

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

**Riorganizzazioni aziendali e Process Mapping con
Matrice RACI: il caso Chiesi Farmaceutici S.p.A
attraverso la sua evoluzione organizzativa.**



Relatore

prof. Emilio Paolucci

firma del relatore (dei relatori)

.....

Candidato

Giulia Biekmann

firma del candidato

.....

*La vera moralità consiste non già nel seguire il sentiero battuto,
ma nel trovare la propria strada e seguirla coraggiosamente.*

(Gandhi)

Indice

INTRODUZIONE	5
1. Il settore farmaceutico	7
1.1 Overview	7
1.2 Struttura e dinamiche del settore	8
1.3 L'innovazione di prodotto nel settore	9
1.4 Le dimensioni del settore farmaceutico	10
1.5 Trend del settore	10
1.6 Panorama globale del settore	12
1.6.1 Mercati sviluppati	12
1.6.2 Mercati in via di sviluppo	13
1.7 I player presenti nel mercato	15
1.7.1 Pfizer	17
1.7.2 La Roche	17
1.7.3 Sanofi	17
1.7.4 Merck&Co	18
1.7.5 Johnson&Johnson	18
1.8 Evoluzione e crescita dimensionale: il processo di internazionalizzazione	18
1.8.1 Sanofi	20
1.8.2 Teva	21
2. Il Modello di Greiner e il Process Mapping	22
2.1 "Evoluzione e Rivoluzione"	22
2.1.1 Fase 1: sviluppo legato alla creatività e crisi di comando	22
2.1.2 Fase 2: sviluppo legato all'autorità e crisi di autonomia	23
2.1.3 Fase 3: sviluppo legato alla delega e crisi di controllo	23
2.1.4 Fase 4: sviluppo legato al coordinamento e crisi di burocrazia	23
2.1.5 Fase 5: Sviluppo legato alla collaborazione	24
2.1.6 La teoria delle dimensioni culturali	25
2.2 Il Process Mapping	28
2.2.1 Definizione di processo	28
2.2.2 Caratteristiche generali del Process Mapping	28
2.2.3 Importanza della mappatura	29
2.2.4 Attività' del Process Mapping	29
2.2.5 Strumenti per l'analisi e la mappatura dei processi	30
2.2.6 Il risultato della mappatura	37
3. Metodologia di ricerca del caso di studio	38
4. Chiesi Farmaceutici S.p.A.	40
4.1 L'azienda	40
4.2 Mission & Value	41
4.3 Management	42
4.3.1 Comitato di direzione	43
4.3.2 Consiglio di amministrazione	43
4.4 Il processo d'internazionalizzazione	44
4.5 L'evoluzione dell'organizzazione aziendale	45
4.5.1 Region Emerging Countries & IMDD	49
4.6 Le aree terapeutiche	50
4.6.1 Respiratorio e primary care	50
4.6.2 Neonatologia	55
4.6.3 Malattie rare	57

4.6.4 <i>Special care</i>	59
4.7 Strategia.....	62
4.8 Applicazione del modello di Greiner	65
4.9 Conclusioni.....	67
5. “Organizational Effectiveness”	68
5.1 Fase 1.....	68
5.1.1 <i>Interviste</i>	68
5.1.2 <i>Creazione e lancio della survey</i>	72
5.1.3 <i>Analisi risultati</i>	77
5.2 Fase 2.....	96
5.2.1 <i>La matrice RACI</i>	96
CONCLUSIONE.....	106
Ringraziamenti.....	108
Indice delle illustrazioni	109
Indice delle tabelle	111
Sitografia	112
Bibliografia	114

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni si è assistito a un generale processo di trasformazione dei contesti sociali ed economici, all'interno dei quali le imprese sono sempre più chiamate a raccogliere nuove sfide nella gestione dei sistemi organizzativi per crescere o, quantomeno, sopravvivere. Alcuni dei fattori più significativi che stanno guidando questo processo sono la globalizzazione del mercato, la rapidità dell'innovazione tecnologica, la competizione sempre più intensa e una clientela sempre più esigente. In questo contesto, un'azienda che decide di internazionalizzare il proprio business, deve tenere presente che questo processo implicherà profondi cambiamenti e conseguenti alti rischi, deve essere pronta ad aprirsi a nuove culture ed essere in grado di apprendere velocemente. Niente di tutto questo avviene spontaneamente, ma richiede un'attenta pianificazione e visione lucida. Oggigiorno, a causa dello scenario sempre più instabile e complesso, il management si trova ad affrontare le problematiche più disperate, che vanno dalla flessibilità di modificare continuamente gli schemi e le "regole del gioco" per dominare il cambiamento, alla gestione delle risorse umane per costruire una visione comune, fino alla capacità di rimuovere le barriere comportamentali e culturali insite nell'organizzazione.

Il seguente lavoro si propone di analizzare questi temi con particolare attenzione all'analisi dei processi aziendali del Gruppo Chiesi Farmaceutici S.p.A. intervenuti a seguito di una trasformazione strutturale, intrapresa quando l'azienda ha deciso di avviare un processo d'internazionalizzazione.

La prima parte del lavoro descrive il settore farmaceutico globale con le sue dinamiche, trend e player, focalizzandosi sulla sempre maggiore globalizzazione del settore, che estende il proprio bacino dall'Europa agli Stati Uniti fino ai nuovi paesi emergenti tra cui Cina, India e Brasile. In particolare, viene mostrato come le aziende che hanno deciso di intraprendere questo processo abbiano subito dei cambiamenti radicali nella loro struttura, cultura e tecnologia, nonostante ciò, abbiano comunque identificato le opportunità che questo processo poteva offrire nel lungo termine. Il finale di questo paragrafo si collega alla teoria principale dell'elaborato, ovvero il ciclo di vita delle organizzazioni secondo il modello di Greiner e il Process Mapping. Il modello dell'evoluzione organizzativa si basa sull'articolo intitolato *Evolution and Revolution as Organizations Grow* che Greiner pubblicò nel 1972, descrivendo come ogni impresa sia soggetta a crisi organizzative che si susseguono con un certo ordine periodico a seconda della fase evolutiva che l'azienda stessa attraversa. L'assunto principale del modello è che "la chiave del successo futuro di un'azienda sta nella sua stessa struttura organizzativa e nella storia della sua evoluzione" (Greiner, 1972), per cui il fattore principale per permettere a un'impresa di svilupparsi è la modalità con cui la struttura organizzativa si adatta per favorire la crescita futura. Il modello prosegue affermando che, nel momento in cui l'organizzazione si sviluppa, tutti i processi e la struttura che prima erano perfetti, diventano inadeguati, fino a raggiungere il punto in cui la situazione diventa insostenibile per il *management* e/o il personale generando, quindi, una situazione di crisi. Per superare questa fase è necessaria un'intensa attività di ridefinizione, aggiustamento e monitoraggio dei

processi aziendali. Il modello di Greiner viene collegato in seguito alla teoria del *Process Mapping*, o “mappatura dei processi aziendali”, fornendone la definizione, le caratteristiche generali e l’importanza che questa metodologia offre alle aziende. Nel paragrafo si sottolinea come l’attività di *mapping* si riveli particolarmente utile per individuare dettagliatamente sia le singole attività di un processo aziendale (a scopo descrittivo o riorganizzativo), sia per monitorare il modo in cui le risorse vengono impiegate nelle attività aziendali, così da individuare e, eventualmente, eliminare i processi o le attività che sono inefficienti, quindi, prive di valore aggiunto. Nel paragrafo vengono inoltre suggeriti gli step da seguire per una corretta esecuzione del Process Mapping: inizialmente bisogna individuare gli obiettivi aziendali e le fasi principali, in seguito si opera una selezione dei processi da analizzare in maniera dettagliata, utilizzando strumenti differenti. Per quanto riguarda la seguente trattazione, lo strumento scelto e impiegato nel *case study* è la matrice RACI, attraverso cui si effettuano mappature e analisi dei processi identificati come critici, assegnando ruoli e responsabilità alle persone interessate. Grazie a questa matrice, chiunque sia coinvolto in un processo o in un cambiamento organizzativo, sa esattamente quale sia il suo ruolo e la sua responsabilità. Alla fine del capitolo 2 si descrivono dettagliatamente i passi da compiere per la costruzione della matrice e si sottolinea, inoltre, come questo strumento vada usato con cautela, in quanto può essere controproducente concentrarsi unicamente sulla parte tecnica a scapito di quella comunicativa. Infatti, affinché la RACI svolga un corretto *mapping* strategico è necessario che sia condivisa, discussa e approvata da parte di tutti gli interessati. Il capitolo 3 introduce il caso di studio rappresentativo di questa tesi e da cui discendono le ipotesi che trovano esito nel capitolo di conclusione. In particolare, il progetto tratta l’analisi dei processi organizzativi dell’azienda Chiesi Farmaceutici S.p.A. attraverso lo strumento della matrice RACI. Per verificare l’applicazione dei modelli teorici nella pratica, il capitolo 4 ripercorre il processo di crescita internazionale di Chiesi, evidenziandone da un lato i tratti salienti della *mission*, della *vision* e della strategia e, dall’altro, i punti di debolezza. Quest’ultimi sono intervenuti nel momento in cui l’azienda ha apportato dei cambiamenti strategici e organizzativi che hanno minato i rapporti tra la casa madre e le varie filiali. Ora, infatti, la gestione e il monitoraggio delle attività dell’intero Gruppo non sono più a completo carico dell’Headquarter, concedendo alle sussidiarie di godere di più ampia autonomia. L’idea di utilizzare lo strumento della matrice RACI per rivedere i ruoli e le responsabilità nei processi che coinvolgono il Corporate e le filiali (in questo case study si sono scelte unicamente quelle della Region Emerging Countries & IMDD), è nata nel momento in cui il disallineamento tra l’Headquarter e le sussidiarie stava determinando inefficienza nei processi.

In definitiva, il contributo dell’elaborato vuole essere quello di indagare l’importanza che ha lo strumento della matrice RACI nel rendere più chiari i processi, identificati come critici, a seguito di trasformazioni organizzative legate a strategie d’internazionalizzazione.

1. Il settore farmaceutico

1.1 Overview

Il farmaceutico è uno dei settori più profittevoli e importanti in termini economici di tutto il mondo. Si differenzia da ogni altro settore industriale sotto molteplici aspetti, tutti direttamente o indirettamente riconducibili alla natura dei beni prodotti e all'esistenza di una forte interdipendenza fra i diversi interessi economici e sociali dei numerosi agenti coinvolti, quali le imprese farmaceutiche, il sistema sanitario nazionale, l'ordine dei medici e dei farmacisti e i pazienti.

Il settore farmaceutico presenta due fondamentali caratteristiche:

1. la quasi totale assenza di sostituibilità nell'uso tra i farmaci appartenenti a diverse classi terapeutiche. Infatti, il mercato di prodotto farmaceutico si definisce valutando le proprietà terapeutiche, il tipo e la concentrazione del principio attivo.
2. l'esistenza nazionale di un mercato geografico rilevante, a causa della persistenza di politiche sanitarie estremamente differenziate tra paese a paese, come la regolamentazione dei prezzi, dei canali distributivi, della modalità di accesso e dei meccanismi di rimborso.

Queste due caratteristiche rendono particolarmente complessa l'analisi del settore farmaceutico: la prima poiché porta ad individuare un numero elevato di mercati di prodotto, circa 222¹ considerando la classe terapeutica, mentre la seconda prevede che questo mercato non sia governato dalle leggi della domanda e dell'offerta ma da un continuo "intreccio" tra l'interesse pubblico, il cui obiettivo è la tutela della salute e il controllo della spesa pubblica da un lato e gli interessi economici dei vari operatori privati dall'altro. Collegandosi proprio al discorso della spesa pubblica, l'*Ims*² (Institute for healthcare informatics) ha stimato che la spesa globale attuale per l'acquisto di farmaci è di 349 miliardi di dollari ma è destinata ad aumentare del 30% all'anno nel prossimo quinquennio, fino a raggiungere la cifra di 1.400 miliardi di dollari nel 2020. Nei mercati farmaceutici emergenti come India, Cina, Brasile e Indonesia si concentreranno gli aumenti più significativi in termine di volume di vendite mentre negli Stati Uniti, in Europa e nelle altre aree del mondo, dove i consumi farmaceutici sono già elevati, resteranno relativamente stabili.

Il 2017 è anche l'anno in cui una grande parte di farmaci come Cresto (utilizzato come anti-colesterolo), Pafinur (noto antistaminico), Olmetes (utilizzato da chi ha problemi di pressione) e Cialis (noto farmaco per le disfunzioni erettili) hanno visto scadere il proprio brevetto con la conseguente riduzione del prezzo fino al 60% a causa dell'ingresso sul mercato dei farmaci generici. Si stima che essi rappresenteranno l'88% del totale dei medicinali acquistati alla fine del decennio.

¹ La classifica internazionale ATC (Anatomical Therapeutic Chemical) è una classificazione sistematica dei farmaci ed è controllata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità.

² *Institute for healthcare informatics*, azienda americana specializzata nel fornire informazioni, servizi e tecnologia all'industria sanitaria.

L'innovazione influenzerà sempre di più il mercato farmaceutico grazie al lancio di 225 nuove molecole da qui al 2020. Un terzo di queste saranno destinate all'oncologia, le restanti serviranno per combattere l'epatite C, le malattie autoimmuni, le patologie cardiache e le malattie rare. Per la cura di quest'ultime si prevede l'avvento di 75 nuovi farmaci orfani³.

La tecnologia sta giocando un ruolo fondamentale in questo settore poiché sta determinando cambiamenti accelerati ai protocolli di trattamento, con un potenziamento della partecipazione attiva dei pazienti, anche attraverso l'utilizzo sempre più pervasivo dei dispositivi mobili elettronici e delle tecnologie indossabili dedicate alla salute.

1.2 Struttura e dinamiche del settore

L'industria farmaceutica si presenta come un oligopolio piuttosto concentrato, ma non stabilmente collusivo e con una certa specializzazione internazionale del lavoro (A. Pastore, L. Proietti, 2005). Si tratta di un settore globalizzato, con elevati flussi e saldi di import/export, motivo per cui le imprese leader in questo campo operano in un mercato prettamente mondiale e non nel singolo mercato nazionale. L'attività ciclica dell'industria farmaceutica comporta la scoperta di nuovi prodotti, il loro sfruttamento e la loro sostituzione alla scadenza del brevetto inoltre, questo settore economico raggruppa tutte le attività di ricerca, fabbricazione e commercializzazione di medicinali ad uso umano e veterinario ed è caratterizzato da investimenti elevati in ricerca ed innovazione. Il connubio tra globalizzazione e innovazione sembra imporre al settore la presenza esclusiva di operatori di grandi dimensioni (imprese multinazionali). In realtà, si nota anche una vivace presenza di imprese di piccole e medie dimensioni (PMI), le quali rappresentano un motore di innovazione e svolgono un ruolo importante nello sviluppo di nuovi farmaci. Generalmente le PMI nascono con l'intento di svolgere le attività di ricerca fino a una determinata fase (generalmente quella clinica) e successivamente cedere le scoperte o i servizi di ricerca ad imprese farmaceutiche di più grandi dimensioni, con le competenze e i fondi necessari a completare i successivi stadi della ricerca e rendere disponibili le terapie. Grazie ad accordi di collaborazione di varia natura, le grandi imprese si integrano quindi con le PMI, creando delle sinergie che consentono di ottenere importanti risultati in termini di innovazione terapeutica. Di recente il settore ha registrato un rallentamento nei tassi di sviluppo, che restano comunque superiori al 10%, *Return on Equity* maggiori di quelli medi delle aziende presenti nella rivista Fortune (Fortune 500)⁴ e una crescente instabilità, dovuta a cambiamenti rapidi e senza precedenti (A. Pastore, L. Proietti, 2005). Le cause di instabilità sono di diversa natura: politiche nazionali di taglio della spesa sanitaria e farmaceutica pubblica, crescenti costi operativi, scadenza dei brevetti, aumento della concorrenza con i farmaci generici e restrizione della regolamentazione pubblica, soprattutto nell'Unione Europea dove è stata creata l'agenzia

³ "Farmaci UE: sorpasso tra equivalenti e branded. Appello dei produttori per politiche di prezzo" (16 giugno 2017)
Fonte: <http://www.sanita24.ilsole24ore.com>

⁴ *Fortune 500* è una lista annuale compilata dalla rivista Fortune che classifica le 500 maggiori imprese societarie statunitensi misurate sulla base del loro fatturato.

europea unica (EMA), con lo scopo di armonizzare le normative nazionali sul modello della FDA presente in USA.

1.3 L'innovazione di prodotto nel settore

Nelle imprese farmaceutiche l'innovazione costituisce una leva strategica di successo. Negli ultimi 40 anni il costo di sviluppo di un nuovo farmaco è cresciuto enormemente, passando dai 138 milioni di dollari nel 1975 al miliardo e mezzo nel 2012. Oltre ai costi, anche i tempi di sviluppo sono elevati: servono circa 12 anni per registrare e approvare l'immissione sul mercato di un nuovo farmaco. Inoltre, *EvaluatePharma*⁵ stima che la spesa mondiale farmaceutica in R&D crescerà nel 2022 del 2,8% (CAGR) pari a 182 miliardi di dollari e che il 50% dell'aumento delle vendite (sempre del 2022) proverrà da progetti di R&D. Nonostante queste cifre incoraggianti, in questi anni il sistema d'innovazione del farmaco sta vivendo un momento di criticità, poiché si sta assistendo al passaggio dal paradigma scientifico-tecnologico della sintesi chimica a quello delle biotecnologie. Ne segue che, nonostante i costi di R&D crescenti, le nuove molecole scoperte e poste sul mercato, dimezzatesi negli ultimi vent'anni, hanno subito un'ulteriore drastica diminuzione recentemente: la ricerca si indirizza sempre di più verso terapie personalizzate, quindi più efficaci ma spesso anche più costose, dato che solo una molecola su dieci mila riesce a superare tutti i test per diventare un nuovo farmaco.

⁵ *EvaluatePharma* è un'azienda con sede a Londra, fondata nel 1996, leader nelle previsioni generali di analisi del settore farmaceutico e biotecnologico.

1.4 Le dimensioni del settore farmaceutico

2005			2016		
GLOBAL PHARMA MKT		605.000 (USD MILION)	GLOBAL PHARMA MKT		973.280 (USD MILION)
1	USA	252.222	1	USA	450.467
2	JAPAN	60.289	2	JAPAN	80.104
3	GERMANY	31.824	3	CHINA	74.520
4	FRANCE	30.297	4	GERMANY	40.652
5	ITALY	19.598	5	FRANCE	33.103
6	UK	19.453	6	ITALY	28.634
7	SPAIN	14.990	7	UK	23.788
8	CANADA	13.512	8	VENEZUELA	21.841
9	CHINA	9.303	9	BRAZIL	21.483
10	MEXICO	7.482	10	SPAIN	20.930
11	SOUTH KOREA	7.214	11	CANADA	19.192
12	BRAZIL	6.978	12	INDIA	14.354
13	TURKEY	6.943	13	AUSTRALIA	13.055
14	AUSTRALIA	6.388	14	SOUTH KOREA	8.404
15	INDIA	4.981	15	TURKEY	7.254

Tabella 1 - Classifica dei primi 15 mercati farmaceutici mondali (milioni di dollari USA, valori a ricavo industriale). Fonte: www.iqvia.com

Dall'osservazione dei dati sopra riportati, si nota che il mercato farmaceutico globale vale 973 miliardi di dollari con un tasso di crescita del 38% circa, rispetto il 2005. Gli Stati Uniti continuano a rappresenta il primo mercato mondiale per fatturato (circa 450 miliardi di dollari) con il 47% di market share e una crescita del 10% annua e del 44% rispetto il 2005. Per quanto riguarda i paesi europei di maggiore dimensione (Germania, Francia, Italia, Regno Unito), i valori sono abbastanza simili, in particolare secondo i dati di *QuintilesIMS Italia*, il Paese chiude il 2016 con un fatturato di 28 miliardi di dollari con una prospettiva di aumento nel 2017, pari al 2%. Nonostante l'Italia abbia perso una posizione dal 2005 al 2016, i ricavi generati sono fortemente aumentati del 46%, fatturando quindi più di quanto facesse prima della crisi.

1.5 Trend del settore

Diversi analisti internazionali concordano nel ritenere che il mercato mondiale dei farmaci stia attraversando una fase di grandi tensioni e di significativi cambiamenti a causa dei molteplici fattori concomitati, quali la

grande crescita dei biologici e dei generici: i primi rappresentano oltre un terzo dei nuovi farmaci in fase di sperimentazione clinica o in attesa di approvazione dalla FDA, mentre le vendite dei farmaci generici negli Stati Uniti hanno raggiunto i 70 miliardi di dollari e rappresentano un quarto di quelle del mercato globale. Questi fattori stanno emergendo velocemente poiché le riforme sanitarie favoriscano sempre di più i prodotti generici e inoltre, per un ampio numero di prodotti *blockbuster* (farmaci per i quali i ricavi annuali complessivi superano un miliardo di dollari), il brevetto è in fase di scadenza.

Nonostante i farmaci generici rappresentino solo il 22% delle vendite totali con ricetta, la loro quota di prescrizione è cresciuta dal 19% nel 1984 all'88% nel 2015. In generale, secondo la previsione di *EvaluatePharma*, il mercato globale dei farmaci con prescrizione tenderà a crescere del 6,3% annuo (CAGR), fino a raggiungere un valore globale di 1.120 miliardi di dollari nel 2022⁶, grazie a fattori quali l'approvazione da parte dell'ente regolatorio di alcune terapie innovative, come le immunoterapie per il cancro (Opdivo e Keytruda), l'invecchiamento della popolazione e la crescita della spesa dei governi (sia nei paesi avanzati, ma sempre di più anche in quelli emergenti),

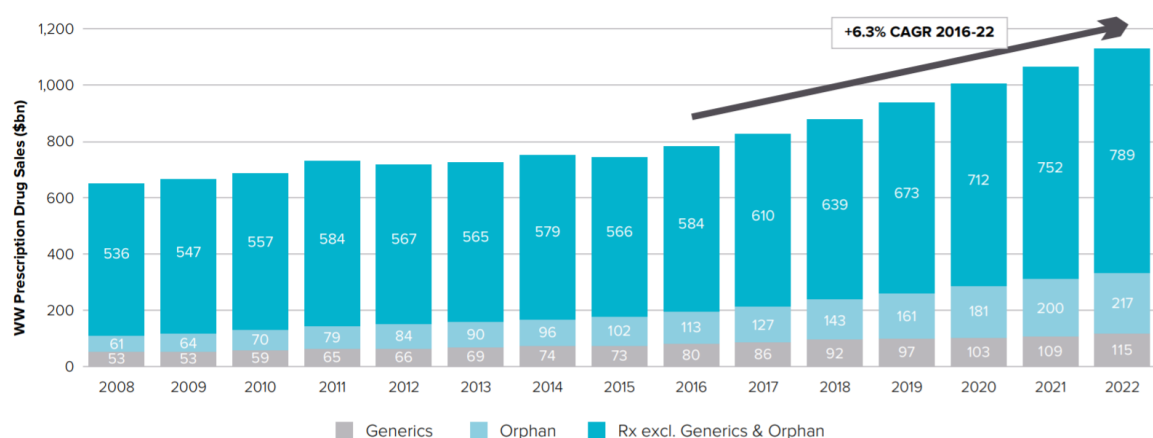


Figura 1 – Trend di vendita dei farmaci con ricetta a livello mondiale dal 2008 al 2022. Fonte: www.evaluategroup.com

Da come si evince dal grafico sovrastante, fino al 2015 le vendite dei farmaci con prescrizione sono risultate abbastanza costanti a causa di fattori, quali la crescente pressione politica contro gli elevati prezzi dei farmaci negli Stati Uniti, la debole ripresa dell'economia globale, l'esito della Brexit e delle elezioni americane di novembre. Inoltre, dal grafico è facile osservare che il 32% dell'aumento del fatturato per il 2022 provenga da farmaci orfani (con un mercato di oltre 200 miliardi di dollari). Le scadenze imminenti dei brevetti potrebbero "spazzare via" 194 miliardi di dollari di vendite farmaceutiche tra il 2016 e il 2022, segnalando una seconda caduta del brevetto. Per uscire da questa fase di indeterminatezza, è emersa la necessità di espandere le future opportunità di crescita. In merito a ciò, il settore si sta adeguando a un ambiente più competitivo, spostando la produzione e altre operazioni all'estero, rinnovando la fase di sviluppo e di ricerca, riducendo i dipendenti, soprattutto nelle vendite ma anche nel manufacturing e infine organizzando fusioni e acquisizioni (M&A). Negli ultimi anni si è assistito a una lunga serie di operazioni di

⁶ EvaluatePharma (settembre 2016). World Preview 2016, Outlook to 2022. <http://info.evaluategroup.com>

M&A, che hanno generato molta più concentrazione nel settore: grandi aziende hanno acquistato imprese più piccole, ma più focalizzate nello sviluppo di nuovi farmaci, così da accelerare il processo di R&D. Gli obiettivi di queste fusioni e acquisizioni consistevano nel ridurre il livello di competizione nei mercati in cui le imprese operavano e, in particolare, per diminuire la competizione futura attraverso l'acquisizione delle pipeline di sviluppo dei nuovi farmaci.

Il confine tra società *innovator*⁷ e *generic*⁸ o tra società farmaceutiche⁹ e biotecnologiche¹⁰ è ormai indistinguibile, motivo per cui il trend attuale delle più importanti multinazionali è di incorporare nel loro portfolio sia società biologiche, sia quelle generiche.

1.6 Panorama globale del settore

I trend demografici ed economici stanno generando un aumento della domanda di prodotti farmaceutici, oltre che una popolazione mondiale in rapido invecchiamento, un aumento di malattie croniche, variazioni sul reddito e cambiamenti della produttività del lavoro. I paesi *Pharmerging*, insieme agli Stati Uniti, daranno il maggior contributo alla crescita nei prossimi anni. Il mercato nord americano, il più grande tra i mercati, è destinato ad aumentare ancora ad un tasso di 5-8% annuo fino al 2018 ed emergerà, soprattutto nel breve periodo, a seguito dell'introduzione di alcuni farmaci alquanto innovativi (antivirali anti HCV), emessi sul mercato con costi elevati. Inoltre, anche i principali mercati europei, seppure in misura minore, date le politiche di austerità, daranno il loro impulso alla crescita del mercato farmaceutico globale. Il motivo della crescita del settore è spiegato dalla possibilità attuale di molte più persone al mondo di poter accedere alle spese mediche: i paesi in via di sviluppo e le economie emergenti, un tempo emarginati dal mercato del farmaco poiché non redditizi, sono invece ora i mercati principali ad avere le maggiori stime di crescita.

1.6.1 Mercati sviluppati

I principali mercati di esportazione farmaceutica nel breve periodo continuano ad essere il Nord America, l'Europa Occidentale e il Giappone, caratterizzati da alti tassi di spesa pro capite nella sanità, da una forte tutela nei brevetti e da processi regolatori snelli. Tuttavia, si prevede che i tassi di crescita in queste

⁷ Le società *innovator* sono aziende che sviluppano i farmaci *chemically-derived* (tradizionali) attraverso un intensivo processo di R&D e test clinici sia su umani che su animali. Queste aziende fanno affidamento sui brevetti, sulla protezione delle informazioni regolatorie e su altre forme di *intellectual property right* (IPR) per giustificare l'investimento richiesto in modo da portare il prodotto sul mercato. La protezione offerta dal brevetto permette all'azienda, che ha sostenuto i costi di ricerca e di lancio di un farmaco innovativo, di mantenere il monopolio nelle vendite di questo farmaco per un periodo di alcuni anni.

⁸ Le aziende che sviluppano farmaci generici sono organizzazioni che entrano in gioco al termine del periodo di protezione brevettuale di un farmaco tradizionale, offrendo sul mercato il medicinale, definito appunto generico, ad un prezzo inferiore, ma contenente le stesse quantità di principio attivo. Tipicamente, le aziende farmaceutiche generiche si focalizzano su alti volumi e grazie alle economie di scala ottengono metodi di produzione più efficienti con costi di produzione inferiori.

⁹ Le società farmaceutiche sviluppano farmaci ottenuti da molecole e reagenti chimici standard.

¹⁰ Le società biotecnologiche sviluppano medicinali il cui principio attivo è una sostanza prodotta, o estratta, da una fonte biologica come ad esempio il sangue umano, il plasma umano, cellule o tessuti.

economie sviluppate si stazionino a causa della stagnazione economica nazionale, regolazioni più severe, scadenze dei brevetti e pressione sui prezzi.

Il mercato statunitense si conferma come il mercato più grande, destinato a crescere ad un tasso del 5-8% annuo fino al 2018, rappresentando, oggi, circa un terzo del mercato farmaceutico a livello mondiale. Nei maggiori mercati europei, invece, gli sforzi attuati dal regime di austerità per limitare la crescita della spesa sanitaria e, in particolare, quella per i farmaci, hanno portato a una riduzione della spesa, generando una limitata crescita del mercato, che proseguirà fino al 2018. In Giappone, invece, si prevede una crescita dell'1-4%, nonostante la sua popolazione di over 65 superi il 27% di quella totale (ben il 5% in più rispetto la quella di altri paesi sviluppati) e un aumento della domanda di farmaci. Per quanto riguarda il tipo di farmaco, nei paesi sviluppati, dove i governi hanno maggiore possibilità di spesa pro capite, i prodotti biologici avranno un alto potenziale di rimborso e quindi di utilizzo. Inoltre, poiché l'efficacia dei prodotti biologici è legata alla qualità del metodo di produzione, ciò costituisce una forte barriera d'entrata per la produzione di prodotti generici di bassa qualità. Solo grandi aziende internazionali come Roche, Novartis, Teva, Bristol saranno in grado di garantire copie generiche di qualità, definite biosimilari¹¹. Inoltre, in questi mercati si sta diffondendo un nuovo business legato allo sviluppo di terapie personalizzate, cioè sviluppo di metodi per identificare i prodotti migliori per categorie di pazienti, considerando il loro profilo biologico, come ad esempio l'utilizzo di antitumorali in pazienti con determinate caratteristiche genetiche. Ultimo, ma non meno importante, è la potenzialità che offre l'uso di internet nell'ambito di terapie specialistiche vicino all'uso dei prodotti biologici: un esempio è dato dall'offrire servizi aggiuntivi a pazienti con malattie rare.

