



# UNIVERSITÀ DI PARMA

Conferimento del titolo di  
Dottore Magistrale ad honorem in  
*“Amministrazione e Direzione aziendale”*  
ad

**Alberto Chiesi**

*Un’industria farmaceutica italiana*

Lectio doctoralis di  
**Alberto Chiesi**

Parma, Aula Magna 25 novembre 2016

# **Un'industria farmaceutica italiana**

**Alberto Chiesi**

**Università degli Studi di Parma, 25 novembre 2016**

Sono molto grato al Magnifico Rettore e al Senato Accademico dell'Università di Parma per questo dottorato, che per me rappresenta un riconoscimento per tutte le persone della nostra Azienda, per la loro dedizione alla ricerca, innovazione e produzioni avanzate, la loro capacità di espandersi internazionalmente, il loro impegno per una buona organizzazione aziendale.

Un caldo ringraziamento a Guido Cristini per le sue gentili e appassionate parole.

Credo opportuno presentare oggi alcune riflessioni sulla mia esperienza in Azienda nel corso di oltre 50 anni di attività, piuttosto che tediarvi con una conferenza di statistiche e dimostrazioni sul valore, per la società, dell'industria dei farmaci innovativi, valore in cui io credo per altro appassionatamente.

Quando io e mio fratello Paolo siamo entrati in Azienda, nella prima metà degli anni '60, la nostra situazione rispecchiava quella di altre aziende farmaceutiche italiane nate a cavallo della guerra, capaci di realizzare e portare sul mercato italiano farmaci nati dalle proposte di medici esperti e dalle idee innovatrici dei titolari.

Così nostro padre, fondatore dell'azienda nel 1935, aveva già realizzato alcuni farmaci con caratteristiche originali, guidato dalla sua curiosità intellettuale e apertura alle idee nuove.

Lo sviluppo successivo si è fondato sulla felice simbiosi fra il continuo e fruttuoso approfondimento scientifico di Paolo e un crescente convincimento imprenditoriale da parte mia.

La fertile curiosità scientifica, di uno dei due, si è sposata con l'apertura a considerare e progettare iniziative di ricerca, produzione e crescita aziendale da parte dell'altro.

Così, fin dall'inizio della nostra presenza in azienda, ci siamo orientati istintivamente verso l'innovazione.

All'inizio innovazione incrementale su farmaci noti; poi via via ricerca di nuove forme farmaceutiche e nuove molecole.

L'introduzione dei brevetti farmaceutici in Italia, alla fine degli anni '70, ha dato una spinta determinante alla nostra vocazione aziendale di investire in ricerca: quest'anno investiamo in ricerca e sviluppo 340 milioni di Euro, pari al 22% del fatturato globale del Gruppo.

Il risultato di questa scelta, insieme con la consapevolezza della necessità di diffondere i risultati della ricerca in tutti i mercati raggiungibili, è stato lo sviluppo internazionale dell'azienda: 27 filiali dirette all'estero e vendite tramite distributori in altri 40 Paesi; oltre l'80% del fatturato è ottenuto a livello internazionale; il 75% è realizzato con prodotti usciti dalla ricerca e sviluppo del Gruppo.

L'Azienda dispone oggi di 190 famiglie brevettuali, con 2000 brevetti depositati nei vari Paesi del mondo, mentre sono attivi oltre 40 progetti di ricerca e sviluppo.

Recentemente sono stati approvati in Europa alcuni nostri farmaci fortemente innovativi di tipo biotecnologico, per terapie geniche e con cellule staminali.

L'obiettivo di raddoppiare il fatturato nel 2025 è oggetto di attenta pianificazione e di appassionati sforzi.

L'idea che ci ha guidato è stata quella di essere riconosciuti come Azienda farmaceutica internazionale incentrata sulla

ricerca, capace di sviluppare e diffondere soluzioni terapeutiche innovative che possano contribuire a migliorare la qualità di vita delle persone.

Abbiamo così deciso di concentrare i nostri investimenti, le nostre risorse e conoscenze, su un numero ristretto di aree terapeutiche (malattie respiratorie; alcune terapie specialistiche, in particolare neonatologia; alcune malattie rare), con l'obiettivo di raggiungere posizioni di eccellenza in questi settori.

