LUISS Guido Carli
LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

L'isomorfismo all'interno del settore farmaceutico.

RELATORE
PROF. AMERICO CICCHETTI

CANDIDATA
DIANA NUZZO
MATR. 195801

L'isomorfismo organizzativo all'interno del settore farmaceutico.

INTRODUZIONE *4*

CAPITOLO PRIMO *6*

L'isomorfismo organizzativo **6**

1.1. Isomorfismo organizzativo: considerazioni di carattere generale 6

1.2. L'approccio neo istituzionalista nell'organizzazione aziendale: la somiglianza tra le organizzazioni. 12

1.3. Isomorfismo coercitivo 16

1.4. Isomorfismo mimetico 18

1.5. Isomorfismo normativo 20

1.6. Adattamento e flessibilità organizzativa: l'importanza del coinvolgimento dei diversi portatori di interesse esterni all'azienda per la generazione del valore 23

CAPITOLO SECONDO *30*

L'Isomorfismo organizzativo nel settore farmaceutico **30**

2.1. Principali caratteristiche del settore farmaceutico e delle imprese attive all'interno di esso 30

2.2. Struttura organizzativa e isomorfismo nel settore dell'industria farmaceutica 33

2.3. Comportamenti imitativi, adattamento e ricerca del vantaggio competitivo attraverso la flessibilità organizzativa nel settore farmaceutico 39

CAPITOLO TERZO *45*

Analisi di alcuni casi empirici **45**

3.1. Confronto sulle strategie organizzative delle Big Pharma: un quadro di sintesi 45

3.2. Confronto tra una delle più competitive aziende asiatiche e uno dei giganti statunitensi: Daiichi-Sankyo vs Pfizer 53

CONCLUSIONI 61

Bibliografia

INTRODUZIONE

L'analisi che segue ha preso in considerazione la tematica dell'isomorfismo organizzativo, un filone di studi che durante gli anni Settanta si è sviluppato con l'intento di interpretare le problematiche organizzative delle strutture complesse. Le argomentazioni con le quali l'isomorfismo affronta il "problema organizzativo" sono da molti ritenute di importanza fondamentale in quanto dagli assetti riguardanti le questioni organizzative dipendono in modo diretto anche gli assetti sociali ed industriali. Dall'organizzazione delle imprese dipendono strettamente le condizioni di vita dei lavoratori che all'interno di esse svolgono determinate funzioni e con essi le condizioni della collettività. Storicamente il dilemma organizzativo è stato orientato a massimizzare due condizioni: da una parte l'efficienza produttiva, unico fattore in grado di garantirne la sopravvivenza, e dall'altra le condizioni e le modalità, che caratterizzano la prestazione lavorativa. E' chiaro che, anche in termini prettamente economici, il protendere solamente verso l'una o l'altra problematica avrebbe prodotto delle inefficienze che solamente in tempi recenti sono state apprezzate pienamente anche dalla dottrina economica. Massimizzare la produttività del fattore lavoro non tenendo in considerazione le condizioni fisiche e mentali dei lavoratori ha caratterizzato la pianificazione strategica aziendale nel corso dell'ultimo secolo. In tale prospettiva l'isomorfismo organizzativo propone una visione del problema organizzativo strettamente legata alla continua interazione tra la struttura organizzativa e l'ambiente esterno. Le regole create dall'ambiente esterno vengono quasi naturalmente assimilate dalla

struttura organizzativa e interiorizzate da individui e processi tali da far convergere l'impresa verso un appiattimento su modelli già presenti. Le istituzioni rappresentano il punto di interesse; le pressioni verso la conformità esercitate dal contesto istituzionale influenzano le strategie e i criteri di giudizio delle organizzazioni. Il presente lavoro ha offerto nel primo capitolo un excursus dell'evoluzione della teoria dell'isomorfismo procedendo con l'analisi delle caratteristiche principali. Nel secondo capitolo si è tentato di confrontare tali teorie, esposte nel primo capitolo, con le dinamiche organizzative che caratterizzano il settore farmaceutico, composto da multinazionali che sostanzialmente operano con modelli di business molto simili anche a causa delle forze competitive che agiscono all'interno del mercato. Il mercato farmaceutico non è caratterizzato da ciclicità ed è quindi molto condizionato dalle forze esterne alle organizzazioni che convergono verso una sorta di appiattimento in termini di processi e prassi. Il terzo capitolo ha poi riproposto l'analisi teorica dei precedenti capitoli in un confronto a livello strutturale di due giganti del settore, Pfizer e Daiichi-Sankyo.

CAPITOLO PRIMO

L'isomorfismo organizzativo

1.1. Isomorfismo organizzativo: considerazioni di carattere generale

Alla fine degli anni Settanta si è affermato un nuovo filone di studi, denominato neo – istituzionalismo, che indaga il rapporto tra organizzazioni ed ambiente, soffermandosi sul ruolo delle organizzazioni all'interno di tale dinamica. Lo scopo principale della riflessione neo istituzionalista è quello di indagare sulla ragione per cui le organizzazioni all'interno di uno stesso settore tendono nel tempo ad assumere una struttura simile. La riflessione neo-istituzionalista parte dal presupposto che nel corso della vita di una organizzazione progressivamente scompare il pessimismo originario, ovvero gli scopi iniziali per i quali una azienda nasce, a ciò si somma poi una visione più articolata del rapporto organizzazioni-ambiente grazie ad una rete di influenze reciproche non sempre negative e si afferma successivamente una maggiore importanza dei processi di natura cognitiva. La teoria dell'isomorfismo descrive processi e motivazioni per le quali le unità che compongono le organizzazioni tendono a svolgere i medesimi compiti in modo identico nel corso del tempo[1]; questo si verifica perché una determinata organizzazione deve essere giudicata efficiente nel contesto di riferimento, pertanto tende automaticamente all'isomorfismo ovvero ad assumere una forma che possa essere in linea con prassi e aspettative del mercato.

[1] DECASTRI M. (a cura di), Leggere e progettare le organizzazioni, Guerini e Associati, Milano, 2011, p. 39 e ss.

Esistono dei processi che prendono il sopravvento all'interno dell'impresa, intesa come sistema vitale, che cercano una legittimazione ed un'approvazione, tali processi e prassi che vengono imitati sono identificati in questa costruzione teorica con il nome di "miti" di razionalità, in quanto rappresentano dei modi tipici di agire e pensare ai quali viene associata una razionalità, anche se spesso non presentano una reale coerenza con la stessa. E' evidente che alcune organizzazioni recepiscono tali miti dall'esterno, mentre altre già li possiedono e li assimilano internamente.

L'isomorfismo organizzativo è affrontato da J.W. Meyer e B. Rowan[2] alla fine degli Settanta, sempre nell'ambito delle premesse teoriche della teoria neo – istituzionalista. La loro teoria indica l'insieme dei processi attraverso i quali organizzazioni dello stesso tipo tendono ad assomigliare tra loro adottando processi e strategie simili. I due studiosi sottolineano come le organizzazioni complesse operino in un ambiente che possiamo definire fortemente istituzionalizzato, nel senso che esse stesse creano dei criteri di razionalità quasi immutabili alle quali tendere per essere giudicate efficienti. Perché siano adottati tali criteri le istituzioni pressano le organizzazioni. L'isomorfismo si impone attraverso la creazione di quelli che all'interno della stessa costruzione teorica sono definiti "miti razionalizzati", ovvero delle regole che non si basano su prove empiriche ottenute con metodo scientifico, ma che sono legittimate dalla convinzione che siano efficaci per la buona riuscita delle dinamiche organizzative.

[2] MEYER J.W. ROWAN B, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, n. 2., 148 e ss.

Anche Powell e Di Maggio[3] hanno analizzato le teorie neo-istituzionaliste tipiche dell'isomorfismo introducendo il concetto di campo organizzativo, entità costituita da un insieme di diversi tipi di organizzazioni e soggetti che producono influenze reciproche sullo stesso campo. Tutti gli elementi appartenenti al campo organizzativo sono oggetto e soggetto delle pressioni che si producono sul campo stesso e l'isomorfismo è il risultato di pressioni specifiche, ecco perché le singole pressioni si uniformano a determinati principi e finiscono per somigliarsi l'una con l'altra. Nel caso dell'isomorfismo competitivo le pressioni verso l'omogeneizzazione sono dovute alla rivalità tra le organizzazioni sul mercato come descritto dall'ecologia della popolazione. L'isomorfismo istituzionale implica inoltre una sorta di concorrenza tra le organizzazioni, con lo scopo di ottenere la legittimazione istituzionale e guadagnare posizioni di mercato. In particolare gli studiosi delle organizzazioni[4], non solo quelli citati, hanno osservato che la nascita e la strutturazione di campi organizzativi producono una omogeneizzazione delle organizzazioni presenti e di quelle nuove entranti. Come vedremo tre sono i processi che rendono simili le organizzazioni: l'isomorfismo istituzionale, competitivo e mimetico. Il secondo entra in gioco quando mercati concorrenziali favoriscono l'emergenza e la diffusione delle soluzioni più efficienti in rapporto alle sfide ambientali. In tale prospettiva copiare, imitare e

[3] DI MAGGIO P. POWELL W., ntroduction, in W.W. Powell e P.J. DiMaggio (a cura di), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, IL, University of Chicago Press; trad. it. Il Neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa, Torino, Edizioni di Comunità, 2000, p. 36 e ss

[4] ZUCKER LYNNE G., Permanently failing organizations. Londra: Newbury Park, 1989, p. 87 e ss.

trasferire possono essere quindi considerati processi che non sono guidati da obiettivi di efficienza, ma bensì dalla necessità di assicurarsi legittimità nella vita istituzionale. Come affermano Di Maggio e Powell, ci si può aspettare che i processi istituzionali isomorfi procedano anche in assenza dell'evidenza che essi aumentino l'efficienza organizzativa interna; la similarità può facilitare le transazioni fra le varie organizzazioni, attrarre personale orientato a fare carriera, e servire ad essere riconosciuti come legittimati e di buona reputazione, facendo rientrare un'organizzazione entro categorie amministrative che definiscono i prerequisiti per certi fondi e contratti pubblici e privati. Nulla di tutto ciò assicura tuttavia che le organizzazioni conformiste agiscano in modo più efficiente delle organizzazioni devianti[5]. Allo stesso modo quando un governo decide di imitare, copiare e prendere ispirazione da un altro governo, il processo di trasferimento è legittimato, almeno nelle poliarchie, da precise regole e procedure democratiche, a cominciare dalle elezioni che assegnano ai governanti il potere decisionale.

I processi isomorfi sono stati empiricamente analizzati in una varietà di situazioni: non solo nel campo organizzativo, ma anche nelle politiche pubbliche e nelle istituzioni. Questo significa che esiste la possibilità di utilizzare il concetto di isomorfismo istituzionale anche al di fuori dell'analisi organizzativa in senso stretto, estendendolo alle interazioni politiche strutturate con scarse componenti concorrenziali, il sistema

[5] DI MAGGIO P. POWELL W., Introduction, in W.W. Powell e P.J. DiMaggio (a cura di), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, IL, University of Chicago Press; trad. it. Il Neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa, Torino, Edizioni di Comunità, 2000, p. 36 e ss

politico dell'Unione Europea appare ad esempio, almeno *prima facie*, un buon campo di applicazione[6].

