

GOLINELLI (ALFASIGMA)

**«IL BIOTECH TRICOLORE STA SORPRENDENDO IL MONDO, MA DOBBIAMO CRESCERE DI TAGLIA»**

di Daniela Polizzi 10

**IL VIRUS SPINGERÀ IL RIASSETTO DELL'INDUSTRIA MA CON IL BIOTECH IL RINASCIMENTO È GIÀ COMINCIATO**

# STEFANO GOLINELLI

Il presidente di **Alfasigma**: la fusione tra Alfa Wassermann e **Sigma Tau** un lavoro imponente. Ora il gruppo ha ricavi per 1,055 miliardi e un margine del 25%. Ma dobbiamo aumentare di taglia. Per un partner c'è il 5% di NB Renaissance

di Daniela Polizzi

**A**vete presente l'eparina, uno degli anticoagulanti più famosi al mondo? Ora potrebbe scarseggiare in Europa perché la Cina è il più grande fornitore di tutte le aziende farmaceutiche italiane e dell'intero Continente. Che ora stanno correndo ai ripari cercando di diversificare le forniture dopo l'emergenza Coronavirus. «In questione ci sono le strategie dell'intero settore chimico-farmaceutico che negli anni ha affidato ai Paesi asiatici, e in particolare alla Cina, la maggior parte delle produzioni di principi attivi, non solo l'eparina che viene dall'intestino di maiale. Così capita che se uno di questi mercati orientali entri in crisi l'industria europea deve trovare in corsa nuove forniture. Noi per primi lo stiamo facendo, visto che un derivato dell'eparina è uno dei nostri punti di forza, anche se abbiamo stock a sufficienza».

A parlare è **Stefano Golinelli**, classe 1945, presidente della bolognese **Alfasigma** con i suoi 1,055 miliardi di ricavi, di cui il 49% all'estero, un margine operativo lordo attorno al 25%. Ha tra i suoi fiori all'occhiello la Rifaximina, la molecola italiana più venduta al mondo per le patologie gastrointestinali. E al pubblico è nota per la NeoBorocillina e il **Biochetasi**. È nata tre anni fa dalla fusione tra la Alfa Wassermann della famiglia Golinelli e la **Sigma-Tau** dei Cavazza, un'operazione che ha creato un nuovo campione della farmaceutica, il quinto sul mercato nazionale.

**Come affrontate l'emergenza Cina?**

«Nelle sedi di Milano e Bologna abbiamo attivato lo smart-working. È così da tempo in Cina, dove lavorano circa 160 persone nelle filiali commerciali tra Pechino e Shanghai che in questi giorni stanno rifornendo i nuovi Coronavirus Hospital a Wuhan con il Neoton, un farmaco che viene usato su pazienti cardiopatici affetti dal Covid-

19».

**Sanofi si è mossa per prima. Vuole riportare tra Francia e Inghilterra la sua catena di forniture di principi attivi per le aziende europee.**

«Torna in effetti strategico riconsiderare la mappa delle produzioni di principi attivi nell'ambito di un sorta di reshoring in Europa e negli Usa di quelle attività per ridurre la forte dipendenza dai Paesi asiatici. Da alcuni mesi **Alfasigma** lavora per diversificare le fonti di approvvigionamento di materia prima per i principi attivi perché come tutta l'industria, non solo europea ma anche americana, aveva delocalizzato in quell'area le produzioni. Noi compravamo la materia prima per il derivato dall'eparina in larga parte in Cina, ma già dall'arrivo della peste suina stiamo cercando di ridurre la dipendenza da quell'area».

**L'emergenza è arrivata proprio mentre state completando la nuova orga-**

**nizzazione dopo la fusione.**

«È stato un lavoro profondo perché dall'unione tra Alfa Wasserman e **Sigma-Tau** non è nata una 500 Abarth, ma un'azienda che ha radici storiche e un motore completamente nuovo, una Maserati del pharma. Quello che prima andava bene per una non va più bene per le due realtà messe assieme. Abbiamo dovuto ripensare l'intero business. È un'azienda che ha il Dna del padre e della madre ma è come un figlio, è un'altra persona».