1.6.2 Mercati in via di sviluppo

La crescita del mercato farmaceutico si sta spostando verso mercati emergenti quali Asia, America Latina e Sud Africa dove si prevedono vendite farmaceutiche in espansione in doppia cifra. Questi mercati, formati da Brasile, Russia, India, Cina (definiti insieme come i paesi BRIC), Turchia, Messico, Indonesia, Thailandia e Sud Africa sono diventati attraenti nel momento in cui le riforme dei sistemi legislativi e del sistema regolatorio sono migliorate, in particolare per quanto riguarda la protezione dei brevetti e l'*enforcement*. Le aziende, per avere successo in questi mercati devono ideare metodi alternativi di vendita, marketing e acquisizioni e adottare strategie di prezzo su misura. Spesso i mercati sviluppati e in via di sviluppo variano politicamente, culturalmente, socialmente e religiosamente tanto da impattare le vendite farmaceutiche. Potrebbero variare, per esempio, nel loro uso delle medicine tradizionali o nella descrizione di malattie a causa delle differenti origini etniche, alimentari e ambientali delle popolazioni. Spesso i mercati in via di sviluppo posseggono caratteristiche economiche differenti in termini di dimensione, di strutture di assistenza sanitaria, di catene di distribuzione, etc. Un'ulteriore complessità per le aziende che si vogliono

¹¹ I medicinali biosimilari sono simili ai farmaci biologici di riferimento, per il quale sia scaduta la copertura brevettuale. Non sono uguali poiché sono ottenuti da processi produttivi differenti, ma sono simili in termini di qualità, sicurezza ed efficacia.

internazionalizzare in questi mercati è quella di dover superare una serie di ostacoli normativi che differiscono notevolmente per paese e per tipo di prodotto. Una carenza di trasparenza e di competenza all'interno dei sistemi di regolamentazione è molto comune, difatti la protezione dei brevetti in questi paesi non è sempre garantita, nonostante stia migliorando: in India per esempio, la legge sui brevetti è molto severa e definisce criteri piuttosto restrittivi per brevettare nuove versioni di farmaci già esistenti.

I paesi emergenti, però, differiscono dagli altri mercati grazie alla loro *willingness to pay* per i medicinali tradizionali. Solitamente i consumatori devono sovvenzionare loro stessi una grande fetta dei costi sanitari che affrontano, dato che le spese governative sulla sanità sono basse: la copertura della spesa sanitaria statale in queste aree è attualmente inferiore al 50% (contro il 70% dei paesi sviluppati). In media, nei paesi a basso reddito, dal 4 al 6% del PIL è impiegato in assistenza sanitaria, contro più del 10% nei paesi ad alto reddito. Nonostante la crescita demografica più pronunciata che in occidente e l'emergere di una classe media con un reddito più elevato, disposta a pagare le medicine a prezzi elevati, fornisca buone speranze per le aziende, ci vorranno decenni prima ancora che i principali mercati emergenti promettenti possano permettersi le più recenti cure e prezzi presenti nei mercati sviluppati.

In questi mercati il focus primario è sulle terapie nell'ambito di *primary care* e dei *branded generic*: il settore è infatti dominato da farmaci generici di marca, cioè farmaci dal brevetto scaduto ma venduti con un noto marchio a livello locale o internazionale, poiché avere un forte nome alle spalle come ad esempio Bayer, Astra Zeneca, Glaxo o Pfizer, costituisce in questi paesi una garanzia di qualità ed affidabilità rispetto ai *commodity generic*¹² prodotti da industrie locali, che spesso presentano problemi di qualità e di contraffazione. Il prezzo dei *branded generic* è leggermente più elevato dei generici tradizionali, ma la redditività resta alquanto inferiore a quella dei prodotti brevettati, venduti soprattutto nei mercati sviluppati: questo tipo di business è a margini più bassi ma è sostenuto da alti volumi di vendita. Infatti, per avere successo in nuovi mercati è importante raggiungere la massa critica, le sinergie di portafoglio e acquisire la conoscenza delle dinamiche locali.

Oggi le aziende affrontano una forte concorrenza da parte delle società locali e dei big del settore, si scontrano, inoltre, contro barriere commerciali istituite dai governi per favorire le imprese nazionali e provocare pressioni sui prezzi di vendita (ad esempio, la GlaxoSmithKline è stata obbligata dal governo indiano a ridurre del 70% il prezzo di alcuni farmaci, per ammortizzare il ritardo produttivo dei concorrenti). D'altro canto, in questi paesi i costi di produzione e distribuzione sono più bassi, a tutto beneficio della redditività dei gruppi farmaceutici presenti, senza contare inoltre che i medicinali venduti sono sempre i medesimi, in commercio già da anni e i cui costi di ricerca e sviluppo sono già stati ammortizzati. Per quanto riguarda l'uso di Internet, nei paesi emergenti rappresenta per la classe medica un mezzo fondamentale per

¹² I generici che sono venduti con il nome chimico sono conosciuti come *commodity generics*, ovvero farmaci prodotti da più di un'azienda che competono principalmente sul prezzo.

accedere alle informazioni medico-scientifiche. In Cina, per esempio, sono poche le aziende farmaceutiche che riescono a promuovere i loro prodotti al di fuori delle aree metropolitane maggiori.

1.7 I player presenti nel mercato

Come emerge dal ranking globale per share del 2011, le prime 15 aziende hanno ottenuto una quota globale pari al 56,4%. Tale percentuale è scesa nel 2016 fino a raggiungere il 52,6%, con la previsione che, entro il 2020, diminuirà ulteriormente, attestandosi intorno al 47%. Il trend del settore dal 2001 al 2016 mostra una riduzione della quota di mercato di ogni impresa, generando meno concentrazione nel settore e quindi un lieve calo del potere di mercato.

Global ranking per share del settore farmaceutico						
#	2001	Share	2011	Share	2016	Share
1	GlaxoSmithKline	6.90%	Pfizer	6.93%	Pfizer	5.56%
2	Pfizer	6.72%	Novartis	6.05%	Novartis	5.25%
3	Merck&Co	5.91%	Merck&Co	5.29%	Roche	4.88%
4	AstraZeneca	4.47%	Sanofi-Aventis	5.11%	Merck&Co	4.32%
5	Aventis	4.40%	La Roche	4.73%	Sanofi	4.14%
6	Johnson&Johnson	4.14%	GlaxoSmithKline	4.56%	Johnson&Johnson	4.11%
7	Novartis	3.73%	AstraZeneca	4.22%	Gilead Sciences	3.68%
8	Bristol-Myers Squibb	3.67%	Johnson&Johnson	3.12%	GlaxoSmithKline	3.42%
9	Pharmacia	3.33%	Abbott Labs	2.87%	AbbVie	3.15%
10	Lilly	3.02%	Lilly	2.81%	Amgen	2.69%
11	Roche	2.81%	Bristol-Myers Squibb	2.72%	AstraZeneca	2.62%
12	American Home Prods	2.74%	Takeda	2.18%	Teva	2.37%
13	Shering-Plough	2.33%	Teva	2.04%	Lilly	2.22%
14	Takeda	2.29%	Amgen	1.96%	Bristol-Myers Squibb	2.17%
15	Abbott Labs	2.28%	Boeh. Ingelheim	1.80%	Novo Nordisk	2.04%
		58.7%			56.4%	52.6%

Tabella 2 – Classifica globale per share delle aziende farmaceutiche. Fonte: Hardman&Co Life Sciences research: Global Pharmaceuticals (2 Marzo 2017).

Le aziende in tabella vengono definiti “i giganti” grazie al fatturato che conseguono e agli investimenti in ricerca e sviluppo che superano quelli pubblici di qualsiasi paese nel mondo. Negli ultimi cinque anni la composizione del gruppo delle 15 grandi aziende farmaceutiche ha subito delle importanti modifiche sia per

quanto riguarda la graduatoria, sia per la composizione: alcune delle più grandi società che hanno caratterizzato il settore farmaceutico per decenni quali Wyeth, Abbott Labs, Aventis e Pharmacia sono state assorbite in seguito a operazioni di M&A, in particolare Wyeth è stata acquisita nel 2009 da Pfizer per 68 miliardi di dollari, nel 2013 si è chiuso il *deal* tra Abbvie e Abbott Laboratories da 66,6 miliardi di dollari, nel 2004 Aventis è stata acquisita da Sanofi per un valore totale di 65,6 miliardi di dollari mentre la chiusura del deal tra Pharmacia e Pfizer, avvenuta nel 2002, ha raggiunto un valore di 60,7 miliardi di dollari. A seguito della diffusione dei farmaci generici, nuove aziende come Teva sono riuscite ad acquisire una maggiore quota di mercato e a inserirsi tra le aziende top 15. Ultimo aspetto da considerare sono le ristrutturazioni interne alle aziende, avvenute in questo decennio per ricercare maggiore redditività attraverso la concentrazione in poche ma definite aree terapeutiche, così da consolidare ed espandere la quota di mercato.

Nella tabella successiva si mostra la classifica per ricavi generati dalle aziende top-15, dove non compaiono però delle società italiane, per i quali cito le prime tre, che raggiungono un fatturato da quasi sette miliardi di euro:

- Menarini, con un fatturato di 3.500 milioni di euro;
- Chiesi, 1.600 milioni di euro;
- Bracco, 1.360 milioni di euro.

#	COMPANY	REVENUE FROM PHARMA SEGMENT, 2016 (USD MILION)	TOTAL REVENUE, 2016 (USD MILION)	ANNUAL PHARMACEUTICAL REVENUE GROWTH, 2015 TO 2016	TOTAL R&D EXPENSES, 2016 (USD MILION)
1	Pfizer	52.824	52.824	8%	7.872
2	La Roche	39.494	51.082	3%	10.014
3	Sanofi	35.850	35.850	-1%	5.482
4	Merck&Co	35.151	39.807	1%	10.124
5	Johnson&Johnson	33.464	71.890	7%	9.095
6	Novartis	32.562	48.518	-3%	9.039
7	Gilead Sciences	29.953	30.390	-7%	3.398
8	AbbVie	25.638	25.638	14%	4.366
9	AstraZeneca	23.002	23.002	5%	5.890
10	Amgen	22.991	22.991	6%	3.840

11	Teva	21.903	21.903	11%	2.111
12	GlaxoSmithKline	19.969	34.582	3%	4.499
13	Bristol-Myers Squibb	19.427	19.427	17%	535
14	Lilly	18.064	21.222	6%	5.244
15	Bayer	17.241	49.107	7%	4.899
		427.533			86.408

Tabella 3 – Classifica globale per fatturato generato dalla vendita di farmaci delle prime 15 aziende del settore. Fonte: Hardman&Co Life Sciences research: Global Pharmaceuticals (2 Marzo 2017).

Le cinque più grandi aziende, che occupano una quota pari al 25%, si trovano negli Stati Uniti o in Europa e “pesano” circa 161 miliardi in un mercato che nel 2016 è stato valutato circa di in un trilione di dollari. A stilare la classifica è stata la società di consulenza *Hardman&Co* che mette sul podio Pfizer, La Roche, Sanofi, Merck&Co e Johnson&Johnson come le prime cinque aziende per ricavi generati dal segmento farmaceutico.

1.7.1 Pfizer

Pfizer è un gruppo farmaceutico americano presente da oltre 150 anni che scopre, sviluppa, produce e commercializza vaccini e farmaci leader di mercato per il trattamento e la prevenzione di malattie comuni e rare. Pfizer risulta essere la prima azienda per share e per ricavi generati a livello globale ed è tra le aziende biofarmaceutiche più grandi al mondo con un fatturato di quasi 53 miliardi di dollari nel 2016, tutti derivanti da vendite di prodotti farmaceutici. È una delle aziende che più investe in ricerca e sviluppo: con oltre 12.500 ricercatori e 13 centri di ricerca, nel 2016 ha investito circa 8 miliardi di dollari in quest’area, lavorando su oltre 600 progetti. La gamma dei suoi prodotti è ampia e diversificata e i principali farmaci si trovano nell’area cardiovascolare, anti-infettiva, urologica, oncologica, del dolore e dell’infiammazione. Di recente, ha introdotto nuove molecole nell’ambito dei vaccini e dei biologici.

1.7.2 La Roche

La società svizzera, La Roche, è fortemente orientata alla ricerca e sfrutta le scoperte e le tecnologie più innovative per sviluppare i suoi prodotti. Dei 50 miliardi di dollari di fatturato, 39.5 provengono dal segmento farmaceutico e nel 2016 ha destinato circa il 20% dei ricavi totali in R&D, investendo quindi 10 miliardi di dollari. Grazie a ciò, La Roche è una delle aziende che più investe in assoluto nella ricerca soprattutto nella biotecnologia, dove risulta essere una delle più grandi aziende in questo settore.

1.7.3 Sanofi

Il Gruppo Sanofi è presente in 100 paesi con 110.000 collaboratori, oltre 100 stabilimenti e 4 *hub* di ricerca e sviluppo in Germania, Francia, Nord America e Asia. Nel 2016 ha guadagnato circa 36 miliardi di dollari impiegandone circa 5 in ricerca e sviluppo. Le aree terapeutiche in cui si concentra maggiormente sono

malattie cardiovascolari e infettive, diabete, malattie rare, sclerosi multipla, oncologia, vaccini, farmaci e prodotti di automedicazione.

1.7.4 Merck&Co

Merck&Co, il quarto gruppo farmaceutico al mondo, è una multinazionale chimico-farmaceutica americana che conta 33.000 dipendenti, distribuiti in 60 paesi nel mondo. Con un fatturato complessivo di circa 40 miliardi di dollari, è divisa nei settori chimico e farmaceutico, dove nel 2016 ha fatturato 35 miliardi di dollari dalla vendita di farmaci innovativi e OTC¹³. Nel 2009 ha portato a termine la *joint venture* con la società rivale Shering-Plough, iniziata negli anni 2000. La fusione per incorporazione è costata alla Merck&Co circa 41 miliardi di dollari.

1.7.5 Johnson&Johnson

Johnson&Johnson è una multinazionale farmaceutica americana che produce farmaci, apparecchiature mediche e prodotti per la cura personale e l'automedicazione. La società comprende 230 filiali che operano in 57 diversi stati. Nel 2016 ha conquistato la prima posizione per fatturato generale pari a 72 miliardi di dollari di cui 33 da farmaci. La quota destinata alla ricerca è una delle più alte tra le aziende top-15, pari a 9 miliardi di dollari.

1.8 Evoluzione e crescita dimensionale: il processo di internazionalizzazione

L'industria farmaceutica, nata come evoluzione dell'industria chimica, è ancora relativamente giovane, è cresciuta molto negli anni '70-'80 ed è esplosa negli anni '90. I fattori determinanti di questa crescita sono stati principalmente la scoperta di molecole innovative e la maggiore accessibilità ai trattamenti nei paesi industrializzati. In questi anni, il settore ha prodotto un valore enorme per la società incrementando notevolmente qualità e aspettativa di vita. Dall'analisi eseguita, si evince che il farmaceutico ha di fronte un futuro pieno di potenzialità in quanto, trend socio-economici come l'aumento dell'età media a livello globale e la maggiore accessibilità ai trattamenti nei paesi emergenti costituiscono grandi opportunità. Oggi le compagnie farmaceutiche, fortemente proiettate sul mercato estero, hanno bisogno di riorganizzarsi per diventare sempre più flessibili, dinamiche, virtuali e aperte a nuovi ruoli manageriali per adeguare i propri modelli di business e di corporate governance. Secondo un sondaggio eseguito nel 2001 da *CMR International*¹⁴ sulle società farmaceutiche, ha chiaramente evidenziato la natura dinamica delle organizzazioni:

- quasi il 50% di tutte le aziende partecipanti ha infatti subito un cambiamento nella struttura organizzativa negli ultimi 3 anni;

¹³ Gli OTC o farmaci da banco si distinguono dai farmaci tradizionali e generici poiché per questi medicinali i consumatori non hanno bisogno di una prescrizione medica al momento dell'acquisto.

¹⁴ Centre for Medicines Research (CMR) International è una fonte di rispettabile riguardo che misura e analizza i trend del settore farmaceutico.

- circa il 20% delle aziende ha, inoltre, previsto importanti cambiamenti strutturali nel breve periodo, nonostante l'attuale struttura organizzativa in vigore da meno di 5 anni.

La crescita dimensionale che sta caratterizzando la maggior parte delle aziende del settore, rappresenta un momento di criticità in quanto, se da un lato significa acquisire nuovi clienti, creare nuovi prodotti/bisogni, investire in nuove idee, innovare ecc. dall'altro, significa aumentare la complessità del sistema aziendale. Per evitare, quindi, una stasi dell'azienda e per sostenere una forte presenza globale, le aziende farmaceutiche necessitano di un allineamento dei propri valori e di una gestione manageriale adeguata, attraverso nuove soluzioni organizzative in grado di creare un vantaggio competitivo sostenibile a lungo termine e strutturare una strategia d'internazionalizzazione. È importante tenere presente che l'implementazione di una nuova strategia deve essere sempre supportata da una adatta struttura organizzativa, che preveda un sistema chiaro di responsabilità, ruoli, coordinamento e flussi informativi (Choi, 1995). Sorprendentemente, solo pochi studi empirici hanno provato ad esaminare la struttura di aziende internazionalizzate, nonostante sia evidente che le organizzazioni coinvolte in questo processo presentano alti livelli di cambiamenti organizzativi (Garri M., Kostantopoulos N., 2013). Garri & Kostantopoulos definiscono una azienda internazionalizzata come un'organizzazione che è stata coinvolta in un qualsiasi tipo di attività commerciale (export, franchising, joint venture, fusioni e acquisizioni) in mercati esteri. Il processo di internazionalizzazione influenza gradualmente le diverse attività della *value chain* e la struttura organizzativa dell'azienda attraverso un maggior impegno e coinvolgimento delle risorse e delle competenze, orientate in una prospettiva internazionale, creando una strategia volta alla crescita (Sousa, 2004; Sousa, Martinez-Lpez, Coelho, 2008). Questo processo può essere percepito come una strategia Corporate per espandersi geograficamente secondo un progetto evolutivo di lungo periodo (Landa-Torres, Ortiz-García, Salcedo-Sanz, Leiva-Murillo, Del Se, 2012) e definisce un periodo di transizione per le tutte organizzazioni coinvolte. Joahnsen & Vahlne (1977) affermarono che il cambiamento organizzativo nelle aziende internazionalizzate può essere interpretato secondo la teoria degli stadi. Questa teoria suggerisce che l'attività internazionale dell'impresa cresce gradualmente man mano che essa acquisisce conoscenza ed esperienza: l'impresa evolve da un basso livello di impegno, attività e risorse sul fronte internazionale a livelli via via crescenti, attraverso stadi che si assumono essere unidirezionali, determinando conseguenti cambiamenti nella struttura organizzativa. Per esempio, le aziende che si trovano nella fase di start-up percepiscono i costi di export più elevati con conseguenti ricavi più bassi, rispetto a quelle già in parte o fortemente internazionalizzate. Questa graduale acquisizione, integrazione e uso della conoscenza sui mercati e sulle operazioni estere si collega ad aumenti proporzionali nell'impegno sui mercati esteri (Joahnsen, Vahlne, 1977).

La scelta di internazionalizzare è da considerarsi complessa, in quanto l'azienda deve avviare un processo di trasformazione spesso irreversibile e che coinvolge il cuore della struttura organizzativa, la gestione delle risorse umane, gli assetti finanziari e il posizionamento sul mercato. Affinché questo processo sia realizzabile, è richiesta una efficace gestione finanziaria, tecnologica, delle risorse umane, delle informazioni e della

conoscenza (Palmer *et al.*, 2008). Nonostante le complessità di questo processo, i vantaggi di cui possono beneficiare le imprese nella penetrazione dei mercati esteri sono ingenti, come ad esempio la possibilità di accedere a nuove idee, a nuove esperienze o raggiungere economie di scala con una diversificazione del rischio.

In conclusione, la chiave del successo di un'organizzazione coinvolta nel processo di internazionalizzazione è la scelta di un modello strutturale ottimale in grado di soddisfarne l'intento strategico, mentre la sfida consiste nel saperne sfruttare i punti di forza, compensandone le debolezze. Per affrontare questa sfida, le aziende devono monitorare e migliorare di continuo i processi interni e, in particolare, coordinare le strutture organizzative e i sistemi gestionali sulla base delle strategie da perseguire. Secondo Jaworski *et al.* (1993), la struttura organizzativa è un importante meccanismo di controllo presente nelle organizzazioni che determina la natura delle relazioni tra i dipendenti e i loro supervisor, generando importanti implicazioni nell'approccio di controllo che i manager adottano per favorire i comportamenti desiderati. Questo è uno dei motivi per cui le configurazioni delle imprese multinazionali tendono a restare sempre uguali senza operare un cambiamento strutturale. In merito a ciò, Chris Bartlett e Sumantra Ghoshal vedono le multinazionali prigioniere della loro storia: le configurazioni strategiche e strutturali attuali riflettono scelte effettuate all'epoca dell'espansione internazionale. È difficile adottare cambiamenti radicali nella strategia o nella struttura poiché una volta determinata la distribuzione internazionale delle funzioni, operazioni e responsabilità decisionali, la riorganizzazione è lenta, difficile e costosa, in particolare quando coinvolge le amministrazioni locali. Di seguito, sono presenti due casi rappresentativi di multinazionali del settore farmaceutico (Sanofi e Teva) che, nonostante le difficoltà appena descritte, hanno efficientemente modificato la loro struttura organizzativa per adattarsi alle particolari circostanze del mercato in cui operavano

1.8.1 Sanofi

Il 6 novembre 2015, l'azienda Sanofi ha presentato la *roadmap* strategica per il periodo 2015-2020, dove tra i vari punti vi è quello concernente l'introduzione di una nuova struttura aziendale globale per stimolare la crescita futura, in un'ottica di maggiore semplificazione e specializzazione del business. La nuova struttura, composta da cinque business unit globali, è stata implementata nel gennaio 2016: oltre a quelle già esistenti, *Sanofi Pasteur* e *Merial*, il gruppo ha introdotto *General Medicines & Emerging Market*, *Diabetes & Cardiovascular* e *Specialty Care*. La business unit *General Medicines & Emerging Market* comprende tutti i prodotti maturi dell'azienda, i generici, l'area *consumer health* e il business farmaceutico nei mercati emergenti. La business unit *Specialty Care* (*Sanofi Genzyme*) include farmaci nell'area delle malattie rare, sclerosi multipla, tumori e immunologia. Infine, la business unit *Diabetes & Cardiovascular* racchiude il portfolio nell'area diabete e cardiovascolare. *Sanofi Pasteur* e *Merial*, invece, mantengono gli stessi prodotti, rispettivamente nell'area vaccini e veterinaria. La nuova struttura è stata introdotta per essere più allineata con la strategia aziendale e più efficiente nello sviluppo di R&D e del commerciale da livelli *global* a *country*.

L'obiettivo di questa semplificazione è la riduzione dei costi: per bilanciare il bisogno di più risorse e compensare minori aspettative di vendita sui farmaci per il diabete, l'azienda cercherà di fornire 1.5 miliardi di dollari di risparmi sui costi entro il 2018, grazie ai quali reinvestirà nel business per sostenere iniziative di crescita, in particolare prevede di raggiungere un tasso di crescita annuale (CAGR) compreso tra il +3% e il +4% nel periodo 2015-2022. Ulteriore obiettivo di questa sua trasformazione strutturale è unire diverse parti della società dietro un'unica visione, un insieme comune di valori e una cultura condivisa.

1.8.2 Teva

La multinazionale israeliana Teva ha annunciato alla fine del 2017 l'introduzione di una nuova organizzazione e una nuova struttura di leadership, finalizzata a raggiungere un miglior focus commerciale per promuovere la creazione di valore. La nuova struttura consentirà l'allineamento strategico al portafoglio, alle regioni e tra le funzioni, sfruttando la scala, migliorando l'agilità, estraendo efficienza e cercando di avvicinarsi di più ai mercati. La nuova struttura si articolerà come di seguito:

- l'attività commerciale non avrà più due distinti gruppi globali per i farmaci generici e specialty ma sarà integrata in un'unica organizzazione commerciale che opererà in tre regioni: Nord America, Europa e mercati in via di sviluppo. Ogni regione gestirà autonomamente l'intero portfolio, che comprende generici, specialty e OTC con piena responsabilità delle perdite e dei profitti. Alcune delle vecchie global unit saranno integrate alla nuova strutture, mentre altre scompariranno poiché ridondanti.
- Le precedenti organizzazioni *Generic R&D* e *Speciality R&D* si uniranno in un unico *global group* con una responsabilità complessiva di tutte le attività di ricerca e sviluppo (generici, specialty e biologici) al fine di massimizzare il ROI attraverso un miglior focus e maggiore efficienza.
- È stata creata recentemente una nuova funzione di *Marketing & Portfolio* che sarà responsabile della supervisione dell'interfaccia tra Regione, R&D e Operation durante tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto e dell'ottimizzazione dei portafogli dei generici e dei specialty attraverso le aree terapeutiche.
- La struttura commerciale si baserà su un'infrastruttura organizzativa di supporto più snella che includerà Finance, Legal, Human Resource e Global Brand & Communications.



Figura 2 – Organigramma attuale della società Teva – Fonte: Business Wire (2017). Teva Announced new organizational structure and leadership changes.

2. Il Modello di Greiner e il Process Mapping

2.1 “Evoluzione e Rivoluzione”

Larry Greiner, professore di management e organizzazione alla *University of Southern California*, nel 1972 propose la teoria per lo sviluppo di un modello di crescita strategica per le organizzazioni. Secondo questo modello, ogni organizzazione ha una struttura ideale che si riscontra sistematicamente in ogni impresa e nella trattazione il professore cerca di far emergere le regole generali che dovrebbero guidare i mutamenti della struttura organizzativa in relazione all'età dell'azienda e alle dimensioni della medesima. Nella figura sottostante viene illustrato il processo di sviluppo della struttura aziendale in un sistema di coordinate: sull'asse delle ascisse è espressa l'età aziendale (da giovane a matura), mentre sull'asse delle ordinate la dimensione dell'azienda (da piccola a grande), dove per dimensione nel modello si intende il volume del fatturato.

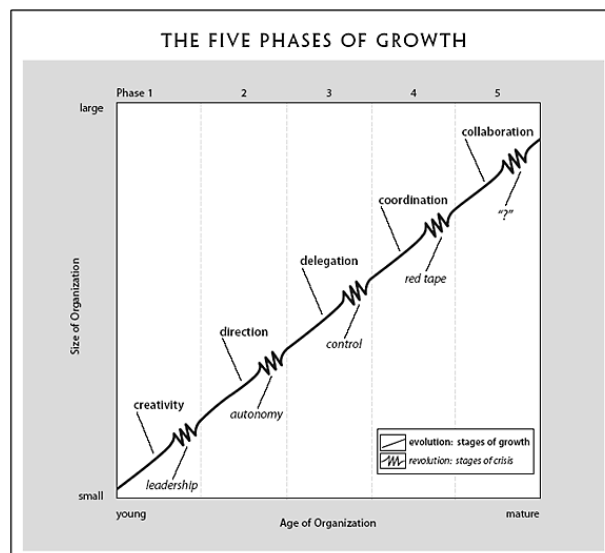


Figura 3 - Le cinque fasi dello sviluppo organizzativo secondo il modello di Greiner. Fonte: elaborazione del modello di Greiner, apparso nel numero di luglio-agosto 1972 di HBR.

La legenda in figura mostra i periodi che Greiner definisce di “evoluzione” e di “rivoluzione”. Il primo è una fase più o meno lunga di crescita, durante la quale le regole dell'organizzazione si mantengono relativamente stabili ed è rappresentata da una linea continua. Il secondo è invece un lasso di tempo di grave sconvolgimento delle funzionalità dell'organizzazione ed è rappresentato da una linea spezzata. Secondo Greiner, con il succedersi delle varie fasi di sviluppo, ogni periodo di evoluzione genera la propria rivoluzione e il passaggio da una fase di crescita alla successiva dipende dal modo in cui la società risolve i momenti di crisi. Il professore individua cinque fasi:

2.1.1 Fase 1: sviluppo legato alla creatività e crisi di comando

È tipica del comportamento imprenditoriale che caratterizza ogni azienda di nuova formazione e di iniziale entrata sul mercato, soprattutto quando questo consente forme di micro concorrenza monopolistica, cioè

quando il mercato si allontana dalle forme di concorrenza perfetta. In queste ipotesi, le strutture organizzative sono spesso informali ed il comportamento imprenditoriale si presenta altamente creativo ed innovativo. La direzione è di tipo individualistico ed autoritario ed è legato a fattori di personalità dell'imprenditore o del gruppo imprenditoriale iniziale. Questa fase è spesso di breve durata, in quanto, dopo un periodo di tempo limitato, subentra una "crisi di comando" per il sorgere di numerosi limiti, quali l'incompetenza funzionale del gruppo imprenditoriale iniziale o l'incapacità di presenza e di controllo in tutto il processo dell'attività aziendale.

