GWA
LAW - TAX - ACCOUNTING
BANGKOK – BARCELONA – BEIJING – BERGAMO – HANOI – HONG KONG – MILAN
NEW YORK – SAIGON – SEOUL – SHANGHAI – SINGAPORE – SUZHOU – TOKYO

GWA NEI MEDIA | ABOUTPHARMA

Giovanni Pisacane, Founder & Managing Partner di GWA, intervistato da Aboutpharma sul ruolo sempre più centrale della Cina nel biotech e sui rischi per le imprese europee

Dalle licenze sulle nuove molecole allo sviluppo congiunto, dalla proprietà intellettuale ai controlli sugli investimenti: sono **solo alcuni dei nodi al centro dell'intervento di Giovanni Pisacane, Founder & Managing Partner di GWA**, sul numero di novembre 2026 di *Aboutpharma*, rivista di riferimento per l'industria farmaceutica. Business lawyer in Cina dal 2004 a supporto delle aziende straniere, Giovanni osserva da vicino il cambiamento di un Paese che **da fabbrica e mercato di sbocco si è fatto laboratorio di nuove terapie**, e lo racconta con lo sguardo di chi affianca le imprese italiane e internazionali nel loro business in Asia. Tra i temi affrontati anche la velocità di un sistema in cui ricerca, industria e finanza viaggiano insieme, le nuove regole sulla produzione locale dei dispositivi medici e il rischio, per l'Europa, di una nuova dipendenza: **una lettura concreta per le imprese italiane ed europee che guardano ai partner cinesi.**

L'INTERVISTA COMPLETA NELLE PAGINE SEGUENTI

Aboutpharma, n. 243, novembre 2026, pp. 12-16, a cura di Fabrizio Marino. ***© 2026 HELYX Srl – Tutti i diritti riservati.***

PARLIAMONE

Se state valutando un accordo o un investimento in Cina, siamo a vostra disposizione!

Mail adp@gwa-asia.com
Tel. +86 (0)21.33070001
Web www.gwa-asia.com

ABOUTPHARMA

Novembre 2026 | Numero 243 | Euro 9,00 | **www.aboutpharma.com** | ISSN 2785-6194

Storia, business, strategia

L'impegno di PIAM per l'aderenza terapeutica



La Via del Biotech
Asia e Europa a caccia di partnership

Pag. 12

Dati sanitari
La corsa a ostacoli verso il 2029

Pag. 44

Echi dall'Easd
Diabete, nuovi farmaci e "vecchie" attenzioni

Pag. 60

NCF notiziario chimico farmaceutico

NCF FUTURE

LA SFIDA DELL'ECCELLENZA OPERATIVA LUNGO LA FILIERA

2|12|2026

Palazzo della Cultura · Milano

NCF Future 2026 mette al centro le nuove sfide delle operations farmaceutiche, dalla produzione alla supply chain fino al procurement, tra innovazione, sicurezza, sostenibilità e resilienza

SAVE THE DATE

SPONSORIZZATO DA

indena SCIENCE IS OUR NATURE. SINCE 1921

Lucient

UNIVERSAL-PACK Science in Packaging

neotron Part of the Cotecna Group

omag Sachet and Stick-pack Machines

PARTNER

ABOUTPHARMA

CPA CHEMICAL PHARMACEUTICAL generic ASSOCIATION THE NEW REFERENCE GUIDE FOR THE CHEMICAL PHARMACEUTICAL INDUSTRY

PROGETTO E DIREZIONE

HELIX HEALTH COMMUNICATION HUB Gruppo Tecniche Nuove

CON IL PATROCINIO DI

AFI

LA CINA GUIDA L'INNOVAZIONE MA LE PARTNERSHIP FANNO I CONTI CON LA GEOPOLITICA

Dalle licenze sulle nuove molecole agli accordi di sviluppo congiunto, cresce l'integrazione tra le aziende farmaceutiche occidentali e l'ecosistema biotech del Dragone. A spingere il fenomeno investimenti nella ricerca, sperimentazioni cliniche più rapide e una politica industriale di lungo periodo. Ma tra proprietà intellettuale, controlli sugli investimenti e nuove barriere all'accesso al mercato, le opportunità si accompagnano a rischi crescenti