La possibilità di investire in modo significativo in ricerca e conoscenza scientifica su un numero così limitato di aree terapeutiche, ci ha finora consentito di essere competitivi su scala internazionale.

Per rendere sostenibili i nostri investimenti abbiamo deciso di investire in azienda almeno l'80% degli utili della gestione.

Le aziende farmaceutiche di ricerca sono caratterizzate dall'attitudine a sviluppare in continuazione nuove terapie e a migliorare quelle esistenti.

Questo avviene soprattutto per una loro vocazione intrinseca, ma anche perché la vita commerciale dei farmaci innovativi subisce un fortissimo ridimensionamento alla scadenza dei brevetti.

Questa situazione di potenziali rischi per l'azienda, derivanti tanto dalla lunga durata temporale e dall'aleatorietà dello sviluppo dei nuovi farmaci, quanto dalla durata limitata dell'esclusiva di vendita, richiede un'attenta gestione a livello organizzativo e finanziario e, al contempo, costituisce una sfida imprenditoriale appassionante.

In famiglia, questa sfida ha finora trovato attori molto interessati: nostro padre, mio fratello, i nostri figli; ma anche in azienda: tutti i nostri dirigenti e i nostri ricercatori.

In definitiva un po' tutte le nostre persone.

La sinergia caratteriale e intellettuale esistente fra noi due fratelli, ha costituito un motore propulsivo efficace per lo sviluppo.

La capacità professionale, la proattività e lo spirito imprenditoriale dei nostri dirigenti e quadri e degli altri membri della famiglia, hanno realizzato al meglio i nostri obiettivi.

Le persone sono state, e saranno anche in futuro, la principale risorsa della nostra azienda.

I motivi sono, a mio avviso, di due ordini.

Uno è di carattere generale, in quanto io credo fortemente che un'azienda moderna sia una comunità integrata di persone che operano per produrre qualcosa di nuovo e di utile per la società in cui sono presenti.

E questo avviene soltanto se questa comunità persegue obiettivi di benessere, sia personali che aziendali, condividendo valori e progetti in una visione più ampia del proprio ruolo, al servizio del bene collettivo.

Il secondo motivo, specifico, riguarda la complessità del settore farmaceutico, un settore di alta tecnologia che richiede estese conoscenze scientifiche, tecniche e organizzative, e inoltre la massima fiducia reciproca, trasparenza e collaborazione fra le persone dell'azienda.

Ci vuole una grande squadra: nessuno fa un'impresa, con queste caratteristiche, da solo.

La concentrazione eccessiva di potere non è compatibile con un'organizzazione che deve produrre innovazione in un settore fortemente regolato come quello in cui noi operiamo.

Serve un'azienda aperta a comprendere e condividere le condizioni per cui le persone operano con passione e garantiscono il loro impegno.

Per mobilitare le persone abbiamo messo in opera una serie di iniziative miranti, da un lato, ad aumentare il benessere dei collaboratori, coinvolgendo anche le loro famiglie con attività di sostegno e miglioramento dei rapporti casa/lavoro e di facilitazione per alcuni servizi ottenibili con l'aiuto dell'azienda.

Accanto a queste, iniziative per stimolare e accrescere le capacità inventive e le conoscenze tecniche e professionali dei singoli, con attività di training singole e di gruppo, anche al di fuori della sede aziendale.

E infine, progetti di crescita professionale e di carriera per i più meritevoli, anche a livello di scambi internazionali con le filiali del Gruppo, per diffondere i valori e le conoscenze reciproche fra le persone.

Un altro aspetto ci ha, da sempre, interessato profondamente: la qualità.

Sulla qualità abbiamo da sempre investito in misura importante, per avere reparti di ricerca e di produzione allo stato dell'arte, con l'obiettivo di ottenere progetti innovativi efficienti e prodotti finiti ineccepibili.

Le nuove, moderne linee di produzione per farmaci inalatori a Parma, in Francia e in Brasile ne sono la testimonianza, così come il nuovo e avanzato Centro Ricerche, inaugurato cinque anni fa nella nostra città.

In definitiva, io credo fermamente nelle dichiarazioni della nostra Mission: "Vogliamo mantenere un team imprenditoriale di elevata qualità, caratterizzato da spirito di collaborazione e fiducia reciproca.