2.1.2 Fase 2: sviluppo legato all'autorità e crisi di autonomia

Dalla crisi di comando generata nella fase di creatività, si esce, generalmente, con un trasferimento di potere al management che, pur possedendo minori capacità creative e ridotta leadership ha, tuttavia, maggiore competenza specifica. Dalla fase di sviluppo grazie alla creatività si entra in quella di sviluppo grazie all'autorità. Mediante la delega si procede alla suddivisione razionale delle funzioni, alla strutturazione dell'azienda per livelli gerarchici definiti ed alla statuizione dei poteri decisionali, specificando le responsabilità individuate. In questa fase si attua una fratturazione del potere imprenditoriale originario in ambiti funzionali definiti, generando in questo modo una struttura organizzativa formalizzata secondo il principio della competenza e dell'autorità. Tale forma di sviluppo genera anch'essa una crisi definita "crisi di autonomia", che dà luogo ad un periodo di rivoluzione caratterizzato dal contrasto tra l'autorità del vertice di comando e la ricerca di autonomia da parte degli organi subalterni, il cui grado di specializzazione e di professionalità è sufficientemente cresciuto durante la fase di sviluppo, tanto da superare lo stesso vertice in termini di competenza. Cresce quindi l'esigenza di maggiore libertà decisionale e autonomia operativa.

2.1.3 Fase 3: sviluppo legato alla delega e crisi di controllo

Per uscire dalla crisi di autonomia, l'azienda deve fare ricorso ad una delega sempre più accentuata di funzione e di potere. Se la delega ha successo, si manifesta un ulteriore sviluppo. La struttura organizzativa diventa fortemente decentrata, assumendo spesso una forma divisionale, in modo da motivare i quadri intermedi, al fine di collocare il potere decisionale il più vicino possibile ai centri di responsabilità cui è affidata l'attività aziendale. Con lo sviluppo delle deleghe, tuttavia, si amplia ulteriormente la distanza tra i vertici aziendali centrali ed i centri operativi periferici. Si genera un ulteriore periodo di crisi che si identifica in una "crisi di controllo" e si manifesta nella crescente difficoltà della direzione del vertice di conoscere, valutare e controllare l'uso che viene fatto dei poteri delegati e decentrati.

2.1.4 Fase 4: sviluppo legato al coordinamento e crisi di burocrazia

Per superare la crisi di controllo, le aziende attuano spesso un ritorno al principio di autorità in termini di accentramento direzionale ma tale ritorno è quasi sempre incompatibile con le mutate dimensioni aziendali, con i forti limiti di competenza e di presenza che già si sono individuati lungo tutto il processo di crescita dell'azienda. È necessario rivoluzionare l'organizzazione verso una nuova fase di evoluzione grazie alla ricerca di un coordinamento mediante una revisione delle strutture organizzative, dei metodi di lavoro e delle forme

di delega. In questa fase si strutturano i veri e propri organi di coordinamento quali i *product manager*, *project manager*, ecc. La struttura organizzativa diventa sempre più complessa e la gestione si conforma ad un sistema di regole sempre più fitte e articolate. Se l'operazione di coordinamento riesce, si supera la crisi di controllo e si assicura all'azienda un'altra fase di stabilità e di sviluppo. Questa fase, però, non è immune a una successiva crisi, che nel grafico viene indicata come "crisi di burocrazia". Il sovraccarico di norme, di procedure, di regolamenti e di comunicazioni formalizzate può implicare una rigidità organizzativa e il rischio che il *middle management* e il *chief executive* (CEO) non riescano più a percepire gli obiettivi dell'azienda e si concentrino solo sulle modalità operative, lavorando "per procedure" anziché "per risultati".

2.1.5 Fase 5: Sviluppo legato alla collaborazione

Al periodo di rivoluzione, conseguente alla crisi causata dall'eccessiva burocratizzazione, segue una fase in cui l'azienda è impegnata nello sforzo di sopravvivenza e di ulteriore sviluppo. Da un lato, si tenta di allentare l'oppressione burocratica semplificando gli obiettivi manageriali, puntando all'ottenimento di atteggiamenti collaborativi degli organi, all'accettazione di "responsabilità" personale nella deroga ai regolamenti, prevalentemente con la strutturazione di un idoneo sistema di incentivi, mediante l'ampliamento del lavoro di gruppo e la conseguente elasticità organizzativa. Dall'altro lato, l'azione fondamentale del management è volta alla ricerca di un consenso sociale e al posizionamento dell'impresa, che ormai ha raggiunto dimensioni notevoli ed ha conseguito gli obiettivi di economicità. La fase dello sviluppo legata alla collaborazione rappresenta un punto di svolta dello sviluppo e dell'evoluzione aziendale. Successiva alla fase di collaborazione, nella figura 3 troviamo l'espressione "crisi di (?)" che sta ad indicare che, effettivamente, è difficile ipotizzare quale periodo di evoluzione possa seguire ad una fase di ricerca dello sviluppo tramite la collaborazione.

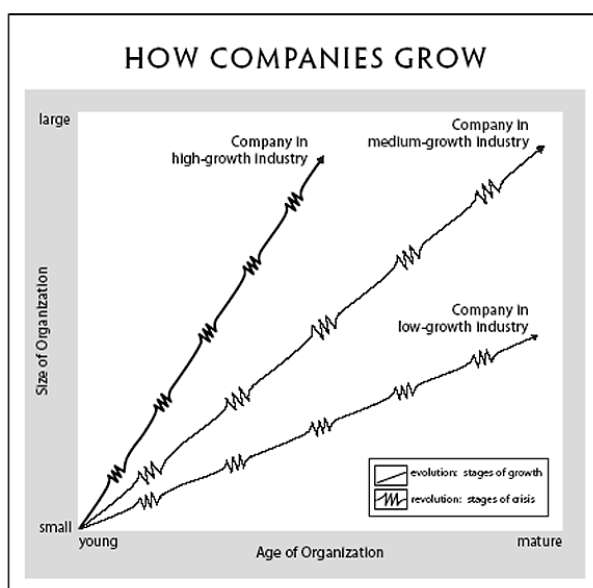


Figura 4 - Le cinque fasi dello sviluppo organizzativo secondo il modello di Greiner correlate al tasso di crescita (alto, medio, basso) del settore. Fonte: elaborazione del modello di Greiner, apparso nel numero di luglio-agosto 1972 di HBR.

Secondo Greiner, la velocità con cui un'organizzazione attraversa le varie fasi di evoluzione e di rivoluzione è strettamente correlata con il tasso di crescita del settore. Ad esempio, un'azienda che si trova in un mercato in rapida espansione dovrà tempestivamente introdurre nuove risorse, poiché le dimensioni aziendali tenderanno ad aumentare velocemente. La necessità ulteriore sarà quella di implementare nuove strutture organizzative in grado di accogliere il più vasto numero di dipendenti. Come si può notare dalla figura 4, nei settori in cui i profitti girano più rapidamente, c'è la possibilità di prolungare il periodo di evoluzione e ritardare quello di rivoluzione, poiché le aziende che vi si trovano possono assumersi maggiori rischi e prendersi più tempo per rimediare a eventuali errori. Al contrario, nei settori a bassa crescita i periodi di rivoluzione sembrano essere rigidi e più difficili da risolvere.

2.1.6 La teoria delle dimensioni culturali

L'adozione di un'iniziativa di un cambiamento organizzativo deve essere affrontata senza ignorare l'aspetto culturale dell'azienda. Secondo Geert Hofstede, la cultura è la "programmazione collettiva della mente che distingue i membri di un gruppo o di una categoria di persone dagli altri"¹⁵. La cultura non è innata, bensì è appresa: essa deriva dal contesto sociale in cui uno cresce, soprattutto nei primi anni di vita.

Con le sue ricerche, Geert Hofstede ha dato vita ad un nuovo modello interpretativo delle diversità culturali, conosciuto come il "Modello delle Cinque Dimensioni". Questo modello nasce da una ricerca di tipo statistico, iniziata dal professore agli inizi degli anni '70 e tuttora in costante aggiornamento e arricchimento. In sintesi, il modello individua cinque "dimensioni", cioè cinque "valori" culturali, e per ogni paese preso in esame viene indicato se quel particolare valore è presente con una valenza più alta o più bassa rispetto agli altri paesi. Le cinque dimensioni sono: l'indice di distanza dal potere, individualismo vs collettivismo, mascolinità vs femminilità, l'avversione all'incertezza e l'orientamento verso il lungo periodo. Nel 2010 è stata introdotta una sesta dimensione (autonoma dalle altre), frutto del lavoro di Minkov¹⁶, che permette di misurare la "felicità" relativa di una popolazione: indulgenza vs restrizione.

In questa trattazione, l'attenzione è ricaduta sui paesi coinvolti nel caso di studio cioè Messico, Brasile, Russia, Turchia, Cina e Pakistan, confrontando le loro dimensioni culturali.

¹⁵ Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.

¹⁶ Michael Minkov è un linguista bulgaro, professore presso l'International University College, Bulgaria.

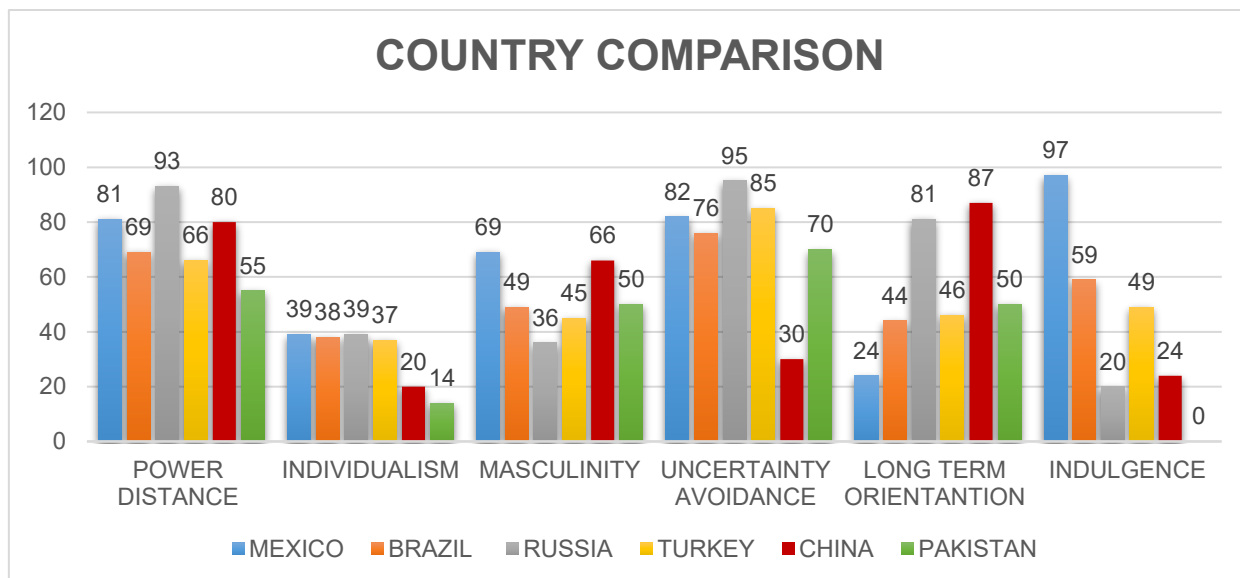


Figura 5 - Valori delle 6 dimensioni della cultura per le filiali della Region Emerging Countries & IMDD. Fonte: www.hofstede-insights.com

Dalla conoscenza di queste diverse dimensioni, che tra loro si “combinano” in un modo unico, in ogni cultura, possiamo trarre importanti indicazioni sui diversi modi di agire e interagire tra le persone appartenenti a quella cultura:

1. POWER DISTANCE

Secondo Hofstede, “la distanza dal potere indica il punto fino a cui i membri meno potenti di organizzazioni e istituzioni (come la famiglia) accettano e si aspettano che il potere sia distribuito inegualmente” (*op. cit.*). Questa dimensione cerca di stabilire orientativamente quanto le persone in una società siano predisposte ad accettare una distribuzione disuguale del potere.

In termini manageriali, una cultura che ha elevata distanza di potere, come ad esempio la Russia o il Messico, preferisce delle burocrazie gerarchiche, dei leader forti ed un elevatissimo rispetto per l’autorità: la figura del “capo ideale” viene associata all’idea di un “padre benevolo” e i subordinati tendono a preferire indicazioni di tipo prescrittivo, cioè preferiscono che gli venga detto cosa fare in maniera molto precisa.

Tutte le filiali appartenenti alla region hanno ottenuto punteggi alti che variano da 55 del Pakistan a 93 della Russia, indicando grande distanza gerarchica. Al contrario, in culture con “piccola distanza gerarchica” (che si trovano ad esempio negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e nel resto d’Europa), gli individui in genere apprezzano un maggior grado di autonomia nella realizzazione dei compiti e, dunque, in questi paesi, tendenzialmente, le aziende scelgono una strategia piuttosto collaborativa, cercando di catturare il contributo innovativo dei dipendenti.

2. INDIVIDUALISM

La seconda dimensione è l’individualismo, definito da Hofstede come “il grado di integrazione degli individui in gruppi” (*op. cit.*).

L'autore ha assegnato alle filiali della regione punteggi bassi, definendole organizzazioni collettiviste. Ad esempio, i dipendenti della filiale Pakistan (con un punteggio di 14) hanno un maggior senso di appartenenza ai gruppi e il benessere del team è apprezzato maggiormente rispetto a quello dell'individuo. In un'ottica lavorativa, la sensazione di protezione generata dal team stimola il senso di appartenenza e spinge gli individui a riconoscersi parte dell'azienda, sentendo maggiormente la responsabilità di collaborare e di impegnarsi.

3. *MASCULINITY*

La terza dimensione è la mascolinità ovvero "la distribuzione di norme emotive tra i sessi" (op. cit.). Le società con alti indici di mascolinità si basano sulla competizione al lavoro, sulla ricerca del successo, spesso mettendo la famiglia e il tempo libero in secondo piano. Invece, in quelle che Hofstede denomina "società femminili" «*si lavora per vivere*». Il benessere e un sano e piacevole ambiente lavorativo sono, dunque, essenziali mentre lo statuto è meno importante. Si apprezza essenzialmente l'uguaglianza tra i dipendenti e la solidarietà.

4. *UNCERTAINTY AVOIDANCE*

La quarta dimensione è il rifiuto dell'incertezza definita dall'autore come "la tolleranza di una società nei confronti di incertezze e ambiguità" (op. cit.), cioè la misura in cui i membri di un'organizzazione si sentono minacciati da situazioni sconosciute, eventi inattesi o stress del cambiamento.

Le organizzazioni che rifiutano l'incertezza cercano di enfatizzare la standardizzazione e la sicurezza del posto di lavoro, mentre quelle che non la temono accettano più facilmente il rischio e sono più aperte all'innovazione. Per esempio, la Russia ha un alto punteggio di rifiuto dell'incertezza, indicando poca tolleranza al cambiamento e con una tendenza a minimizzare la paura dell'ignoto attraverso l'applicazione di norme, regole e/o leggi rigide. Al contrario, le società come la Cina che hanno un punteggio basso, sono più aperte al cambiamento e hanno meno norme e leggi, con direttive più libere.

5. *LONG TERM ORIENTATION*

La quinta dimensione descrive l'orizzonte temporale di una società. Paesi con alto punteggio, dunque, orientati in una prospettiva a lungo termine, rispecchiano un'elevata predisposizione ad investire nell'innovazione, puntando su risultati a lungo termine (come la Cina), mentre le società con orientamento a breve termine (esempio il Messico) apprezzano i metodi tradizionali e dedicano una notevole quantità di tempo alla formazione di relazioni.

6. *INDULGENCE*

L'indulgenza (contrapposta alla restrizione) rispecchia "quanto gli individui cerchino di controllare i loro impulsi o desideri" (op. cit.). Un esempio di un paese con basso punteggio, e quindi classificato come società orientata alla restrizione, è la Cina, in opposizione al Messico che ha uno score di 97 punti. In società, come il Messico, considerato più "indulgente", i cittadini tendono ad essere più ottimisti, a valorizzare di più il tempo libero e la soddisfazione dei desideri.

In conclusione, il modello di Greiner è utile per comprendere i problemi legati alla crescita dimensionale che un'azienda attraversa e come questa deve cambiare per poter sopravvivere. Collegato al modello di Greiner, è utile citare la teoria di Hofstede per comprendere la cultura organizzativa e come questa sia fondamentale per capire cosa succede all'interno delle organizzazioni. Infatti, molti studiosi riconoscono che la cultura organizzativa ha un potente effetto sulle prestazioni e sui risultati a lungo termine delle aziende. Le evoluzioni che le aziende sostengono (poiché sempre più aperte a mercati nuovi) possono derivare da cause esterne come i cambiamenti dell'ambiente economico e politico-sociale o la politica monetaria o interne. Per gestire quest'ultime, le aziende devono monitorare e migliorare di continuo i processi interni. Motivo per cui, di seguito, viene descritta la metodologia del Process Mapping che ricopre un ruolo centrale nella gestione e nell'organizzazione aziendale. Una mappa ben costruita e adeguatamente condivisa e comunicata può avere diverse funzioni e vantaggi.

2.2 Il Process Mapping

2.2.1 Definizione di processo

Nell'ambito della letteratura gestionale, un processo "è un insieme di attività strutturate e misurate, progettato per produrre uno specifico output per un mercato o un cliente particolare" (Davenport, 1995). Secondo De Risi, i processi sono delle "aggregazioni di attività svolte seguendo determinate regole, usando diverse risorse (umane, finanziarie, tecnologiche), finalizzate al raggiungimento di un obiettivo specifico: la trasformazione degli input in output di maggior valore per il cliente" (1999). La rete dei processi che compongono una realtà organizzativa, rappresenta quindi una "messa in pratica" delle strategie aziendali in termini di output finali dell'impresa e di come sfruttare le risorse interne a disposizione per ottenerli.

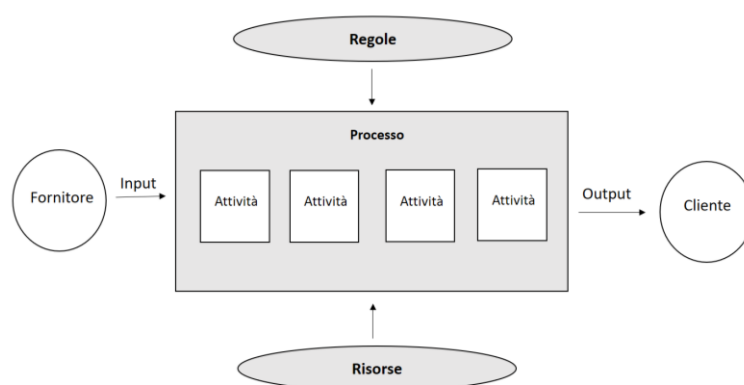


Figura 6 – Gli elementi generali che caratterizzano un processo.

2.2.2 Caratteristiche generali del Process Mapping

La capacità di un'azienda di affrontare le esigenze del mercato in modo competitivo è strettamente legata all'efficienza della propria struttura organizzativa e alla capacità di adattarsi alle continue evoluzioni del settore in cui opera. L'obiettivo di un'impresa è verificare continuamente la validità dei processi attraverso

un costante *monitoring* così da identificare i punti critici del *core-business* e di conseguenza, migliorarne l'operatività e i risultati economici complessivi. L'ottimizzazione dei processi garantisce una serie di vantaggi qualitativi e quantitativi che si traducono in più elevati livelli di produttività e/o di servizio e in un miglior utilizzo delle risorse. Con l'espressione Process Mapping si intende, quindi, "la rappresentazione grafica delle informazioni essenziali relative allo svolgimento, quindi al come un determinato processo viene svolto nell'organizzazione" (Gandolfi *et al.*, 2014). In particolare, i servizi di Process Mapping identificano, descrivono e documentano i sistemi aziendali. Una mappa dei processi chiara e curata permette alle imprese una totale conoscenza del proprio sistema aziendale così da poter allineare gli elementi che lo compongono agli obiettivi strategici e beneficiare di una visione sistematica di interazione e funzionamento delle varie attività. Il fatto stesso di descrivere in modo dettagliato i processi evidenzia spesso lacune, inefficienze, doppioni organizzativi, ritardi, incongruenze e rischi insiti nelle attività di business.

"Per le grandi aziende il Process Mapping rappresenta un importante strumento verso una migliore coordinazione e collaborazione trasversale alle funzioni e ai ruoli tradizionali mentre nelle piccole e nelle medie diventa, inoltre, l'occasione per "fare ordine": obbliga a definire in modo chiaro i ruoli, le responsabilità e i percorsi procedurali" (*ibidem*). Pertanto, la mappatura cerca di indurre nell'organizzazione una strutturazione e una standardizzazione nel lavoro e nella gestione. Ovviamente, alla base del Process Mapping serve una proficua collaborazione con gli attori coinvolti nel processo aziendale, senza la quale difficilmente si otterranno risultati ipotizzati. Le persone coinvolte svolgono un ruolo determinante poiché sono in grado di esprimere la realtà del processo e identificare passaggi superflui o duplicazioni di attività. Concludendo, il Process Mapping è utile agli attori coinvolti, ai vertici aziendali e ai manager: ai primi permette di diventare padroni della logica di un processo, ai secondi per avere una visione chiara e complessiva sull'intera organizzazione, mentre ai manager per rispondere meglio su quello che avviene nell'area di appartenenza. Bisogna però fare attenzione a formalizzare solo gli aspetti necessari e a non esagerare con il mapping, rischiando di produrre una mole di documentazione che non viene in seguito recepita e vissuta nella realtà aziendale.

2.2.3 Importanza della mappatura

La mappatura delle attività è fondamentale per ottenere buoni risultati e raggiungere gli obiettivi prefissati poiché sapere esattamente quali risorse servono per svolgere un processo, quali competenze sono necessarie per portare a termine un'attività, chi lavora su cosa e quando è sinonimo di efficienza organizzativa. Ulteriori caratteristica della mappatura è la sua capacità di prevenire possibili disagi all'interno di un'azienda, di promuovere il coinvolgimento delle persone nella pianificazione dei processi, di migliorare le relazioni e di orientare lo smistamento di informazioni tra le risorse umane.

2.2.4 Attività' del Process Mapping

Le attività necessarie alla definizione del mapping dei processi di business e delle applicazioni aziendali sono:

- l'identificazione delle esigenze dell'azienda;

- la descrizione e la rappresentazione dei processi esistenti;
- l'identificazione dei processi critici;
- la definizione delle figure organizzative coinvolte nei processi e la definizione dei ruoli e delle responsabilità;
- l'identificazione e la descrizione dei sistemi a supporto dei processi.

Il fine ultimo di questa serie di attività è mettere in luce eventuali ridondanze ritardi o colli di bottiglia del processo in modo da migliorarlo e aumentare la comunicazione fra le risorse. L'analisi si dovrà maggiormente concentrare sui requisiti e sui vincoli del sistema che costituiscono gli aspetti del processo rilevanti per la sua razionalizzazione. Solitamente il modo più efficiente per ricavare le informazioni necessarie per condurre il Process Mapping è quello dell'osservazione e dell'intervista con il personale coinvolto nello svolgimento di specifiche attività che costituiscono il processo.

2.2.5 Strumenti per l'analisi e la mappatura dei processi

I principali strumenti di mappatura e analisi dei processi sono i seguenti:

- Matrice RACI.
- Metodologia Spark.
- Service System Mapping.
- System Flowcharting.
- Metodologia IDEF-0.

Per quanto riguarda la Metodologia Spark, il Service System Mapping, il System Flowcharting e la Metodologia IDEF-0 mi limiterò a una loro breve descrizione, mentre mi soffermerò maggiormente sulla matrice RACI, strumento principale del *case study* in cui sono stata coinvolta.

2.2.5.1 Metodologia Spark

È una tecnica di mappatura basata su un software: consiste in un simulatore computerizzato in cui alle differenti attività sono collegate delle caratteristiche di performance (tempo, costo, qualità, ecc.). Permette, quindi, di determinare il livello di performance medio associabile ad un certo processo e individuare le attività più critiche.

2.2.5.2 Service System Mapping

Questo strumento ha una logica orientata "al cliente", al fine di individuare i problemi che potrebbero verificarsi in termini di prestazione fornita. La mappatura dei processi, effettuata seguendo questa tecnica, consente di descrivere cronologicamente tutte le attività che vengono poste in essere, dal primo fino all'ultimo contatto con il cliente.

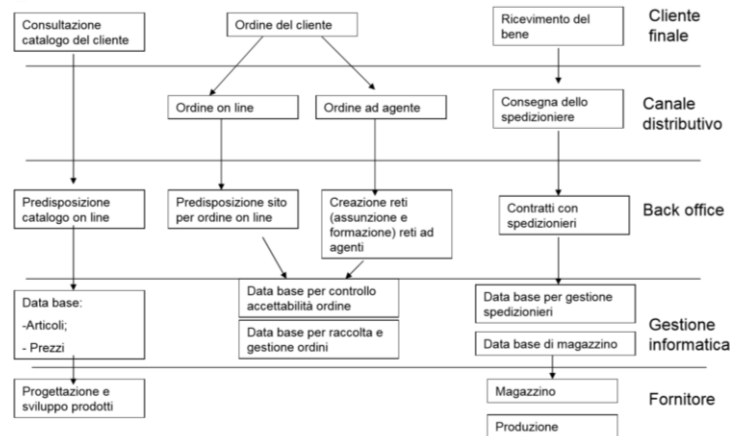


Figura 7 – Esempio di Service System Mapping. Fonte: materiale didattico del Politecnico di Torino relativo all'insegnamento di Analisi dei processi e revisione gestionale.

2.2.5.3 System Flowcharting

È uno strumento fondamentale per la rappresentazione dell'aspetto dinamico di un problema in termini di attività/operazioni, di risorse necessarie e di prodotti ottenuti. Si caratterizza per la semplicità d'utilizzo, per la standardizzazione della simbologia utilizzata, nonché per il grado di dettaglio che è possibile raggiungere e permette di evidenziare le trasformazioni dinamiche delle risorse materiali o informative.

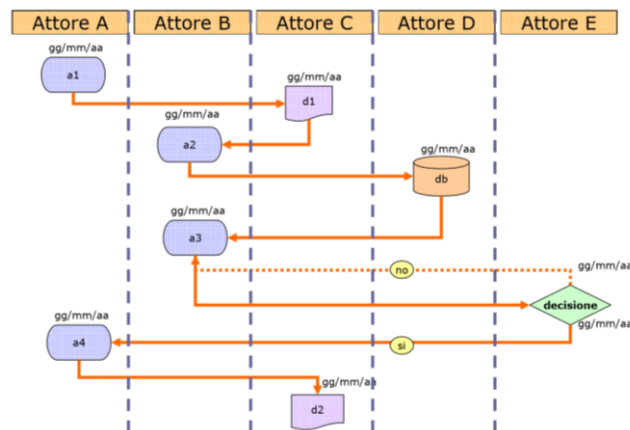


Figura 8 – Esempio di System Flowcharting. Fonte: Fonte: materiale didattico del Politecnico di Torino relativo all'insegnamento di Analisi dei processi e revisione gestionale.

2.2.5.4 Metodologia IDEF-0

È una tecnica di mappatura sviluppata in campo ingegneristico, che prevede una rappresentazione dei processi secondo un approccio *top-down* di scomposizione dell'azienda in sotto-sistemi, processi, sotto-processi e attività, individuando per ciascuno di essi gli input, gli output, i vincoli e le risorse attraverso l'utilizzo di codici predefiniti. Nella scomposizione dei processi gli output di una fase possono costituire gli input per quella successiva o rappresentare dei vincoli per altre.

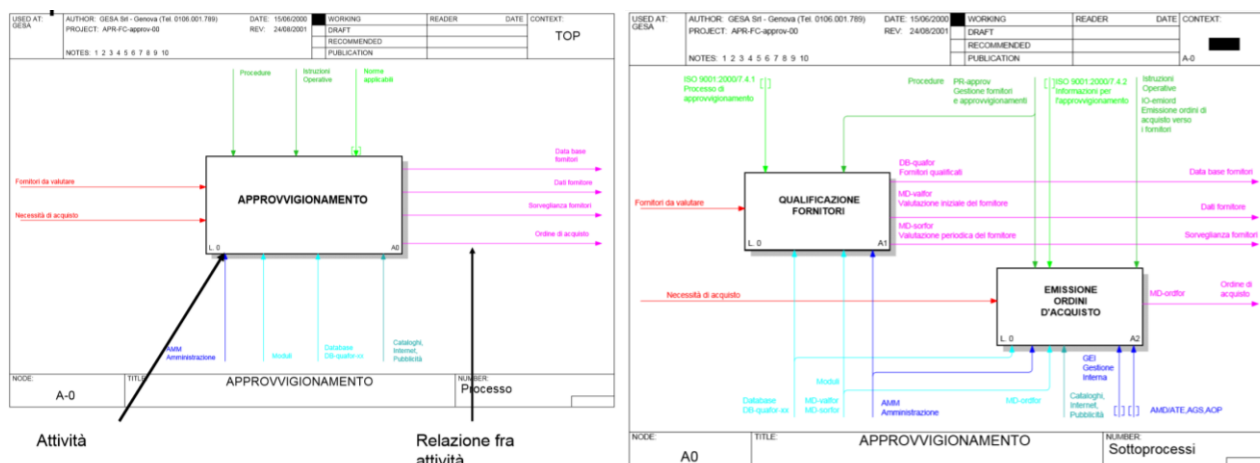


Figura 9 – Esempio di scomposizione in processo e sotto-processo dell’azienda attraverso la Metodologia IDEF-0. Fonte: materiale didattico del Politecnico di Torino relativo all’insegnamento di Analisi dei processi e revisione gestionale.