Fabrizio Marino

Un luogo in cui nascono nuove molecole, si sviluppano tecnologie e si costruiscono pipeline sempre più appetibili per le grandi multinazionali occidentali. A testimoniare il nuovo volto della Cina sono i sempre più frequenti accordi di licensing, partnership di ricerca e sviluppo e operazioni societarie che coinvolgono aziende europee e americane da una parte e biotech cinesi dall'altra. Accordi come quelli tra Novo e Hengrui, Gsk e Hutchmend, Pfizer e Innovent, per citare alcuni tra i casi più recenti, sono espressione di una trasformazione che va ben oltre le singole transazioni e alimenta la progressiva integrazione della ricerca cinese nei processi globali dell'innovazione farmaceutica. È questa, in sintesi, la tesi di Giovanni Pisacane, avvocato esperto in consulenza legale e fiscale, stabilitosi in Cina ormai dal 2004, che affianca imprese italiane e internazionali nelle attività di business in Asia.

"La Cina non è più soltanto un luogo in cui produrre o vendere farmaci: è sempre più un luogo in cui le nuove terapie nascono"

RICERCA, FINANZA E INDUSTRIA: IL MODELLO CINESE

"La Cina non è più soltanto un luogo in cui produrre o vendere farmaci: è sempre più un luogo in cui i farmaci nascono", osserva Pisacane. Una trasformazione sostenuta, secondo il legale, da un preciso impegno politico del governo centrale e da un sistema che ha saputo mettere in relazione ricerca scientifica, industria e capitali. Per comprendere perché la Cina sia diventata una destinazione sempre più importante per l'innovazione farmaceutica bisogna guardare soprattutto all'organizzazione del suo ecosistema industriale. Non si tratta soltanto di disporre di risorse economiche o di costi di sviluppo competitivi, ma della capacità di coordinare soggetti e attività che altrove procedono spesso su binari separati. "La motivazione principale è la velocità del sistema integrato ricerca, industria e finanza", spiega. Una finanza che, precisa, è in larga parte pubblica. A questo si aggiungono due fattori: la disponibilità di un'ampia popolazione per la sperimentazione clinica e la possibilità, per i progetti considerati strategici dal governo, di beneficiare di percorsi prioritari che riducono gli ostacoli burocratici. Il risultato è un contesto in cui il passaggio dalla ricerca al prodotto può essere particolarmente rapido. "Prendiamo l'esempio dell'area di Suzhou, sede di uno dei principali poli cinesi delle scienze della vita (BioBay, n.d.r.), in cui parchi industriali dedicati riuniscono università, startup, imprese e investitori. La prossimità fisica e organizzativa tra questi attori favorisce la collaborazione e l'avanzamento dei progetti". Alla base del modello c'è anche una politica industriale caratterizzata

© 2026 HELYX Srl - Tutti i diritti riservati |



dalla continuità. "Nel biotech non bastano incentivi occasionali: servono anni di ricerca, infrastrutture e capitali capaci di accompagnare lo sviluppo". Un altro elemento decisivo è il capitale umano. Molti dei professionisti che oggi operano nelle biotech cinesi hanno studiato o lavorato all'estero, per poi rientrare nel Paese. "Il ritorno di ricercatori e manager formati in contesti internazionali ha contribuito non soltanto a rafforzare le competenze scientifiche, ma anche ad avvicinare le modalità operative delle imprese cinesi a quelle occidentali".

DAL LICENSING ALLO SVILUPPO CONGIUNTO

L'evoluzione dell'industria cinese si riflette anche nelle forme contrattuali delle partnership. Il modello tradizionale, basato sulla concessione in licenza dei diritti di sviluppo e commercializzazione di una singola molecola, viene progressivamente affiancato da accordi più articolati, che possono coinvolgere diversi programmi di ricerca, opzioni su candidati futuri e forme di collaborazione nella sperimentazione e nella commercializzazione. Non esiste però una struttura contrattuale valida per tutte le operazioni.