Tuttavia, se il limite del concetto di isomorfismo è quello di essere spostato sul polo generalizzante dell'analisi, quello degli approcci strategico-traslativi lo sono sul polo individualizzante, in altre parole, questi ultimi due approcci enfatizzano l'unicità delle forme e delle strutture organizzative[7]. Il massimo di complementarietà che queste diverse prospettive suggeriscono è che si applichino a due livelli di analisi differenti. Il concetto di isomorfismo è utile ed adeguato per studiare le dinamiche macro-strutturali che caratterizzano l'ambiente istituzionale più ampio in cui le organizzazioni operano; gli approcci strategici e della traslazione si dimostrano utili ad un livello micro per comprendere le dinamiche di azione e strutturazione delle singole organizzazioni. Usando una nota metafora, il primo ci consente di vedere la foresta ma non le caratteristiche dei singoli alberi che la compongono, i secondi permettono una visione particolareggiata dei singoli alberi, rendendo però quantomeno sfocata la foresta in cui si trovano. Questa possibile integrazione non esclude però che la riconciliazione tra le due prospettive appaia ancora lontana, forse ciò è dovuto al fatto che non si disponga ancora di categorie e strumenti concettuali adeguati a cogliere sinteticamente questi processi opposti. Il concetto teorico che più si approssima a questa sintesi è probabilmente quello della strutturazione

---

6 GREVE H.R., Bigger and safer: the diffusion of competitive advantage. Strategic Management Journal. Vol. 30, 2009, p. 248 e ss.

7 OSTROM, E., Rational choice theory and institutional analysis: toward complementarity, in American Political Science Review, 85, 1991, pp. 237-243.

proposto da Giddens[8]. Tuttavia le potenzialità di questo concetto devono ancora essere attentamente e sistematicamente vagliate e verificate empiricamente, e non è chiaro se esso sia effettivamente in grado di produrre tale sintesi. Probabilmente questo potrebbe rappresentare un fronte su cui aprire un nuovo dibattito volto a produrre riflessioni sistematiche sulla dialettica isomorfismo/polimorfismo, la cui portata va oltre l'ambito disciplinare dell'analisi organizzativa. Considerando proprio il fatto che oggi il mondo è interessato da quel fenomeno definito globalizzazione, ci si deve interrogare sugli effetti che esso ha in tutte le sfere di azione sociale organizzata.

[8] GIDDENS A., he Constitution of Society, Cambridge, Polity Press; trad. it. La costituzione della società, Torino, Edizioni di Comunità, 1990, p. 16 e ss.

1.2. L'approccio neo istituzionalista nell'organizzazione aziendale: la somiglianza tra le organizzazioni.

Nella visione istituzionalista le organizzazioni non vengono considerate degli aggregati di individui che vogliono massimizzare la propria utilità, ma è focalizzata sui condizionamenti di ordine materiale e simbolico che le istituzioni storiche esercitano sull'orientamento ed il comportamento umano. Gli uomini creano le istituzioni ma le stesse agiscono sul loro creatore e finiscono per condizionarlo. Lo stesso Selzink[9] sviluppa il suo pensiero su tre direttrici: la prima è la prospettiva funzionalista, che inquadra le organizzazioni come organismi che per sopravvivere devono soddisfare diversi bisogni ; una ulteriore direttrice è quella delle influenze che i centri di potere esterni esercitano sulle organizzazioni, in tale caso gli individui, oltre a perseguire i propri scopi, subiscono delle pressioni sociali verso obiettivi che possono divergere da quelli dell'organizzazione stessa; la terza direttrice è quella legata al pessimismo dell'analisi, che vede ogni cambiamento come risultato di logiche degenerative.

I filoni di studio che si stanno esaminando hanno subìto parecchie critiche, in quanto caratterizzati da una visione parziale dei processi di innovazione che invece caratterizzano la pianificazione strategica delle moderne imprese.

Del resto già nel 1991 DiMaggio e Powell[10] sottolineavano che non vi è *un*

[9] SELZNIK PH., Leadership in Administration. A Sociological Interpretation, New York, Row, Peterson and Comp, 1957, P. 214 E SS.

[10] DI MAGGIO P. POWELL W., ntroduction, in W.W. Powell e P.J. DiMaggio (a cura di), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, IL, University of Chicago Press; trad. it. Il Neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa, Torino, Edizioni di

approccio neo-istituzionalista, ma una pluralità di approcci per lo più riconducibili alle differenze *tra* le discipline fondamentali delle scienze sociali. Oggi il panorama si è ancora più arricchito ma anche confuso, soprattutto all'*interno* delle singole discipline. Si assiste ad un'autentica proliferazione di etichette che identificano specificità teoriche, epistemologiche e metodologiche di ciascun approccio. L'immagine che se ne trae è di una corrente di pensiero estremamente frammentata e attraversata da molteplici linee di confine che spesso precludono la comunicazione e le relazioni reciproche. Per alcuni teorici questa frammentazione è diventata un problema che li ha sollecitati a farne oggetto di riflessione. Lo sforzo è teso non solo a cercare di dare una sistemazione tassonomica dei diversi istituzionalismi, ma anche di cogliere possibili percorsi di comunicazione, integrazione e fertilizzazione incrociata. Autorevoli studi si concentrano soprattutto su quella che possiamo definire una minuziosa ricognizione del territorio neo-istituzionalista. Sebbene si focalizzi sull'ambito disciplinare della scienza politica, questa panoramica va oltre quei confini disciplinari, il suo obiettivo è quello di costruire una classificazione fondata sul criterio dell'ontologia regionale, e cioè sulle diversità teorico-epistemologiche di ciascuna variante dell'approccio. A tal proposito Scott[11] offre una chiave di lettura dei criteri classificatori sostantivi che permettono di raggruppare

---

Comunità, 2000, p. 36 e ss

[11] SCOTT R. W., Institutions and Organizations. Toward a Theoretical Synthesis, in R.W. SCOTT E J.W. MEYER (a cura di), Institutional Environments and Organi- zations. Complexity and Individualism, Thousand Oaks, CA, Sage; trad. it. Istituzioni e Organizzazioni: Verso una sintesi teorica, in R. Rizza (a cura di), Istituzioni sociali e vita economica, Milano, Franco Angeli, 1999, P. 147 E SS.

i diversi approcci. Il primo è quello definito dell'istituzionalismo razionalista o realista, che si caratterizza per una visione delle istituzioni intese come sistemi di regole formali ed informali (ai quali è associato un sistema di sanzioni), per cui il loro *status* ontologico è pensato in termini di proprietà, cioè come assetti dati ed oggettivi. L'epistemologia è di tipo positivista, cui si accompagna una spiegazione di tipo nomologico-deduttivo dei fenomeni analizzati. La teoria dell'azione che lo sottende è quella della razionalità strumentale (nelle due versioni della razionalità perfetta e limitata), ed è quindi fondata sulla logica della convenienza e della consequenzialità. A questa prospettiva istituzionalista si possono ricondurre il *rational choice institutionalism* (RCI), l'istituzionalismo internazionale ed alcune versioni dell'istituzionalismo storico ed empirico. A questa prospettiva si affianca l'istituzionalismo strutturalista, approccio che considera le istituzioni come sistemi normativi e, in parte, cognitivi, il cui *status* ontologico è per lo più pensato in termini di proprietà, sebbene in misura minore vi sia anche una certa attenzione al loro carattere processuale. L'epistemologia è anche qui di tipo positivista, anche se decisamente più debole rispetto all'approccio precedente. Tuttavia il tipo di spiegazione non è marcatamente nomologico-deduttivo, ma è soprattutto di tipo interpretativo-induttivo. La teoria dell'azione sottesa da questo approccio si fonda sulla logica dell'appropriatezza. Esiste poi la ipotesi teorica costruttivista in cui le istituzioni sono sistemi di tipo prevalentemente cognitivo per cui prevale una visione ontologica di esse di tipo processuale. Si fonda su un'epistemologia marcatamente interpretativo-fenomenologica e su una logica di spiegazione di tipo

comprendente e induttiva. La teoria dell'azione su cui si basa è di tipo costruttivista, tesa ad enfatizzare la logica costitutiva. A questo approccio fanno capo le più recenti versioni dell'istituzionalismo sociologico e il *discursive institutionalism*. Il neo istituzionalismo per avere una sua validità, e quindi una sorta di riscontro all'interno del moderno contesto competitivo, ha il dovere di introdurre all'interno della sua costruzione teorica le variabili tipiche dell'attuale pianificazione strategica. Nelle dinamiche organizzative interne, infatti, nel tempo è stato riconosciuto, in maniera indiretta, un processo imitativo dei valori e delle norme dello stesso ambiente. Le organizzazioni sviluppano una visione del business simile. Occorre tenere presente che d'altro canto i processi di isomorfismo potrebbero essere interpretati anche alla luce della ricerca di innovazione all'interno del modello di business. Come vedremo nei paragrafi che seguono, i processi di isomorfismo sono distinti all'interno della riflessione teorica neo-istituzionalista in diverse tipologie. Si distingue tra isomorfismo coercitivo, quando l'organizzazione è sottoposta a pressioni esterne che la obbligano a conformarsi; isomorfismo mimetico, cioè quando l'organizzazione inizia in modo spontaneo un processo di imitazione di altre organizzazioni nel suo stesso settore per fronteggiare situazioni di incertezza; isomorfismo normativo, e cioè quando la scelta di imitare la struttura organizzativa dipende dalla consapevolezza della superiorità del modello stesso.

1.3. Isomorfismo coercitivo

L'isomorfismo coercitivo è una pressione esercitata da organizzazioni su altre organizzazioni; l'azienda è in tal caso obbligata a conformarsi ad un imperativo governativo, e quindi in seguito ad una influenza di natura politica riguardante modifiche contrattuali. L'isomorfismo coercitivo può quindi operare in modo sottile ed indiretto, e questo significa che le organizzazioni possono essere indotte ad installare un modello gerarchico di un certo tipo per poter ottenere il sostegno delle organizzazioni finanziatrici. Si può notare nella pratica un'autorità che non possiede delle strutture formali ma induce all'imitazione, anche perché da un punto di vista organizzativo internamente regna l'incertezza. Quando gli obiettivi sono ambigui o l'ambiente non è chiaro a livello simbolico, allora all'interno dell'organizzazione si innescano dei meccanismi che vanno a ricercare in altre organizzazioni dei modelli da imitare[12]. Questo isomorfismo di tipo mimetico può nascere in modo involontario, per esempio a seguito di un elevato turn-over, oppure essere deliberato a seguito di una consulenza. In alcune ricerche si afferma che la varietà cui attingere è relativamente scarsa, e all'aumentare dei dipendenti e dei clienti serviti è normale ampliare il pacchetto di servizi offerti (aggiungendo anche quelli proposti da altre organizzazioni). Sintetizzando, si giunge infine a definire l'isomorfismo coercitivo come

[12] DI MAGGIO, P.J. (1988), "Interest and agency in institutional theory", in Zucker L.G. Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment, Ballinger, Boston, 1988, p. 101–113

una sottoposizione a pressioni esterne che obbligano a conformarsi attraverso dei meccanismi simili a delle clausole contrattuali.

Si hanno pertanto coercizioni provenienti dall'ambiente legale all'interno del quale si svolge una determinata attività, o da limiti di operatività imposti dal sistema finanziario e dai diversi portatori di interesse. Con questa tipologia di isomorfismo non ci si può esimere dal subire delle influenze all'interno della struttura organizzativa. Del resto l'ordinamento stesso con le sue norme finisce chiaramente per imporre dei comportamenti, e contemporaneamente modificare, la stessa dinamica interna all'azienda. L'isomorfismo coercitivo è quindi l'esito della dipendenza da organi potestativi o da organizzazioni-chiave in un certo campo. Per esempio, un'organizzazione tende a divenire simile alle organizzazioni da cui dipende per la sua esistenza economica, o può essere costretta a cambiare perché un certo programma pubblico di finanziamento specifica determinati requisiti indispensabili[13].

[13] DI MAGGIO P., POWELL W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Orgnizational Fields". American Sociological Review, 48 (April), 1983

1.4. Isomorfismo mimetico

L' isomorfismo mimetico è un processo che coincide in modo quasi totalitario con un processo di imitazione, che si concretizza nel copiarsi a vicenda ed intenzionalmente allo scopo di accrescere la propria legittimità. E' probabile che una nuova organizzazione metta in atto questo processo per implementare la sua attività produttiva ed organizzativa. Questo dimostra come i processi imitativi possano essere generati anche da cause diverse dalla dipendenza e dalle relazioni di potere, è proprio il caso dell'isomorfismo mimetico, che ha le sue radici nell'incertezza: quando gli obiettivi sono ambigui, o quando l'ambiente crea incertezza simbolica, le organizzazioni possono modellare se stesse seguendo altre organizzazioni. Il mimetismo, allora, deriva dalla necessità di far fronte all'incertezza imitando altre organizzazioni che sono percepite come più legittimate. Anche in questo caso, l'imitazione dei modelli non garantisce assolutamente l'efficienza, ma è efficace nel generare legittimità.

