

IL CORAGGIO DI OSARE

CONTRARIAN

di Matteo Novarini

61



Vita di famiglia

Abiogen Pharma è una delle prime trenta aziende farmaceutiche italiane. Ha circa 440 dipendenti e prevede di superare, nel 2021, i 200 milioni di euro di fatturato. A guidarla sono i **Di Martino**, arrivati alla quinta generazione di imprenditori. L'obiettivo futuro è espandersi all'estero. Senza rinunciare alle radici pisane

S

**Se si alza lo sguardo,**

lungo la scala che porta agli uffici dei dirigenti, si vedono le impronte di due paia di manine. Appartengono a Prisca ed Edoardo Di Martino, i figli del presidente e della vicepresidente di **Abiogen Pharma**, Massimo e Carlotta Di Martino. Dalle finestre si vedono le strade e il parcheggio in cui i ragazzi, oggi a loro volta dirigenti, hanno imparato a guidare. “Quelle manine raccontano che per noi l’azienda è un’estensione di casa”, dice Carlotta. “Quando abbiamo costruito la sede, ho scelto di persona tavoli, luci e arredamento, proprio come si fa quando si entra in una casa nuova. Qui, quando i ragazzi erano piccoli, ogni dicembre preparavamo tutti insieme l’albero di Natale”.

Può sembrare il quadro di una piccola impresa familiare di provincia. Abiogen Pharma, invece, è una delle prime trenta aziende farmaceutiche italiane, con un fatturato che ha superato i 176 milioni di euro nel 2020 e dovrebbe raggiungere quest’anno i 200. Dal suo stabilimento - 120mila metri quadrati vicino a Pisa, in cui lavorano 440 persone - escono 75 milioni di pezzi in un anno, con l’obiettivo di produrre e commercializzare farmaci di eccellenza, accessibili a tutti. Coniugando, più in generale, il modello italiano della media impresa con quello flessibile di un’azienda a vocazione internazionale. Il tutto in un settore complesso come quello farmaceutico, in cui ricerca e innovazione sono cruciali.

L’azienda toscana, che produce farmaci propri e per aziende terze e commercializza farmaci propri e in licenza, ha dedicato l’attività di ricerca e sviluppo alle aree del metabolismo osseo, del trattamento del dolore e delle malattie respiratorie, metaboliche e dermatologiche. Il metabolismo osseo, in particolare, è da decenni il suo punto di forza.

L’azienda festeggerà nel 2022 i 25 anni di attività. Le sue radici risalgono però al 1917, quando Alfredo Gentili, bisnonno di Massimo Di Mar-



La sede di Abiogen Pharma. Sotto, Prisca Di Martino, direttore della international business unit di Abiogen e Edoardo Di Martino, amministratore delegato di Gensan.

tino, fondò l’Istituto Galenico, divenuto poi Istituto Gentili. Nel 1997, l’azienda di famiglia fu venduta all’americana Merck Sharp & Dhome (Msd in Italia), e Di Martino mantenne una parte del listino farmaci, dello staff, delle strutture, del centro ricerche e dei progetti di sviluppo per continuare l’attività imprenditoriale. “Il



nome di Abiogen viene proprio da qui”, spiega. “L’abiogenesi è il processo in cui un organismo vivente trae origine da una sostanza non vivente. Allo stesso modo, noi abbiamo cominciato una nuova storia a partire da quella che si era conclusa. Abbiamo costituito all’epoca una holding - in cui mia moglie si occupa della comunicazione - che comprende oggi altre due società, Galileo Research e Gensan. Da allora, ragioniamo come gruppo”.

Galileo Research è lo spin-off di quella che un tempo era la divisione ricerca e sviluppo di Abiogen. Una società figlia, come ricorda Massimo Di Martino, del periodo più buio della storia del gruppo. “Nel 2008 consultammo una squadra di esperti che valutarono tutti i nostri progetti di r&s: ne salvarono uno solo. Avevamo investito milioni in iniziative che non erano più di interesse per i nostri partner. Fummo costretti a ripensare la nostra organizzazione. Fu un passaggio così doloroso che sul mio computer c’è ancora una relazione che scrissi in quel periodo e che si intitola: *Fare ricerca in Italia? No grazie, sto cercando di smettere*. La ristrutturazione, però, è stata una delle chiavi per la crescita degli anni successivi. Dal 2009 a oggi, il fatturato è triplicato”.

Il progetto sopravvissuto al 2008 è quello di una piattaforma tecnologica basata sulla terapia cellulare, per la quale potrebbe cominciare a breve la fase clinica. L’azienda ha deciso di svilupparlo per il carcinoma ovarico, una malattia orfana, ossia una patologia per la quale non esiste ancora un trattamento specifico. “Questa tecnologia ha avuto uno sviluppo molto lungo e travagliato. È perciò un ottimo esempio di come l’attività di ricerca mal si inserisca in un’organizzazione che si occupa di sviluppo, produzione e commercializzazione. È qualcosa che non può essere programmato: si sa da dove si parte, ma ogni progetto può avere tempi ed esiti diversi da tutti gli altri. Ciascuno richiede, in media, 10-12 anni. Ecco perché lo spin-off, con la costituzione di Galileo, ha rappresentato la scelta migliore”. L’altra società della holding, Gensan, è nata invece nel 1995 dalla fusione tra l’Istituto Gentili e la francese Sanofi. Opera, da un lato, come braccio operativo di Abiogen, grazie a una rete di agenti incaricati di venderne i prodotti nelle farmacie italiane, dall’altro come azienda specializzata nella commercializzazione di integratori per lo sport. A guidarla è Edoardo Di Martino, entrato in azienda nel 2017, subito dopo la laurea in marketing. Nei suoi primi due anni da amministratore delegato ha avviato la digitaliz-