"Funzionano gli accordi che distribuiscono rischi e ritorni in relazione al contributo di ciascuno", osserva Pisacane. "I pagamenti iniziali, le milestone legate al raggiungimento di determinati risultati e le royalties devono essere accompagnati da obblighi di sviluppo chiari e da procedure per affrontare ritardi, controversie o l'eventuale abbandono dei programmi. La costruzione giuridica dell'accordo assume quindi un'importanza fondamentale". In particolar modo quando la collaborazione riguarda più fasi dello sviluppo di un farmaco, occorre definire fin dall'inizio responsabilità, diritti sulle innovazioni future e modalità di gestione dei risultati. La trasformazione delle partnership riflette anche un cambiamento nei rapporti di forza. "Le imprese cinesi non si limitano più necessariamente a cedere un asset per affidarne lo sviluppo a un gruppo occidentale, ma possono aspirare a partecipare più direttamente alla creazione del valore e, in prospettiva, alla sua commercializzazione internazionale", sottolinea l'esperto.

PROPRIETÀ INTELLETTUALE, UN QUADRO IN EVOLUZIONE

In questo contesto, la protezione della proprietà intellettuale rappresenta uno dei nodi centrali di qualsiasi collaborazione farmaceutica internazionale. Storicamente, proprio la tutela dei brevetti e del know-how ha costituito una delle principali preoccupazioni delle aziende occidentali intenzionate a operare in Cina. Ma, avverte Pisacane, "il quadro giuridico è cambiato sensibilmente negli ultimi vent'anni. Il sistema normativo cinese si è progressivamente adattato alle esigenze di un'economia orientata all'innovazione, anche attraverso

 | © 2026 HELYX Srl - Tutti i diritti riservati



il rafforzamento dei rimedi contro le violazioni e la specializzazione dei tribunali competenti". Ciò non significa che le imprese possano rinunciare a un'attenta verifica dei rischi. "Prima di concludere un accordo è necessario accertare la titolarità effettiva dei brevetti, l'esistenza di eventuali licenze già concesse e la proprietà delle invenzioni che potrebbero derivare dalla ricerca congiunta". Altrettanto importante è verificare la libertà di operare senza violare diritti di terzi, oltre alle condizioni di utilizzo e trasferimento internazionale dei dati.

"Vent'anni fa il divario culturale rappresentava uno degli ostacoli principali per gli imprenditori occidentali. Oggi le differenze rimangono, ma il ritorno in patria di professionisti formati all'estero e la maggiore familiarità delle aziende europee con il mercato cinese hanno favorito un progressivo avvicinamento dei modelli di business"

IL PESO DELLE DIFFERENZE CULTURALI

Oltre agli aspetti giuridici, il successo di una partnership dipende dalla capacità delle imprese di comprendere il funzionamento della controparte. Anche su questo terreno, però, lo scenario è cambiato. "Vent'anni fa il divario culturale rappresentava uno degli ostacoli principali per gli imprenditori occidentali. Oggi le differenze rimangono, ma il ritorno in Cina di professionisti formati all'estero e la maggiore familiarità delle aziende europee con il mercato cinese hanno favorito un progressivo avvicinamento dei modelli di business", sottolinea il legale. Ciò non elimina le difficoltà negoziali. "Tra gli errori più frequenti, c'è la mancata comprensione dei reali meccanismi decisionali della controparte, la tendenza a lasciare implicite alcune aspettative, nonché la sottovalutazione dell'importanza del fattore tempo. In Cina la velocità e il tempismo nel business sono tutto", sottolinea. Un'affermazione che, secondo il legale, vale soprattutto quando si confrontano organizzazioni abituate a processi decisionali differenti.