In uno studio sul disegno istituzionale e le transizioni democratiche, Offe[14] ha esteso l'idea del mimetismo dalle organizzazioni alle istituzioni, osservando che i progetti istituzionali sono di solito delle copie, e sono frequentemente sostenuti in quanto tali. Occorre aspettarsi mimetismo sia in casi di genuina incertezza quanto come strategia politica di mascheramento. In ambo i casi, l'obiettivo è quello di conseguire legittimità. Infine, il terzo tipo di processi isomorfi è rappresentato dalle

[14] OFFE C., Si possono progettare le istituzioni? Considerazioni sulla transizione nell'Europa dell'Est, in Stato e Mercato, 44, agosto, 1995, pp. 181- 212.

pressioni normative indotte dalla professionalizzazione. I professionisti, le loro associazioni, i meccanismi di formazione, reclutamento e socializzazione, producono una base cognitiva comune e una legittimazione condivisa dell'autonomia professionale che rendono le organizzazioni simili fra loro[15].

[15] ROSE, R., What is lesson-drawing?, in Journal of Public Policy, 11, pp. 3-30

1.5. Isomorfismo normativo

Tale tipologia di isomorfismo nasce da processi di professionalizzazione: i vertici quindi apprendono in centri specializzati dei metodi di conduzione e l'utilizzo di nuove tecniche di gestione dell'organizzazione attraverso particolari strumenti tecnologici nuovi ed approcci diversi. In questo modo la struttura organizzativa prende atto del fatto che deve esserci una necessaria innovazione, in quanto le nuove pratiche risultano essere superiori alle vecchie; da qui deriva il necessario cambiamento. E' evidente che, come nella generalità dei cambiamenti isomorfici, tutto ciò non rappresenta assolutamente garanzia di efficienza e di cambiamento organizzativo in termini di miglioramento. In tale prospettiva le organizzazioni che sono riconducibili ad un medesimo settore, ad esempio, tendono a modificarsi con l'obiettivo di assumere caratteristiche simili. Gli stessi cambiamenti implementati dalle stesse aziende non risponderebbero a criteri di efficienza e miglioramento delle performance, bensì a dinamiche imitative. Questo genere di isomorfismo è direttamente riconducibile dalle influenze esercitate dagli stessi organismi di rappresentanza delle categorie professionali stesse. Ad esempio l'adozione di sistemi di programmazione e controllo che in ambito sanitario vengono utilizzati, o anche l'adozione di sistemi di misurazione delle performance, conducono le imprese ad adottare medesimi paradigmi organizzativi e quindi tendere all'isomorfismo. Proprio gli studi sulle organizzazioni sanitarie hanno nel tempo fornito nuove prospettive, questi hanno

analizzato le trasformazioni istituzionali nel sistema sanitario[16]. Il primo aspetto rilevante riguarda le domande che stanno alla base della ricerca: 1) quale ruolo ha avuto l'ambiente istituzionale nel plasmare le organizzazioni sanitarie? 2) come si è trasformato l'ambiente istituzionale in cui tali organizzazioni operano? Se la prima domanda costituisce il tema tipico dell'approccio neo-istituzionalista sin dalla sua nascita, la seconda domanda costituisce invece un ambito di analisi piuttosto recente, come sottolineano gli stessi autori. Concentrarsi sul come l'ambiente istituzionale si sia trasformato porta a considerare come endogeni all'analisi tutta una serie di processi che altrimenti sarebbero trattati come dati, per cui si farebbe più o meno meccanicamente discendere il cambiamento organizzativo da uno stato relativamente stabile di condizioni istituzionali. Al contrario, considerare l'evoluzione dell'ambiente istituzionale inserisce un elemento di dinamicità e di processualità nell'analisi con cui cogliere la co-evoluzione dell'ambiente istituzionale e delle organizzazioni in esso operanti[17]. L'analisi di questi cambiamenti istituzionali passa attraverso i processi con cui regole, ideologie, retoriche, miti razionalizzati connessi alla sanità cambiano, e con essi le organizzazioni, le definizioni di lavoro organizzativo e le modalità pratiche con cui realizzarlo. Questo rilievo ci conduce al secondo

[16] MEYER J.W., ROWAN B.), "Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia", POWELL W.W., DIMAGGIO P. J. (a cura di), Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa, Edizioni di Comunità, Torino, 2000, p. 26 e ss.

[17] SCOTT R. W., Institutions and Organizations. Toward a Theoretical Synthesis, in R.W.

punto degno di nota[18]. L'analisi è di tipo multidimensionale, cioè tesa a rendere conto delle trasformazioni e degli effetti a livello organizzativo in tutte e tre le dimensioni istituzionali fondamentali: quella regolativa (il ruolo dello stato e della politica nel settore), quella normativa (le definizioni di quello che dovrebbero essere il lavoro ed il servizio nel campo sanitario), e quella cognitiva (le modalità di riferimento con cui strutturare le attività del settore). L'insieme di queste dimensioni istituzionali e le loro dinamiche dialettiche di cambiamento definiscono le condizioni di possibilità nelle quali si inseriscono i processi di mutamento organizzativo (qualitativo e quantitativo).

[18] AIROLDI G, "Le scelte di organizzazione", AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., in Corso di Economia Aziendale, Il Mulino, Bologna, Collana Strumenti Economia, 2005, p. 145 e ss.

1.6. Adattamento e flessibilità organizzativa: l'importanza del coinvolgimento dei diversi portatori di interesse esterni all'azienda per la generazione del valore

La visione neo-istituzionalista dimostra come un potente insieme di forze, o meglio di agenzie[19], esterne ed interne al mondo delle imprese, governi centrali e locali, *business schools*, società di consulenza, enti vari di controllo definiscono i criteri di razionalità a cui le imprese devono attenersi[20]. A loro volta anche le imprese più importanti diventano fonte di pressioni istituzionalizzate sul contesto: le imprese che maggiormente si attengono ai criteri dominanti – ad es. standard di qualità, gestione delle risorse umane, investimenti in ricerca – sono premiate con riconoscimenti simbolici e materiali che ne esaltano la reputazione e il successo. La conclusione è che quanto più le imprese si conformano alle norme e agli standard di giudizio dominanti nell'ambiente in cui operano, tanto più guadagnano legittimazione e appoggio, ed hanno quindi maggiori probabilità di successo nella competizione. Da qui il contrasto a livello speculativo tra le teorie isomorfiste, che vedono nell'imitazione una possibile scelta strategica delle moderne imprese, e le teorie che puntano sulla diversità[21]. Del resto non è da considerare affatto nuovo il contrasto

[19] ORRÙ, M., BIGGART, N., HAMILTON, G., Organizational isomorphism in East Asia, in The new institunionalism in organizational analysis (a cura di W. Powell e P. Di Maggio), Chicago 1991, p. 39 e ss.

[20] BONAZZI G., Storia del pensiero organizzativo. Edizione quattordicesima. Milano: FrancoAngeli srl, 1989, p. 120 e

[21] POWELL W., DIMAGGIO P., The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 89

tra quelle che Oliver[22] ha definito capitale di risorse e capitale istituzionale. Il capitale di risorse è formato da assetti e competenze che producono valore, e il suo fattore di successo sta nell'acquisizione di risorse rare e inimitabili; il capitale istituzionale è formato invece da risorse sociali di sostegno che ottimizzano l'uso delle risorse di capitale, come ad esempio la cultura del miglioramento continuo, l'enfasi sull'innovazione, i programmi di formazione e sviluppo delle risorse umane. Mentre il capitale di risorse è governato da logiche di differenziazione, quello istituzionale è governato da logiche di isomorfismo, in conformità alle tesi neo- istituzionaliste: di qui un modello che ambisce a conciliare le due logiche. Ma tutto resta ancora da esplorare, in particolare dove passino i confini tra i due tipi di risorse, come si intreccino, e se per caso non si sviluppino dei conflitti tra di esse. Abbiamo infatti visto come secondo l'approccio neo istituzionalista la pratica della strategia negli ultimi trent'anni, la struttura del mercato, determinata da fattori base come ad esempio il numero di fornitori e clienti, influenzi la condotta dei venditori e degli acquirenti, condotta che, a sua volta, determina la performance aziendale. Più aderenti risultano essere invece i modelli di crescita denominati della crescita endogena, basati sull'assunto che le idee e le azioni degli attori individuali possono plasmare il paesaggio economico e di settore nel quale operano. Diversi autori sostengono[23] che i confini di

[22] OLIVER C., Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource- Based Views, in «Strategic Management Journal», 9, 1997, pp. 697-713

[23] DI MAGGIO, P.J., "Interest and agency in institutional theory", in Zucker L.G. Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment, Ballinger, Boston, 1988, p. 101–113

mercato e la struttura dei settori non siano dati, ma che invece possano essere ridefiniti. È interessante notare come le aziende che preferiscono difendere le posizioni strategiche acquisite e poco propense ad avventurarsi oltre i limiti conosciuti, potrebbero ottenere risultati migliori con un approccio di tipo strutturalista, laddove invece un'organizzazione con una tendenza all'innovazione e una certa sensibilità nei confronti del rischio di perdere opportunità future adotterà con maggior successo un approccio ricostruzionista. L'innovazione in un modello di business orientato alla variabilità è un nuovo modo di pensare la strategia aziendale, ed ha sicuramente come obiettivo quello di neutralizzare la concorrenza anziché abbatterla, orientando a questo scopo l'intero sistema verso un aumento significativo del valore creato per gli acquirenti e per se stessa. Secondo i precursori di tale teoria[24] lo scenario che verrà a configurarsi, qualora persista la decisione di basare i propri sforzi sulla sola innovazione tecnologica, sarà quella di relegarsi al ruolo di semplici anticipatori del mercato, rendendo molto difficile cogliere i profitti derivanti dalla creazione di valore, e agevolando altri attori capaci di coniugare i vari fattori chiave. E' importante sottolineare come la *value innovation* confuti uno dei dogmi più comunemente accettati della strategia basata sulla concorrenza: il *trade-off* tra costo e valore. Difatti gli studi di Porter portavano a concludere che un'impresa, nel momento in cui si trovava a dover decidere il proprio orientamento strategico, venisse

[24] DI MAGGIO P., POWELL W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Orgnizational Fields". American Sociological Review, 48 (April), 1983, p. 32 e ss.

sostanzialmente a trovarsi di fronte ad un *trade-off* ben preciso: proporre un maggior valore al cliente finale sostenendo un costo elevato, oppure creare un livello ragionevole di valore contenendo i costi, e ricercando quindi l'efficienza interna. Si può allora ragionevolmente affermare che l'approccio strategico che possiamo definire adattativo non sia altro che il superamento dell'approccio strategico classico, in quanto persegue contemporaneamente l'obiettivo della differenziazione e quello del contenimento dei costi. Ricordiamo che il fulcro dell'attività di una start-up è proprio quello di ricercare un business model scalabile e ripetibile, che permetta di bilanciare le esigenze della clientela con un'offerta che possa portare un vantaggio competitivo all'azienda. L'innovazione dirompente o *disruptive* è, secondo Blank[25], la ricerca che la start-up effettua per trasformare la propria idea in un prodotto che il cliente voglia acquistare. Il modello di business per cui un'organizzazione opta è fondamentale nell'orientamento di tutta la sua attività interna nonché rispetto alle relazioni da instaurare, e quindi al grado di apertura verso l'esterno. Ciò porta a definire il *business model* come uno strumento in grado di facilitare la diffusione di innovazione nel sistema: infatti, mutuando da Chesbrough e Rosenbloom[26], il valore insito in un'innovazione rimane latente fino a quando questa non viene messa sul mercato o comunque esplicitata, e ciò può accadere soltanto attraverso

[25] BLANK S., DORF B. , Startupper Guida alla creazione di imprese innovative. Egea, 2012, p. 14 e ss.