2.2.5.5 Matrice RACI

2.2.5.5.1 Caratteristiche generali

La matrice di assegnazione delle responsabilità è una metodologia organizzativa utilizzata per identificare e chiarire le attività o le decisioni, gli individui o i gruppi coinvolti e il livello del loro coinvolgimento. La RACI pone in relazione le funzioni presenti nell’organigramma di un’organizzazione con i principali processi aziendali dei quali sono responsabili. La definizione dell’acronimo RACI è riportata di seguito (Miyano *et al.*, 2015):

- **Responsible (responsabile):** è la funzione o il gruppo che compie fisicamente le attività ed è responsabile per l’azione (o l’implementazione). È colui “che fa” l’azione.

Esempio: il processo di elaborazione ed invio degli accantonamenti mensili passivi è effettuato dai membri del team “chiusura mensile spese” (R).

- **Accountable (responsabile):** è colui che è responsabile del risultato finale dell’attività. È la funzione “che fa fare” l’azione e quindi fa in modo che l’attività avvenga. Nel caso in cui egli eseguisse l’attività, oltre a esserne il responsabile, nella matrice la tale operazione viene indicata con il simbolo A/R.

Esempio: il processo di elaborazione ed invio degli accantonamenti mensili passivi è effettuato dai membri del team “chiusura mensile spese” (R), la gestione degli accantonamenti secondo le linee guida ed i tempi previsti nonché il loro monitoraggio è un’accountability del responsabile del processo “ciclo passivo” (A).

- **Consulted (consultato):** è la funzione o i gruppi da consultare prima di decidere o di intraprendere l’azione. Egli deve, inoltre, fornire i feedback sul modo di procedere.

Esempio: il processo di elaborazione ed invio degli accantonamenti mensili passivi è effettuato dai membri del team “chiusura mensile spese” (R), la gestione degli accantonamenti secondo le linee guida ed i tempi previsti nonché il loro monitoraggio è un’accountability del responsabile del processo “ciclo passivo” (A). Il responsabile finance viene consultato per rilasci/integrazioni dell’accantonamento (C).

- Informed (informato): è la funzione o il gruppo che deve essere informato dopo che l’azione è stata eseguita.

Esempio: il processo di elaborazione ed invio degli accantonamenti mensili passivi è effettuato dai membri del team “chiusura mensile spese” (R), la gestione degli accantonamenti secondo le linee guida ed i tempi previsti nonché il loro monitoraggio è un’accountability del responsabile del processo “ciclo passivo” (A). Il responsabile finance viene consultato per rilasci/integrazioni dell’accantonamento (C). Il Business Analyst è informato sulle operazioni relative agli accantonamenti che impattano la chiusura mensile (I).

2.2.5.5.2 L’uso della matrice

La matrice RACI è uno strumento estremamente importante, utile nell’implementazione e nel corretto funzionamento di un processo. Viene principalmente utilizzata per allineare gli elementi umani nel processo, infatti, un problema comune in molti processi aziendali è la percezione errata e/o chiarezza dei contenuti da parte dei dipendenti dei loro ruoli e quelli dei loro colleghi. Spesso nasce confusione tra ciò che una persona pensa sia il suo ruolo e ciò che l’azienda in realtà gli assegna. Con il passare del tempo, è probabile che questa scarsa chiarezza tenda a crescere, determinando un allontanamento del personale da ciò che l’azienda gli aveva assegnato in origine. Tutto ciò può portare a:

- conflitti su chi dovrebbe eseguire il lavoro;
- scarso senso di responsabilità;
- mancanza di persone che siano in grado di gestire i compiti cruciali;
- carichi di lavoro squilibrati per i membri del team;
- mancanza di provvedimenti a causa dell’incertezza e della comunicazione inefficace;
- creazione di compiti non essenziali e non necessari per riempire il tempo;

È qui che lo strumento della matrice RACI può fornire un supporto per determinare le responsabilità di ogni attore coinvolto nel processo aziendale poiché, non solo specifica chi è il responsabile di un determinato compito ma anche il ruolo di ogni persona all’interno dell’azione. Grazie alla sua costruzione, l’azienda può assicurarsi che i dipendenti abbiano chiaro il loro livello di coinvolgimento, così da allinearsi al ruolo specifico che l’organizzazione vuole che assumano (Cabanillas *et al.*, 2012). La matrice RACI porta, quindi, chiarezza su ciò che ogni persona deve fare e serve “da controllo” su cosa dovrebbe essere fatto e da chi.

2.2.5.5.3 La struttura della matrice

		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
ATTIVITÀ	Y ₁	A		R	R		C
	Y ₂	A	R	R	C		I
	Y ₃	I	A		R	R	
	Y ₄	R		C	A	I	
	Y ₅	A/R		R		I	
		RUOLI DI FUNZIONE					

Figura 10 – Struttura della matrice Raci.

Lo strumento RACI è una matrice tipicamente bidimensionale dove sulla riga superiore vengono inseriti i ruoli funzionali ovvero le persone che devono essere coinvolte nell'azione, mentre sulla prima colonna sono elencate le attività, cioè la sequenza delle azioni che servono per completare un processo o la lista dei processi. All'interno della matrice si collocano le lettere (R, A, C, I) corrispondenti al livello di coinvolgimento che avranno le X_i sulle Y_i.

2.2.5.5.4 Regole generali della matrice

1. Le attività inserite nella matrice devono essere identificabili, controllabili e praticabili, cioè facilmente visibili con un inizio e una fine definibile. Le persone coinvolte devono avere un ragionevole controllo della funzione e della decisione. Inoltre, l'attività deve essere facilmente e logicamente assegnabile e valutata.
2. Possono esistere più responsabili per ogni attività, per cui su una singola linea si possono rappresentare più "R". È importante che ogni attività abbia almeno un responsabile: se manca una "R" in una qualsiasi delle righe della matrice, si rischia di creare una lacuna che deve essere riempita immediatamente.
3. Ogni attività deve avere un accountable (non più di uno), poiché non può esistere una task senza un suo diretto responsabile.
Eccezione alla regola è concessa nei casi di doppia linea di reporting dove i manager, avendo rinforzato la linea tratteggiata, dovrebbero avere autorità simili a quelli di linea continua con i quali condividono l'accountability del processo.
4. Una singola attività può o meno avere la funzione di consulted. Quando si progetta una matrice RACI bisogna fare attenzione sul numero delle "C" presenti su ogni funzione: se il numero è alto, sarebbe più conveniente suddividere le attività su più linee o riconsiderare il numero di consultazioni, in modo da evitare tempi prolungati per prendere delle decisioni. Infatti, avere troppi consulenti può

rallentare in modo significativo il processo e aggiungere discussioni non necessarie. Mentre se non è presente nessuna “C”, bisognerebbe fare delle specifiche considerazioni sulla funzione.

5. Non tutte le funzioni devono ricevere una informazione, ma solo un numero minimo di persone che ne hanno bisogno.

2.2.5.5.5 Gli 8 step chiave per la matrice

La metodologia RACI deve considerare i seguenti step:

1. MEETING INTRODUTTIVO

Il meeting serve per introdurre l’argomento e informare il management su quali aree sarà maggiore la concentrazione, cioè in quali processi si vorranno migliorare le prestazioni per portare benefici all’intera azienda. Inoltre, un meeting introduttivo è utile per selezionare e trainare i partecipanti.

2. DETERMINARE LE ATTIVITÀ

In questo passaggio l’obiettivo è determinare ogni attività che compone il processo. Bisogna evitare attività ovvie, generiche o prive di significato ad esempio “andare alle riunioni” o “scrivere rapporto”. Ogni task deve iniziare con un verbo propositivo come ad esempio: valutare, pianificare, scrivere, registrare, determinare, operare, monitorare, preparare, aggiornare, raccogliere, approvare, condurre, sviluppare, ispezionare, riportare, rivedere. Quando il verbo implica un giudizio o una decisione (valutare, monitorare, rivedere) bisogna aggiungere una frase per indicare lo scopo dell’azione come ad esempio “valutare il prodotto per identificare i difetti di colore” oppure “analizzare i dati per verificare le cause del ritardo”.

Lo scopo della matrice è vedere se ogni attività rilevante ha un “agente” e non dare delle assegnazioni prive di significato. In questo step, sarebbe utile consultare le persone direttamente coinvolte nel processo conducendo una sorta di intervista *one-to-one* o facendo *brainstorming*, così da avere una migliore comprensione dell’intero processo.

3. PREPARARE LA LISTA DELLE FUNZIONI

In questo passaggio vengono identificate le persone, i reparti o i servizi coinvolti nelle diverse attività del processo (anche gruppi al di fuori del reparto preso come riferimento). È opportuno elencare le funzioni, non la persona specifica, ad esempio non mettere “Luca” ma piuttosto “Business Analyst”, così da rendere la matrice adattabile e sempre valide nel caso in cui nuove persone riempissero ruoli di altri.

4. COSTRUIRE LA MATRICE RACI

Come regola generale, bisognerebbe iniziare a compilare i quadrati con le “R”, poiché solitamente sono le persone direttamente responsabili dell’output. Passare successivamente alle “A”, poiché queste rappresentano le persone responsabili dell’approvazione del processo. L’ultimo passo è

quello di determinare le “C” e le “I”: non hanno la responsabilità diretta sull’attività, ma sono comunque legate ad essa.

5. RIVEDERE IL DIAGRAMMA

Una volta sviluppato il diagramma, bisogna analizzarlo attraverso un’analisi verticale e una orizzontale.

L’analisi verticale è lo studio delle colonne, cioè verificare che non siano presente troppe “R” e “A” su una stessa funzione, che siano presenti degli spazi vuoti e che appaiano almeno una “R” e una “A” sulla stessa persona.

L’analisi orizzontale è lo studio delle righe, cioè verificare il numero di “R”, “A” e “C”:

- Con nessuna R si rischia di non avere nessuno che compia l’azione e veda il suo ruolo come quello di chi prende l’iniziativa, generando un atteggiamento reattivo.
- Con poche R il processo totale si rallenta intanto che si porta l’attività alla conclusione.
- Con troppe R molte persone sono responsabili dell’attività, dalla quale tutti vogliono uscirne al più presto.
- Con nessuna A l’attività non ha un accountable, ci deve essere una A spinta al livello più basso possibile.
- Con troppe A si crea confusione, poiché ogni A può avere una visione diversa di come debba essere svolto il ruolo.
- Con troppe C si rischia di rallentare il processo, creando dei colli di bottiglia.

6. OTTENERE FEEDBACK E CONSENSI

Una volta completata e rivisitata la matrice, bisogna distribuirla tra i partecipanti chiedendo loro un feedback. In caso vi siano opinioni contrasti è bene rivedere il diagramma così da condividere successivamente con l’intera organizzazione una versione finale supportata da tutti.

7. COMUNICARE E RINFORZARE

Questo è lo step in cui, una volta finalizzata la matrice, si distribuisce e si comunica la RACI nell’organizzazione. È una tappa fondamentale in quanto saranno gli individui gli attori principali e senza il loro “ingaggio” la matrice non potrà mai diventare parte della realtà quotidiana.

8. FOLLOW-UP

Successivamente alla distribuzione e implementazione nell’organizzazione, bisogna tenere delle sessioni per assicurarsi che la RACI sia utilizzata correttamente e funzioni senza errori anche nella realtà.

2.2.5.5.6 Conclusione

La matrice RACI è uno strumento semplice ed efficace che aiuta tutti a tenere traccia dei propri ruoli e delle proprie responsabilità. Questo grafico protegge chiunque dalla confusione dei ruoli e semplifica notevolmente l'esecuzione delle attività. Ma occorre utilizzarla con cautela: non bisogna perdersi nel meccanismo della RACI e nelle tabelle così tanto da non considerare la parte più importante della matrice, cioè la conversazione e la discussione tra le persone che mettono chiaramente in luce i ruoli e le responsabilità di tutti. Per cui non bisogna pensare alla RACI come strumento che sostituisce la comunicazione.

2.2.6 Il risultato della mappatura

L'applicazione delle tecniche sopracitate (RACI, Spark, Service System Mapping, Flowcharting, IDEF-0) consente il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- identificazione di eventuali criticità;
- identificazione delle aree di miglioramento;
- descrizione e rappresentazione dei processi ottimizzati;
- rappresentazione dell'eventuale nuovo asset organizzativo, in termini di ruoli e responsabilità;
- formazione organizzativa in merito ai nuovi compiti e responsabilità delle figure organizzative coinvolte.

Far sì che un processo sia ottimo rende le strategie e le decisioni non più dipendenti dall'esperienza dei singoli ma intrinsecamente contenute nel processo stesso: la capacità di gestione si sposta dagli individui alla struttura aziendale.

3. Metodologia di ricerca del caso di studio

Il caso di studio che presento in questa trattazione si basa sulla teoria descritta nel capitolo precedente e l'idea del progetto di cui mi sono occupata proviene da un'esperienza lavorativa di sei mesi (da luglio 2017 a gennaio 2018), trascorsi in un'azienda farmaceutica di Parma, la Chiesi Farmaceutici S.p.A., nella divisione IMDD (International Markets Development Division) della Region Emerging Countries & IMDD. Questa esperienza ha permesso di cimentarmi per la prima volta nell'ambiente lavorativo di un'importante azienda farmaceutica multinazionale, fortemente orientata all'espansione globale, caratterizzata da persone qualificate e collaborative, che mi hanno aiutato a sviluppare questa trattazione.

Silvia Zanini (Regional HR Manager) mi ha proposto di lavorare insieme su uno degli *action plan* strutturati a seguito di una survey interna all'azienda lanciata nel 2016 (*Voices2016*). A questa indagine hanno partecipato tutti i dipendenti del Gruppo a livello globale (dipendenti permanenti con almeno 6 mesi di impiego), con un tasso di risposta del 93%. Questa indagine interna ha affrontato diversi aspetti, tra cui il senso di appartenenza a Chiesi, il benessere, l'immagine aziendale, la leadership, la comunicazione e l'efficienza organizzativa. I risultati sono stati confrontati con quelli ottenuti quattro anni prima da *Voices2012*, con quelli ricavati da survey eseguite per aziende farmaceutiche a livello internazionale e con altri acquisiti da filiali prese a campione fra i paesi dove Chiesi è presente. Tra le priorità emerse, vi è *in primis* l'ottimizzazione dell'efficienza organizzativa (*Organizational Effectiveness*). Una scarsa efficienza organizzativa può, infatti, essere risolta, stando alla teoria appena descritta, attraverso un appropriato Process Mapping. L'inefficienza organizzativa, spesso e volentieri, è una diretta conseguenza della crescita dimensionale, infatti, affinché lo sviluppo sia sano e sostenibile, è fondamentale identificare le attività *core* e concentrarsi su di esse, compiere indagini interne per riconoscere gli elementi organizzativi, vitali per le attività principali (da sviluppare e/o modificare), realizzare tempestivamente quando sono necessari dei cambiamenti e infine, gestire efficientemente le crisi dovute alla crescita. Pertanto, un'azienda sana deve mantenere una costante tensione verso il miglioramento, non solo attraverso grandi investimenti per una linea produttiva nuova, una tecnologia di processo innovativa o un nuovo impianto produttivo, ma anche e soprattutto nel *day by day* dei processi di creazione di valore, dai primari agli ausiliari. Una volta che il processo viene migliorato, bisogna consolidarlo.

In questa trattazione si vuole, appunto, far emergere come è stato gestito il processo di crescita del Gruppo Chiesi a seguito della strategia d'internazionalizzazione e se questo processo ha seguito il modello del ciclo di vita delle organizzazioni, proposto dal professor Greiner. Per quanto riguarda il processo d'internazionalizzazione, uno degli obiettivi della mia indagine è verificare se la strategia aziendale è ben delineata e se le azioni sono decise sulla base di un lungo termine con una visione prospettica di un medio lungo periodo. Un piano di successo sarà articolato in modo chiaro con una *mission*, una *vision* e degli obiettivi concreti condivisibili e misurabili da parte di tutti gli *stakeholder*, ulteriore elemento da verificare. Il

modello del ciclo di vita delle organizzazioni si inserisce nel momento in cui è prevista una crescita dimensionale, che in questo caso è dovuta principalmente a seguito del processo d'internazionalizzazione. L'ipotesi principale da verificare è se la trasformazione che l'azienda ha realizzato è stata lineare a quella descritta nella teoria di Greiner, cioè se l'azienda crescendo, ha cambiato la sua struttura, i suoi processi e quindi ha avuto bisogno di nuovi modi per comunicare e nuove vie di leadership.

Il cuore di questa trattazione, però, riguarda il tema dell'efficienza organizzativa. L'obiettivo del progetto che ho seguito è stato quello di identificare e mappare i processi aziendali risultati più critici che coinvolgevano la Region Emerging Countries & IMDD con il Corporate, analizzarli con gli stakeholder e condividerli successivamente con il team region, poiché, secondo la teoria descritta nel capitolo che tratta il Process Mapping, una mappatura chiara e dettagliata permette un costante miglioramento sui processi, una loro tempestiva diagnosi in caso di problemi e un'efficace pianificazione dei cambiamenti strutturali, quando necessari. Prima dell'esecuzione del progetto ho definito, con l'aiuto del mio tutor aziendale le fasi del lavoro, identificando due momenti fondamentali: il primo dedicato alle interviste con gli stakeholder, con cui ho creato il questionario per i partecipanti e di cui ho analizzato i risultati, il secondo volto all'individuazione dei processi critici e delle relative responsabilità attraverso la matrice RACI. Ciò che voglio dimostrare è quanto questo strumento fornisca benefici, tra i quali:

- dà a tutti una prospettiva più ampia di ciò che sta accadendo;
- migliora il *team building*, poiché promuove la titolarità del processo e aumenta il coinvolgimento personale nella progettazione dei processi;
- migliora le relazioni;
- è necessario alle risorse umane per orientare al meglio il passaggio dell'informazione e risponde alle domande: "che cosa devo fare?", "a chi devo chiedere?", "a chi devo consegnare?", "chi mi può dare informazioni utili?", "con quale livello di dettaglio devo operare?";
- previene possibili disagi e disservizi che vivono gli attori del sistema, dovuti a delle possibili carenze di dialogo fra le funzioni.

Nel momento in cui vengono chiariti i ruoli e le responsabilità dei vari processi aziendali, ci si aspetta un processo di crescita attraverso un aumento della produttività, l'eliminazione di *overlapping* e ridondanze, un miglioramento del processo di pianificazione delle attività provenienti dalla responsabilizzazione dei membri del team e infine, la facilitazione del processo di lavoro grazie all'eliminazione di interfacce indesiderate e per il fatto che sia diventato coerente e standardizzato.

4. Chiesi Farmaceutici S.p.A.

4.1 L'azienda

Chiesi farmaceutici S.p.A. è una società farmaceutica europea, fondata a Parma nel 1935, specializzata in ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di farmaci innovativi. Le aree terapeutiche di maggior impegno sono: respiratoria, neonatologia, malattie rare e special care. L'azienda vuole essere riconosciuta come gruppo internazionale votato alla ricerca con una presenza diretta in 26 paesi sia in Europa che nel resto del mondo. In Europa ha delle organizzazioni commerciali in Italia, Francia, Spagna, Regno Unito, Germania, Belgio, Olanda, Grecia, Austria, Polonia, Ungheria, Repubblica Ceca, Slovenia, Slovacchia, Bulgaria, Romania, Russia e Paesi Scandinavi (Svezia, Danimarca, Norvegia, Finlandia ed Islanda). Al di fuori dell'Europa, Chiesi è presente direttamente in Brasile, Pakistan, paesi del Magreb (Algeria, Tunisia e Marocco), Messico, Turchia, Cina e USA. I prodotti Chiesi sono disponibili a livello internazionale in oltre 70 paesi sia attraverso le filiali, sia tramite dei licenziatari e dei distributori.

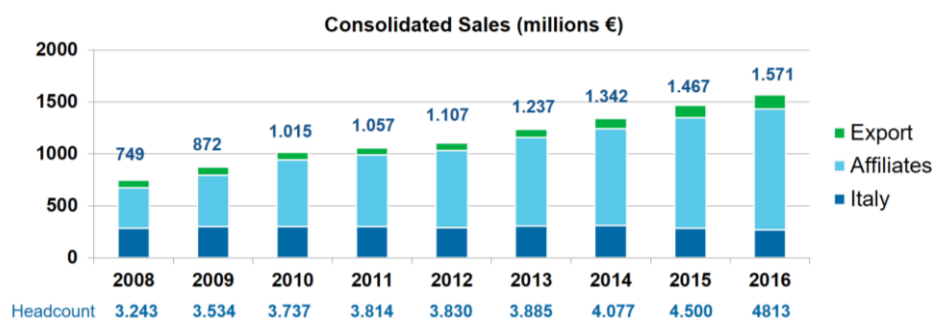


Figura 11 - Fatturato ed Headcount di Chiesi dal 2008 al 2016. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA.

Nel 2016 ha realizzato ricavi consolidati di oltre 1.571 milioni di euro, in crescita del +7,0% rispetto al 2015, confermando la sua vocazione internazionale dal fatto che, globalmente, le vendite fuori dal mercato italiano rappresentano l'83% del fatturato. Inoltre, del miliardo e mezzo dei ricavi, 966 milioni di euro sono stati generati dall'area respiratoria, 233 dall'area di neonatologia e 361 da malattie rare e special care. In particolare, qui di seguito viene mostrata la percentuale di fatturato per ogni area: la più rilevante, da cui deriva più della metà del fatturato è il respiratorio con 62%, a seguire la neonatologia con il 15%.

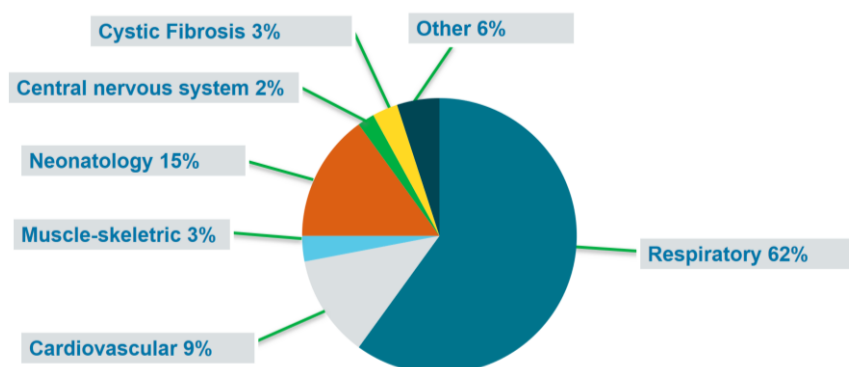


Figura 12 - Vendite per area terapeutica del Gruppo Chiesi. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA.

Anche a livello finanziario l'azienda presenta un trend positivo con un EBITDA pari a 488 milioni di euro, superiore dell'+8,2% rispetto a quello del 2015. Il forte impegno nella ricerca e sviluppo è testimoniata dalla continua crescita degli investimenti che raggiungono i 340 milioni di euro, pari a oltre il 21% del fatturato del 2016, sempre più focalizzati all'innovazione di aree terapeutiche chiave per l'azienda, quali il respiratorio e le malattie rare. Attualmente, il Gruppo conta più di 51 progetti di ricerca sostenuti da oltre 4.800 dipendenti (Headcount). Tutti questi dati confermano quanto l'azienda stia crescendo, sempre più orientata a mercati internazionali e fortemente volta a valorizzare le risorse umane come motore del proprio sviluppo. Secondo l'edizione 2017 dello *Eu Industrial R&D Investment Scoreboard*, realizzato dal Joint Research Centre della Commissione Europea, Chiesi si posiziona prima tra le aziende farmaceutiche italiane, seconda tra le manifatturiere, quinta tra tutte le aziende italiane e quindicesima tra le multinazionali farmaceutiche europee per investimenti in ricerca e sviluppo. Ulteriore primato è stato conquistato quest'anno per i brevetti depositati: più di 2.900 in tutto il mondo.

La produzione è localizzata in tre siti: a Parma (Italia), a Blois (Francia) e a Santana Parnaíba (Brasile), mentre le attività di R&D vengono svolte presso il centro di ricerca a Parma, collaborando in maniera altamente integrata con i sei laboratori a Parigi (Francia), Rockville (USA), Chippenham (UK), Oxford (UK), Hilerød (Danimarca) e Lidköping (Svezia).

4.2 Mission & Value

L'azienda si distingue per un costante impegno nell'innovazione, seguendo fedelmente la sua *mission*; a tal proposito è utile riportare le parole di Alberto Chiesi, Presidente del Gruppo Chiesi, e di Paolo Chiesi, Vice-Presidente e Direttore di R&D: “vogliamo essere riconosciuti come gruppo internazionale incentrato sulla ricerca, in grado di sviluppare e commercializzare soluzioni terapeutiche innovative che migliorino la qualità della vita delle persone. Intendiamo mantenere un team imprenditoriale di elevata qualità, caratterizzato da spirito di collaborazione e sicurezza in sé stesso. Il nostro obiettivo è unire impegno verso i risultati e integrità, operando con responsabilità sia dal punto di vista sociale sia da quello ambientale”.

Per perseguire i suoi obiettivi, il Gruppo Chiesi si ispira ad alcuni valori che applica quotidianamente:

- *Impresa Affidabile*

Chiesi vuole essere riconosciuta da tutti i suoi stakeholder come un'impresa che promuove e adotta, a tutti i livelli, comportamenti trasparenti e coerenti con le norme e con le regole e che si ispira ai principi della responsabilità sociale.

- *Persone al Centro*

L'azienda sostiene che le persone siano il fattore più importante e per questo promuove e soddisfa nel tempo il bisogno di sviluppo, prestando sempre attenzione alle qualità dell'ambiente di lavoro e del benessere collettivo. Spesso l'azienda realizza delle indagini rivolte a tutto il Gruppo: un momento di comunicazione e di ascolto strutturato su alcuni dei temi più significativi che caratterizzano il clima interno. Grazie a questo focus sulle persone, Chiesi per il nono anno

consecutivo è *Top Employer Italia* e per il quinto consecutivo *Top Employer Europe*, confermando di essere tra le eccellenze imprenditoriali per le condizioni lavorative dei propri dipendenti. Questa certificazione viene rilasciata alle aziende eccellenti nella gestione delle strategie e delle politiche HR e si basa sull'analisi di cinque criteri di valutazione: retribuzione, condizioni di lavoro/benefit, formazione/sviluppo, opportunità di carriera e cultura aziendale.

- *Spirito di squadra*

Per raggiungere gli obiettivi non servono le singole persone ma il successo passa attraverso l'orientamento e il contributo individuale all'evoluzione di un team coeso e integrato, con la consapevolezza che il successo di un team è più importante del successo del singolo.

- *"Ognuno di noi è Chiesi"*

Chi lavora in Chiesi è parte integrante dell'impresa, artefice del futuro e testimone dei valori del Gruppo. I dipendenti sono responsabili del sostegno della reputazione dell'azienda in ogni contesto e con ogni interlocutore.

- *Creazione di valore*

L'imprenditorialità e l'innovazione sono le leve per creare valore: la prima intesa come assunzione responsabile del rischio nel cogliere le opportunità coerenti con i principi e attivazione consapevole delle competenze e delle risorse aziendali per sfidare il presente, la seconda intesa come capacità di cambiare concretamente attraverso un processo costante di valorizzazione delle intuizioni e delle idee della comunità professionale del Gruppo.

- *Orientamento al cliente*

Il Gruppo vuole essere costantemente attento, sensibile e dedito ai bisogni dei clienti generando la loro più ampia soddisfazione nel tempo più breve di risposta attraverso l'eccellenza dei prodotti e servizi e la passione nelle relazioni che Chiesi offre.

4.3 Management

Chiesi è considerata una azienda multinazionale a gestione familiare che cerca di portare la propria cultura aziendale e i propri valori in tutto il mondo grazie alle sue filiali e alle sue funzioni. L'immagine che l'azienda vuole dare di sé, è di essere coerente con la cultura interna, la *mission*, la *vision* e, soprattutto, con il complesso di valori veicolato dai suoi prodotti. Nonostante il Gruppo voglia essere considerato internazionale e globalizzato, il *top management* e il *board* sono costituiti da un elevato numero di manager di origine italiana e da sei esponenti della famiglia Chiesi, che trasmettono e rendono possibile una forte cultura aziendale all'interno di altri paesi distanti da quello d'origine. Questa è un tratto che caratterizza la struttura direzionale, frutto sia di una scelta che di un *excursus* aziendale, poiché la stragrande maggioranza delle aziende multinazionali dispongono di manager portatori di tante culture differenti e con una visione del business simile, ma senza una base culturale nazionale da trasmettere ai processi d'internazionalizzazione.

4.3.1 Comitato di direzione

La famiglia Chiesi dispone di un certo grado di controllo sulla direzione dell'impresa ma è ormai da cinque anni che il processo d'internazionalizzazione sta emergendo in azienda e questo si può osservare anche dalla composizione del comitato di direzione con tre manager di origine non italiana.

ALBERTO CHIESI <i>Presidente</i>	PAOLO CHIESI <i>Vice-Presidente e Diretto di R&S</i>
UGO DI FRANCESCO <i>Amministratore Delegato</i>	UGO BETTINI <i>Direttore Group Human Resources & Organization</i>
ANDREA BIZZI <i>Direttore Corporate Marketing</i>	ALESSANDRO CHIESI <i>Direttore Region Europe</i>
ANDREA CHIESI <i>Direttore R&D Porttfolio Management</i>	MARIA PAOLA CHIESI <i>Direttore Corporate Social Responsibility & Chiesi Foundation</i>
GIACOMO CHIESI <i>Direttore Global Corporate Development</i>	THOMAS GAUCH <i>Direttore Pianificazione Strategica</i>
ANTONIO MAGNELLI <i>Direttore Global Manufacturing Division</i>	KEN McBEAN <i>General Manager Chiesi USA, Inc.</i>
MARK-PARRY-BILLINGS <i>Direttore Corporate Drug Development</i>	DANILO PIROLI <i>Direttore Corporate Finance</i>
COSIMO PULLI <i>Direttore Region Emerging Countries and IMDD</i>	MARCO VECCHIA <i>Direttore Legal & Corporate Affairs</i>

Tabella 4 – Comitato di direzione di Chiesi Farmaceutici SpA. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA.