**Qual è il cuore del lavoro?**

«La ricerca. Qui abbiamo deciso investimenti per 100 milioni in tre anni perché il modo di fare ricerca è cambiato in questi anni e dobbiamo adeguarci. Con lo sviluppo del biotech c'è stato un Rinascimento della produttività in questo settore. Prima si lavorava chiusi nei laboratori, ora l'innovazione farmaceutica viene dal network, dalle startup. Tutti i gruppi farmaceutici cercano aziende tech da comprare. Perché fare da soli richiede molti anni di lavoro e tanti mezzi finanziari. Non ce lo possiamo permettere. Poi la ricerca deve essere mirata, portare a produzioni che hanno mercati precisi. È d'altronde con questo spirito che abbiamo affrontato il merger con **Sigma-Tau**. Ora con il nuovo piano industriale puntiamo a una crescita organica tra il 4 e il 5% l'anno. Ma questo è solo il minimo sindacale che ci siamo imposti». **Siete il primo e fin qui unico caso di aggregazione tra aziende familiari della farmaceutica.**

«In effetti mettere assieme due famiglie di imprenditori è cosa rara. Siamo stati coraggiosi perché Alfa Wasserman e **Sigma-Tau** erano due realtà più o meno della stessa taglia. L'abbiamo fatto valorizzando la grande eredità di **Sigma-Tau** il cui fondatore Claudio Cavazza — un grande appassionato di ricerca — era scomparso e l'azienda rischiava di passare nelle mani di multinazionali straniere. Certo, il cantiere dell'integrazione tra le due società è stato enorme. **Sigma-Tau** aveva un modello diverso. Ma il fatto di avere un grande progetto di trasformazione ci ha consentito di attrarre talenti, cosa non facile perché c'è molta concorrenza».

**Chi sono?**

«Abbiamo appena assunto Emilio Merlo Pich come direttore generale per la ricerca globale. Viene da Takeda,

è un bioneurologo, esperto internazionale che ha lavorato sull'Intelligenza artificiale. Guiderà una squadra di 80 persone che dovrà crescere e si occuperà dei nostri centri di Pomezia e di Bologna. L'ambizione degli investimenti stanziati è l'innovazione «di rottura» ma anche quella incrementale, soprattutto nei farmaci per gli ospedali che trattano le malattie specialistiche, con l'obiettivo di aumentare il numero di pazienti curabili, ma anche la qualità delle cure. Alla fine, con un nuovo progetto nella ricerca e investimenti corposi abbiamo reso l'azienda attrattiva e siamo riusciti a riportare in Italia talenti che hanno fatto carriera nelle multinazionali, offrendo un percorso di crescita. Abbiamo unito due aziende e due team dirigenziali ma essendo nata una società nuova avevamo bisogno anche di nuove figure professionali».

**Farete shopping di aziende?**

«Dobbiamo aumentare la taglia e le competenze, soprattutto nella ricerca. Anche per fare questo abbiamo inserito nuovi manager per potenziare l'azienda, soprattutto negli Stati Uniti, che valgono già il 17% dei ricavi e dove lavorano 300 persone, in Russia ma anche in Cina. Lavorano a stretto contatto con il ceo **Pier Vincenzo Colli** e il vice presidente esecutivo **Giampaolo Girotti**».

**Mediobanca ha un mandato per trovare un partner di minoranza. A che punto siete?**

«Vogliamo un'impronta internazionale più forte, questo è il punto di partenza. Pensiamo a un partner che abbia competenze e network, se no non serve perché in azienda ci sono mezzi finanziari a sufficienza per crescere visto che abbiamo liquidità (circa 140 milioni ndr) ed eventuali linee di credito aperte per l'm&a. Per ora a disposizione di un eventuale alleato c'è la quota del 5% in portafoglio a NB Renaissance, l'ex private equity di Intesa Sanpaolo che ha sempre sostenuto i nostri progetti di crescita. **Alfasigma** ricomprerà entro marzo quella quota sotto forma di azioni proprie, in base ai patti con il fondo ma siamo in ottimi rapporti».

**Siete tutti d'accordo?**

Noi siamo una compagine compatta che condivide il piano, io, mio fratello Andrea che dell'azienda è vice presidente, impegnato al mio fianco, più vicino al mondo della ricerca e dello sviluppo. Assieme abbiamo preso le deci-

sioni importanti. Poi ci sono Paolo e Martina Cavazza, il primo fratello e la seconda figlia di Claudio, che hanno il 20% e intendono restare. La terza generazione Golinelli si sta preparando ed è inserita in azienda. Ha una formazione diversa dalla nostra, noi siamo ingegneri ma il loro compito è imparare a fare gli azionisti di lungo termine, consapevoli del patrimonio che posseggono e anche della loro missione sociale, verso i lavoratori e il territorio. Sono i figli di mio fratello: Stefano junior, 34 anni, laurea in relazioni internazionali e varie esperienze tra cui la Fao, e Marina, 30 anni, laureata alla Bocconi e con esperienza a EY. Gli azionisti devono imparare a scegliere le persone giuste e delegare. Quindi anche un eventuale partner dovrebbe rispettare questi criteri. Abbiamo già manifestazioni di interesse».