[26] CHESBROUGH H., ROSENBLOOM, R.S., The role of the business model incapturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. Industrial and Corporate Change, 11, 2002, pag. 529-555.

l'impiego di un *business model,* che pertanto svolge una funzione importantissima. Il *business model*, quindi, viene definito dagli autori come un costrutto che è in grado di trasformare gli input che l'impresa inserisce nel mercato, ovvero le innovazioni dell'impresa, in risultati economici, esplicando così il valore delle innovazioni. Possiamo allora dire che la fase di ricerca delle start-up è finalizzata alla progettazione e all'implementazione di un modello di business che consenta di tradurre in valore un'innovazione. La strategia, dunque, valutata accuratamente la situazione di partenza, esamina i dati di cui dispone al fine di elaborare una serie di azioni da mettere in pratica – attraverso il modello di business e la gestione delle sue componenti – per raggiungere gli obiettivi prefissati. Alfred Chandler[27], ad esempio, concentra l'attenzione sul processo logico che lega l'individuazione degli scopi e degli obiettivi di un'impresa con le scelte di allocazione delle risorse. Porter invece analizza le decisioni strategiche, il vantaggio competitivo e l'analisi della concorrenza all'interno del settore: in quest'ottica la strategia è un piano per l'interazione con l'ambiente competitivo, volto a raggiungere gli obiettivi organizzativi mediante l'identificazione di posizionamenti strategici differenti rispetto ai concorrenti. Certo è che avere una perfetta consapevolezza del proprio *business model* diviene fondamentale, poiché è una condizione essenziale per massimizzare i propri flussi informativi, sia interni che esterni. Elementi quali la flessibilità, la capacità di adattamento e l'innovazione costituiscono caratteristiche oramai irrinunciabili per tutte

[27] CHANDLER A., trategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise, 1963, P. 13 E SS.

le organizzazioni; innovare il proprio *business model* rappresenta dunque per l'impresa una nuova frontiera di vantaggio competitivo, ma richiede capacità di pensiero sistemico e di visualizzazione di numerose interazioni tra i vari aspetti dell'architettura organizzativa e di business. Autorevoli studi[28] sostengono come le imprese possano competere tramite i propri modelli di business, rappresentando questi una potenziale fonte di vantaggio competitivo: la ricerca di un vantaggio sostenibile di un'impresa potrebbe benissimo partire dal suo modello di business. Tale modello di business[29] dovrebbe essere orientato al cambiamento continuo in modo tale da generare sempre nuove opportunità, sia con riferimento al mercato ed ai consumatori che ai concorrenti. Da qui la logica alla base dell'*effectuation theory*, o meglio la presa di coscienza che è solo e solamente il mercato con le sue tendenze ad indicare la via del profitto e del valore per l'impresa; mercato composto da innumerevoli attori e portatori d'interesse, che ne seguono in modo quasi automatico ed immediato la tendenza. Questo impone all'impresa di scegliere in che modo competere sul mercato, anche se tale scelta non conduce a risultati troppo diversi da quelli imposti e riscontrabili all'interno del mercato stesso. Lo stesso sistema di scelte è un riflesso della strategia, ma non coincide con essa ma con il modello di business. Affermano, inoltre, che i loro studi dimostrano che i vantaggi competitivi di aziende dell'alta

[28] CHESBROUGH H., ROSENBLOOM, R.S., The role of the business model incapturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. Industrial and Corporate Change, 11, 2002, pag. 529-555.

[29] SARASVATHY S., Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 2, 2001, pp. 243-263

tecnologia come Apple o Microsoft derivino in larga parte da assets cumulativi (ad esempio una massiccia diffusione degli Ipod) che sono stati messi insieme compiendo scelte vincenti in termini di *pricing*, di *royalty* o sulla gamma di prodotti, in altre parole sono conseguenze di scelte relative al modello di business.

CAPITOLO SECONDO

L'Isomorfismo organizzativo nel settore farmaceutico

2.1. Principali caratteristiche del settore farmaceutico e delle imprese attive all'interno di esso

Il settore farmaceutico è sicuramente uno dei più importanti del panorama industriale dei Paesi occidentali, presentandosi non solo come uno dei più ricchi, ma anche come una rilevante fonte di occupazione e uno dei principali motori dell'innovazione. Al fine di strutturare una corretta analisi del settore farmaceutico attraverso lo schema delle cinque forze di Porte, occorre precisare da subito che il mercato dei farmaci presenta delle peculiarità distintive che lo rendono molto particolare e che quindi ogni riferimento ad altre dinamiche di mercato devono essere ben ponderate. Il mercato dei farmaci per sua natura è complesso, e spesso i meccanismi interni sono caratterizzati da scarsa efficienza in termini microeconomici: con questo si vuole affermare che date le sue caratteristiche intrinseche si esplica molto spesso in regimi poco concorrenziali, caratterizzati da elevate barriere all'entrata, e quindi risulta non efficiente da un punto di vista paretiano. La struttura è generalmente contraddistinta dalla presenza di uno o pochi leader, produttori di farmaci più avanzati e spesso espressione dei maggiori operatori a livello mondiale, e da una frangia di imprese minori, a capitale nazionale, titolari dei brevetti più vecchi, o produttrici di farmaci grazie ad accordi di licenza di utilizzo dei principi attivi concessi dai concorrenti più grandi. Il sistema brevettuale e le ingenti risorse da dedicare alla ricerca di nuovi prodotti e processi giocano

indubbiamente un ruolo decisivo, il quale avvalora l'esistenza di strutture oligopolistiche più o meno asimmetriche. L'enorme rischiosità dei progetti finalizzati all'innovazione richiede l'utilizzo di consistenti risorse finanziarie di cui poche imprese dispongono; la remunerazione dei capitali investiti esige lunghi periodi di copertura brevettuale per i nuovi prodotti, che impedendo l'attività imitativa ostacola l'accesso ai mercati delle imprese meno dotate dal punto di vista finanziario, l'incentivo all'innovazione, in sostanza, richiede una riduzione della concorrenza potenziale nel breve periodo a vantaggio di quella di medio-lungo periodo. Ulteriore punto di forza delle aziende farmaceutiche è la forza attribuita ai fornitori, in quanto i fornitori sono le stesse aziende farmaceutiche e conseguentemente il potenziale di minaccia è basso. Le aziende, operando in un regime di oligopolio, hanno un elevato potere di mercato e quindi spesso riescono con grande facilità a prevalere all'interno delle dinamiche di fornitura giungendo a prezzi incredibilmente vantaggiosi. Ulteriore aspetto a favore delle aziende farmaceutiche è sicuramente quello di ricercare il vantaggio competitivo attraverso l'introduzione di tecnologie informatiche e la telecomunicazione, web e portali, che consentono procedure dematerializzate per operare con efficienza attraverso processi meno costosi e contemporaneamente più rapidi e produttivi. La domanda di farmaci possiede delle caratteristiche peculiari a causa della natura del prodotto commercializzato e della sua funzione; la domanda di farmaci è anelastica, vale a dire che essa è poco reattiva a variazioni di prezzo a causa, come detto, della natura stessa dei farmaco. Nelle aziende farmaceutiche il *pricing* è stato perciò per molti

anni considerato un problema di "*lobbying*", gestito con l'obiettivo di influenzare le autorità governative, tentando di registrare i nuovi prodotti con il prezzo più alto possibile. Una volta approvato dalle autorità governative, infatti, il prezzo di vendita diviene autenticamente un elemento informativo di scarsa importanza sia per il medico che per il paziente. Il prezzo, infatti, compariva come una fra le tante informazioni stampate sul *package* del prodotto addirittura una tra le meno rilevanti.

Le innovazioni continuamente introdotte all'interno del mercato dei farmaci hanno fatto aumentare il peso della ricerca e sviluppo e i costi ad esso associati. Le patologie di cui si cerca una cura sono sempre più complesse e l'affollamento nelle aree terapeutiche più comuni è sempre maggiore; inoltre il *ratio drug design* si basa in buona parte anche sulla conoscenza pubblica, rendendo i prodotti più imitabili. Tutti questi fattori, combinati insieme, hanno provocato un vorticoso aumento dei costi di ricerca, non accompagnato da un altrettanto marcato aumento della produttività; anzi, il numero delle nuove molecole sintetizzate sta progressivamente diminuendo anno dopo anno. Anche i tempi di sviluppo stanno crescendo, spingendo verso l'alto i costi e restringendo il tempo della copertura brevettuale del farmaco sul mercato, visto che in genere il brevetto viene registrato ancora durante la fase di ricerca. Un "effetto collaterale" del cambiamento delle modalità di sviluppo dei nuovi farmaci è rappresentato dal fatto che le imprese, da sole, non sono più capaci di gestire l'intero processo in maniera economicamente conveniente, e pertanto si assiste ad un ricorso sempre più massiccio dell'outsourcing.

2.2. Struttura organizzativa e isomorfismo nel settore dell'industria farmaceutica

L'industria farmaceutica alla pari di quella bancaria rappresenta un terreno di verifica importante delle teorie riguardanti l'isomorfismo. Il mercato del farmaco rappresenta infatti uno dei pochi settori non caratterizzato da ciclicità e poco soggetto a cambiamenti radicali. Esistono chiaramente delle spinte innovative all'interno dei modelli di business legati soprattutto alla ricerca di nuovi farmaci, da ultimo quelli basati su componenti biologiche e meccanismi legati ai naturali processi vitali, ma nella realtà le aziende presenti all'interno del settore seguono delle direttrici ben precise che da un punto di vista organizzativo coincidono con una standardizzazione delle strutture interne. Questa premessa è funzionale alla nostra analisi, così da poter procedere tentando di instaurare una relazione tra mercati, all'interno dei quali la variabilità del contesto competitivo risulta essere moderata, e isomorfismo organizzativo, nella sua accezione più generale e quindi di tendenza alla somiglianza tra organizzazioni. Le industrie farmaceutiche hanno dei modelli di business molto simili, le patologie più comuni assicurano una domanda costante di farmaci. Uno dei problemi che però caratterizza la pianificazione strategica e organizzativa è quello di raggiungere coloro che generano la richiesta, lo svolgimento di tale funzione è poi condizionata dalle asimmetrie informative che caratterizzano ogni mercato compreso quello farmaceutico. Analizzando il processo della formazione della domanda di un farmaco possiamo ritrovare la nascita della necessità nel momento in cui si colloquia con il medico che indica la cura per una patologia il quale indirizza la domanda su un farmaco che,

per il consumatore medio, risulta essere difficilmente intercambiabile. E' chiaro che alcuni farmaci, protetti da brevetto, non sono scambiabili e questo implica chiaramente un percorso di scelta obbligato che è difficilmente descrivibile come libero e concorrenziale, tuttavia questa rientra nelle caratteristiche del mercato stesso. Se invece un farmaco è sostituibile e il medico canalizza il paziente verso uno specifico si va a creare una asimmetria che provoca una perdita di rendita per il consumatore che non sostituisce il farmaco e quindi aderisce involontariamente alla logica monopolizzante del venditore e del distributore, compreso il medico. Tra paziente e medico si stabilisce, dunque, un accordo o un contratto, attraverso il quale il paziente delega al medico la tutela della propria salute, nella letteratura economica, questo rapporto è noto come "contratto di agenzia". E' chiaro che tale problematica comporta il verificarsi di comportamenti opportunistici da parte del medico ovvero conduce a quell'azzardo morale difficilmente portatore di efficienza all'interno dello stesso mercato. L'inefficienza del mercato provoca distorsioni a vari livelli non solo nei confronti del paziente che compra il farmaco ma a catena verso tutto quanto il sistema di distribuzione e produzione e certamente nei confronti dei produttori. La situazione si aggrava nella fase di dispensazione da parte del servizio sanitario nazionale e quindi dal settore pubblico, momento che porta esclusivamente a una maggiore inefficienza data la necessità di destinare altre risorse. In sintesi poiché il medico intermedia e canalizza la domanda di salute del cittadino, la distorsione dei suoi incentivi produce effetti lungo l'intero percorso terapeutico del paziente, con ricadute