4.3.2 Consiglio di amministrazione

La compagine azionaria è completamente interna alla famiglia Chiesi ma nel 2012, per la prima volta, è stato nominato un CEO, Ugo di Francesco, non appartenente alla famiglia. A fronte del successo e delle complessità del mercato, l'ingresso di Ugo Di Francesco nel Consiglio di Amministrazione, sta garantendo il buon funzionamento e l'efficacia del CdA dell'impresa familiare. Questo grazie al contributo che l'outsider

della famiglia apporta sia in termini di conoscenza ed esperienza nell'ambito dei processi decisionali, sia in termini di una visione più distaccata dai problemi familiari.

ALBERTO CHIESI	PAOLO CHIESI
ALESSANDRO CHIESI	ANDREA CHIESI
MARIA PAOLA CHIESI	GIACOMO CHIESI
UGO DI FRANCESCO	

Tabella 5 – CdA di Chiesi Farmaceutici SpA. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA.

4.4 Il processo d'internazionalizzazione

Sin dalla nascita dell'azienda, Giacomo Chiesi iniziò ad esportare i suoi prodotti in Eritrea e in Austria. Successivamente, con il passaggio di potere ai figli Alberto e Paolo, il processo d'internazionalizzazione divenne centrale nella strategia portando l'azienda a una crescita sostenibile e redditizia nel tempo e consentendola di sopravvivere ed eccellere nel mercato che la famiglia Chiesi osservava sin dagli anni settanta. Grazie a questa fase di esplorazione e di successivo stazionamento, l'azienda divenne estremamente competitiva a livello mondiale. La decisione di intraprendere una determinata strategia di sviluppo fu condizionata da una prospettiva di globalizzazione, caratterizzata da una forte concorrenza che spingeva le aziende ad adottare un approccio al mercato sempre più aggressivo. In un simile scenario, Paolo e Alberto Chiesi vedevano l'internazionalizzazione come la chiave di svolta per preservare e, allo stesso tempo, accrescere rapidamente il *market share* nei mercati d'oltremare. L'azienda investì dunque ingenti risorse finanziarie per acquisire una nuova domanda mantenendo allo stesso tempo quella corrente, attività ritenute preliminari e necessarie per lo sviluppo del business all'estero. Per applicare questa filosofia all'interno dell'azienda fu necessaria una riorganizzazione allineata agli sviluppi futuri poiché negli anni, l'internazionalizzazione risultò complessa e articolata a causa delle relazioni difficoltose tra il Corporate e le sue sussidiarie. Il primo stadio dell'evoluzione, cioè l'entrata nel mercato estero, non presentò profili rilevanti per quanto concerne le relazioni tra il Corporate e le filiali, in quanto l'impresa non aveva ancora costituito una struttura operativa dedicata ai mercati esteri e qualsiasi decisione strategica veniva presa e implementata direttamente dalla casa madre. Nella seconda fase, quella di assestamento, Chiesi, stabilizzata l'espansione nel nuovo contesto geografico, cercò di maturare le competenze necessarie per gestire al meglio la nuova dimensione operativa. Anche in questa fase il Corporate mantenne in via esclusiva il potere di indirizzo della strategia internazionale, mentre gran parte delle attività poste in essere dalle sussidiarie estere dipendevano dalle risorse e dalle competenze fornite dall'Headquarter. In questa fase le filiali avevano un ruolo sostanzialmente esecutivo, funzionale al generale sviluppo internazionale dell'impresa. Nel

momento in cui Chiesi occupò una posizione competitiva nel mercato estero, applicò modifiche importanti nell'equilibrio interno ed esterno all'impresa: le operazioni internazionali acquisirono grande importanza strategica, oltre che economica e un'operatività analoga a quella del paese d'origine. Da parte loro, le filiali mostrarono di essere in grado di organizzare in modo coerente la catena di valore del proprio business, raggiungendo una parziale autonomia gestionale. Attualmente Chiesi si trova nella fase in cui la centralità e il potere delle filiali è definitivamente basato sullo scambio di risorse e competenze che queste sono in grado di attuare. La Corporate allenta il controllo diretto sulla gestione degli specifici business e delle varie funzioni per rivolgere i propri sforzi al mantenimento della coerenza alla base del gruppo, nell'ambito di una necessaria flessibilità.

4.5 L'evoluzione dell'organizzazione aziendale

La struttura organizzativa attuale di Chiesi Farmaceutici è il risultato di un processo di riorganizzazione volto al sostegno della crescita del fatturato e delle attività aziendali, poiché la vecchia struttura non era più in grado di rispondere alle esigenze che si stavano sviluppando. Il nuovo modello è stato implementato a partire da quello esistente, con l'obiettivo di accrescere la propria flessibilità e reattività. Per guidare il processo di sviluppo era evidente la necessità di rafforzare il coordinamento verso il Corporate, allineando valori e comportamenti manageriali tramite nuove soluzioni organizzative, così da soddisfare scenari eterogenei per culture, geografie e necessità delle filiali. Per questo motivo, il 2012 è stato caratterizzato sia dall'introduzione della nuova Corporate Governance con l'entrata del CEO Ugo di Francesco, allo scopo di migliorare l'Headquarter, sia dalla revisione del modello organizzativo per allineare la nuova struttura alla strategia di sviluppo. "La nuova organizzazione vuole essere una tappa evolutiva del nostro modello di Governance, con lo scopo di semplificare e di mantenere il focus sulle priorità chiave, sia strategiche che operative" riferisce, in un comunicato aziendale, Ugo Di Francesco. In particolare, Chiesi ha condotto un processo di regionalizzazione per stabilire una positiva vicinanza fra consociate e funzioni di sede, creando tre macroregioni:

- **Region South Europe** con Italia, Francia, Spagna, Grecia e Belgio;
- **Region North and Centre Europe** con Germania, Regno Unito, Olanda, Austria&CEE (Austria, Bulgaria, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia, Ungheria) e Polonia;
- **Region Emerging Countries & ICO (International Commercial Operation)** con Turchia, Brasile, Messico, Cina, Pakistan e Russia.

Nel corso degli anni le region si sono ingrandite acquisendo sempre più paesi e nel 2015 il modello organizzativo si è parzialmente modificato, articolandosi in Europe, Emerging Countries & IMDD e USA:

- **Region Europe** con Italia, Francia, Spagna, Grecia, Belgio, Germania, Regno Unito, Olanda, Polonia e Austria&CEE (Austria, Ungheria, Repubblica Ceca, Slovacchia Slovenia, Romania, Bulgaria);
- **Region USA;**

- **Region Emerging Countries & IMDD** con Turchia, Brasile, Messico, Cina, Pakistan, Russia e IMDD (International Markets Development Division).

L'attuale struttura organizzativa di Chiesi Farmaceutici è formata da una sede centrale, il Corporate o Headquarter, e dalle consociate estere raggruppate in Europe, Emerging Countries & IMDD e Usa. Ciascuna area è presidiata da un Head of Region che fa capo direttamente all'amministratore delegato, che a sua volta risponde al Presidente e ha un rapporto funzionale con il Vice-Presidente. Le tre region si avvalgono funzionalmente di tre referenti Corporate: Finance, Marketing e Human Resource, come è illustrato di seguito:

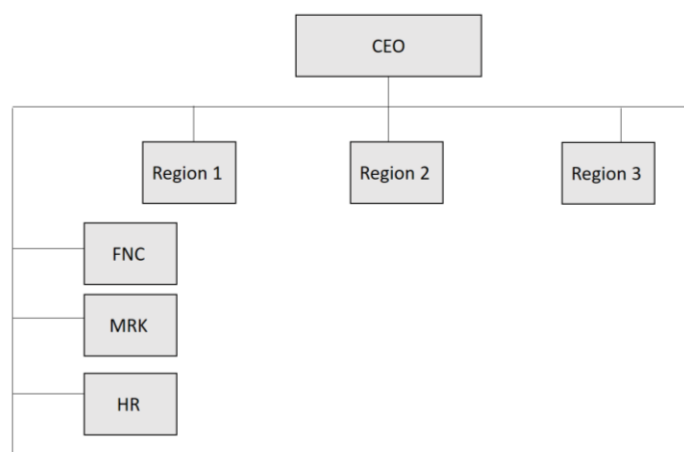
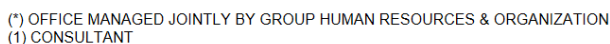


Figura 13 – Esempio di struttura organizzativa di tipo geografico di Chiesi.

Le tre funzioni (Finance, Marketing e Human Resource) insieme al Global Corporate Development e allo Strategic Plan (di supporto alle region senza un rapporto funzionale), sono organizzate a matrice. Il Corporate, cui compete principalmente l'elaborazione delle strategie di sviluppo, è potenziato da un organo di staff composto da *Legal & Corporate Affaire*, *Corporate Internal Auditing*, *Group Communication*, *CSR & Chiesi Foundation* e *Studies & External Relations*.

Allo stesso livello delle tre region si trova la Global Manufacturing Division (GMD), anch'essa referente diretta al CEO. Nel 2015 questa divisione si è evoluta da Dipartimento Operazioni Industriali a Dipartimento Produzione Globale (GMD), centralizzando la gestione diretta di tutti gli impianti produttivi. La nuova denominazione suggerisce una responsabilità più ampia, confermata dal grande lavoro di squadra del team di GMD per potenziare ed estendere la capacità produttiva. A capo del dipartimento di Ricerca e Sviluppo, per competenza tecnica ed *excursus* aziendale, vi è il Vice-Presidente che risponde direttamente al Presidente e non al CEO, come invece si potrebbe aspettare.



Il Corporate ha l'obbligo di imporre gli obiettivi e di determinare le politiche di tutte le unità esterne, al fine di uniformare la condotta dell'impresa e di garantire le condizioni di efficienza necessarie per la sopravvivenza. In particolare, il modello di Governance proposto dall'azienda, si basa su una distribuzione delle responsabilità professionali (vd. fig. 14) che, dal livello Corporate, si propagano verso le periferie (Affiliate/Market Area). Il ruolo strategico è svolto dalle tre region che devono assicurare l'esecuzione delle decisioni dei vertici, e, allo stesso tempo, garantire che le esigenze e le funzionalità locali siano effettivamente prese in carico dalle funzioni Corporate. Per descrivere l'evoluzione delle responsabilità professionali, sono stati identificati i processi di Human Resource, Marketing e Finance che rappresentano i tre macro-blocchi di supporto funzionale alle region. I tre processi sono stati descritti nei lori passaggi dal livello centrale al regionale, fino a quello locale, evidenziandone lo spostamento di responsabilità come segue:

- 47

- **Deployment:** la responsabilità è del General Manager locale, al quale fanno capo Human Resource, Finance e Business Function locali.

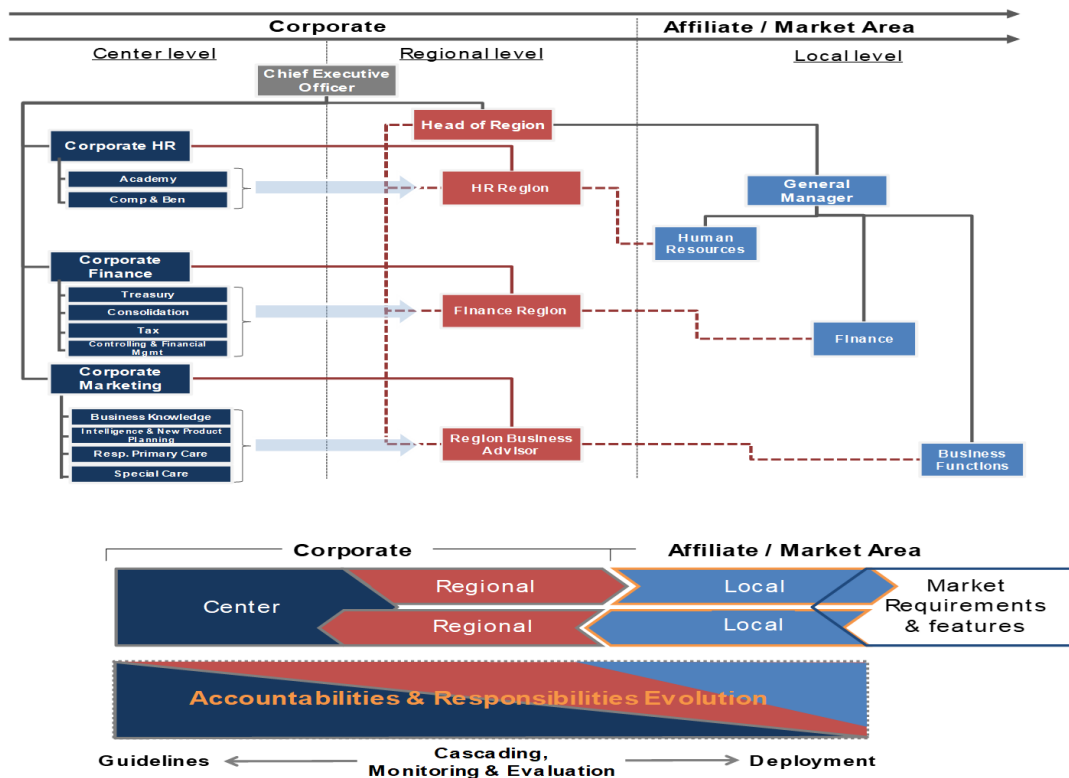


Figura 15 - Modello di Governance di Chiesi Farmaceutici. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA.

Uno dei motivi per cui è stata regionalizzata la struttura, è quello di evitare conflitti continui tra l'Headquarter e le diverse sussidiarie: nella nuova struttura, infatti, il Presidente delega agli Head of Region una significativa autorità decisionale e a questi, per qualsiasi controversia, fanno riferimento i diversi General Manager delle varie filiali. In questo modo, la risoluzione dei contrasti è più fluida e tempestiva rispetto alla precedente organizzazione in cui il Senior coincideva con il CEO e, allo stesso tempo, con il Capo di Regione. Avere tante filiali non coordinate tra loro ha causato un decentramento delle decisioni strategiche che rendeva difficile un approccio unificato per contrastare gli attacchi competitivi globali.

L'organizzazione per aree geografiche è consigliata quando si desidera creare un equilibrio tra l'integrazione globale e la reattività locale: *think global, act local*. Infatti, nel momento in cui le responsabilità del Corporate di Chiesi stavano diventando più complesse a causa delle strategie di diversificazione e internazionalizzazione in atto, l'azienda ha optato per una gestione regionale della struttura che ha portato vantaggi in termini di efficienza del lavoro, chiarezza degli obiettivi, aumento della produttività e riduzione della complessità. Le tre region hanno, infatti, assunto un ruolo di presidio e d'integrazione dei business a livello locale, favorendo lo sviluppo di tutti i segmenti della catena del valore.

4.5.1 Region Emerging Countries & IMDD

Poiché il progetto assegnatomi dall'azienda riguardava il coinvolgimento del Corporate con la Region Emerging Countries & IMDD, qui di seguito farò un breve approfondimento su questa regione.

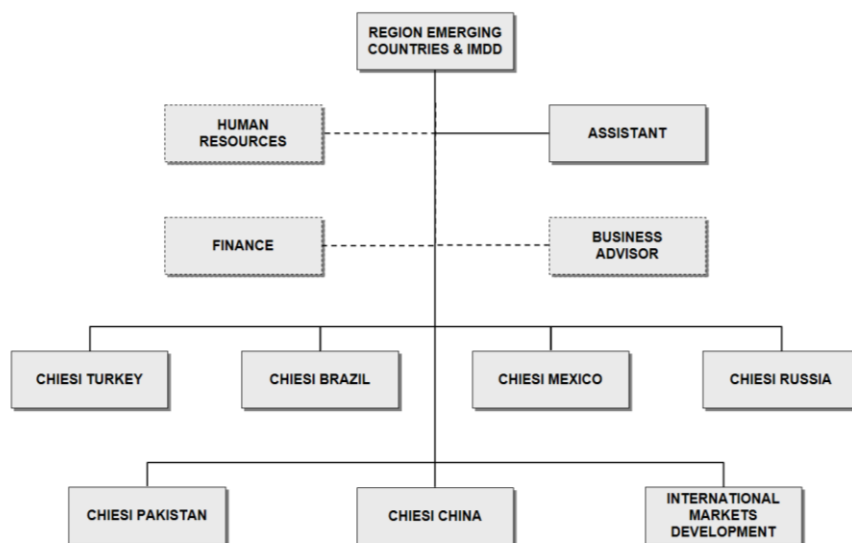


Figura 16 - Organigramma della Region Emerging Countries & IMDD. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA.

La Region Emerging Countries & IMDD, composta da 1.024 persone, è presente direttamente con sei filiali in Turchia, Brasile, Russia, Messico, Pakistan e Cina. I paesi ritenuti di alta attrattività con Chiesi e quindi possibili candidati dove l'azienda ha l'opportunità di sviluppare una presenza diretta o rinforzarla, vengono gestiti dalla divisione IMDD insieme a 50 partner locali. Più nello specifico, secondo il direttore di IMDD Marco Rombi, "la missione di questa divisione consiste nello sviluppare il business in tutti i mercati disponibili per la distribuzione dei prodotti proprietari di Chiesi, migliorandone le prestazioni in ogni mercato e creando il modello operativo più appropriato". Il team IMDD lavora in circa 55 paesi quali Corea, Australia, Iran, Iraq, Argentina, Perù etc. e agisce spesso come ambasciatore dello spirito imprenditoriale e innovativo dell'azienda nel mondo e come funzione di supporto per consentire ai partner locali di lanciare i prodotti Chiesi con successo e svilupparsi nei loro territori.

Ogni divisione è guidata da un General Manager che risponde direttamente all'Head of Region Emerging Countries & IMDD, Cosimo Pulli, il quale nel report aziendale del 2016 afferma che "nonostante la nostra regione non sia priva di sfide, giacché operiamo in paesi culturalmente ed economicamente molto diversi tra loro, siamo estremamente orgogliosi dell'energia e dello spirito imprenditoriale dimostrato dal nostro team e della eccellente crescita che ha raggiunto". La regione dei paesi emergenti riunisce, infatti, un vasto ed eterogeneo assortimento di culture e, nella maggior parte dei casi, i paesi che ne fanno parte sono situati molto lontano dalla sede centrale. Ma nonostante ciò, nel 2016 la regione ha raggiunto una crescita del 14,8% a tasso di cambio costante.

4.6 Le aree terapeutiche

4.6.1 Respiratorio e primary care

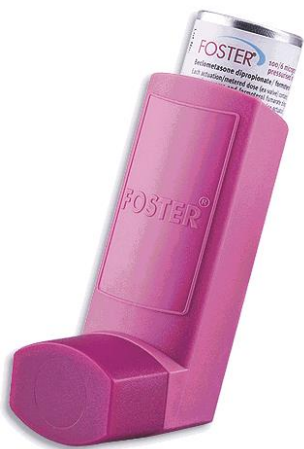
L'azienda dedica il massimo impegno alla cura delle malattie polmonari come l'asma e la broncopneumopatia cronica ostruttiva (BPCO). Per questo ha creato piattaforme tecnologiche e *device* che assicurano un'erogazione efficiente dei principi attivi a livello polmonare. Secondo il *Global Asthma Report 2014*, il numero di persone che soffrono di asma nel mondo si aggira a circa 334 milioni, per la maggior parte bambini, mentre la BPCO (secondo il report di *Global Burden of Disease Study*) colpisce 251 milioni di persone e il 5% di tutti i decessi a livello globale sono stati causati da questa malattia polmonare, diffusa principalmente (per il 90%) in paesi a basso e medio reddito. Si stima per il 2030 che la BPCO diventerà la terza principale causa di morte: secondo quanto affermato dal dott. Cruz, medico ufficiale del gruppo malattie croniche dell'apparato respiratorio di *WHO* (World Health Organization), "much of the increase in COPD is associated with projected increases in tobacco use and the exposure to smoke from the combustion of solid fuels indoors, for heating and cooking". Il dottore ha esposto i fattori di rischio della malattia: la causa principale è il fumo di tabacco (incluso anche quello passivo) a seguire si trovano l'inquinamento dell'aria interna (es. combustibile solido usato per cucinare e riscaldare), inquinamento dell'aria esterna, polveri e prodotti chimici.

Al fine di offrire delle cure innovative in campo respiratorio, l'azienda è impegnata a individuare nuove efficaci terapie per la BPCO, infatti la pipeline è costituita principalmente da progetti finalizzati ad offrire un significativo progresso nel trattamento dell'asma e della BPCO, per continuare a migliorare la qualità della vita dei pazienti affetti da queste patologie. Oltre a ciò, Chiesi sta sviluppando una gamma di farmaci per l'utilizzo in primary care in diverse aree terapeutiche tra cui artrite reumatoide, osteoartrite, spondilite anchilosante e malattie cardiovascolari.

Per l'area respiratory & primary care, Chiesi Farmaceutici sta ricercando e sviluppando nuove soluzioni terapeutiche basate sulla tecnologia formulativa Modulite®, che permette di ottenere soluzioni in spray (pMDI pressurized Metered Dose Inhaler) per inalazione, in grado di erogare particelle extrafini. Il Gruppo ha inoltre brevettato ed introdotto sul mercato un dispositivo medico per inalazione a polvere secca (DPI, Dry Powder Inhaler), anch'esso capace di erogare particelle extrafini.

4.6.1.1. I principali prodotti

I principali prodotti costituiti da queste nuove soluzioni terapeutiche sono:

PRODOTTI	INDICAZIONI
Foster® Spray (Beclometasone dipropionato / formoterolo fumarato)  A pink, vertical, rectangular inhaler device with a silver-colored mouthpiece at the top. The word "FOSTER" is embossed on the front.	Foster Spray è un prodotto da assumere per via inalatoria, la cui caratteristica è la formulazione extrafine che garantisce la distribuzione uniforme e l'elevata deposizione del farmaco in tutto l'albero bronchiale, incluse le piccole vie aeree. Il prodotto è indicato nel trattamento dell'asma e recentemente ha ottenuto l'approvazione per il suo utilizzo anche in BPCO. A seguito del suo lancio in Germania nel 2006, Foster è attualmente commercializzato in oltre 45 paesi nel mondo, tra cui Russia, Cina e Romania. Rappresenta il prodotto di punta dell'azienda, ma è anche al centro delle attività di R&D, in quanto punto di riferimento di un imponente programma di <i>life cycle management</i>. Ha generato ricavi per 583 milioni di euro (incluso Foster Nexthaler) con un aumento del 16,6% a dieci anni dal lancio, che rappresentano il 37,1% delle vendite totali dei prodotti Chiesi, detenendo una posizione di leadership in diverse nazioni, inclusa l'Italia.
Foster NEXThaler (Beclometasone dipropionato / formoterolo fumarato)  A white, rectangular inhaler device with a pink, curved, protective cap. The cap is partially open, revealing the mouthpiece. A circular label on the front contains text and a logo.	Nel 2013 con il lancio in Germania, Olanda, Spagna, Italia e Francia è iniziata la commercializzazione della nuova formulazione extrafine in polvere secca per inalazione, che, grazie all'innovativo <i>device</i> NEXThaler, si propone come l'opzione terapeutica più adatta per soddisfare il bisogno dei pazienti affetti da asma persistente. Infatti, grazie alla formulazione extrafine, al triplice segnale di verifica che garantisce la completa erogazione della dose terapeutica e alla semplicità d'uso, Foster NEXThaler è da considerarsi un rilevante progresso nel trattamento delle malattie respiratorie. Recentemente, ha ottenuto l'autorizzazione all'uso in pazienti con BPCO.

Atimos

(Formoterolo fumarato)



Atimos è una soluzione inalatoria pressurizzata (pMDI) basata sulla tecnologia Modulite e indicata per la prevenzione e il trattamento del broncospasmo in pazienti con broncopneumopatie ostruttive, quali asma bronchiale e BPCO, come pure il broncospasmo indotto da allergeni o da freddo. Il prodotto garantisce una distribuzione ottimale del principio attivo in tutto l'albero bronchiale, incluse le piccole vie respiratorie. Grazie alla rapida insorgenza e alla lunga durata (fino a 12 ore) della sua azione terapeutica, il formoterolo è considerato uno dei migliori β_2 -agonisti attualmente disponibili sul mercato. Il farmaco è commercializzato in tutti i principali paesi europei e ha mostrato di essere ben tollerato rispetto ad altre formulazioni DPI e pMDI.

La licenza della tecnologia Modulite a Novartis ne conferma l'efficacia.

Clenil

(Beclometasone dipropionato)



Clenil è uno dei prodotti storici di Chiesi, ben consolidato sin dal suo lancio in Italia, avvenuto nel 1979.

Indicato per il trattamento dell'asma e di altre affezioni infiammatorie e di natura allergica, il prodotto è disponibile in una gamma di formulazioni (pMDI, DPI, soluzione monodose in flacone da nebulizzare e spray nasale). In particolare, la formulazione pMDI adotta la tecnologia Modulite brevettata da Chiesi, grazie alla quale ha consentito al farmaco di raggiungere risultati importanti in paesi europei come l'Italia e il Regno Unito, dove registra vendite e quote di mercato in consistente aumento. La famiglia Clenil è composta da Clenil Spray, Clenil A e Rinoclenil. Negli ultimi tre anni il farmaco ha generato ricavi in media per 173 milioni di euro e, in particolare, nel 2016 ha ottenuto vendite superiori a 174 milioni di euro, in lieve calo rispetto al 2015, a causa di un effetto negativo derivante dall'evoluzione dei mercati valutari.

Brexin

(Piroxicam β -ciclodestrina)



Con la nascita di Brexin nel 1989, Chiesi ha esteso il settore terapeutico d'interesse anche nell'area degli antinfiammatori e antidolorifici. Il prodotto è un esempio vincente dell'applicazione clinica della tecnologia "ospite-ospitante". L'ospitante, un derivato dell'amido noto come β -ciclodestrina, solubilizza l'ospite, l'antinfiammatorio non steroideo piroxicam, migliorandone le proprietà farmacologiche. Piroxicam β -ciclodestrina è indicato principalmente nel trattamento delle condizioni dolorose e infiammatorie nei pazienti con patologie reumatiche, quali artrite reumatoide, osteoartrite e spondilite anchilosante. Il farmaco è oggi commercializzato in Europa, Sud America, Asia e Africa.

IperTen

(Manidipina cloridrato)



IperTen è un calcio antagonista diidropiridinico di ultima generazione, indicato nel trattamento di pazienti con ipertensione arteriosa da lieve a moderata. Oltre all'azione antipertensiva, la manidipina, diversamente da altri calcioantagonisti tradizionali, esercita effetti specifici volti sia a ridurre il rischio cardiovascolare totale, sia a migliorare la qualità della vita dei pazienti ipertesi. Oggi è disponibile in numerosi paesi, con diversi nomi commerciali: Italia, Francia, Tunisia e Marocco (IperTen); Brasile (Manivasc); Grecia e Germania (Manyper); Spagna (Artedil).

Vivace

(Manidipina cloridrato / delapril cloridrato)



Vivace è la combinazione fissa di manidipina (calcio-antagonista) e di delapril (ACE-inibitore) in grado di inibire la formazione di Angiotensina II, uno dei più potenti agenti vasocostrittori.

Il farmaco è indicato per il trattamento dell'ipertensione essenziale nei pazienti non adeguatamente controllati da manidipina o da delapril, con somministrazione unica giornaliera per via orale.

Tabella 6 – Prodotti principali di Chiesi nell'area respiratoria e primary care. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA e report aziendali.

4.6.1.2 La pipeline

Il respiratorio è l'area alla quale l'azienda dedica la maggior parte dell'impegno in R&D, in termini di numero di progetti in corso e allocazione delle risorse. Il 2016 è servito per consolidare la franchise Foster, grazie a due importanti approvazioni europee, che hanno permesso a Chiesi di aggiungere il contatore di dosi a entrambe le forme posologiche dell'inalatore predosato pressurizzato. Questi miglioramenti rappresentano per il marchio una nuova iniziativa gestionale relativa al ciclo di vita del prodotto.

Un progresso tangibile è stato realizzato anche con l'asset chiave della pipeline respiratoria: la tripla combinazione, per la quale l'azienda è stata la prima a presentare una domanda regolatoria. Questa combinazione fissa ha come target il trattamento sia della BPCO, sia dell'asma. Per entrambi gli studi registrativi di fase 3 del progetto principale (pMDI per la BPCO), il reclutamento dei pazienti (più di 8.000) è stato completato nei tempi previsti. Inoltre, la pubblicazione su *The Lancet* dei risultati dello studio di Fase III *TRILOGY* è servita per evidenziare la superiore efficacia di Trimbow pMDI rispetto alla terapia standard.

Per quanto riguarda la pipeline di nuove entità chimiche (NCE, *New Chemical Entities*), che comprende antinfiammatori, broncodilatatori e le loro combinazioni, nel corso dell'anno hanno compiuto progressi incoraggianti. Per il candidato in fase più avanzata di sviluppo, un nuovo inibitore della fosfodiesterasi per via inalatoria, sono in atto i preparativi per un trial esteso di fase 2b (CHF 6001). Ulteriori candidati scoperti da Chiesi hanno proseguito positivamente il loro sviluppo iniziale e sono entrati in fase *early clinical*: si tratta di nuovi antinfiammatori aventi come target l'inibizione del p38 chinasi e dell'elastasi neutrofilica.