**Cosa chiedete al Paese?**

Il nostro è un Paese disattento a livello industriale, eppure la farmaceutica italiana con i suoi soli sforzi ha saputo battere la Germania nelle esportazioni. In un sistema fortemente regolato lo Stato ha la leva del prezzo dalla sua e noi aziende italiane garantiamo qualità attraverso il marchio e le produzioni in Italia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



● **Le origini**  
Nasce a Bologna come Alfa Wassermann nel 1948 sotto la guida dell'imprenditore Marino Golinelli che la fa crescere in Italia e all'estero. Nel 2015 si fonde con la **SigmaTau** della famiglia Cavazza che resta con il 20% della «nuova» **Alfasigma** della quale i Golinelli hanno il 75%. Il 5% è di NB Renaissance che entro marzo venderà la sua quota alla società stessa. Nel 2019 registra ricavi per 1,055 miliardi (il 49% è all'estero) con 3 mila dipendenti. Investirà 100 milioni in ricerca e altri 60 milioni nei siti in Italia



IL VIRUS SPINGERÀ  
IL RIASSETTO  
DELL'INDUSTRIA  
MA CON IL BIOTECH  
IL RINASCIMENTO  
È GIÀ COMINCIATO

STEFANO  
GOLINELLI

LA FONDAZIONE DI MARINO GOLINELLI

## Dalla formazione alle startup l'impegno del «patriarca»

«**M**i considero un uomo molto fortunato, perché in quasi cent'anni di vita ho potuto vedere realizzati i miei due più grandi obiettivi, diversi ma uniti da un comune filo conduttore: **Alfasigma** e Fondazione Golinelli, nate con l'idea di guarire le persone malate e offrire al maggior numero di giovani possibile l'opportunità di vivere un po' come avevo vissuto io, facendo impresa con un forte senso di responsabilità sociale».

Marino Golinelli festeggerà a settembre un secolo di vita. Ma non per questo ha smesso di guardare avanti. Lo fa dalla prospettiva della Fondazione che ha promosso nel 1988 e della quale è presidente onorario. L'unica in Italia che ha sposato il modello anglosassone.

In sintesi, funziona come un'azienda ma non distribuisce dividendi: deve infatti fare profitti per continuare a garantire gli investimenti futuri. E più è brava a farlo, più lunga sarà la sua durata nel tempo. «Ho messo un quarto della mia fortuna personale nella nostra Fondazione che non ha scadenza e che ha sempre guardato — e sempre guarderà — verso il futuro e l'innovazione. Oggi ad esempio stiamo già pensando al 2088, anno in cui la Fondazione compirà cent'anni. Ci poniamo il problema di come vivranno le persone fra cinquanta o cento anni, e lo facciamo con iniziative di formazione e progetti di ricerca rivolti alle scuo-

le, alle università, alle imprese. Insegniamo a quelli che saranno gli imprenditori, i professionisti, i ricercatori di domani a essere sempre lungimiranti e socialmente responsabili, a maggior ragione in un mondo che cambia molto più velocemente che in passato», spiega Golinelli.

Scuola e formazione rappresentano il core business e assorbono circa 2 milioni di euro all'anno con attività rivolte a cento mila studenti. Poi ci sono la formazione e la ricerca (un milione) nell'arte e nella scienza. Infine, gli investimenti che guardano alla tecnologia del futuro che hanno nella G-Factor la punta più avanzata. Si tratta del-

l'incubatore-acceleratore di startup lanciato un anno fa che ha già iniziato a selezionare progetti (come la BioNit di Lecce che ha ideato un arto bionico) e ad attrarre anche un network di coinvestitori.

Lo spirito è condiviso in **Alfasigma**, un'impresa sociale, impegnata nei confronti della comunità con una serie di iniziative che l'azienda bolognese, oggi guidata dai due figli di Marino, Stefano (presidente di **Alfa-**

**sigma**) e Andrea Golinelli (vice presidente, più vicino al mondo della ricerca), inizierà a raccontare in modo più strutturato con il primo Value Report che sarà presentato a settembre. Sarà un primo passo verso il Bilancio di sostenibilità che sarà pubblicato nel 2021.

**D. Pol.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Marino Golinelli presidente onorario

SERGIO OLIVIERO/IMAGOECONOMICA

162477