negative sia in termini di appropriatezza delle cure (il sovra consumo dei farmaci, per esempio, può essere dannoso alla salute) sia di allocazione delle risorse. Nella prospettiva neo istituzionalista quindi le imprese attive nel settore farmaceutico dovrebbero riuscire a bilanciare i processi di differenziazione e di conformità. A tal proposito Deephouse[30] ipotizza una distribuzione a U capovolta dove le imprese poste ai due estremi, ossia quelle troppo differenti e quelle troppo isomorfe, sono svantaggiate rispetto a quelle che si collocano in una posizione intermedia grazie alla capacità di dosare attentamente diversità e uguaglianza. E' chiaro che adottare il paradigma neo istituzionalista non può certamente sintetizzarsi per le imprese farmaceutiche nella ricerca esclusiva di una sorta di appiattimento. La capacità di ricezione ovvero essere in grado di attivare le capacità delle imprese di acquisire, adattare e diffondere al suo interno nuova conoscenza e innovazione è fondamentale poiché tale capacità è il risultato di un prolungato processo di accumulazione di investimenti e di conoscenza ed è *path dependent*, sicché quanto più un'impresa ha investito in innovazione nel passato, tanto maggiore è la probabilità che continui su questa strada. Sebbene siano due concetti separati, ambiguità causale e capacità di ricezione possono essere considerati due concetti complementari. Il primo riguarda alcune proprietà delle conoscenze da tenere nascoste o da trasferire, mentre il secondo riguarda l'abilità dell'impresa di apprendere e utilizzare quelle conoscenze. Il settore farmaceutico del resto ha dei punti di forza rispetto ad altri mercati molto

[30] DEEPHOUSE D. L. . Does isomorphism legitimate?. Academy of Management Journal, 39(4), 1996, p. 1024- 1039.

importanti. I farmaci servono, indipendentemente dall'andamento economico generale, non presentano forte ciclicità e diventano sempre più indispensabili con il progressivo invecchiamento della popolazione. Anche i mercati emergenti sono delle potenziali opportunità di sviluppo in quanto migliorando le condizioni economiche si innalza l'aspettativa di vita e nello stesso tempo mentre l'industrializzazione diventa più pronunciata si incrementano le malattie e la probabilità di ammalarsi. Il mercato farmaceutico, per le aziende attive e già avviate, presenta delle barriere all'entrata molto importanti, elevatissimi costi per avviare l'attività, le sperimentazioni ed ogni elemento del business plan. Inoltre i brevetti sono protetti e quindi difficilmente una nuova azienda può inserirsi all'interno del mercato replicando i prodotti, dei quali esiste un elevatissimo grado di differenziazione dei prodotti e scarsa elasticità della domanda al prezzo. Del resto se un determinato farmaco è necessario il prezzo diventa ininfluente. Occorre sottolineare come le minacce all'interno del mercato si concentrano nell'aspetto della ricerca e sviluppo. Le minacce sono rappresentate dalle possibili difficoltà nelle fasi di sperimentazione e ricerca e sviluppo. Il fatturato poi è molto legato alle politiche pubbliche dato che tali istituzioni rappresentano i maggiori clienti delle aziende farmaceutiche. Lo stesso brevetto è poi sottoposto a scadenza. Una impresa farmaceutica che a seguito della scoperta di un farmaco punta gran parte del suo fatturato sul nuovo prodotto alla scadenza del brevetto corre il rischio di un abbassamento dei prezzi medi delle specialità non coperte da brevetto. Con riferimento ai punti di forza e di debolezza e quindi alle possibili strategie percorribili per generare

valore quindi deve essere rivolta alla ricerca e sviluppo particolare attenzione. Perciò vanno effettuate opportune valutazioni sul portafoglio brevetti e sui prodotti in fase di sperimentazione. Il portafoglio prodotti deve essere bilanciato tra farmaci da lanciare e farmaci protetti da brevetto.

Le stime rispetto alla spesa farmaceutica nella zona OCSE indicano delle prospettive di crescita per il 2018 pari al 30%, rispetto ai valori indicati nel 2013 di 800 miliardi di dollari, giungendo a 1200 miliardi di dollari. Il mercato più florido è quello degli Stati Uniti d'America con una percentuale di sviluppo annuale stimata per il prossimo anno di circa il 10% annuo, un incremento maggiore rispetto agli anni passati di circa il 4-5%. L'incremento è dovuto alla particolare reattività del mercato americano che fa registrare un cospicuo lancio di nuove medicine e quindi di nuovi brevetti. Il consumo dei nuovi farmaci risulta essere anche concomitante alla progressiva riduzione nel consumo di farmaci generici. Il mercato cinese è poi il più reattivo dopo quello statunitense. In termini di consumo di farmaci attualmente si colloca dietro gli Usa ma nei fatti si stima una percentuale di sviluppo molto alta sino al 2018 ipotizzando una crescita del 12% complessiva con punte annuali del 14%. In Cina si stanno adottando delle grandi riforme sanitarie oltre ai pesanti investimenti realizzati nel settore pubblico in strutture sanitarie tese a sviluppare una domanda molto consistente di farmaci. In ogni caso i farmaci maggiormente richiesti sono sempre i generici, non di marca, a causa della pesante richiesta e quindi dell'elevato costo. Tra i farmaci maggiormente richiesti rientrano quelli oncologici, per malattie autoimmuni e

respiratorie oltre alle malattie legate a specifici virus. Il 40% della domanda globale delle medicine vendute viene assorbito da queste macro categorie di sindromi. Le forme preferite sono quelle per via orale in quanto diminuiscono di gran lunga i costi anche di somministrazione. La spesa per la cura del cancro è prevista nel 2018 in circa 100 miliardi di dollari con un aumento nei prossimi tre anni di circa 70 miliardi di dollaro per anno. Anche il diabete è una fonte di reddito importantissima per le industrie farmaceutiche con una spesa stimata anch'essa di circa 75 miliardi di dollari cosi come l'introduzione di nuove cure per la epatite C.

2.3. Comportamenti imitativi, adattamento e ricerca del vantaggio competitivo attraverso la flessibilità organizzativa nel settore farmaceutico

Come si evince dalle pagine che precedono il mercato dei farmaci si caratterizza per non essere caratterizzato da ciclicità e nel mettere alla prova i produttori sull'importante terreno della ricerca e sviluppo. La creazione di nuovi farmaci rappresenta il momento di maggior competizione in un settore che non presenta criticità.

Le patologie croniche, a causa del progressivo invecchiamento della popolazione nei Paesi più sviluppati, sono l'opportunità di business fondamentale per le imprese farmaceutiche che possono contare anche su una richiesta costante di prodotti e sempre con caratteristiche molto simili, sebbene si cerchi di mantenere un livello di innovazione ed efficienza costante. Da qui nasce la convergenza verso strutture organizzative isomorfiche. Questo ha alimentato la comparsa nell'industria di operatori nuovi, che pur operando nel mercato del pharma, sono diversi dagli attori tradizionali del settore, poiché sono altamente specializzati su singole fasi del processo. La competizione si gioca all'interno del mercato non tanto attraverso la sfida lanciata da nuovi entranti ma sulle capacità di innovazione dell'azienda. La competizione si gioca sulla capacita innovativa dell'azienda che dipende dalla produttività della R&S, in quanto alta produttività della R&S si traduce in maggiore quota di mercato. A sua volta la produttività media della R&S è strettamente legata alla dimensione aziendale. Le imprese per essere innovative devono oggi

internazionalizzarsi, ed un modo per rendere ciò possibile è rappresentato da fusioni, acquisizioni, accordi di co-marketing o joint-venture, il che comporta l'aumento del grado di concentrazione aziendale e quindi di operazioni straordinarie. L'alta competizione non determina soltanto strategie volte ad incrementare la dimensione aziendale attraverso accordi, bensì implica la possibilità di focalizzarsi all'interno di un solo segmento, opportunità particolarmente favorevole per l'azienda italiana, o soltanto differenziare il prodotto offerto. Ecco perché l'obiettivo strategico perseguito dalle aziende farmaceutiche è quello di andare a legare ricerca e sviluppo e marketing, proprio perché dalla ricerca possono venire fuori quei prodotti in grado di valorizzare pienamente le strategie di differenziazione che il marketing promana con le sue campagne. Tale indirizzo è comune alla grande maggioranza delle organizzazioni produttive attive in questo settore. L'orientamento del settore farmaceutico è oggi un orientamento al marketing, ben diverso da quello delle aziende appartenenti ai settori dei beni di largo consumo. Per orientamento al marketing si intende una forte integrazione tra i diversi stadi aziendali, la quale porta a una visione di quest'ultimo quale specchio delle esigenze del mercato.

I prescrittori sono continuamente bombardati da stimoli quali pubblicità e visite degli informatori medico-scientifici, che influenzano la percezione dei prodotti offerti. Anche l'immagine aziendale contribuisce ad alimentare l'elemento di soggettività, determinando un effetto influenza sulla percezione del prodotto. La natura della percezione complica la strategia di posizionamento perché la soggettività è più difficile da

misurare e comparare, rispetto alle caratteristiche oggettive fisiche del prodotto. Il marketing si basa quindi sull'idea che la valutazione di un prodotto derivi da giudizi sui singoli attributi che lo compongono; il giudizio generale è composto di una serie di giudizi singoli.

Lo strumento usato nello specifico per la valutazione di tale giudizio è la scala semantica, costruita mediante l'identificazione di una serie di attributi da valutare lungo una scala graduata ed a cui assegnare un peso in termini di importanza. Il processo seguito prevede l'identificazione degli attributi, la valutazione derivante dalla presenza degli stessi nel prodotto, la definizione dell'importanza relativa di ognuno mediante un questionario assegnato ai prescrittori, mercato obiettivo. Questo processo permette di mettere a confronto diversi *brand* e definirne il tipo di vantaggio differenziale. La chiave di volta per la riuscita del processo considerato è offrire benefici che i concorrenti non offrono o non possono offrire. Solitamente il vantaggio differenziale deriva direttamente dal prodotto, la scoperta iniziale, il passo successivo è la scelta del segmento obiettivo, quel mercato per il quale il vantaggio differenziale rappresenta un beneficio motivante l'acquisto. E' più difficile, infatti, che si definisca prima il mercato obiettivo e venga ricercato successivamente l'appropriato vantaggio differenziale, in quanto rappresenta un approccio di "farmaco su misura" non comune alla natura di "trial and error" della R&S. Il vantaggio differenziale si raggiunge se le caratteristiche che rendono il prodotto unico, vengono considerate importanti dai consumatori e possono essere sostenute nel tempo contro i concorrenti. Spesso nell'impresa farmaceutica l'unicità è connessa alle qualità intrinseche del

prodotto ed acquista potere attraverso la protezione brevettuale. Ma focalizzando l'attenzione sulle qualità intrinseche del prodotto si rischia di sottovalutare quelle caratteristiche potenziali idonee a generare una posizione di unicità, quali il nome del prodotto, il colore, la forma, la dimensione, l'imballaggio, il gusto e/o la consistenza. L'obiettivo finale del posizionamento è la creazione del maggior valore per il cliente (binomio medico-paziente), ossia la creazione del vantaggio differenziale che porta al raggiungimento del vantaggio competitivo. Ma il vantaggio differenziale si raggiunge soltanto se le caratteristiche del prodotto, considerate uniche, sono anche percepite importanti dai consumatori, sono cioè dei "benefici".

Nell'industria farmaceutica accade che la distinzione tra caratteristiche e benefici di prodotto non sia compresa ed applicata nella maniera corretta, a causa della scarsa integrazione tra R&S e Marketing. Infatti si è soliti ottenere indicazioni esclusivamente attraverso l'apporto della R&S, senza considerare cos'è effettivamente importante per il consumatore. II vantaggio differenziale, ottenuto dalla ricerca di caratteristiche uniche, deve essere protetto dall'imitazione dei concorrenti.