L'esperienza nell'asma e nella BPCO dell'azienda è stata utilizzata strategicamente per promuovere lo sviluppo di altre indicazioni respiratorie delle NCE, come la fibrosi cistica, le bronchiectasie, la fibrosi polmonare idiopatica e l'ipertensione arteriosa polmonare. Queste iniziative hanno aperto la strada a nuove collaborazioni o nuove risorse in fase avanzata già acquisite, come *Bronchitol* di Pharmaxis e *Timapirant* di Atopix Therapeutics.

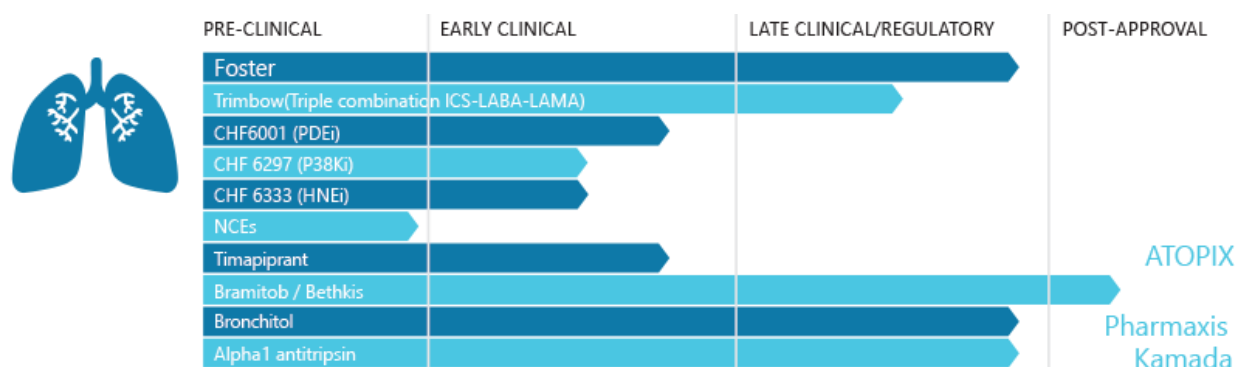


Figura 17 - Pipeline dell'area respiratoria di Chiesi SpA. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA.

4.6.2 Neonatologia

Da decenni Chiesi è impegnata in neonatologia e lavora insieme alla comunità medica per migliorare la cura dei neonati pretermine. Grazie a questa importante collaborazione, l'azienda è divenuta un importante partner a livello globale, presente in oltre 80 paesi con i suoi prodotti salvavita, e incoraggiando la diffusione delle migliori pratiche cliniche. L'impegno di Chiesi in questa area è considerato strategico per il futuro del Gruppo e, potenzialmente, di grande impatto sociale. Generalmente, in una gravidanza fisiologica il parto avviene tra la 37^a e la 42^a settimana di gestazione, quando il feto è ormai sviluppato completamente ed è pronto ad adattarsi alla vita extrauterina. Quando il parto avviene prima della 37^a settimana di gestazione, il neonato viene considerato prematuro, o pretermine, e dall'età gestazionale dipende lo stato di sviluppo di molti organi. Tra i problemi più gravi che possono interessare il bambino prematuro vi sono quelli legati alla funzionalità dei polmoni, che a seconda dell'epoca in cui avviene il parto possono essere parzialmente o totalmente immaturi e quindi incapaci di garantire una funzionalità respiratoria adatta.

Il business di neonatologia affonda le sue radici nella terapia con il surfattante Curosurf. La strategia seguita in quest'area è sia quella di un impegno continuo nel suo consolidamento, sia concentrarsi nello sviluppo di soluzioni innovative attraverso sforzi in R&D, volti a migliorare i benefici per il paziente. In riferimento a ciò, nel 2016 Chiesi ha ottenuto l'approvazione europea per LISA (Less Invasive Surfactant Administration), un nuovo modo di somministrazione, che riduce nel bambino il rischio di lesioni rispetto agli attuali metodi di neonatologia standard. In parallelo, e allo scopo di sostenere ulteriormente il *roll-out* commerciale, l'azienda ha ottenuto la certificazione CE¹⁷ per LISAcath, il sottile catetere specificamente progettato per LISA.

4.6.2.1 I principali prodotti

PRODOTTI	INDICAZIONI
Curosurf® (Poractant alpha) 	Curosurf è un surfattante di derivazione animale per somministrazione endotracheale, indicato nella prevenzione e nel trattamento della sindrome da distress respiratorio in neonati prematuri. Dalla sua introduzione nel 1992, Curosurf è stato utilizzato per trattare oltre 3 milioni di neonati. Oggi è leader mondiale, con una quota di mercato pari a circa il 73% ed è disponibile in oltre 89 paesi del mondo, superando nel 2016 la soglia dei 200 milioni di euro di fatturato, con una crescita del 4,3% rispetto al 2015.

¹⁷ La *Certificazione CE* consente l'immissione in commercio e la messa in servizio nel territorio italiano e la libera circolazione in ambito comunitario dei dispositivi medici.

Peyona®
(Caffeina citrato)



Peyona è un farmaco orfano per uso ospedaliero registrato in tutta Europa e in altri paesi extra europei, quali Cina e Messico, indicato per il trattamento dell'apnea primaria nei neonati prematuri. Questa patologia è principalmente dovuta allo sviluppo incompleto dei centri nervosi deputati al controllo della respirazione. L'apnea della prematurità si manifesta come una o più pause respiratorie, con potenziali rischi di ipossia per il neonato. La caffeina, stimolando i centri che controllano il respiro a livello del sistema nervoso centrale, ha dimostrato di ridurre l'incidenza di apnee, il bisogno di supporto respiratorio e l'incidenza di displasia broncopolmonare. Il farmaco può essere somministrata sia per via endovenosa tramite infusione lenta o per via orale ed è commercializzato in oltre 20 paesi.

Tabella 7 – Prodotti principali di Chiesi nell'area di neonatologia. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA e report aziendali.

4.6.2.2 La pipeline

L'impegno di Chiesi in neonatologia e l'elaborazione di nuove soluzioni volte a soddisfare importanti esigenze mediche finora disattese, ha dato l'input all'azienda di esplorare nuovi programmi in quest'area. Curosurf è un asset fondamentale per l'azienda e rappresenta la base del programma di sviluppo finalizzato a mettere a punto nuove soluzioni terapeutiche per questa delicata popolazione di pazienti, con necessità mediche ancora non adeguatamente soddisfatte. L'azienda, in questi anni, ha sviluppato una via di somministrazione alternativa più avanzata e non invasiva per questo tipo di terapia, ottenendo nel 2016 l'approvazione europea per Lisa. Curosurf Lisa (Less Invasive Surfactant Administration) è stato uno dei progetti critici dell'anno dal punto di vista economico, nonostante ciò è riuscito a compiere progressi significativi, infatti è stato erogato il surfattante Curosurf in forma nebulizzata invece che per installazione intra-tracheale, tecnica meno invasiva di somministrazione che ha dimostrato di migliorare i risultati. Con la collaborazione di neonatologi, l'azienda ha anche sviluppato un catetere dedicato (LISAcath) per consentire l'utilizzo di LISA. Oltre a Curosurf, Chiesi ha continuato lo sviluppo di un surfattante sintetico proprietario e nel 2015 questo nuovo prodotto ha ottenuto un risultato importante: il positivo avvio di uno studio clinico avanzato di fase 2 nel quadro del programma di *Investigational New Drug*, attualmente in corso in USA. La pipeline in neonatologia si sta espandendo oltre al trattamento del distress respiratorio neonatale: si sta dando particolare attenzione a programmi che hanno come indicazioni la displasia broncopolmonare

(malattia della prematurità con una importanza urgenza terapeutica), il danno cerebrale neonatale e la sindrome di astinenza neonatale (NAS, Neonatal Abstinence Syndrome), condizione critica diffusa negli USA, e nel corso dell'anno questi tre programmi hanno superato le fasi pre-cliniche.

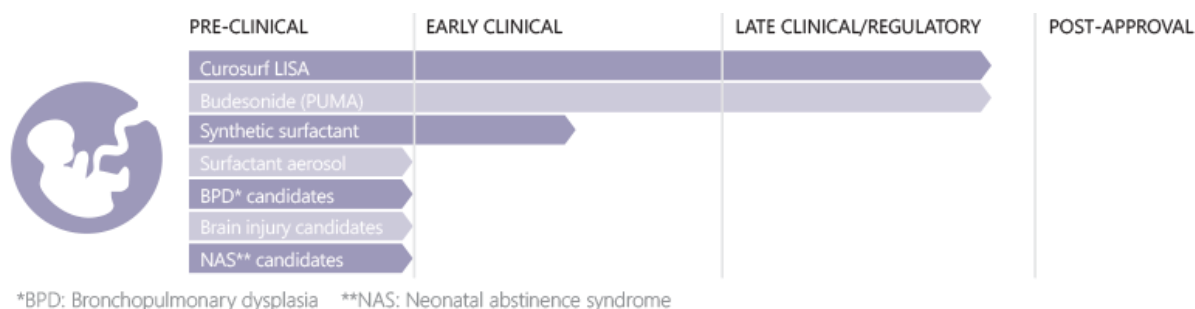


Figura 18 - Pipeline dell'area di neonatologia di Chiesi SpA. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA.

4.6.3 Malattie rare

I pazienti affetti da malattie rare affrontano oggi una serie di sfide, tra cui la difficoltà di ricevere una diagnosi accurata e precoce e l'accesso a un trattamento efficace ed è per questi motivi che Chiesi dedica grande attenzione al trattamento e all'assistenza di pazienti con patologie rare, potenzialmente rischiose per la loro sopravvivenza. Si stima che oggi ci siano circa 300 milioni di persone nel mondo che soffrono di una delle 7.000 malattie rare identificate e solo per alcune centinaia di esse esiste un trattamento. Secondo Leonardo Calzetti, Head of Global Business Unit Rare Diseases di Chiesi "le malattie rare sono caratterizzate da un ampio ventaglio di sintomi e manifestazioni cliniche che variano non solo tra malattie diverse, ma anche all'interno della stessa malattia, colpendo i pazienti nelle loro capacità fisiche e mentali. Questa enorme eterogeneità complica ulteriormente l'identificazione di soluzioni efficaci". La comunità medica definisce una malattia rara quando la sua prevalenza, cioè il numero di casi presenti in un dato momento in una data popolazione, non supera una determinata soglia. Nell'Unione Europea, secondo il *Programma d'azione Comunitario sulle malattie rare 1999-2003*, questa soglia è fissata allo 0,05% della popolazione, ossia 1 caso su 2.000 abitanti. Altri paesi adottano parametri leggermente diversi, negli Usa ad esempio una malattia è considerata rara quando non supera la soglia dello 0,08%. Il dott. Calzetti segue affermando che, "lavorare nell'ambito delle malattie rare è una sfida difficile ma avvincente: ogni piccolo risultato raggiunto rappresenta un'importante conquista e una fonte di speranza per pazienti altrimenti privi di risposte concrete".

Chiesi ha accettato questa sfida da tempo, fornendo il proprio contributo in diversi ambiti terapeutici, caratterizzati da una quantità di pazienti estremamente limitata. L'azienda si interessa principalmente di tre aree:

1. *Deficit di lipoproteina lipasi (LPLD).*

La lipasi lipoproteica o LPL è un enzima naturalmente presente nell'organismo, in particolare sull'endotelio capillare che interviene nel metabolismo dei trigliceridi, molecole di grasso che

fungono da combustibile per le cellule del corpo, provenienti a loro volta dalle lipoproteine VLDL e dai chilomicroni. Nel deficit di lipasi lipoproteica, l'attività di questo enzima è assente o insufficiente a causa di un difetto genetico. Le persone affette da questa malattia (stimate essere 1 su 1.000.000) raramente sono in grado di metabolizzare efficientemente i grassi nel sangue e sono esposti al rischio di infiammazione acuta del pancreas (pancreatite). La pancreatite acuta è una patologia grave, estremamente dolorosa e potenzialmente mortale. Il diabete e le patologie cardiovascolari potrebbero insorgere come complicanze a lungo termine del deficit di LPL. Attualmente l'unica opzione terapeutica per i pazienti adulti con diagnosi di deficit di lipasi lipoproteica è l'*Alipogene tiparvovec* che è in grado di esprimere correttamente l'enzima LPL, riducendo il rischio di complicanze ed in particolare di pancreatite acuta.

2. *Deficit di cellule staminali limbari (LSCD).*

La trasparenza della cornea è indispensabile per una corretta capacità visiva. Il rinnovamento e la riparazione della cornea dipendono dalle cellule presenti nel limbus, che si trova in una piccola porzione dell'occhio tra la cornea e la congiuntiva. Le ustioni oculari, termiche o chimiche possono distruggere il limbus, causando un deficit delle cellule limbari. Se tutto ciò accade, la cornea viene ricoperta da un trapianto di cornea tradizionale e in questo caso destinato all'insuccesso. La terapia che propone invece Chiesi è basata su colture di cellule limbari prelevate dal paziente che, una volta attecchite, rigenerano l'epitelio corneale e ne ripristinano la funzionalità. Inoltre, le colture delle cellule limbari offrono la possibilità di trattare anche pazienti con perdita di epitelio corneale in entrambi gli occhi, purché si sia conservata una minima porzione di limbus in uno dei due occhi.

3. *Alfa mannosidosi cronica.*

L'alfa mannosidosi è una patologia genetica ereditaria rara e grave, dovuta ad un deficit enzimatico che causa un accumulo degli enzimi lisosomiali. La malattia si presenta generalmente in due forme diverse per tempo di esordio e di gravità della sintomatologia e si manifesta nel periodo neonatale o durante la prima infanzia con una incidenza di circa un caso ogni 500.000 nuovi nati. Alcuni bambini nascono già con malformazioni o le sviluppano nel primo anno di vita, mentre altri spesso sembrano non avere problemi al momento della nascita ma la loro condizione peggiora progressivamente. I segni principali della malattia sono immunodeficienza, anomalie scheletriche, sordità, deficit graduale delle funzioni mentali e del linguaggio e, spesso, episodi di psicosi. I neonati affetti da questa malattia spesso sembrano normali alla nascita, ma la loro condizione peggiora progressivamente. La precoce sordità mette a rischio la possibilità di sviluppare le capacità sociali e richiede un supporto educativo precoce. Il deperimento delle funzioni muscolari è progressivo e molti diventano dipendenti dalla carrozzella. Nessuno di loro ha la possibilità di essere veramente autonomo.

L'impegno di Chiesi è in continua evoluzione: nel 2016 sono state deposte due domande regolatorie per introdurre sul mercato nuove terapie biotecnologiche:

- in Europa è stata presentata la richiesta di approvazione per *Lamazym*, una terapia enzimatica sostitutiva per l'alfa-mannosidosi;
- negli Stati Uniti è stata inoltrata all'FDA la domanda per *Retavase* (reteplase ricombinante) per la gestione dell'infarto miocardico acuto.

4.6.3.1 I principali prodotti

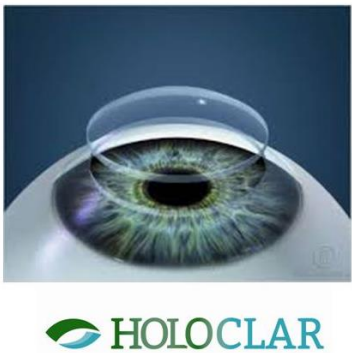
PRODOTTI	INDICAZIONI
Holoclar <i>(Cellule epiteliali corneali umane autologhe espanse ex vivo e contenenti cellule staminali)</i> 	Holoclar è una terapia innovativa avanzata, sviluppata con tecniche di rigenerazione tissutale in partnership con la società controllata Holostem, per il trattamento di gravi lesioni corneali dovute a ustioni oculari. Nei primi mesi del 2015 ha ricevuto l'approvazione della Commissione Europea, diventando il primo prodotto approvato contenente cellule staminali: una vera e propria "prima" per il settore e per la ricerca Chiesi, mentre nell'ottobre 2016 ha raggiunto un importante traguardo: è stata la prima volta che un paziente si è servito del trattamento.
Lamzede	È un prodotto biotecnologico e una terapia sostitutiva enzimatica utilizzata nel trattamento dell'alfa-mannosidosi. Il dossier registrativo è stato depositato presso l'EMA a settembre 2016 e la sua autorizzazione da parte delle autorità è atteso all'inizio del 2018. Lamzede sarà il primo e unico trattamento disponibile per un piccolo gruppo di pazienti affetti da questa malattia.

Tabella 8 – Prodotti principali di Chiesi nell'area malattie rare. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA e report aziendali.

4.6.4 Special care

Chiesi si impegna significativamente per la cura di pazienti che presentano malattie potenzialmente pericolose per la vita, trattate principalmente da specialisti dell'ambiente ospedaliero. Per questo motivo, l'azienda propone di offrire alla comunità medico-scientifica nuove opzioni terapeutiche per il trattamento di

gravi malattie genetiche, come la fibrosi cistica. Fanno parte di questo interesse *Bramitob* e *Hyaneb* per il trattamento di pazienti con fibrosi cistica. Coerente con il suo sempre crescente impegno nelle aree di medicina specialistica, Chiesi è entrata nel mondo dei farmaci per i pazienti riceventi un trapianto di organi con *Envarsus*, indicato per la prevenzione e il trattamento del rigetto acuto del fegato o del rene.

4.6.4.1 I principali prodotti

PRODOTTI	INDICAZIONI
Clipper (<i>beclometasone dipropionato</i>) 	Clipper è un corticosteroide orale a rilascio modificato, indicato nel trattamento della colite ulcerosa in fase attiva, lieve o moderata. Il farmaco è disponibile in compresse gastroresistenti a rilascio prolungato, da somministrare una sola volta al giorno.
Bramitob (<i>tobramicina</i>) 	Bramitob è la formulazione di tobramicina in soluzione inalatoria sterile, indicata per il trattamento delle infezioni polmonari croniche causate da <i>pseudomonas aeruginosa</i> nei pazienti con fibrosi cistica. Il prodotto ha dimostrato di migliorare la funzionalità polmonare e ridurre la necessità e la durata delle degenze ospedaliere e l'uso di antibiotici per via endovenosa. Bramitob, primo prodotto di Chiesi per la fibrosi cistica, è registrato e commercializzato in 26 paesi nel mondo, tra i quali gli USA, dove il prodotto è stato lanciato con il marchio Bethkis.
Hyaneb (<i>sodio cloruro e acido ialuronico</i>) 	Hyaneb è una soluzione ipertonica da nebulizzare, contenente cloruro di sodio e ialuronato. La sua formulazione attiva un meccanismo osmotico: l'alta percentuale di sali contenuta nella soluzione richiama l'acqua e agevola l'idratazione del muco con conseguente mobilizzazione delle secrezioni viscosi nelle vie aeree. Il prodotto è particolarmente indicato nei pazienti affetti da fibrosi cistica e in pazienti con bronchiectasie.

Envarsus (tacrolimus monoidrato)



Envarsus è indicato per la prevenzione e il trattamento del rigetto acuto nel paziente adulto trapiantato di rene o di fegato. Da oltre 20 anni, il *tacrolimus* rappresenta il pilastro principale del regime immunosoppressivo che i pazienti trapiantati devono assumere per tutta la durata dell'organo trapiantato. Envarsus è basato sulla tecnologia *MeltDose* sviluppata da Veloxis Pharmaceuticals e grazie a questa tecnologia il farmaco si propone di migliorare gli aspetti critici intrinseci del principio attivo: garantisce livelli ematici più stabili e la stessa copertura terapeutica con un dosaggio inferiore, migliora la gestione del paziente e la sua qualità della vita. Il 2014 è l'anno in cui Envarsus ha fatto il suo ingresso nei mercati: oggi è commercializzato da Chiesi in Europa ed è distribuito negli Stati Uniti da Veloxis Pharmaceuticals. Il prodotto è stato ormai utilizzato nel trattamento di circa 4.000 pazienti in tutta Europa e l'accesso al mercato si sta sempre più ampliando così come i team medico/scientifici.

Tabella 9 – Prodotti principali di Chiesi nell'area special care. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA e report aziendali.

4.6.4.2 La pipeline delle malattie rare & special care

La ricerca e lo sviluppo di Chiesi nella medicina specialistica si avvale di importanti collaborazioni con aziende specializzate nello studio di soluzioni terapeutiche per le malattie rare. Ciò consente all'azienda di accedere a piattaforme avanzate per sviluppare terapie innovative, ampliare il portafoglio di prodotti e continuare a introdurre sul mercato terapie *first-in-class*.

Chiesi, in partnership con Veloxis, ha ricevuto l'approvazione per una formulazione *once-a-day* dell'immunosoppressore tacrolimus per la profilassi del rigetto nel trapianto d'organo solido. L'acquisizione di Zymenex, società biotecnologica scandinava, ha rappresentato un passo coraggioso verso l'espansione della R&D di Chiesi, grazie all'apporto di nuove competenze sui prodotti biologici per la cura delle malattie rare con una terapia enzimatica. Nello specifico, ha fornito una piattaforma terapeutica a supporto di Lamzede, attualmente in fase di approvazione, focalizzata sulla pipeline pre-clinica di nuovi candidati appartenenti alla stessa classe. La collaborazione con Holostem, dalla quale è nata una piattaforma per la terapia con cellule staminali, ha introdotto Holoclar sul mercato e rappresenta una struttura di supporto avanzato, utile per sfruttare una linea di nuovi prodotti. Chiesi USA sta coordinando i programmi relativi a

due farmaci in ambito cardiovascolare: il primo sfrutta il prodotto biologico Retavase (reteplase ricombinante), indicato nel trattamento dell'infarto miocardico acuto, mentre il secondo (CUSA 081) si basa sull'uso mirato di reteplase ricombinante per la rimozione dei coaguli di fibrina da vari tipi di cateteri.

Pipeline overview

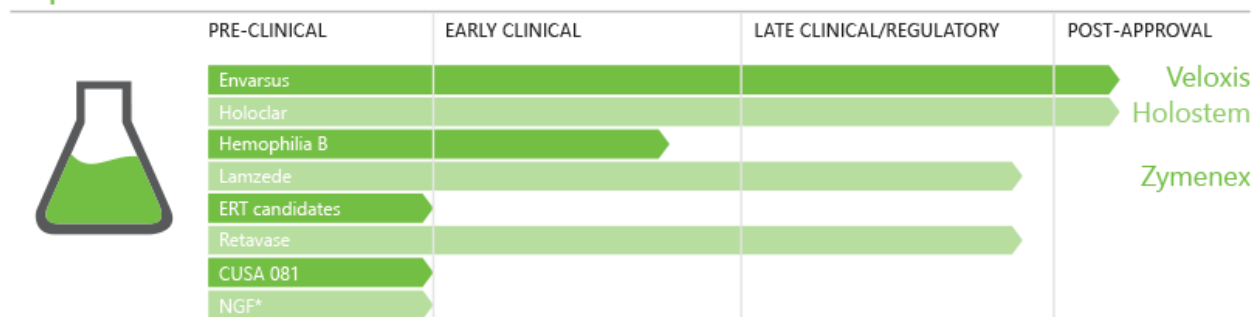


Figura 19 - Pipeline dell'area delle malattie rare e special care di Chiesi SpA. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA.

4.7 Strategia

La strategia di Chiesi Farmaceutici è sempre stata focalizzata sull'innovazione di programmi di ricerca sullo sviluppo di prodotti completamente integrati. L'azienda dà grande valore alla comunicazione della propria strategia agli impiegati, ai clienti, agli investitori e ai partner e la esplicita sui resoconti annuali in quattro forme diverse:

- attraverso la dichiarazione della *mission*, descrive lo scopo dell'organizzazione e risponde alla domanda "perché esistiamo?" (vedi 4.2);
- attraverso la dichiarazione dei principi e dei valori, delinea valori e comportamenti (vedi 4.2);
- attraverso la dichiarazione della *vision* risponde alla domanda "cosa vogliamo essere?".

Nel 2016 è stata conclusa la prima stesura della "Vision 2025", in cui si afferma la volontà di "diventare, entro il 2025, un punto di riferimento per le persone affette da patologie respiratorie croniche, malattie rare e altre patologie difficili da trattare, offrendo a tutti i pazienti e a coloro che li assistono soluzioni innovative per la gestione delle rispettive esigenze, anche esplorando nuove frontiere terapeutiche. Pur rimanendo un'azienda a controllo familiare, vogliamo continuare a crescere, concentrando la nostra attenzione e le nostre ambizioni su aree geografiche chiave, ma anche ampliando l'accesso dei pazienti alle cure nei principali paesi emergenti. Il nostro obiettivo è quello di mantenere un livello di redditività sufficiente a sostenere i nostri investimenti in innovazione, sviluppo e internazionalizzazione. Siamo convinti che tutto questo possa essere realizzato solo attraverso un lavoro di squadra, tenendo in particolare considerazione il benessere e l'eccellenza di tutti i nostri collaboratori".

- Attraverso l'esposizione della strategia nel report aziendale articola il piano competitivo, descrivendo sia l'obiettivo, ovvero armonizzare crescita e geografia, sia gli ambiti e i vantaggi, ovvero le strategie per aree terapeutiche: per obiettivo l'azienda intende la sintesi tra una crescita costante e il

mantenimento del giusto equilibrio tra geografie e aree terapeutiche, mentre la terapia respiratoria, da sempre elemento trainante dell'azienda, rappresenta l'ambito in cui sviluppare i vantaggi. Detto questo, la Chiesi considera importanti tutte le aree terapeutiche in cui opera e intende incrementare la presenza e le competenze in questi settori. Per usare le parole di Alberto Chiesi, "riteniamo che il dovere di un leader di mercato non sia solo quello di sviluppare farmaci, ma anche quello di fornire una gamma completa di prodotti, servizi e dispositivi a supporto di pazienti, medici e operatori sanitari, per migliorare la qualità della vita."

La strategia formulata da Chiesi si concentra sulla condotta che dovrà seguire la società nei prossimi anni, tale da sostenere la crescita e, nello stesso tempo, raggiungere un livello opportuno di redditività, senza la quale risulterà impossibile sostenere gli investimenti in R&D e l'espansione geografica, che sono, insieme all'innovazione, la forza trainante per il successo e la crescita dei *player* di medie dimensioni di questo settore. La strategia è ripartita in due: armonizzare crescita e geografia, nella quale si afferma l'intento dell'azienda di internazionalizzarsi, espandendosi in nuove aree geografiche in particolare nei mercati *Pharmerging*, dove la crescita è maggiore e più veloce rispetto agli altri mercati. Per entrare in queste aree, l'azienda si è servita in questi anni principalmente di collaboratori locali, di acquisizioni e di investimenti in risorse nei paesi come Cina, Brasile, Russia, Vietnam, Pakistan, Egitto, Algeria e Argentina che hanno offerto ottime opportunità di business. Per cogliere le opportunità di crescita in questo mercato, l'azienda ha definito dei chiari obiettivi strategici a lungo termine, ha adeguato il suo modello di business alle caratteristiche di questo mercato e ha creato un'organizzazione flessibile su misura per le esigenze dei paesi emergenti.