IL PARADOSSO DELLA SICUREZZA NAZIONALE

È però sul terreno geopolitico che emergono alcune delle contraddizioni più significative dell'attuale fase di sviluppo delle relazioni economiche tra Cina e Occidente. Da un lato, Pechino incoraggia l'internazionalizzazione delle proprie imprese, favorendo

© 2026 HELYX Srl - Tutti i diritti riservati |

Il rischio di una nuova dipendenza europea

La crescente centralità cinese nell'innovazione farmaceutica pone inevitabilmente interrogativi sulla posizione dell'Europa. Dopo aver sviluppato una significativa dipendenza dalle forniture asiatiche per diverse materie prime e componenti della produzione farmaceutica, il continente potrebbe trovarsi a dipendere sempre più anche da tecnologie e molecole sviluppate in Cina? "Il rischio esiste - spiega Pisacane - anche si tratta di una valutazione legata all'esperienza maturata nell'assistenza alle imprese e non da un'analisi esclusivamente scientifica del comparto farmaceutico". Secondo il legale, Pechino sta investendo sistematicamente per rafforzare la propria competitività in settori considerati strategici. Il numero di ricercatori, le infrastrutture sanitarie, l'attività brevettuale e la capacità di sostenere progetti industriali rappresentano fattori che possono ampliare ulteriormente il divario con l'Europa. La questione non è soltanto economica. "Quanto più si rendono gli altri Paesi dipendenti dal proprio, tanto più si possono esercitare forti pressioni sugli altri", osserva Pisacane, richiamando le implicazioni geopolitiche di una possibile concentrazione delle capacità tecnologiche e produttive. La competizione globale tende a polarizzarsi sempre più tra Stati Uniti e Cina, mentre l'Europa rischia di conservare un ruolo rilevante come mercato di sbocco senza mantenere un peso equivalente nella ricerca, nello sviluppo e nel finanziamento dell'innovazione. La risposta europea, è il Pisacane pensiero, dovrebbe partire da una maggiore continuità delle politiche industriali, dalla semplificazione delle procedure e dalla riduzione della frammentazione. "La nostra ricerca è di qualità, ma dobbiamo riuscire a trasformarla più spesso in prodotti e imprese capaci di crescere".

collaborazioni tecnologiche e accordi industriali. Dall'altro, sia le autorità occidentali sia quelle cinesi possono limitare determinate operazioni quando ritengono che siano coinvolti interessi strategici nazionali. Senza citare casi specifici, questione di privacy, Pisacane sostiene che "negli ultimi 24 mesi, alcune operazioni di acquisizione da parte di aziende cinesi, anche in Italia, sono state abbandonate dopo valutazioni preliminari relative ai possibili ostacoli derivanti dalla disciplina sul golden power". Non si tratta necessariamente di acquisizioni formalmente vietate dal governo italiano. "In alcuni casi le criticità emergono già durante interlocuzioni preliminari con le autorità coinvolte nell'attrazione degli investimenti esteri. La prospettiva di un successivo intervento governativo può rendere l'operazione troppo rischiosa e scoraggiarne la prosecuzione". Ma il fenomeno riguarda anche il percorso inverso, perché "per realizzare determinate operazioni all'estero, le imprese cinesi devono seguire le procedure previste per gli overseas direct investment (Odi), che possono comportare verifiche e autorizzazioni a livello locale e nazionale".

DISPOSITIVI MEDICI, LA NUOVA SFIDA DELLA PRODUZIONE LOCALE

Anche sul fronte dei dispositivi medici, le dinamiche di mercato sono diventate più complesse. Per via di un intervento governativo cinese (in vigore da inizio 2026), infatti, "le condizioni di partecipazione a numerose gare pubbliche stanno rendendo sempre più importante la localizzazione produttiva. Per diverse categorie di dispositivi, le imprese che intendono rifornire gli ospedali pubblici cinesi devono poter dimostrare una produzione sul territorio nazionale", rivela Pisacane. Le conseguenze possono essere rilevanti soprattutto per i produttori italiani che hanno costruito il proprio posizionamento sulla qualità e sul valore del Made in Italy. Aziende abituate a esportare direttamente i dispositivi realizzati in Italia possono trovarsi nella necessità di ripensare il proprio modello industriale per continuare ad accedere a una parte importante della domanda pubblica cinese. "Chi produceva in Italia ed era valorizzato per la produzione italiana del dispositivo medico oggi è penalizzato, perché per venderlo deve fare in modo che il prodotto sia fatto qui", aggiunge l'esperto.

