. Disponibile su: <https://chiefexecutive.net/how-networks-and-hierarchies-can-coexist-and-drive-success/>.
- Wolman J., 13 ottobre 2016. Hierarchies and networks in organizations. *Medium.com*. Disponibile su: <https://medium.com/@jakobwolman/hierarchies-and-networks-in-organizations-d87949d65b30>.
- Zambon group, 2014. Press Release: Zambon Italy and Mundipharma Signed a Co-Marketing and Distribution Agreement. *LSE.com*. Disponibile su: <https://www.life->

sciences-europe.com/news/zambon-mundipharma-announce-marketing-group-international-ltd-purdue-2001-104253.html.