Il nostro obiettivo è unire impegno verso i risultati e integrità, operando con responsabilità dal punto di vista sociale e ambientale.”

Così l’Azienda è da sempre impegnata al pieno rispetto delle prescrizioni di sicurezza sul lavoro e di salvaguardia ambientale, tanto che non ha mai lamentato incidenti di qualche rilievo.

Le attività di responsabilità sociale fanno parte del nostro DNA aziendale, sia nei confronti dei collaboratori interni, come già segnalato, sia verso le persone dei luoghi in cui operiamo, e in particolare la città di Parma.

Esiste in Azienda un Comitato di famigliari e manager, che gestisce tutti gli interventi economici e sociali sul territorio.

L’Azienda sta inoltre promuovendo, insieme con altri imprenditori, iniziative di ampio respiro per migliorare la situazione sociale ed economica della città.

Da 10 anni è attiva la Fondazione Chiesi, che promuove iniziative di assistenza terapeutica per i neonati di Paesi sottosviluppati, insieme con attività di sostegno alla ricerca medica internazionale in campo respiratorio e neonatologico.

In questo panorama di iniziative, abbiamo avuto la fortuna di poter contare su tanti collaboratori intelligenti, preparati e fiduciosi nell'avvenire della loro Azienda.

I manager esterni e la famiglia sono riusciti, finora, a tenerli uniti in una squadra compatta e determinata, che crede in quello che sta facendo e condivide i valori del Gruppo di cui fa parte.

È un'organizzazione aperta al contributo di quanti propongono idee nuove e migliori.

Il mio ruolo, in questa storia, credo sia stato quello del più anziano; che sia consistito, soprattutto, nel cercare di concretare, insieme con gli altri manager, le iniziative, le idee, le proposte per la crescita e l'innovazione.

Ruolo non facile per me, tenuto conto anche del mio carattere riservato.

Molte persone in Azienda erano, e sono tuttora, molto più esperte di me in determinate attività, importanti per la competitività nel settore; il compito dell'imprenditore è quello di mantenere unite nel modo più efficace queste capacità e indirizzarle verso obiettivi di crescita e di creazione di valore, attraverso l'ascolto dei singoli e la condivisione degli strumenti organizzativi.

Come ho già detto, nessuno fa un'impresa da solo: io ho cercato di inserire il collante della fiducia nelle ottime capacità professionali dei singoli.

Un'ultima notazione: negli ultimi 25 anni, da quando l'Azienda ha iniziato a espandersi a livello internazionale, abbiamo sempre cercato di far entrare dei giovani fra i nostri quadri, con l'idea che la collaborazione fra anziani e giovani possa essere il lievito necessario per far crescere e mantenere stabili i legami virtuosi all'interno dell'organizzazione.

Il futuro dell'Azienda è nelle mani di questi giovani, e io ho piena fiducia che riusciranno a guidarla verso nuovi, impegnativi traguardi.

A me resta, da un lato la soddisfazione per i risultati ottenuti finora dalla nostra squadra, dall'altro la consapevolezza, come dice un grande filosofo italiano, che "la vita è come una strada, ove la meta si sposta sempre in avanti, e quando credi di averla raggiunta, non era quella che ti eri raffigurato come definitiva".

Questa consapevolezza si traduce in un continuo sforzo a non fermarmi, con l'umiltà di riconoscere i miei limiti, a valorizzare le domande più delle consuetudini, ad andare incontro al nuovo senza pregiudizi.

A pensarci bene, caro Paolo, cari figli e nipoti, collaboratori e amici, io credo che soprattutto la curiosità di esplorare nuovi prodotti e nuovi mercati, di conoscere nuove persone e nuove cose, abbia agito come una delle molli più potenti per il nostro sviluppo.

Come dice un poeta latino: “è bello accostarsi a vergini fonti e lì dissetarsi, è bello cogliere fiori sconosciuti”.

Raccomando a quelli che proseguiranno la gestione aziendale di continuare a seguire questa intima convinzione.

E sono certo che lo faranno, esplorando per esempio le possibilità offerte dall'innovazione digitale nel settore della salute.

*Grazie per l'attenzione.*