CONTOTERZISMO NEI DISPOSITIVI: TRA OPPORTUNITÀ E RISCHI

Per le imprese che non dispongono di stabilimenti locali, una possibile soluzione è affidarsi a produttori terzi, attraverso accordi di original equipment manufacturing (Oem). "Tale scelta comporta tuttavia ulteriori rischi: per trasferire la produzione può essere necessario condividere disegni tecnici, processi industriali e know-how con il partner

 | © 2026 HELYX Srl - Tutti i diritti riservati

cinese. Il problema non riguarda soltanto i costi o la riorganizzazione della filiera, ma anche la protezione delle competenze tecnologiche che costituiscono il vantaggio competitivo dell'impresa". In questo contesto, alcune aziende italiane si tro- vano già a dover riconsiderare la propria strategia di partecipazione alle gare. La tendenza verso una maggiore localizzazione, è il parere del tecnico, interessa comunque più in generale le imprese che vogliono consolidare la propria presenza sul mercato cinese: "in determinati comparti non è più sufficiente disporre di una struttura commerciale, ma può diventare necessario sviluppare anche una presenza produttiva".

IN FUTURO SI VA VERSO UNA NUOVA INTERNAZIONALIZZAZIONE

Al di là dei limiti regolatori, però, guardando al futuro l'ipotesi è che l'integrazione tra industria farmaceutica cinese e occidentale prosegua, ma con caratteristiche differenti rispetto al passato. "Le società cinesi, dopo aver rafforzato la propria capacità di ricerca e sviluppato un numero crescente di asset appetibili per il mercato internazionale, potrebbero cercare di trattenere una quota mag- giore del valore generato dai propri prodotti. Ciò significa non limitarsi alla concessione di licenze, ma costruire una presenza diretta nei mercati occidentali attraverso strutture commerciali, joint venture, partecipazioni societarie e acquisizioni, compatibilmente con le restrizioni sugli investimenti esteri", sottolinea Pisacane. Le operazioni di licen- sing, dunque, non sono destinate a scomparire. Potrebbero piuttosto convivere con forme sempre più articolate di collaborazione e con un ruolo più autonomo delle imprese cinesi nelle fasi avanzate dello sviluppo e della commercializzazione. "La vera sfida dei prossimi anni sarà diventare multinazionali e consolidare la presenza in giurisdizioni diverse", conclude Pisacane.

© 2026 HELYX Srl - Tutti i diritti riservati | novembre 2026 | N. 243

Wellness on the road

La tua nutrizionista in farmacia.



1ott Torino

8ott Milano

15ott Verona

22ott Bologna

29ott Roma

SCOPRI DI PIÙ

Nel mese di ottobre ha preso il via il **progetto itinerante** realizzato da IBSA Italy in collaborazione con il network di **farmacie Hippocrates**, con l'obiettivo di **avvicinare il pubblico ai temi della nutrizione**, dell'**integrazione alimentare** e di uno stile di vita equilibrato.

IBSA Italy, parte del Gruppo Institut Biochimique SA, è un'azienda farmaceutica con headquarter "antares" a Lodi, due stabilimenti produttivi e tre laboratori di R&D. Con oltre 650 collaboratori e 10 aree terapeutiche, sviluppa in Italia farmaci, dispositivi medici e integratori alimentari venduti in più di 90 paesi del mondo.

Segui @Ibsaltaly **www.ibsa.it**

IBSA