L'innovazione riveste, quale strategia concorrenziale, un'importanza fondamentale; essa costituisce uno dei fattori-chiave della competizione. Al fine di comprenderne l'importanza, è opportuno innanzitutto richiamare le tipologie di ricerca, che possono afferire a tre grandi categorie: ricerca di base, caratterizzata dall'assenza di un obiettivo commerciale specificatamente determinato; ricerca applicata, orientata alla realizzazione pratica di un prodotto o di un processo con fini

espressamente economico-commerciali; sviluppo, volto a risolvere i problemi che si frappongono tra il risultato della ricerca e la realizzazione di un determinato prodotto o processo produttivo (la ricerca della dose ottima, della via di somministrazione, lo sviluppo di prototipi e di processi). La ricerca può essere imitativa, di adattamento ed innovativa: la prima realizza prodotti uguali ad altri già esistenti sul mercato, la seconda prodotti più o meno simili a quelli già esistenti, l'ultima prodotti e processi completamente nuovi. Una volta scoperta una nuova sostanza, il processo di sviluppo è costituito da tre fasi: la sintesi dei principi attivi e la definizione dei loro effetti biologici; i test sugli animali e poi sugli uomini al fine di determinare l'attività farmacologica e gli effetti collaterali; infine lo sviluppo del prodotto. Questo processo è lungo, costoso e rischioso, i tempi mediamente richiesti per lo sviluppo di un nuovo farmaco vanno dai nove ai dodici anni. In conclusione si può affermare che il sistema dell'innovazione può essere definito come il sistema in cui diversi soggetti (istituti pubblici, sistema dell'istruzione, imprese) cooperano per promuoverne la produzione e implementare la competitività del sistema-paese[31]. L'innovazione è in primo luogo influenzata dall'esistenza di fonti esterne di conoscenza, una conoscenza diffusa è favorita dalla presenza di centri di ricerca altamente specializzati. Inoltre la struttura del sistema dell'istruzione dovrebbe favorire una stretta collaborazione tra centri di ricerca ed università da un lato, e tra i primi due e le imprese dall'altro, promuovendo la conoscenza e le capacità scientifiche, dato che è

[31] CBO Study, Research and Development in the Pharmaceutical Industry, The Congress of the United States, October 2006, p. 89

dimostrata una chiara evidenza empirica sulla correlazione tra formazione di start-up nel settore biotecnologico e specializzazione di università e centri pubblici di ricerca nelle relative discipline scientifiche.

CAPITOLO TERZO

Analisi di alcuni casi empirici

3.1. Confronto sulle strategie organizzative delle Big Pharma: un quadro di sintesi

L'industria farmaceutica è stata interessata di recente da importanti cambiamenti. Il cambiamento di strutture organizzative decisamente molto simili è stato univoco e si è tramutato in una modifica dei processi di ricerca e sviluppo rispetto alla tradizionale ricerca basata sulla sintesi chimica, cambiando le strategie competitive delle imprese. La biotecnologia ha incrementato (e si prevede che aumenti ulteriormente) l'efficienza dei processi di ricerca e sviluppo riducendone i costi e la relativa efficacia, riducendo tempo e rischi di insuccesso, grazie alla disponibilità di nuove tecnologie (genomica, proteomica, bioinformatica, e sistemi di dispensazione indirizzati a specifici target)[32]. Attualmente il sistema delle imprese farmaceutiche e biotecnologiche può essere così rappresentato: • imprese farmaceutiche multinazionali (Big Pharma; tali imprese sono circa una ventina, con una capitalizzazione superiore a 10 miliardi di dollari), che operano in un contesto globale e sono in genere aziende che investono una quota rilevante del proprio fatturato in ricerca e sviluppo. La loro\quota di mercato a livello globale è del 60% circa; • imprese farmaceutiche multinazionali di medie dimensioni (Medium-Size Pharma, con una capitalizzazione tra 1 e 10 miliardi di dollari), si tratta in

[32] FLOYD D, The Changing Dynamics of the global pharmaceutical industry, Management Services, Spring 2008, p. 63 e ss.

genere di imprese multinazionali con sedi locali destinate alla sola commercializzazione dei prodotti; • imprese nazionali, la cui produzione e commercializzazione si focalizza su farmaci me-too o copie (attraverso politiche di licensing-in); • imprese specializzate nella produzione di generici, che normalmente sono di medio-piccole dimensioni; • imprese biotecnologiche specializzate nella ricerca e sviluppo. Tali imprese vendono le proprie scoperte ad altre imprese biotecnologiche o ad imprese farmaceutiche; • imprese biotecnologiche che gestiscono l'intera filiera produttiva; • imprese che producono le piattaforme tecnologiche necessarie ad altre imprese biotecnologiche. Le industrie farmaceutica e biotecnologica sono caratterizzate da importanti differenze e da diverse relazioni, basate su accordi di ricerca, partnership, licensing in e out. La scarsa apertura del modello di business delle industrie farmaceutiche porta del resto ad un appiattimento della struttura organizzativa. Tuttavia se proprio l'appiattimento consente di consolidare processi e funzioni, a lungo andare potrebbe condurre ad una perdita di competitività. L'attuazione concreta di tale logica è decisamente complicata. In particolare più che la funzione predittiva del management o del soggetto economico è essenziale quella cognitiva. La funzione predittiva viene chiaramente in un secondo momento e coincide con il saper interpretare in modo corretto gli stimoli provenienti dall'ambiente competitivo di riferimento. A differenza del passato la pianificazione è cambiata in risposta a fattori esogeni, esterni al brand e al prodotto: i consumatori e la tecnologia digitale in primis. Fino ad oggi, marketing e comunicazione si sono sempre evoluti sotto la spinta di fattori endogeni, prodotto e

concorrenza, quali fattori su cui agire per restare rilevanti di fronte al consumatore. Negli anni Sessanta, tutta la comunicazione ruotava attorno al concetto di Usp: la Unique Selling Proposition, il cui presupposto erano le capacità di differenziazione e distinzione funzionale del prodotto, perciò il ruolo principale della comunicazione era persuadere, dimostrando i benefici del prodotto. L'affollamento dei mercati con nuovi competitor, a partire dagli anni Ottanta, ha ridotto la capacità differenziante del prodotto di per sé. Il marketing ha così risposto introducendo il concetto di brand, con i suoi nuovi elementi di intangibilità: valori, immagine e personalità. Oggi invece hanno assunto maggior rilevanza i consumatori, i quali supportati dalla tecnologia (altresì noti come «empowered consumers»), essendo in grado di comunicare e interagire sempre più radicalmente con i brand, sono quasi subentrati nel ruolo di partner di comunicazione degli stessi. Per la prima volta, sono i brand a dover rincorrere i consumatori. Fino a poco tempo fa, la massima possibilità di identificazione e coinvolgimento che un brand poteva offrire, era di natura emozionale e aspirazionale. «It's my kind of brand» esprimeva quella massima affinità emozionale e identificativa, anche intima, cui il consumatore poteva aspirare: sentire di essere in connessione ideale con i brand preferiti e stimati[33]. Se si stabilisce un rapporto diretto con il consumatore e da esso si possono trarre delle opportunità è logico che la creazione del modello di business può essere da questo influenzata e sicuramente potrà generare nuove opportunità in

[33] MTHANTI S., URBAN B., Effectuation and entrepreneurial orientation in hight technology firms, Routledge, 2015, p. 258

modo naturale in quanto direttamente connessa con le esigenze stesse del mercato. Non più risposta al mutamento ma creazione dello stesso cambiamento per sfruttarlo e ricondurlo all'interno della logica aziendale e farlo diventare valore. Il nuovo modo di approcciare e relazionarsi con i media, i contenuti, la comunicazione, in maniera sociale e partecipativa, è molto più naturale per i consumatori che per le aziende. Sono stati loro, i consumatori per primi, ad adottare e far proprie le opportunità offerte da tecnologia e digitale, trasformandole in nuovi comportamenti, abitudini, e, in ultima istanza, aspettative nei confronti dei brand e del nuovo tipo di relazione che vogliono avere con essi. Quindi anche paradigmi neo-istituzionalisti impongono a livello interno dei cambiamenti organizzativi da considerare cruciali perché l'impresa stessa possa continuare a sopravvivere e competere sul mercato[34]. I cambiamenti hanno natura diversa e possono riguardare il modo di lavorare (relazione spazio-tempo), i confini organizzativi, la struttura organizzativa, la natura delle attività verso un mercato sempre più globale. Di seguito vengono presentati alcuni specifici fattori a cui possono essere ricondotti tali cambiamenti, alcuni dei quali sono stati in parte già analizzati. Fattori quali l'accresciuta competizione, i rapidi cambiamenti nei gusti dei consumatori, la maggiore enfasi sui servizi e la qualità, il turnover nella forza lavoro, i risultati economici insoddisfacenti possono determinare la spinta al cambiamento. Questi cambiamenti riguardano il modo di lavorare e le competenze professionali necessarie in un'organizzazione. I

[34] SARASVATHY S., DEW N., Is effectuation Lachmannian? Response to Chiles, Buedorn, and Gupta, Dialogue, www.egosnet., 2007

tradizionali compiti dei lavoratori sono stati rivoluzionati dall'avvento dell'information technology e dal progressivo passaggio da attività fisiche ad attività intellettuali. Molte organizzazioni hanno avviato una serie di processi di rengineering tesi a semplificare, alleggerire e appiattire le proprie strutture organizzative, agendo sui confini interni ed esterni, in modo da focalizzarsi solo sulle attività, competenze, tecnologie di core business, ed eliminare quelle attività e risorse ridondanti e periferiche rispetto alle competenze distinte dell'organizzazione. Il delayering organizzativo si traduce in una riduzione dei livelli gerarchici, con impatto positivo sui costi di struttura e con un ampliamento dello span of control, inteso come il numero di persone che riportano un capo. Si inizia a parlare di "piramidi rovesciate" e di "professionalità diffusa", a indicare che i confini della struttura si fanno sempre più incerti, e l'evoluzione organizzativa conduce a situazioni in cui non dovrebbe più esserci un limite teorico alla capacità di un capo di coordinare e comandare. La diminuzione dell'importanza dei rapporti gerarchici, la pervasività delle relazioni orizzontali e inter funzionali, la pressione sui risultati richiedono l'impiego di sistemi di gestione del personale più flessibili, coerenti con la necessaria flessibilità dei ruoli organizzativi.

Gli elevati livelli delle barriere all'entrata e le strategie di forte differenziazione dei prodotti, avevano garantito in passato un clima competitivo piuttosto tranquillo, ma a seguito di avvenimenti legati all'evoluzione sia della domanda che dell'offerta, nell'ultimo decennio si è assistito ad una crescente pressione competitiva che si è riflessa sia sulle strategie delle imprese, sia sul loro livello di produttività e profittabilità.