Per quanto riguarda la strategia sulle aree terapeutiche, oggi Chiesi risulta essere una delle prime aziende al mondo nell'area della neonatologia e tra le 4 *top player* nel respiratorio. Questi risultati più che soddisfacenti sono stati ottenuti grazie a un intenso focus sulla pipeline aziendale che continua ad espandersi attraverso un crescente numero di programmi di ricerca nelle quattro diverse aree, descritte precedentemente. La bravura di Chiesi è stata nel diversificare negli'anni gli investimenti del portafoglio in aree cui non era specializzata, sfruttando le proprie *core competence*, in modo da consentire all'organizzazione di ripartire i rischi su più business e non dipendere troppo dall'area respiratoria. Le risorse e le capacità a disposizione costituivano i fattori chiave di successo per competere in altri ambiti: le competenze nel respiratorio sono state sfruttate nell'area di neonatologia per trattare il distress respiratorio neonatale. La strategia di diversificazione serve anche per ridurre i costi operando in business correlati e sfruttare il proprio brand in altre aree per incrementare le vendite. La scelta di adottare un modello di business diversificato non è semplice: bisogna identificare il modo migliore di cambiare. Ciò può avvenire attraverso l'acquisizione di un'altra organizzazione, la collaborazione con un concorrente o con un'università (*joint venture*) oppure investendo in una vasta gamma di risorse per la ricerca e per lo sviluppo. Nello specifico, Chiesi valuta e investe il più possibile nel suo dipartimento di R&D: nel periodo 2015-2017 ha investito più di un miliardo di

euro che corrispondono ad almeno un quinto del fatturato annuo. “È grazie a questa sua vocazione e impegno profuso nei processi di ricerca e sviluppo che permette e sostiene la crescita aziendale. Ciò è testimoniato dal fatto che oltre il 70% del fatturato viene realizzato su prodotti internamente sviluppati” afferma Andrea Chiesi, Capo del Dipartimento di Ricerca e Sviluppo e dell’R&D Portfolio Management ¹⁸. La ricerca nell’area delle cure per patologie gravi ha spinto, invece, l’azienda a rivolgersi al mondo dei ricercatori esterni. Per cui, le collaborazioni con altre organizzazioni, l’acquisizione di diversi asset e di talenti da compagnie estere e le operazioni di *in&out-licensing* di alcuni prodotti sono parte integrante del modello innovativo di Chiesi Farmaceutici. Il 5 dicembre 2017 il Gruppo ha celebrato il venticinquesimo anno dal lancio sul mercato di Curosurf, che fu inizialmente sviluppato nei laboratori del Karolinska Institutet e divenne poi oggetto di partnership e di commercializzazione di Chiesi. Altro caso simile di collaborazione è relativo al primo farmaco costituito dalle cellule staminali, Holoclar, approvato per la commercializzazione in Europa nel 2015 ed è oggetto di partnership tra Chiesi ed alcuni ricercatori dell’Università di Modena e Reggio Emilia: da questa collaborazione ha preso vita nel 2008 Holostem terapie Avanzate S.r.l, uno spinoff del centro di medicina rigenerativa “Stefano Ferrari” di UniMoRe. Oltre alle partnership, sono state realizzate *open collaboration* con startup produttrici di dispositivi diagnostici: queste collaborazioni sono funzionali per affiancare l’offerta di prodotti farmaceutici a più moderne strumentazioni digitali che servono alla mission aziendale. Per quanto riguarda le acquisizioni a livello mondiale, le più recenti si sono concentrate su aziende biotecnologiche, come Atopix Therapeutics e Zymenex, grazie alle quali Chiesi riesce ad espandere le sue barriere e facilitano l’acquisizione di nuove tecnologie a fasi già avanzate, per le quali l’azienda da sola impiegherebbe troppo tempo a sviluppare e genererebbe troppi costi: i prodotti biotecnologici hanno dei costi di sviluppo molto più importanti rispetto ai prodotti di sintesi chimica con inoltre tempi di ricerca più dilatati. Precisamente, per sviluppare un farmaco servono 10-12 anni e solo un farmaco su diecimila appare sul mercato, per cui solo attraverso questo sopravvissuto l’azienda dovrà ammortizzare i costi di sviluppo sostenuti. In aggiunta, la durata di un brevetto è di circa vent’anni e inizia dal momento in cui lo si deposita. Dopo il deposito, incomincia la fase di sviluppo che dura circa dieci anni e gli altri dieci anni rimanenti restano per sfruttare la copertura brevettuale e ammortizzare i fondi investiti in ricerca e sviluppo. Le acquisizioni servono proprio a risolvere questo problema di costi e tempi dilatati. Generalmente sono le piccole aziende biotecnologiche ad occuparsi delle prime fasi di ricerca con lo *screening* delle molecole: nel momento in cui una molecola diventa promettente, sarà l’azienda acquirente ad investire nello sviluppo di questa. Così facendo, ogni azienda può coprire un’area diversa e ciò può portare ad ampliare il panorama delle scoperte. La strategia nel suo complesso non sarebbe funzionale senza il supporto delle Risorse Umane che forniscono un prezioso aiuto nella selezione e nei processi di sviluppo delle persone. Oltre all’HR, anche il team di R&D è funzionale alla strategia: conta più di 670 persone impegnate in attività regolatorie e di ricerca e sviluppo a livello globale, delle quali 430 operano nel quartier generale di Parma, le restanti lavorano in maniera

¹⁸ OI in Life Science, Cap. I: Andrea Chiesi (Chiesi Farmaceutici SpA), 16 dic. 2017. Fonte: nova.ilsole24ore.com

altamente integrata, collaborando e condividendo conoscenze dalle sedi di Parigi, Chippenham, Rockville, Lidingo e Hillerod. Dal 2016, con l'acquisizione dell'azienda Atopix, Chiesi ha incorporato un nuovo sito di ricerca con sede a Oxford.

I progetti sono realizzati da gruppi di lavoro globali inter-funzionali, organizzati a matrice e supportati dalle aree funzionali della R&D, quali:

1. discovery e ricerca non clinica;
2. produzione chimica e controlli;
3. tecnologie di drug delivery;
4. sviluppo clinico;
5. affari regolatori;
6. farmacovigilanza;
7. proprietà intellettuale;
8. quality assurance;
9. project management gestione delle alleanze e gestione del portafoglio.

Lo scopo del coinvolgimento, dagli studi pre-clinici fino alla fase regolatoria, di tutte le nove aree funzionali dell'R&D insieme alle funzioni di Marketing e di Global Manufacturing Division è di ottimizzare la ricerca del farmaco e ottenere un prodotto commerciale il più velocemente possibile. Infine, la strategia è supportata anche dalla divisione del Business Development che concentra le proprie attività sull'esplorazione di nuove opportunità, in linea con la strategia del Gruppo per poter rafforzare e ampliare la presenza nelle aree terapeutiche d'interesse a Chiesi, migliorandone la crescita. È grazie a questa divisione che si identificano e si realizzano le acquisizioni di nuovi prodotti, tecnologie e know-how, sviluppate fuori dall'azienda e conclude accordi di *in-licensing* e *out-licensing* di alcuni prodotti.

4.8 Applicazione del modello di Greiner

Secondo il modello di Greiner, descritto dettagliatamente nel capitolo 2, il processo di sviluppo dell'azienda è suddiviso in cinque fasi, ognuna delle quali è caratterizzata da un periodo di calma relativa sfociante in una crisi di direzione, dove ogni periodo è fortemente condizionato dal precedente. Questo modello, come si evince successivamente, è applicabile al ciclo di sviluppo di Chiesi Farmaceutici, dalla nascita fino ad oggi. La prima fase, denominata della *creatività*, ha origine il 6 luglio del 1935 quando Giacomo Chiesi, un farmacista con il sogno della ricerca, acquisisce il laboratorio Farmaceutico Parmense, dando così origine alla sua avventura imprenditoriale. All'inizio degli anni Quaranta il laboratorio si ingrandisce, iniziano le prime vendite all'estero con l'esportazione di farmaci in Eritrea e in Austria ma nel 1944 l'attività viene fermata dall'esplosione di una bomba che distrugge buona parte del laboratorio. Dopo la fine della guerra, l'attività riprende, viene assunto il primo collaboratore scientifico e viene lanciata la prima pomata a base di penicillina, mentre Giacomo Chiesi valutava la possibilità di comprare un terreno per costruirvi una "vera

fabbrica". Il nuovo stabilimento produttivo viene inaugurato nel 1955, contava 50 dipendenti e una produzione allargata di medicinali di successo. Nel 1966 Giacomo Chiesi passa il timone ai figli Alberto e Paolo: l'azienda è ancora di piccole dimensioni ma già affacciata al mercato internazionale. Con i figli inizia un processo di continua espansione e internazionalizzazione che si concretizza nell'apertura in Brasile della prima sede estera, alla fine degli anni Settanta. Il 1979 è l'anno della grande svolta: viene lanciato un prodotto cortisonico per l'asma, le riniti allergeniche e le infiammazioni delle vie respiratorie in generale, il Clenil. Il successo del farmaco, in un mercato in cui i trattamenti efficaci per questo tipo di patologie erano pochi, dà il via all'impegno di Chiesi Farmaceutici nell'area delle malattie respiratorie. Al crescere dell'organizzazione, nascono i primi problemi: emerge la necessità di introdurre nuove figure professionali, portatrici di nuova conoscenza. Si genera la cosiddetta "crisi di leadership": il coraggio e lo spirito di sacrificio della famiglia, pur continuando a essere necessari, non erano più sufficienti, se non integrati e rinforzati da delle competenze che consentissero di gestire compiti sempre più complessi e articolati. Perciò l'azienda, per uscire da questa crisi, costruisce una squadra di persone competenti assunti come "primi manager", in grado di verificare i risultati e controllare la gestione dell'organizzazione in mondo puntuale e tempestivo. I primi manager dell'azienda oggi li troviamo nel comitato di direzione. Usciti da questa prima crisi, l'azienda decide di estendere il settore terapeutico d'interesse anche nell'area degli antiinfiammatori e antidolorifici da portare alla nascita nel 1989 Brexin. Questa data segna l'ingresso alla seconda fase, di *direzione* in cui le dimensioni di Chiesi continuano ad aumentare, oltre a delinearsi una prima traccia di struttura organizzativa. Inizia così la globalizzazione dell'azienda con una razionalizzazione delle funzioni chiave e della struttura, che diventa sempre più accentrata. Dopo 10 anni dalla nascita del sito brasiliano, l'internazionalizzazione di Chiesi cresce, sia in ambito europeo che extraeuropeo, approdando in ordine temporale in Pakistan, Francia, Spagna, Grecia, Gran Bretagna, Austria e Paesi dell'Est Europa, Stati Uniti, Germania, Paesi del Magreb, Turchia, Bulgaria, Cina, Messico e Paesi Scandinavi (Nordics). Agli inizi degli anni Novanta, i prodotti storici (nelle aree terapeutiche respiratorie e cardiovascolari) continuano la loro affermazione, ma vengono lanciati anche nuovi prodotti per le patologie neonatali, muscolo-scheletrico e vascolari. Tra la fine del secondo e l'inizio del terzo millennio, entra in azienda la terza generazione Chiesi, i figli di Alberto e Paolo: Alessandro, Andrea, Giacomo e Maria Paola. Con il loro ingresso si aprono nuove linee di ricerca e di sviluppo: la tecnologia formulativa Modulite® per i prodotti respiratori in spray eco-compatibili (in particolare Foster®), e lo sviluppo dell'inalatore per polveri NEXTHaler®, considerato il più innovativo della categoria. Nel 2008 con la fondazione Holostem Terapie Avanzate S.r.l., Chiesi entra come pioniere nel mondo della medicina rigenerata. Il tutto sfocia in una "crisi di autonomia", diretta conseguenza delle rivendicazioni di maggiore libertà d'azione, avanzate dai collaboratori, e del periodo di globalizzazione. Questa crisi viene risolta nel 2012 con la regionalizzazione della struttura organizzativa, grazie alla quale si entra nella terza fase, della *delega*, in cui la struttura risulta più decentrata su basi geografiche: l'azienda cresce grazie alla motivazione e all'azione dei manager locali che sviluppano in autonomia la parte di attività sotto la propria responsabilità.

Nel momento in cui il management decide di entrare in nuovi mercati, globalizzandosi, diventa fondamentale delegare le decisioni operative del Senior ai Capi di Regione, affinché l'azienda sia reattiva e competitiva. Ne consegue che, i manager delle region diventano responsabili dell'esecuzione delle loro operazioni, delle decisioni quotidiane e dei profitti e delle perdite e quindi viene data maggior autonomia alla gestione locale. La globalizzazione di Chiesi ha richiesto una delega di autorità che è risultata fattibile solo perché forte era la volontà da parte del Senior di affidarsi al giudizio della direzione locale. Questo, però, ha causato al Presidente minore visibilità e controllo su un'organizzazione diversificata e frammentata, generando una "crisi di controllo". Per superare questa crisi l'azienda ha deciso di introdurre uno strumento in grado di mappare più adeguatamente i processi che si presentavano in questa nuova organizzazione. Uno degli strumenti è stata la matrice RACI, utilizzata per rendere più espliciti i ruoli e le responsabilità degli attori coinvolti nei processi aziendali. Tutt'ora l'azienda si trova nella *fase di coordinamento*, in cui la società ha identificato il miglior equilibrio tra attività accentrate e decentrate. Si procede in questa fase con l'implementazione dei processi di controllo e di pianificazione delle unità decentrate, sempre attraverso la matrice RACI. Questa fase sta sfociando nella "crisi della burocrazia": l'organizzazione sta crescendo e sta diventando sempre più complessa e per evitare di imbattersi a breve in questa crisi si stanno attivando diverse iniziative, tra queste vi è la revisione delle vecchie RACI per ottimizzare i processi e renderli meno burocratici.

4.9 Conclusioni

Chiesi Farmaceutici è una realtà internazionale del settore farmaceutico. A ottant'anni dalla nascita, appare come un'azienda globalizzata che ha realizzato un percorso di crescita, tale da renderla una delle prime aziende farmaceutiche italiane: ha riconosciuto le opportunità che un mercato internazionale poteva offrire, ha reagito efficacemente con dei cambiamenti quali strutturali, sistemici, culturali e tecnologici e, infine, ha elaborato e definito la visione, la missione e i valori aziendali grazie a una prospettiva più ampia dell'ambiente, delle funzioni e dei paesi, in modo da condividere e diffondere lo *strategic intent* a tutta la struttura aziendale. In particolare, il processo di trasformazione che l'azienda ha realizzato è stato lineare a quello descritto nella teoria di Greiner: inizialmente il fondatore, Giacomo Chiesi, era focalizzato sull'obiettivo prioritario di trasformare in business la propria idea di partenza. Successivamente, la fase di sviluppo ha richiesto una organizzazione meno informale, sfociando in una fase di consolidamento attraverso l'implementazione di un sistema di deleghe in grado di coniugare la valorizzazione e la responsabilizzazione del personale. Infine, l'azienda ha dovuto inserire un sistema di controllo che consentisse di monitorare la capacità di creare valore. In questo sistema di controllo si inserisce il progetto che ho seguito: l'azienda per evitare di imbattersi nella crisi di burocrazia sta attivando diverse iniziative e una di queste è la rivisitazione delle matrici RACI in diversi processi aziendali che coinvolgono il Corporate con la Region Emerging Countries & IMDD. Quest'ultima riunisce, infatti, un vasto assortimento di culture e per questo motivo l'azienda cerca di sforzarsi maggiormente nel migliorare la coesione e l'integrazione di quest'area.

5. “Organizational Effectiveness”

Nel settembre 2016 è stata lanciata una survey interna all’azienda, *Chiesi Voices 2016*, cui hanno partecipato tutti i dipendenti del Gruppo. Da questa indagine è emerso, nel complesso, un miglioramento in tutte le dodici categorie analizzate:

- engagement;
- enablement;
- well-being;
- leadership;
- customer orientation;
- company image;
- organizational effectiveness;
- communication, goals & values;
- pay & reward;
- line management;
- training & development;
- working relationships.

Mentre nei punti più critici apparsi, il team HR ha formato le basi per la pianificazione delle azioni future. Tra le priorità emerse, vi era l’inefficienza organizzativa (*Organizational Effectiveness*), caso di studio di questa trattazione. Il lavoro è stato suddiviso in due fasi, le quali verranno descritte dettagliatamente qui di seguito.

5.1 Fase 1

5.1.1 Interviste

Prima della redazione del questionario, è stata necessaria la stesura di un’intervista qualitativa, il cui fine è stato quello di identificare i principali processi che formano le quattro unità organizzative prese di riferimento per il progetto: Business Development, Finance, Marketing e Human Resource. La scelta è ricaduta su queste quattro aree poiché sono quelle che hanno un rapporto funzionali con la region.

Le interviste sono state rivolte a soggetti selezionati secondo un piano di rilevazione:

- Un Business Advisor (referente *Sales & Marketing* per la region di riferimento).
- Un Finance Manager (referente *Finance* per la region di riferimento).
- Un HR Manager (referente *Human Resource* per la region di riferimento).
- Un Business Development Manager (referente del *Group Corporate Development*)

e sono state guidate sulla base di uno schema di intervista qualitativa di cui riporto un esempio dei principali punti:

1. introdurre l'argomento all'intervistato;
2. definire l'obiettivo dell'intervista;
3. definire i processi che coinvolgono l'intervistato con la regione;
4. chiedere se, secondo l'esperienza dell'intervistato, emergono dei processi in cui non sono chiari i ruoli e le responsabilità;
5. chiedere di fare un ranking di criticità dei processi elencati al punto 3;
6. chiedere all'intervistato le sue aspettative su questo progetto;

La modalità che è stata utilizzata per svolgere le interviste è avvenuta sotto forma di una conversazione informale, durante la quale ho cercato di ottenere informazioni quanto più dettagliate e approfondite sul tema della mia ricerca. L'obiettivo primario era, appunto, quello di identificare i processi principali in cui la region e il Corporate sono coinvolti ed evidenziare i processi più delicati, cercando di cogliere un ranking di criticità.

5.1.1.1 Area Finance

L'area Finance di Chiesi Farmaceutici S.p.A. ha per *mission* la pianificazione adeguata degli obiettivi, la consuntivazione tempestiva dei risultati, il verificare che i risultati e gli obiettivi aziendali siano allineati, quantificando eventuali scostamenti ed analizzando le ragioni per correggere tempestivamente le criticità e infine, l'individuazione e condivisione di drivers con il management attraverso i quali analizzare le performance aziendali.

Dall'intervista con Stefania Quintavalla, Region Finance Manager, è emerso che per quest'area i processi principali più delicati sono:

1. BUDGETING, FORECAST & PRECLOSING: nel *budgeting* si determinano gli obiettivi di gestione da confrontare con i risultati effettivi. È un piano a breve termine con estensione temporale di 12 mesi. Nel *forecast & preclosing* invece si effettuano revisioni di budget in corso d'anno dei primi tre mesi consuntivi (forecast) e sulla base dei primi 8 mesi consuntivi (preclosing).

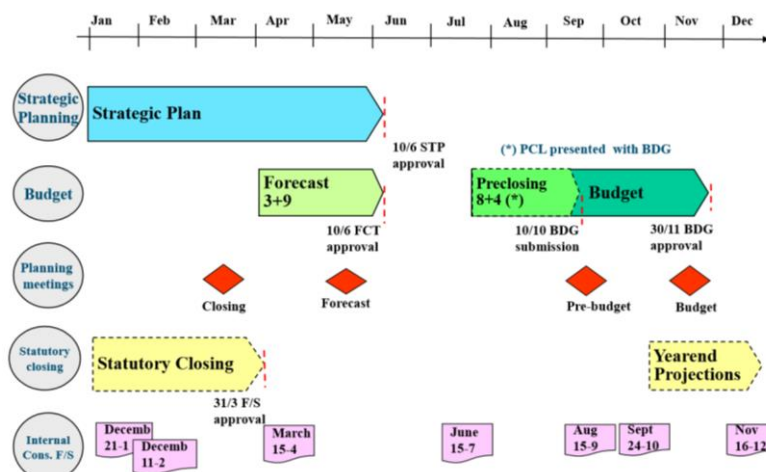


Figura 20 - Fasi del budgeting, forecast e preclosing. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA.

2. REPORTING: il processo di *reporting* ha cadenza mensile e può essere di tipo *direzionale*, in cui si fa una fotografia di sintesi per la Direzione Generale con le informazioni chiave per comprendere la performance aziendale o di tipo *operativo*, cioè un insieme di analisi di maggior dettaglio per supportare i vari responsabili di funzione.
3. FINANCIAL ANALYSIS OF THE CASH FLOW: attraverso questo processo si viene a conoscere come vengono reperite e come vengono consumate le liquidità. Infatti, viene elaborato un rendiconto finanziario all'interno del quale sono riepilogate le variazioni nella situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda espresse in termini di variazioni della liquidità.
4. TRANSFER PRICING MANAGEMENT: sono transazioni *intercompany* in particolare tra Chiesi Farmaceutici SpA e le filiali. Avvengono rispettando il principio di libera concorrenza (*Arm's Length Principle*), in modo tale che sussista una corrispondenza tra il prezzo stabilito nelle operazioni commerciali tra le filiali e quello che sarebbe pattuito tra le imprese indipendenti, in condizioni similari, sul mercato.

5.1.1.2 Area Marketing

Il ruolo del Marketing in Chiesi Farmaceutici è quello di valutare opportunità di patologie, ottimizzare le strategie commerciali e sviluppare "valore". Tutto ciò si traduce in step di processo quali analizzare, pianificare, attuare e sostenere la strategia. La *mission* è quello di promuovere la condivisione di conoscenza, definire le strategie più appropriate e comunicarle in maniera integrata, in modo da raggiungere efficaci decisioni aziendali e fornire gli strumenti adeguati per catturare le opportunità di mercato.

Tra i principali processi di cui si compone il Marketing, Davide Intiso, Regional Business Advisor, ha evidenziato come più critici:

1. STRATEGIC PLAN: è quel processo che conduce l'azienda a definire le strategie migliori per raggiungere i propri obiettivi in modo efficace. Ha un orizzonte di lungo periodo poiché fornisce una prospettiva della region a 5 anni.
2. BRAND PLAN: è uno strategic plan ad un anno, durante il quale viene realizzato un documento ufficiale che mostra come arrivare all'obiettivo definito dalla brand strategy:

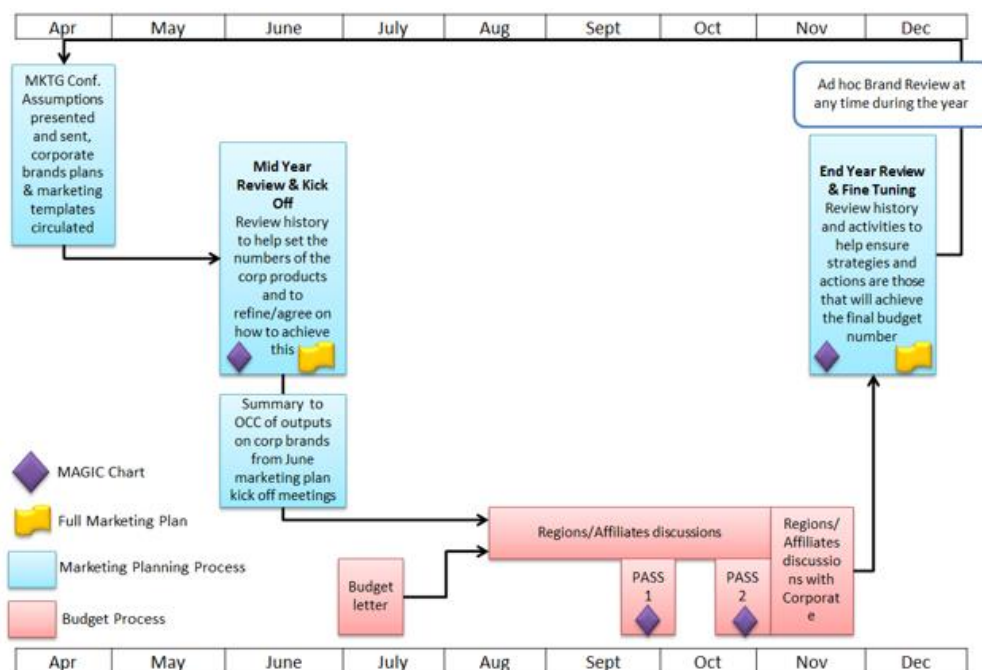


Figura 21 - Schema delle fasi del Brand Plan. Fonte: Intranet di Chiesi Farmaceutici SpA.

5.1.1.3 Area Business Development

L'obiettivo del Global Corporate Development è quello di incrementare e massimizzare il business nei paesi in cui Chiesi è già presente o estenderlo in nuovi territori attraverso *licensing In&Out* di prodotti pronti per il mercato o in fase di ricerca, accordi di distribuzione, partnership, acquisendo il portafoglio di prodotti già in commercio o acquisendo direttamente l'azienda.

I processi emersi come più critici dall'intervista con Mario Maruzzi, Business Development Manager, sono:

1. BD PROJECTS WHICH MUST BE AUTHORIZED BY THE GROUP;
2. BD PROJECTS WHICH CAN BE AUTHORIZED BY THE REGION.

Questi due processi avvengono nel momento in cui vi sono opportunità di investimento in progetti quali acquisizioni di licenze, acquisizione di portafoglio di prodotti o investimenti di business. Se l'investimento non supera la soglia di un milione di euro, sarà direttamente la region ad approvarlo, in caso contrario, solo il Corporate potrà dare l'autorizzazione.

5.1.1.4 Area Human Resource

L'area Human Resource si occupa di tutti gli aspetti inerenti la selezione, la formazione, lo sviluppo e la remunerazione delle risorse umane di Chiesi Farmaceutici, dell'inserimento del personale secondo le esigenze e i profili concordati con le diverse funzioni organizzative, della gestione e della crescita delle competenze e delle professionalità presenti in organico.

I processi presentati da Silvia Zanini, Regional HR Manager, come più critici sono:

1. HIRE AND DISMISSAL: è il processo di assunzione e licenziamento di un impiegato.

2. MBO (Management By Objectives) o *Gestione per Obiettivi*: è un metodo di valutazione del personale che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati. È uno strumento utile al decentramento delle responsabilità e delle autorità con lo scopo di ottenere la massima partecipazione delle risorse umane al conseguimento dei risultati aziendali.
3. COMPENSATION (o Salary Review): processo attraverso il quale l'azienda definisce le retribuzioni dei dipendenti sia facendo riferimento ai limiti contrattuali, sia al confronto del mercato interno che esterno. La remunerazione comprende sia le retribuzioni finanziarie dirette (es. salario) e indirette (es. piani di pensione), ma anche compensi non finanziari che si riferiscono a temi quali lo sviluppo della carriera e le opportunità di avanzamento.
4. HEADCOUNT: è il processo di pianificazione del personale, cioè viene quantificato il numero di persone che lavorano attivamente fino all'ultimo giorno di calendario del periodo di riferimento, indipendentemente dal tipo di contratto di assunzione (a tempo indeterminato, a tempo determinato, stage, ad-interim, ecc.). Mira a sostenere l'analisi organizzativa senza avere nessun legame diretto con i costi. Questo processo mostra l'organizzazione dal punto di vista del management, quindi, non può essere usato a scopi reportistici esterni.

Sulla base di ciò si è costruito la survey.

5.1.2 Creazione e lancio della survey

La fase di redazione del questionario è quella in cui si dà corpo allo scheletro della survey, dove vengono formulate le domande. Durante questa fase si è fatta attenzione sia alla pertinenza delle domande inserite, sia all'ordine di sequenza di queste. La progettazione della survey è stata pensata per essere anonima, per cui il questionario è compilabile senza l'autenticazione, ma semplicemente accedendo al link inviato per email a tutti i partecipanti. Le risposte fornite sono state, quindi, visualizzate in forma anonima.

Il questionario si compone di 8 domande ed è stato diviso in tre parti principali: la prima parte di "riscaldamento" iniziale con domande demografiche, mentre la seconda e la terza si compongono principalmente di domande d'opinione, nelle quali si chiede di dare un giudizio soggettivo rispettivamente alla soddisfazione di alcuni aspetti relativi ai processi. Le domande del questionario sono state poste in modo chiaro e non ambiguo, così che le possibili risposte possano essere esaustive. L'obiettivo di questa indagine è quello di ricavare quali sono i processi considerati più critici e grazie all'analisi congiunta della seconda e terza sezione è possibile ottenere ciò.

5.1.2.1 Prima sezione

La prima sezione raccoglie le informazioni generali sull'utente. È formata da due domande a scelta multipla con obbligo di risposta: data una domanda il rispondente può selezionare una sola risposta tra quelle proposte. La visualizzazione delle opzioni è ad elenco, come si può vedere di seguito:

* 1. How many years have you been working in Chiesi Group?

- ☐ Less than 3
- ☐ 3-5
- ☐ 6-10
- ☐ 10+

* 2. In which affiliate do you work?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Brazil | ☐ Nordics |
| ☐ China | ☐ Pakistan |
| ☐ Headquarter | ☐ Russia |
| ☐ IMDD | ☐ Turkey |
| ☐ Mexico | |

Figura 22 - Sezione 1 del questionario, domande 1 e 2.

5.1.2.2 Seconda sezione

Nella seconda sezione si rilevano le valutazioni inerenti ai processi e il grado di soddisfazione degli utenti sull'efficienza organizzativa. In questa parte di questionario sono presenti due domande, la prima a scelta multipla con obbligo di risposta, così che il rispondente possa selezionare più di una risposta tra quelle proposte. Per questa domanda è prevista l'opzione "altro" di risposta per permettere all'utente di "personalizzare" la propria opinione rispetto alle alternative proposte. Lo scopo di questa domanda è comprendere qual è l'unità organizzativa considerata più critica dai rispondenti. Inoltre, è definita "domanda di controllo" in quanto è finalizzata a controllare la significatività e l'attendibilità delle risposte che si otterranno nella terza sezione.

* 3. In which of these areas do you think that the Operational Mechanisms (RACI) needs clarifications?

- ☐ Business Development
- ☐ Finance
- ☐ Human Resource
- ☐ Marketing
- ☐ Other (please specify)

Figura 23 - Sezione 2 del questionario, domanda 3.

La seconda domanda presenta una scala likert multi-item su cui si va a chiedere quali possano essere i livelli di agreement o disagreement per ognuna delle cinque affermazioni riguardanti l'efficienza organizzativa:

* 4. Please check how strongly you Agree or Disagree with the following statements:

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
The communication flow of the internal processes is clear.	☐	☐	☐	☐	☐
The responsibilities and the roles are clearly defined.	☐	☐	☐	☐	☐
The company engages people through diffusion of appropriate Operational Mechanism (RACI).	☐	☐	☐	☐	☐
People in your organization respect Operational Mechanism (RACI).	☐	☐	☐	☐	☐
I know clearly the scope of my role in relation to the Operational Mechanism (RACI).	☐	☐	☐	☐	☐

Figura 24 - Sezione 2 del questionario, domanda 4.

Il numero di risposte è stato scelto dispari così che sia presente il “punto di indifferenza” (*neutral*) che divide la scala in due parti diametralmente opposte, ciascuna con due giudizi, per esprimere il proprio livello di soddisfazione o di insoddisfazione. In questo modo gli intervistati possono rispondere liberamente senza l’obbligo di sbilanciarsi.

Ogni singolo item ha un significato ben preciso:

1. THE COMMUNICATION FLOW OF THE INTERNAL PROCESSES IS CLEAR.

Da questa affermazione si vuole comprendere quanto la comunicazione all’interno dell’organizzazione sia chiara, poiché una comunicazione scadente è fonte di fallimento per un’impresa. Una buona comunicazione interna, invece, fornisce alle persone le informazioni necessarie per svolgere efficientemente i loro lavori, permette all’organizzazione di rispondere in modo rapido ed efficiente ai cambiamenti o alle emergenze e rende più facile il *problem solving*, fornendo un canale per le idee e le opinioni da parte di tutti.