● “Il nome viene da ‘abiogenesi’: il processo in cui un organismo vivente trae origine da una sostanza non vivente. Allo stesso modo, noi abbiamo cominciato una nuova storia a partire da quella che si era conclusa”



Massimo Di Martino, presidente di Abiogen, e la vicepresidente Carlotta Di Martino.

zazione dell’azienda e un’operazione di rebranding compiuta nel 2019.

“Ho sempre detto che nella vita mi sarei occupato di marketing, forse prima ancora di sapere che cosa fosse”, ricorda. “E ho visto da subito in Gensan l’approdo più naturale. La tradizione di famiglia è presente in tutto quello che facciamo. Innanzitutto nella comunicazione, che vogliamo sia rigorosa, chiara e fondata sulla letteratura scientifica. E poi, soprattutto, nello sviluppo dei prodotti. A partire dall’ultimo, un vasodilatatore basato su estratto di barbabietola su cui puntiamo molto. Anche in un mercato come quello degli integratori per lo sport, in cui esiste una forte competizione di prezzo, Gensan si vuole distinguere per la qualità e punta a rispondere a un reale bisogno. È per questo che spesso, tra noi,



Lungo la scala che porta agli uffici dei dirigenti sono visibili le impronte di due paia di manine che appartengono a Prisca e a Edoardo Di Martino.

diciamo che non cerchiamo clienti, ma fan, che, dopo aver provato il prodotto, possano diventare nostri ambasciatori naturali”.

Per i prossimi tre anni, il gruppo prevede di investire 60 milioni di euro in attività industriali e di ricerca e sviluppo. Il principale fronte di crescita sarà il mercato internazionale, che incide oggi per l'11% sulle entrate, ma dovrebbe arrivare al 22% entro il 2026. Tra le attività in programma ci sono un incremento delle esportazioni e delle registrazioni in gran parte d'Europa, la penetrazione nel Sud-est asiatico, lo sviluppo di prodotti per la Cina, il Giappone, il Nord America e l'America Latina e il rafforzamento della presenza in America Centrale, Nord Africa e Medio Oriente. A condurre l'espansione all'estero, da gennaio 2021, è Prisca Di Martino, direttore della international business unit. Di Martino si è formata con due esperienze fuori dall'azienda di famiglia, una delle quali lontana anche dal settore farmaceutico. “Ho pensato che in questo modo avrei acquisito un punto di vista diverso”, racconta. “La strategia che abbiamo scelto per allargarci all'estero è, in realtà, una fusione di più strategie. Abbiamo studiato le mosse di aziende che avevano avviato lo stesso percorso in passato fa-

cendo nostre quelle compatibili con la mentalità del gruppo. L'obiettivo a medio termine è quello di aprire tre filiali in Europa entro due anni e di incrementare il portafoglio prodotti e i paesi in cui siamo presenti, che sono già oggi più di 40”. Un processo che non si è arrestato con il Covid e che si ripropone di portare i 23 milioni di fatturato previsti per il 2021 a 85 nel 2030.

“La guida familiare è garanzia di continuità, e quindi motivo di solidità e tranquillità per i dipendenti”, dice Carlotta. “Certo, si può pensare che una società con sede a Pisa, quando cerca persone da inserire in organico, possa attingere a un bacino più ristretto rispetto, per esempio, a un'azienda milanese. E non c'è dubbio che far entrare altri capitali potrebbe portare nuovo slancio. Noi, però, siamo sempre riusciti a scovare l'eccellenza senza rinunciare al legame col territorio e non abbiamo alcuna intenzione di rinunciare al controllo dell'impresa. Un po' perché siamo sempre stati abituati a fare e decidere da soli, un po' perché gli esempi di alcune aziende che hanno seguito quella strada dimostrano che il rischio di perdere la propria identità è concreto”.

Un punto di vista condiviso anche da Massimo. “Nelle multinazionali conta il risultato degli azionisti. Nelle aziende familiari si ha il privilegio di potere guardare lontano, di non essere legati all'andamento finanziario dei sei o dei 12 mesi. Allo stesso tempo, lavoriamo in un settore che cambia a ritmi rapidissimi. Interi ruoli professionali stanno scomparendo o scompariranno nei prossimi anni, altri stanno nascendo. La nostra idea, per il momento, è di continuare a crescere e trovare il punto di equilibrio tra i principi che ci hanno portato fin qui e il coraggio di innovare”. **F**

● **“La gestione familiare permette di guardare lontano e non pensare solo al risultato finanziario immediato. Ma in un settore che cambia rapidamente, bisogna trovare il punto di equilibrio tra i propri principi e il coraggio di innovare”**