La domanda dei prodotti farmaceutici presenta delle caratteristiche un po' particolari che tendono a differenziarla dalla domanda di altri prodotti. Nel processo di acquisto di un farmaco infatti, generalmente intervengono almeno il paziente, che è l'utilizzatore finale, il medico prescrittore, che decide il tipo di farmaco da acquistare anche sulla base delle campagne informative delle imprese farmaceutiche, e infine l'assicurazione (privata o pubblica), che paga (e in alcuni casi acquista) il farmaco[35]. L'evoluzione delle caratteristiche di questi tre attori e delle relazioni che li legano, hanno modificato profondamente il processo di acquisto dei farmaci e soprattutto hanno accresciuto molto il potere contrattuale della domanda. Nel mercato americano per esempio, il più importante ed evoluto al mondo, si sono affermati i cosiddetti "Managed Care Networks" (soprattutto nella forma delle HMO Health Mantainence Organization) che stanno ponendo un serio vincolo alla continuativa crescita dei prezzi del settore, sia per quanto riguarda le prestazioni mediche, sia per le prescrizioni di farmaci. I Managed Care Networks integrano al loro interno sia la funzione assicurativa sia la funzione di erogazione della prestazione medica o del prodotto farmaceutico, razionalizzando profondamente il processo di fornitura ed i costi ad esso legati. Se questo è quanto accade negli Stati Uniti, anche in Europa, negli ultimi anni si è manifestata l'esigenza di un contenimento dei costi sanitari. Ovviamente, in Italia, Spagna, Regno Unito, Francia e Germania i meccanismi di controllo dei costi sono sostanzialmente differenti da quelli messi in atto

[35] CHIESA V, La bioindustria. Strategie competitive e organizzazione industriale nel settore delle biotecnologie farmaceutiche, Etas, Milano, 2003, .p 741

in America ma il risultato è complessivamente non dissimile. In sostanza quindi, i cambiamenti istituzionali verificati nei principali mercati occidentali hanno reso meno attraente il settore sotto il profilo della redditività, sia per un accrescimento del potere contrattuale di chi effettivamente paga il prodotto acquistato, sia per un mutato atteggiamento verso l'uso eccessivo ed indiscriminato dei farmaci. Anche dal lato dell'offerta, come già accennato, sono intervenuti dei profondi cambiamenti strutturali che stanno minando le caratteristiche dell'industria, cosi come l'abbiamo conosciuta fino a tutti gli ani '80. In primo luogo, negli ultimi venti anni è profondamente mutata la tecnologia alla base dello sviluppo di nuove molecole. Se il processo è rimasto sostanzialmente simile, con una fase di ricerca dei composti, una di test pre-clinici, tre fasi di sviluppo clinico e infine la fase di approvazione, i driver tecnologici che vi sono alla base, hanno subito dei radicali mutamenti[36]. Inoltre, l'alta tecnologia ha fatto il suo ingresso massiccio nei laboratori delle grandi imprese farmaceutiche, che fanno un uso sempre più estensivo di supporti informatici e di apparecchiature all'avanguardia come il cristallografo a raggi x. Infine una tecnica altamente tecnologica, definita recombinational chemistry, ha completamente trasformato il modo con cui si procede alla sintesi delle molecole da sottoporre a screening. E' chiaro che il fattore prezzo è determinante. Sicuramente perché per determinate patologie, come per esempio il cancro, non sempre la quantità rende importante la domanda ma sicuramente il costo della

[36] FUMERO S., Ricerca e sviluppo nell'industria biotecnologica e farmaceutica, Bollati Boringhieri, 2003, p. 74 e ss.

singola molecola che apporta benefici a diversi livelli. In effetti come ricordato in precedenza il settore farmaceutico presenta alcune peculiarità che ne caratterizzano e condizionano le dinamiche concorrenziali, esse sono legate alla particolare struttura dei mercati, alle modalità di determinazione della domanda e al ruolo dell'intervento pubblico; tali specificità a loro volta determinano le politiche di prezzo delle imprese e dei distributori e in generale i comportamenti degli operatori ai vari livelli dell'organizzazione produttivo-distributiva. I mercati farmaceutici sono caratterizzati da un elevato livello di concentrazione, essa può essere attribuita in molti casi alla dimensione ridotta dei volumi di vendite, per i prodotti destinati a curare patologie particolari e non molto diffuse.

3.2. Confronto tra una delle più competitive aziende asiatiche e uno dei giganti statunitensi: Daiichi-Sankyo vs Pfizer

Le origini storiche della casa farmaceutica Daiichi-Sankyo risalgono alla fine dell '800, esattamente nel 1899, il suo primo nome fu Sankyo Shoten e fu fondata da tre uomini d'affari: Matasaku Shiobara, Shotaro Nishimura e Genjiro Fukui. Già nel 1902 introdusse nel mercato un farmaco rivoluzionario, un agente ormonale surrenale chiamato Adrenalin, che portò a un netto cambiamento all'interno delle strutture ospedaliere per quel che concerne le operazioni chirurgiche.

Le date importanti dell'evoluzione storica dell'azienda sono: il 1908, data della costruzione della prima fabbrica a Shinagawa in Giappone; 1913, la compagnia cambia nome in Sankyo Co. e viene eletto il primo presidente, il Dr. Jokichi Takamine; 1921, fu ideato il Bosmin, un farmaco che combatteva la vasocostrizione; 1937, fu distribuito il Therapol il primo farmaco sulfadimico del Giappone; 1951, fu creato il primo antibiotico giapponese, il Chloromycetin; 1965, fu costruito il primo ufficio organizzativo a Nihonbashi, Giappone; 1977, lancia sul mercato il primo farmaco anticancro dell'azienda, il Krestin; 1983, collabora con la Johnson e Jhonson per un nuovo farmaco antibatterico; 1996, primo stabilimento all'estero in New Jeresy; 1998, primo centro di ricerca e sviluppo all'estero in California; 2005, la Sankyo Co. si fonde con la Daiichi Pharmaceutical e nasce la Daiichi-Sankyo[37].

La Daiichi Sankyo, quindi è stata fondata nel 2006 dalla fusione delle aziende giapponesi Daiichi e Sankyo in Europa. Tokyo è il quartier

[37] Informazioni disponibili su: http://www.daiichisankyo.com

generale dell'impresa che ha una succursale di notevoli dimensioni a Monaco in Germania e coordina l'attività in Europa. Quest'azienda si differenzia dalle altre dello stesso settore per la sua specializzazione nel settore oncologico e in quello cardiovascolare. Punta molto sulla qualità e la specificità dei prodotti, piuttosto che sulla diversificazione e ampiezza di scelta. La politica della trasparenza, insieme ai cospicui investimenti nella ricerca e sviluppo, rappresentano le caratteristiche aziendali distintive più evidenti ed interessanti. In questo paragrafo ci concentreremo unicamente sull'aspetto della ricerca e sviluppo, poiché come detto prima, la qualità dei prodotti rappresenta uno degli elementi peculiari dell'azienda, il cui fine è la ricerca di una formula che permetta la longevità dei propri consumatori.

L'innovazione nel mercato del farmaco è l'obiettivo principale del gruppo soprattutto in ambito oncologico e cardiaco. La ricerca e sviluppo si concentra proprio su questi due segmenti del mercato. Daiichi-Sankyo s'impegna a divulgare le informazioni provenienti dai suoi studi clinici, riconoscendo i benefici rilevanti che derivano dal rendere disponibile nella forma più appropriata le informazioni sugli studi ai professionisti sanitari, ai pazienti, al mondo accademico e alle altre parti interessate. E' un'impresa orientata all'innovazione a 360 gradi con continua sperimentazione.

Nel 2014 gli investimenti in R&S sono ammontati a quasi 1,38 miliardi di euro, che più o meno equivale a un quinto del fatturato dell'azienda (poco più del 20%), un po' sopra la media generale delle altre aziende dello stesso settore, che di norma investono tra il 15 e il 17%. I maggiori

investimenti e degli studi clinici riguardano il settore oncologico, quello cardiovascolare e dei disturbi trombotici, l'obiettivo dell'azienda è quello di ottenere prodotti o composizioni molecolari che possono diventare dei farmaci definibili "First o Best in Class"[38].

Nel 2004, poco prima della fusione tra le due aziende, la Sankyo Co. lanciò nel mercato l'Omerstran, un farmaco contro l'ipertensione, che nel corso degli anni conseguenti la fusione è diventato uno dei farmaci di punta a livello globale, ma soprattutto in Europa, per quel che riguarda le vendite. In Europa dall'inizio del 2009 fino al 2010 le vendite di questo farmaco sono aumentate, nel giro di un solo anno, di oltre il 15% raggiungendo nel marzo del 2011 i 408 milioni di euro. Il successo di questo determinato prodotto è derivato anche dalla messa in mercato di altri due farmaci che ne migliorano l'efficacia, l'amlodipina e l'idroclorotiazide. Quest'ultimo è stato approvato nel mercato europeo nel 2010 e in seguito distribuito in Germania nel 2011, rendendo l'Omerstran il farmaco che ha salvato il mercato degli anti-ipertensivi grazie alle sue vendite superiori alla media, in più ha aumentato l'influenza della Daiichi-Sankyo nel mercato europeo, raggiungendo un fatturato di 587 milioni di euro nel 2012 e di 670 milioni di euro nel 2013. L'impatto delle vendite in Europa ha avuto un interessante effetto anche a livello globale, l'azienda dal 2013 al 2014 è riuscita a passare da un fatturato di 7,26 miliardi di euro a uno di 8,55 miliardi, continuando sempre a investire il 20% del suo fatturato in ricerca e sviluppo.

[38] Informazioni disponibili su: https://www.daiichi-sankyo.it

Nel 1849 due immigrati tedeschi, Charles Pfizer e Charles Erhart, con una forte intraprendenza decisero di iniziare a produrre materie prime per il settore chimico e alimentare, a New York. I due cugini, uno chimico e l'altro pasticcere, già verso la fine del XIX secolo produssero il loro primo farmaco di successo, la santonina, un antielmintico molto potente, realizzato grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie dell'epoca. Dopo solo 50 anni la casa farmaceutica era divenuta un'azienda leader nel settore, grazie anche alla produzione della penicillina, realizzata con la innovativa tecnologia delle vasche di fermentazione. Nel 1955 la Pfizer fu la prima a vendere il vaccino antipolio, il Sabin, realizzando anche un programma di assistenza per fornire gratuitamente il farmaco per chi non poteva permetterselo e nello stesso anno fu costruita in Italia la prima industria Pfizer. Nel 1959 è stato aperto il primo centro di ricerca mondiale a Groton, questo rese possibile l'esportazione dagli USA dei farmaci Pfizer. Dopo più di 150 anni di operato, quest'azienda è divenuta una delle più premiate, grazie al suo impegno nello sviluppo e nella ricerca di farmaci innovativi.

Pfizer è tra le più grandi biofarmaceutiche al mondo, con un fatturato di quasi 49 miliardi di dollari nel 2015[39]. La gamma dei suoi prodotti, commercializzati in 170 Paesi, è ampia e diversificata: dai farmaci storici in area cardiovascolare, anti-infettiva, urologica, oncologica e del dolore e dell'infiammazione, alle nuove molecole nell'ambito dei vaccini e dei

[39]Informazioni disponibili su http://www.pfizer.it/cont/pfizer-italia-Pfizer-nel-mondo/pfizer-nel-mondo.asp

biologici, fino ai prodotti farmaceutici di largo consumo. La sua sede principale è a New York.

Per la Pfizer come per la Daiichi-Sankyo, il settore di ricerca e sviluppo rappresenta una delle caratteristiche peculiari dell'azienda, con un investimento superiore ai 7,5 miliardi di euro solo nel 2015, il quale la rende una tra le case farmaceutiche con la maggiore spesa nell'area R&S. Le principali aree d'investimento sono: vaccini, bioterapia, oncologia, cardio-metaboliche, sistema nervoso, malattie rare, infiammatorie e immunologiche. Ha più di 1600 ricercatori in tutto il mondo, fin dagli inizi, ma soprattutto nell'ultimo decennio, ha realizzato molte partnership di vario genere, ad oggi sono quasi un migliaio.
In Italia, rappresenta una realtà industriale di grande rilevanza, conta più di 3000 dipendenti e nel 2015 ha raggiunto un fatturato di quasi un miliardo di euro, ha costruito a Roma un'unità di business che fa da centro economico a livello europeo, nella stessa capitale detiene la sede principale italiana.

A livello europeo nel 2015, ci sono state un gran numero transizioni e investimenti da parte di molte case farmaceutiche, ma la Pfizer si è classificata al primo posto con il più importante deal di tutti, con un valore di 160 miliardi di dollari. Questo grazie all'acquisizione dell'Allegran, un'altra casa farmaceutica con sede a Dublino, tramite l'accordo di tenere il proprio nome, cambiando la ragione sociale in Pfizer plc., la cui

conseguenza sarà la quotazione nella borsa di New York (le cui quote ricadono all'interno della Pfizer plc.)[40].

Per le due imprese l'obiettivo della pianificazione organizzativa recente è quello di coinvolgere le risorse umane e diversi portatori d'interesse, il quale si esplica per l'impresa in un costante impegno, contribuendo, inoltre, ad accrescere l'apprendimento e l'innovazione, nonché la sostenibilità del decision making dell'organizzazione. Coinvolgere i portatori d'interesse all'interno del processo di pianificazione strategica significa anche definire in modo più efficiente le priorità legate agli stakeholder, gestire in modo migliore il rischio aziendale e cercare di migliorare le capacità dell'organizzazione, nel rispondere alle aspettative dei portatori d'interesse nel modo più efficace ed efficiente possibile, soddisfacendo, così, le loro attese e migliorando di conseguenza la propria reputazione aziendale. La risposta ai cambiamenti continui e quindi l'adozione della logica neo istituzionalista deve passare per processi in grado di generare soddisfazione e verificare le attese della società attuale con cui si relazionano, senza incidere negativamente sulle generazioni future. Per le due multinazionali il cambiamento deve per forza di cosa coinvolgere le risorse umane e più in generale le risorse interne all'azienda. Anche gli stessi sistemi d'incentivazione retributiva possono generare valore all'interno dell'azienda e attraverso il rinforzo dei comportamenti di fedeltà all'impresa e di accettazione dell'autorità

[40]Informazioni disponibili su:
http://www.repubblica.it/economia/2015/11/23/news/wsj_farmaceutici_pfizer_e_allergan_fusione_fatta-127956146/

formale e da posizione; il sistema retributivo è ancorato alle posizioni di responsabilità gerarchica e alla logica dell'aumento[41].

Per comprendere al meglio l'approccio strutturale delle due case farmaceutiche è utile mettere al confronto le modalità d'investimento nel settore cardiovascolare, un'area che accumuna le due aziende e che allo stesso tempo le differenzia dalle altre rivali. Come già accennato prima, la Pfizer si caratterizza per l'ampiezza e diversificazione nei prodotti, quindi oltre a concentrarsi sulla qualità degli stessi mira anche sulla quantità per aumentarne la diffusione. La Daiichi-Sankyo, d'altro canto, si concentra principalmente sulla qualità ed unicità dei propri farmaci, compiendo azioni mirate per ogni differente mercato d'azione. La Pfizer nel settore cardiovascolare è considerata a livello mondiale un'azienda leader, nello specifico nel trattamento dell'ipertensione e dell'ipercolesterolemia, due problematiche ampiamente diffuse nei paesi industrializzati che causano l'aumento di rischio di malattie cardiovascolari gravi. Un caso interessante riguarda la fibrillazione atriale, una malattia che ha colpito più di 4.5 milioni di europei negli ultimi decenni, la Pfizer per combattere questa problematica nel 2010 ha lanciato il farmaco Apixaban, ottenendo un 70% di risultati positivi da parte dei consumatori che ne hanno usufruito. Questo medicinale è stato usato dallo 0,006% della popolazione europea ottenendo dal 2010 al 2015 un guadagno per l'azienda di quasi 40 milioni di euro. La Daiichi-Sankyo invece, con un anno di ritardo rispetto alla Pfizer, nel 2011 ha

[41] MTHANTI S., URBAN B., Effectuation and entrepreneurial orientation in hight technology firms, Routledge, 2015

composto l'Edoxoban, un inibitore orale diretto del fattore Xa, che ha un effetto antitrombotico, nominato Lixiana. Questo farmaco, come l'Apixaban, cura le persone affette da fibrillazione atriale ma in più può essere utilizzato anche per la prevenzione degli ictus. Queste due problematiche coinvolgono quasi sei milioni di persone in Europa e si prevede che nei prossimi cinquant'anni la cifra raddoppierà. Dal 2011 al 2015 la Daiichi-Sankyo ha guadagnato in Europa, solo con questo farmaco, oltre 100 milioni di euro e gli incassi sono aumentati di media quasi del 15% ogni anno.

CONCLUSIONI

La presente tesi ha tentato di analizzare, con riferimenti anche empirici, come all'interno del settore farmaceutico le pressioni ambientali influiscano sulla scelta di un modello strutturale. In particolare si è soffermata sui rapporti azienda-risorse umane e azienda–ricerca e sviluppo. Nonostante le due aziende studiate presentino origini, grandezza e ambienti di riferimento agli antipodi possiamo dedurre alcuni comportamenti simili, che allo stesso tempo ritroviamo all'interno dei più grandi competitor del settore. Per massimizzare i profitti e guadagnare al contempo una maggiore quota di mercato entrambe utilizzano un sistema di incentivi ben progettato, poiché come tutte le aziende incorrono nel rischio di un effetto sazietà quando hanno a che fare con dei soggetti avversi al rischio e con preferenze conservative, cioè una volta raggiunto un determinato salario obiettivo, il livello della performance cala rovinosamente. Perciò come primo comportamento le aziende studiate ricercano soggetti con preferenze aggressive che oltre ad essere meno esposti a tale rischio rispondo meglio alle politiche di incentivazione aziendali.

Negli ultimi anni si è assistito inoltre ad un profondo cambiamento nel rapporto con i clienti, non più un rapporto gerarchico, bensì fondato sulla reciprocità, poiché il sovraccarico di informazione a cui è sottoposto il cliente fa nascere la necessità di instaurarsi come un punto di riferimento e, così come accade negli altri settori, identificazione con il brand. Al giorno d'oggi è necessario attuare strategie di marketing relazionale, in cui

i pazienti diventano parte attiva nelle strategie di comunicazione, il cui scopo principale è la fidelizzazione del cliente. Questo nuovo rapporto tra pazienti e aziende farmaceutiche è anch'esso strettamente connesso con la spesa in ricerca e sviluppo, più che altro con la sua implementazione al fine di raccogliere feedback. E' consigliabile che le aziende si aprano a strategie editoriali mirate, al fine di permettere al cliente di immedesimarsi con il brand tramite racconti delle proprie storie e visioni.

Nella parte finale dell'elaborato ci si è soffermati a lungo sul paragone delle due strategie aziendali circa la ricerca e sviluppo, in cui mediamente tutte le grandi imprese del settore investono circa il 15-17% del loro fatturato, un processo strettamente legato alla conoscenza e al processo tecnologico. Un dato interessante emerso dallo studio precedente è la maggior spesa relativamente effettuata dalla Daiichi-Sankyo rispetto ad un leader del settore come la Pfizer, da cui si può dedurre l'importanza di questi investimenti per conseguire una maggiore quota di mercato e legittimare la propria posizione nel settore. Ciò può condurre ad ipotizzare una ulteriore connessione a tre: azienda-risorse umane-R&S, dato che la ricerca è un processo oneroso sia da un punto di vista economico sia da un punto di vista temporale in termini di risorse umane, impiegate per circa 15 anni nell'ambito dello sviluppo di farmaci innovativi, le cui probabilità di successo sono anche poche.

Non è facile intuire il futuro andamento delle strutture organizzative all'interno del settore in analisi, ma si può affermare che nell'ultimo decennio, a seguito dell'ultima crisi finanziaria, le aziende farmaceutiche,

le quali presentano livelli di spesa fra i più elevati al mondo, stanno applicando strategie simili per evitare di incorrere nei rischi della diversificazione settoriale.

Bibliografia

AIROLDI G, "Le scelte di organizzazione", AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., in Corso di Economia Aziendale, Il Mulino, Bologna, Collana Strumenti Economia, 2005, p. 145 e ss.

BLANK S., DORF B. , Startupper Guida alla creazione di imprese innovative. Egea, 2012, p. 14 e ss.

BONAZZI G., Storia del pensiero organizzativo. Edizione quattordicesima. Milano: FrancoAngeli srl, 1989, p. 120 e

CBO Study, Research and Development in the Pharmaceutical Industry, The Congress of the United States, October 2006, p. 89

CHANDLER A., trategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise, 1963, P. 13 E SS.

CHESBROUGH H., ROSENBLOOM, R.S., The role of the business model incapturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. Industrial and Corporate Change, 11, 2002, pag. 529-555.

CHIESA V, La bioindustria. Strategie competitive e organizzazione industriale nel settore delle biotecnologie farmaceutiche, Etas, Milano, 2003, .p 741

DECASTRI M. (a cura di), Leggere e progettare le organizzazioni, Guerini e Associati, Milano, 2011, p. 39 e ss.

DEEPHOUSE D. L. . Does isomorphism legitimate?. Academy of Management Journal, 39(4), 1996, p. 1024- 1039.

DI MAGGIO P. POWELL W., ntroduction, in W.W. Powell e P.J. DiMaggio (a cura di), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, IL, University of Chicago Press; trad. it. Il

Neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa, Torino, Edizioni di Comunità, 2000, p. 36 e ss

DI MAGGIO P. POWELL W., ntroduction, in W.W. Powell e P.J. DiMaggio (a cura di), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, IL, University of Chicago Press; trad. it. Il Neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa, Torino, Edizioni di Comunità, 2000, p. 36 e ss

DI MAGGIO P., POWELL W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Orgnizational Fields". American Sociological Review, 48 (April), 1983, p. 32 e ss.
FLOYD D, The Changing Dynamics of the global pharmaceutical industry, Management Services, Spring 2008, p. 63 e ss.

FUMERO S., Ricerca e sviluppo nell'industria biotecnologica e farmaceutica, Bollati Boringhieri, 2003, p. 74 e ss.

GIDDENS A., he Constitution of Society, Cambridge, Polity Press; trad. it. La costituzione della società, Torino, Edizioni di Comunità, 1990, p. 16 e ss.

GREVE H.R., Bigger and safer: the diffusion of competitive advantage. Strategic Management Journal. Vol. 30, 2009, p. 248 e ss.

MEYER J.W. ROWAN B, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, n. 2., 148 e ss.

MEYER J.W., ROWAN B.), "Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia", POWELL W.W., DIMAGGIO P. J. (a cura di), Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa, Edizioni di Comunità, Torino, 2000, p. 26 e ss.

MTHANTI S., URBAN B., Effectuation and entrepreneurial orientation in hight technology firms, Routledge, 2015, p. 258

OFFE C., Si possono progettare le istituzioni? Considerazioni sulla

transizione nell'Europa dell'Est, in Stato e Mercato, 44, agosto, 1995, pp. 181- 212.

OLIVER C., Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource- Based Views, in «Strategic Management Journal», 9, 1997, pp. 697-713

ORRÙ, M., BIGGART, N., HAMILTON, G., Organizational isomorphism in East Asia, in The new institunionalism in organizational analysis (a cura di W. Powell e P. Di Maggio), Chicago 1991, p. 39 e ss.

OSTROM, E., Rational choice theory and institutional analysis: toward complementarity, in American Political Science Review, 85, 1991, pp. 237-243.

POWELL W., DIMAGGIO P., The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 89

ROSE, R., What is lesson-drawing?, in Journal of Public Policy, 11, pp. 3-30

SARASVATHY S., Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 2, 2001, pp. 243-263
SARASVATHY S., DEW N., Is effectuation Lachmannian? Response to Chiles, Buedorn, and Gupta, Dialogue, www.egosnet., 2007

SCOTT R. W., Institutions and Organizations. Toward a Theoretical Synthesis, in R.W. SCOTT E J.W. MEYER (a cura di), Institutional Environments and Organi- zations. Complexity and Individualism, Thousand Oaks, CA, Sage; trad. it. Istituzioni e Organizzazioni: Verso una sintesi teorica, in R. Rizza (a cura di), Istituzioni sociali e vita economica, Milano, Franco Angeli, 1999, P. 147 E SS.

SELZNIK PH., Leadership in Administration. A Sociological Interpretation, New York, Row, Peterson and Comp, 1957, P. 214 E SS.

ZUCKER LYNNE G., Permanently failing organizations. Londra: Newbury Park, 1989, p. 87 e ss.