2. THE RESPONSIBILITIES AND THE ROLES ARE CLEARLY DEFINED.

Quando i ruoli e le responsabilità sono ben definiti, i membri del team guardano al di là delle proprie posizioni individuali e imparano a comprendere, rispettare e valorizzare solo i contributi dell’uno con l’altro, riconoscendo che il successo complessivo della squadra è una funzione di responsabilità condivisa. In un articolo nell’*Harvard Business Review*¹⁹ si legge che solo con un’assegnazione chiara dei ruoli, il raggiungimento dell’obiettivo, supportato da una collaborazione tra i dipendenti, sarà

¹⁹ Lynda Gratton & Tamara Erickson (Nov. 2007). Eight ways to build collaborative Team. *Harvard Business Review*.

possibile. Senza tale chiarezza, *i membri del team rischiano di perdere tempo a negoziare ruoli o proteggere il proprio territorio anziché focalizzarsi sulle attività*²⁰.

3. THE COMPANY ENGAGES PEOPLE THROUGH DIFFUSION OF APPROPRIATE OPERATIONAL MECHANISM.

L'azienda attraverso una buona diffusione dei meccanismi operativi²¹ tra i dipendenti riesce a far funzionare operativamente il sistema aziendale, permettendogli di raggiungere il proprio fine.

4. PEOPLE IN YOUR ORGANIZATION RESPECT OPERATIONAL MECHANISM

Il rispetto da parte dei dipendenti dei meccanismi operativi porta a un corretto funzionamento della struttura organizzativa, se ciò non accadesse, bisognerebbe valutare dov'è posizionato l'elemento discordante.

5. I KNOW CLEARLY THE SCOPE OF MY ROLE IN RELATION TO THE OPERATIONAL MECHANISM

In azienda ogni funzione ha il suo compito e bisogna evitare che ognuno faccia ciò che desidera, proprio per questo è opportuno valutare in quanti ritengono di avere e di conoscere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in merito ai meccanismi operativi.

5.1.2.3 Terza sezione

La terza parte del questionario si compone di una batteria di domande relativa alla raccolta dei dati inerenti all'importanza e alla chiarezza dei processi ricavati dalle interviste che compongono le quattro unità organizzative. In questa parte di questionario non si valuta più il livello di soddisfazione degli utenti rispetto all'efficienza organizzativa, bensì il livello d'importanza e di chiarezza che gli utenti assegnano a ogni processo. Per quanto riguarda l'importanza, gli utenti potevano assegnare un voto appartenente a una scala da 1 a 5, dove 1 indicava un livello del processo poco importante mentre 5 molto importante. Per quanto riguarda la chiarezza, la scala era invertita, cioè 1 indicava alto livello di chiarezza del processo mentre 5 basso livello di chiarezza. È stata inserita anche l'opzione "non so" (N/A), nel caso in cui l'utente non fosse in grado di dare un giudizio in merito.

Per evitare che i livelli delle scale non venissero letti correttamente, si è aggiunta la domanda numero 6 che fungeva da separatore tra la domanda 5 e la domanda 7:

²⁰ <https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams>.

²¹ I *Meccanismi operativi* sono le procedure ed i processi messi in atto per rendere operante la struttura e rappresentano l'aspetto dinamico dell'organizzazione.

* 5. Please rate each process based on the Level of Importance (with 1 LESS Important and 5 MORE Important):

	1	2	3	4	5	N/A
BD Projects which must be authorized by the Group.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
BD Projects which can be authorized by the Region.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hire and Dismissal (HR).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
MBO (HR).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Salary review (HR).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Headcount (HR).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
BDG/FCT/PCL (Finance).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reporting (Finance).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Financial Analysis of the Cash Flow (Finance).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Transfer Pricing Management (Finance).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Strategic Plan (MKTG).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Brand Plan (MKTG).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Other (please specify)						

* 6. Do you think there are processes which need to be clarified?

- ☐ YES
☐ NO

* 7. Please rate each process based on the Level of Clearness (with 1 MORE Clear and 5 LESS Clear):

	1	2	3	4	5	N/A
BD Projects which must be authorized by the Group.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
BD Projects which can be authorized by the Region.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hire and Dismissal (HR).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
MBO (HR).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Salary review (HR).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Headcount (HR).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
BDG/FCT/PCL (Finance).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reporting (Finance).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Financial Analysis of the Cash Flow (Finance).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Transfer Pricing Management (Finance).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Strategic Plan (MKTG).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Brand Plan (MKTG).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Other (please specify)						

Figura 25 - Sezione 3 del questionario, domande 5, 6 e 7.

5.1.2.3 Spazio per osservazioni e commenti

Al fine di intercalare l'analisi quantitativa con quella qualitativa è stato predisposto, al termine del questionario, un apposito spazio dove gli intervistati hanno potuto esprimere critiche, giudizi ed opinioni.

La survey è stata lanciata a tutte le prime linee del Corporate e della Region Emerging Countries & IMDD, poiché direttamente coinvolti e portatori della conoscenza dei livelli sottostanti dell'organizzazione, in particolare in:

- Brasile
- Cina
- Headquarter
- IMDD
- Messico
- Pakistan
- Russia
- Turchia

La popolazione obiettivo era rappresentata da 73 partecipanti.

5.1.3 Analisi risultati

L'analisi condotta sui dati rilevati è stata di tipo descrittivo, in quanto l'obiettivo primario era quello di sintetizzare con opportune grandezze le caratteristiche più salienti del fenomeno oggetto di studio. La raccolta dei dati è stata effettuata dal sito *SurveyMonkey* a cui mi sono appoggiata, dopodiché, a chiusura della survey, ho esportato tutti i dati in un file Excel, che mi ha consentito di estrarre le informazioni utili al fine della mia indagine.

Nel capitolo successivo, presenterò le tabelle di frequenza e le relative interpretazioni dei risultati ottenuti. Queste tabelle sono, infatti, le descrizioni più complete dei fenomeni oggetti di studio.

5.1.3.1 Overview

I questionari compilati sono stati 58 con un tasso di risposta del 79%.

	POPULATION	COMPLETED	RESPONSE RATE (%)
Brazil	10	9	90%
China	9	7	78%
Headquarter	5	4	80%
IMDD	16	12	75%
Mexico	9	7	78%
Pakistan	6	4	67%
Russia	11	10	91%
Turkey	7	5	71%
Tot	73	58	79%

Tabella 10 - Tassi di risposta del questionario.

Le filiali con il più alto tasso di partecipazione sono state in ordine Russia (91%), Brasile (90%), Headquarter (80%), Messico e Cina (80%) mentre quelle con un tasso di partecipazione più basso sono state Pakistan (67%), Turchia (71%) e IMDD (75%).

5.1.3.2 Prima sezione

Le prime due domande:

1. How many years have you been working in Chiesi Group?
2. In which affiliate do you work?

sono state raggruppate nella stessa tabella, di seguito riportata:

	10+	6-10	3-5	Less than 3
Mexico	0	3	2	2
Brazil	0	1	2	6
Russia	2	5	1	2
Turkey	1	1	3	0
IMDD	5	3	2	2
China	0	3	0	4
Pakistan	2	0	1	1
Headquarter	2	1	0	1
Tot (%)	21%	29%	19%	31%

Tabella 11 - Suddivisione dei rispondenti al questionario in base alla seniority e alla filiale di appartenenza.

Il campione è costituito dal 31% da dipendenti con seniority inferiore ai tre anni, 29% compresa tra sei e dieci anni, 21% ha seniority superiore ai 10 anni e infine il 19% del campione fa parte del Gruppo Chiesi da 3 a 5 anni.

5.1.3.3 Seconda sezione

Nella seconda sezione bisognava valutare quale funzione era ritenuta meno chiara rispetto i meccanismi operativi.

In which of these areas do you think that the Operational Mechanisms (RACI) needs clarification?

	Business Development	Finance	Human Resource	Marketing	Other (please specify)
Mexico	3	0	0	0	4
Brazil	3	2	1	0	3
Russia	4	1	1	3	1
Turkey	1	0	2	0	2
IMDD	8	0	1	1	2
China	1	2	3	0	1
Pakistan	1	0	1	2	0
Headquarter	2	1	0	0	1
Tot (%)	40%	10%	16%	10%	24%

Tabella 12 - Risposte della domanda 3.

Dalla tabella si evince che le aree più critiche sono in ordine Business Development (40%), Human Resource (16%) e a pari merito con il 10% Finance e Marketing. Il 24% del campione ha utilizzato l'opzione "altro", specificando altri processi non elencati o specificando sia processi elencati insieme ad altri non elencati: le risposte aperte raccolte sono state analizzate e riordinate in una nuova tabella:

<i>In which of these areas do you think that the Operational Mechanisms (RACI) needs clarification?</i>										
	BD	HR	FNC	MKTG	OTHER					
					Strategic planning	Commercial	Medical area	Legal and Compliance	Purchasing	Sales
tot%	40%	19%	12%	12%	7%	2%	2%	2%	2%	2%

Tabella 13 - Focus sulle risposte "Other" della domanda 3.

Nella domanda successiva si chiedeva agli utenti di dare un giudizio su 5 item riguardanti l'efficienza organizzativa.

	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
The communication flow of the internal processes is clear	2%	10%	33%	55%	0%
The responsibilities and the roles are clearly defines	2%	16%	24%	52%	7%
The company engages people through diffusion of appropriate Operational Mechanism (RACI)	2%	17%	36%	43%	2%
People in your organization respect Operational Mechanism (RACI)	2%	3%	36%	47%	12%
I know clearly the scope of my role in relation to the Operational Mechanism (RACI)	3%	3%	14%	59%	21%

Tabella 14 - Risposte della domanda 4.

Come si può notare dalla tabella, tutte e cinque le affermazioni sull'efficienza organizzativa sono risultate più che soddisfacenti: il flusso di comunicazione interno ai processi aziendali è chiaro e ciò conferma la forte relazione che c'è tra i dipendenti e un coordinamento di rilievo tra le attività nei processi. Anche la definizione dei ruoli e delle responsabilità è risultata più che positiva, infatti, più del 50% degli utenti ritiene che questi siano definiti correttamente dall'azienda. Secondo il 59% del campione, i dipendenti rispettano tra di loro i meccanismi operativi, per cui ogni lavoratore ha un compito ben definito e l'azienda provvede a istruire e amministrare il personale necessario allo svolgimento della propria attività in modo esauriente. A questo si aggiunge una buona consapevolezza dei dipendenti rispetto lo scopo del loro ruolo nell'azienda. Nonostante questi risultati positivi, all'affermazione *"the company engages people through diffusion of appropriate Operational Mechanism"* le percentuali risultano distribuite equamente senza rilevare nessun picco e unendo gli estremi (strongly disagree con disagree, strongly agree con agree) si ottiene che il 20% del campione dissente dell'affermazione, il 35% è neutrale mentre un 46% condivide l'item. Questa discordanza nelle risposte rende necessaria un'analisi più approfondita da parte dell'azienda.

5.1.3.4 Terza sessione

La terza sessione del questionario è quella che analizza i processi secondo due variabili: chiarezza e importanza. Nella costruzione del questionario sono state usate delle scale invertite per valutare l'importanza e la chiarezza, in particolare a un valore pari a 1 si associava alta chiarezza, mentre a 5 bassa chiarezza; al contrario a un valore pari a 1 si associava un valore di bassa importanza, mentre a 5 alta

importanza. Per lavorare meglio sui dati, ho invertita la scala della clearness, così che il valore 1 indicasse bassa chiarezza e bassa importanza e il valore 5 alta chiarezza e alta importanza.

Le variabili d'interesse prevalente alla mia indagine erano la *clearness* e l'*importance*, su cui ho lavorato maggiormente, effettuando analisi statistiche basate sulla ricerca di associazioni e relazioni. Ho iniziato con un'analisi uni-variata dei dati per osservare la distribuzione dei caratteri presi singolarmente avvalendomi di un istogramma, che non è altro che un diagramma a colonne dove in ordinata sono presenti le valutazioni (per la clearness e per l'importance) dei singoli processi e in ascissa la seniority. Gli istogrammi ottenuti hanno mostrato un andamento uniforme e non a campana dei dati. A causa di una distribuzione non simmetrica/gaussiana dei dati, ho escluso l'operazione di standardizzazione poiché impossibile da effettuare data la mancata ipotesi di normalità.

Al fine di ottenere una corretta interpretazione dei valori, ho utilizzato uno strumento statistico in grado di individuare i processi "fuori controllo", la *carta di controllo*. Le carte di controllo, messe a punto negli anni '30 da Walter Shewhart, costituiscono un metodo grafico maggiormente utilizzato per il controllo statistico di produzione. Nel mio caso specifico, ho adattato i dati ricavati dalla mia indagine su questo modello: in prima battuta ho costruito la carta C-I (chiarezza, importanza), sulla quale si sono collocati i valori dei due parametri, confrontati con i limiti di controllo posizionati sulla media dell'importanza e della chiarezza.

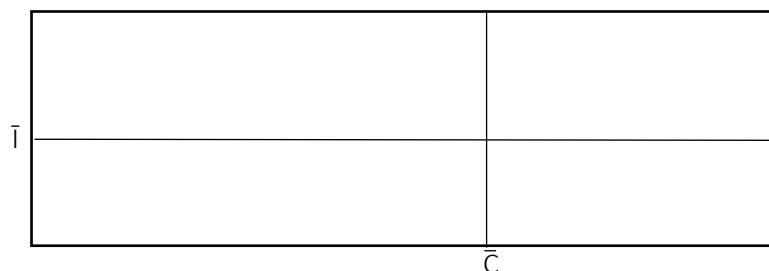


Figura 26 - Esempio di una carta di controllo C-I (senza valori).

Prima della costruzione della carta C-I, i dati grezzi di ogni processo sono stati raggruppati per seniority e per filiali, come segue:

Level of Clearness: BD Projects which must be authorized by the Group						Level of Importance: BD Projects which must be authorized by the Group					
	10+	6-10	3-5	Less than 3	tot		10+	6-10	3-5	Less than 3	tot
Mexico	-	1,67	3,50	4,00	2,86	Mexico	-	4,67	5,00	5,00	4,86
Brazil	-	4,00	4,50	3,50	3,78	Brazil	-	4,00	5,00	4,33	4,44
Russia	4,00	3,40	1,00	2,00	3,00	Russia	4,00	5,00	5,00	5,00	4,80
Turkey	1,00	4,00	4,33	-	3,60	Turkey	4,00	5,00	4,00	-	4,20
IMDD	3,80	1,67	2,50	2,50	2,83	IMDD	4,60	4,00	3,00	4,50	4,17
China	-	3,00	-	3,50	3,29	China	-	4,67	-	3,50	4,00
Pakistan	3,50	-	4,00	4,00	3,75	Pakistan	3,00	-	4,00	3,00	3,25
Headquarter	2,00	5,00	-	3,00	3,00	Headquarter	4,50	5,00	-	3,00	4,25
tot avg	3,25	2,88	3,55	3,28	3,21	tot avg	4,17	4,65	4,27	4,17	4,33

Tabella 15 - Tabella di raggruppamento (per chiarezza e importanza) del processo BD Projects which must be authorized by the Group.

I dati inseriti nelle carte C-I sono stati ricavati dalle tabelle di raggruppamento e in particolare ho creato una carta per ognuna delle otto filiali e quattro carte per i gruppi di seniority. Per costruire le carte per filiali è stato necessario elaborare una tabella nella quale sono stati indicati tutti i dodici processi, ognuno dei quali è stato riportato quattro volte, relativamente ai quattro gruppi di seniority e accanto a ogni processo è stato inserito il punteggio ottenuto rispetto alla chiarezza e all'importanza:

FILIALE BRASILE				
Processo	Seniority		C	I
BD Projects which must be authorized by the Group	10+	BD Projects which must be authorized by the Group	-	-
	6-10	BD Projects which must be authorized by the Group	4,00	4,00
	3-5	BD Projects which must be authorized by the Group	4,50	5,00
	Less than 3	BD Projects which must be authorized by the Group	3,50	4,33
BD Projects which can be authorized by the Region	10+	BD Projects which can be authorized by the Region	-	-
	6-10	BD Projects which can be authorized by the Region	4,00	5,00
	3-5	BD Projects which can be authorized by the Region	4,50	5,00
	Less than 3	BD Projects which can be authorized by the Region	3,50	4,50
Hire and Dismissal (HR)	10+	Hire and Dismissal (HR)	-	-
	6-10	Hire and Dismissal (HR)	4,00	5,00
	3-5	Hire and Dismissal (HR)	3,00	4,00
	Less than 3	Hire and Dismissal (HR)	3,33	4,50
MBO (HR)	10+	MBO (HR)	-	-
	6-10	MBO (HR)	5,00	5,00
	3-5	MBO (HR)	3,00	4,00
	Less than 3	MBO (HR)	3,83	4,17
Salary review (HR)	10+	Salary review (HR)	-	-
	6-10	Salary review (HR)	2,00	5,00
	3-5	Salary review (HR)	3,00	4,50
	Less than 3	Salary review (HR)	2,83	4,50
Headcount (HR)	10+	Headcount (HR)	-	-
	6-10	Headcount (HR)	2,00	3,00
	3-5	Headcount (HR)	3,00	5,00
	Less than 3	Headcount (HR)	3,17	4,50
BDG/FCT/PCL (Finance)	10+	BDG/FCT/PCL (Finance)	-	-
	6-10	BDG/FCT/PCL (Finance)	5,00	4,00
	3-5	BDG/FCT/PCL (Finance)	3,00	5,00
	Less than 3	BDG/FCT/PCL (Finance)	4,00	4,67
Reporting (Finance)	10+	Reporting (Finance)	-	-
	6-10	Reporting (Finance)	5,00	5,00
	3-5	Reporting (Finance)	4,00	3,00
	Less than 3	Reporting (Finance)	3,50	4,00
Financial Analysis of the Cash Flow	10+	Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	-	-
	6-10	Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	4,00	5,00
	3-5	Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	4,00	3,00
	Less than 3	Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	3,33	4,20

(Finance)				
Transfer Pricing Management (Finance)	10+	Transfer Pricing Management (Finance)	-	-
	6-10	Transfer Pricing Management (Finance)	1,00	4,00
	3-5	Transfer Pricing Management (Finance)	4,00	3,00
	Less than 3	Transfer Pricing Management (Finance)	2,50	4,00
Strategic Plan (MKTG)	10+	Strategic Plan (MKTG)	-	-
	6-10	Strategic Plan (MKTG)	5,00	5,00
	3-5	Strategic Plan (MKTG)	3,00	5,00
	Less than 3	Strategic Plan (MKTG)	3,83	4,50
Brand Plan (MKTG)	10+	Brand Plan (MKTG)	-	-
	6-10	Brand Plan (MKTG)	5,00	5,00
	3-5	Brand Plan (MKTG)	3,00	5,00
	Less than 3	Brand Plan (MKTG)	3,83	4,50

Tabella 16 - Tabella di riepilogo dati per la costruzione della carta C-I con l'esempio del Brasile.

Successivamente sono stati trasferiti questi valori sulla carta C-I, dove i puntini (vedi fig. 26) rappresentano i processi e gli assi i limiti di controllo, disposti sulla media dell'importanza e della chiarezza relativa alla filiale di riferimento. Ad esempio, per la filiale del Brasile la media dell'importanza risultava 4,37 mentre quella della chiarezza 3,49 e i processi fuori controllo sono tutti quelli che si presentano all'esterno del limite di controllo che ho identificato come quell'area con chiarezza inferiore a $\bar{C}$ e importanza maggiore a $\bar{I}$ (area segnata in rosso nella fig. 26), che per il Brasile sono risultati nove.

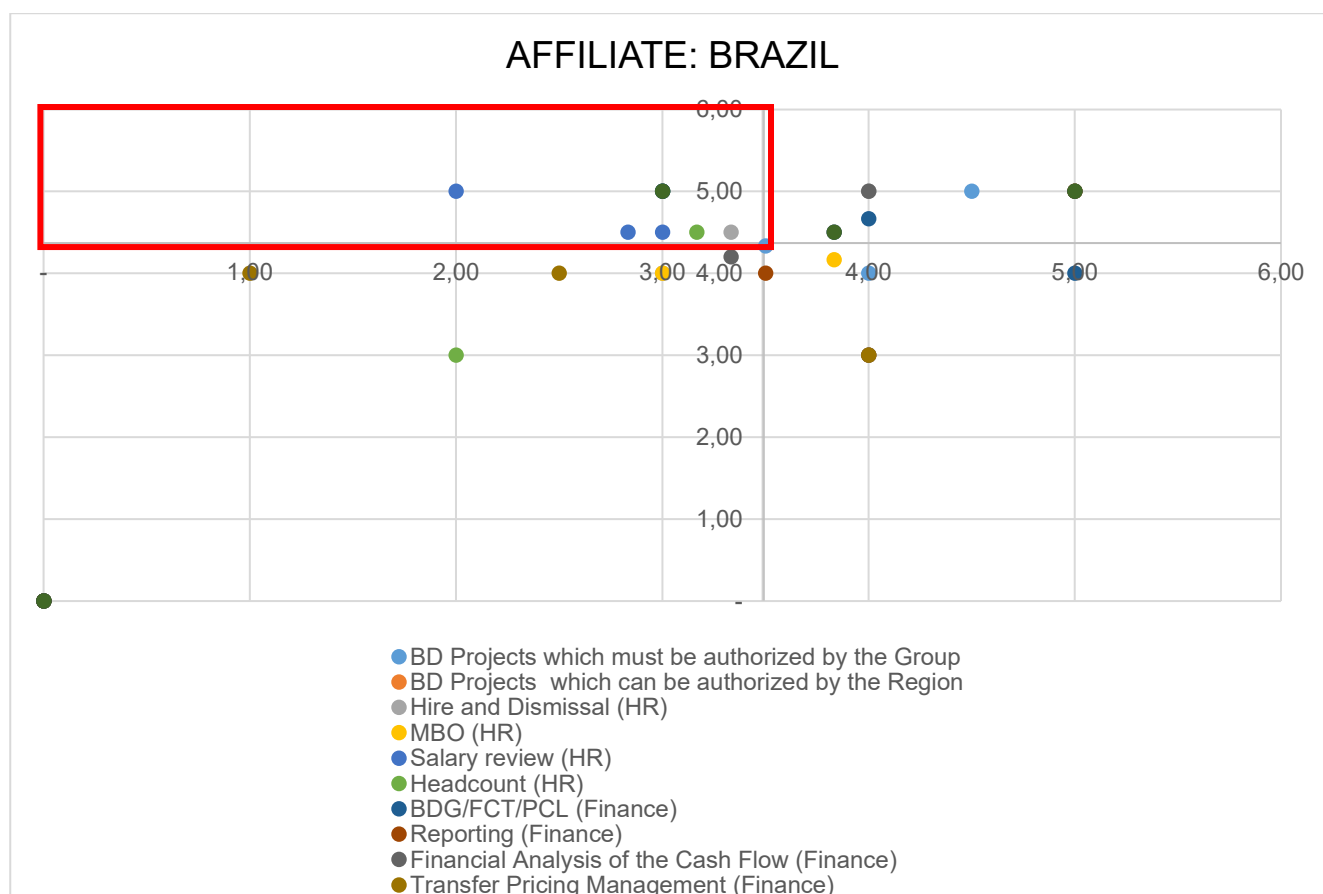


Figura 27 - Carta C-I con l'esempio della filiale brasiliana.

Lo stesso procedimento è stato compiuto per l'elaborazione delle quattro carte riferite ai gruppi di seniority, partendo dai dati nelle tabelle di raggruppamento:

SENIORITY: LESS THAN 3				
Processo	Filiale		C	I
BD Projects which must be authorized by the Group	Mexico	BD Projects which must be authorized by the Group	4,00	5,00
	Brazil	BD Projects which must be authorized by the Group	3,50	4,33
	Russia	BD Projects which must be authorized by the Group	2,00	5,00
	Turkey	BD Projects which must be authorized by the Group	-	-
	IMDD	BD Projects which must be authorized by the Group	2,50	4,50
	China	BD Projects which must be authorized by the Group	3,50	3,50
	Pakistan	BD Projects which must be authorized by the Group	4,00	3,00
	Headquarter	BD Projects which must be authorized by the Group	3,00	3,00
BD Projects which can be authorized by the Region	Mexico	BD Projects which can be authorized by the Region	3,50	4,50
	Brazil	BD Projects which can be authorized by the Region	3,50	4,50
	Russia	BD Projects which can be authorized by the Region	2,00	5,00
	Turkey	BD Projects which can be authorized by the Region	-	-
	IMDD	BD Projects which can be authorized by the Region	2,00	5,00
	China	BD Projects which can be authorized by the Region	3,00	4,25
	Pakistan	BD Projects which can be authorized by the Region	4,00	3,00
	Headquarter	BD Projects which can be authorized by the Region	3,00	4,00
Hire and Dismissal (HR)	Mexico	Hire and Dismissal (HR)	4,50	5,00
	Brazil	Hire and Dismissal (HR)	3,33	4,50
	Russia	Hire and Dismissal (HR)	4,00	3,50
	Turkey	Hire and Dismissal (HR)	-	-
	IMDD	Hire and Dismissal (HR)	4,50	4,50
	China	Hire and Dismissal (HR)	4,25	4,25
	Pakistan	Hire and Dismissal (HR)	3,00	-
	Headquarter	Hire and Dismissal (HR)	4,00	5,00
MBO (HR)	Mexico	MBO (HR)	5,00	5,00
	Brazil	MBO (HR)	3,83	4,17
	Russia	MBO (HR)	5,00	5,00
	Turkey	MBO (HR)	-	-
	IMDD	MBO (HR)	4,50	4,00
	China	MBO (HR)	4,50	4,00
	Pakistan	MBO (HR)	3,00	4,00
	Headquarter	MBO (HR)	2,00	5,00
Salary review (HR)	Mexico	Salary review (HR)	4,00	5,00
	Brazil	Salary review (HR)	2,83	4,50
	Russia	Salary review (HR)	5,00	5,00
	Turkey	Salary review (HR)	-	-
	IMDD	Salary review (HR)	4,50	4,00
	China	Salary review (HR)	3,00	4,25
	Pakistan	Salary review (HR)	3,00	4,00

	Headquarter	Salary review (HR)	2,00	5,00
Headcount (HR)	Mexico	Headcount (HR)	4,50	5,00
	Brazil	Headcount (HR)	3,17	4,50
	Russia	Headcount (HR)	5,00	5,00
	Turkey	Headcount (HR)	-	-
	IMDD	Headcount (HR)	4,50	4,00
	China	Headcount (HR)	4,00	4,00
	Pakistan	Headcount (HR)	3,00	-
	Headquarter	Headcount (HR)	3,00	4,00
BDG/FCT/PCL (Finance)	Mexico	BDG/FCT/PCL (Finance)	4,00	5,00
	Brazil	BDG/FCT/PCL (Finance)	4,00	4,67
	Russia	BDG/FCT/PCL (Finance)	5,00	5,00
	Turkey	BDG/FCT/PCL (Finance)	-	-
	IMDD	BDG/FCT/PCL (Finance)	5,00	4,50
	China	BDG/FCT/PCL (Finance)	3,50	4,25
	Pakistan	BDG/FCT/PCL (Finance)	3,00	-
	Headquarter	BDG/FCT/PCL (Finance)	4,00	5,00
Reporting (Finance)	Mexico	Reporting (Finance)	4,00	4,50
	Brazil	Reporting (Finance)	3,50	4,00
	Russia	Reporting (Finance)	5,00	5,00
	Turkey	Reporting (Finance)	-	-
	IMDD	Reporting (Finance)	3,50	4,50
	China	Reporting (Finance)	3,50	4,00
	Pakistan	Reporting (Finance)	3,00	-
	Headquarter	Reporting (Finance)	1,00	2,00
Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	Mexico	Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	4,50	5,00
	Brazil	Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	3,33	4,20
	Russia	Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	5,00	5,00
	Turkey	Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	-	-
	IMDD	Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	2,50	3,50
	China	Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	3,50	4,00
	Pakistan	Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	3,00	-
	Headquarter	Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	2,00	2,00
Transfer Pricing Management (Finance)	Mexico	Transfer Pricing Management (Finance)	4,00	5,00
	Brazil	Transfer Pricing Management (Finance)	2,50	4,00
	Russia	Transfer Pricing Management (Finance)	5,00	5,00
	Turkey	Transfer Pricing Management (Finance)	-	-
	IMDD	Transfer Pricing Management (Finance)	2,00	3,50
	China	Transfer Pricing Management (Finance)	3,00	4,00
	Pakistan	Transfer Pricing Management (Finance)	3,00	-
	Headquarter	Transfer Pricing Management (Finance)	2,00	5,00
Strategic Plan (MKTG)	Mexico	Strategic Plan (MKTG)	5,00	5,00
	Brazil	Strategic Plan (MKTG)	3,83	4,50
	Russia	Strategic Plan (MKTG)	5,00	5,00
	Turkey	Strategic Plan (MKTG)	-	-
	IMDD	Strategic Plan (MKTG)	4,50	4,50

	China	Strategic Plan (MKTG)	3,50	4,50
	Pakistan	Strategic Plan (MKTG)	3,00	5,00
	Headquarter	Strategic Plan (MKTG)	3,00	3,00
Brand Plan (MKTG)	Mexico	Brand Plan (MKTG)	4,00	4,50
	Brazil	Brand Plan (MKTG)	3,83	4,50
	Russia	Brand Plan (MKTG)	4,00	4,50
	Turkey	Brand Plan (MKTG)	-	-
	IMDD	Brand Plan (MKTG)	4,50	4,00
	China	Brand Plan (MKTG)	3,50	4,00
	Pakistan	Brand Plan (MKTG)	3,00	4,00
	Headquarter	Brand Plan (MKTG)	3,00	3,00

Tabella 17 - Tabella di riepilogo dati per la costruzione della carta C-I con l'esempio della seniority less than 3.

Ad esempio, per la Carta "less than 3", la media dei valori ottenuti per la chiarezza e per l'importanza sono risultate rispettivamente 3,63 e 4,24. Per cui i processi critici sono quelli che si trovano in quell'area con chiarezza inferiore a 3,63 e importanza superiore a 4,24 e ne sono emersi 15.

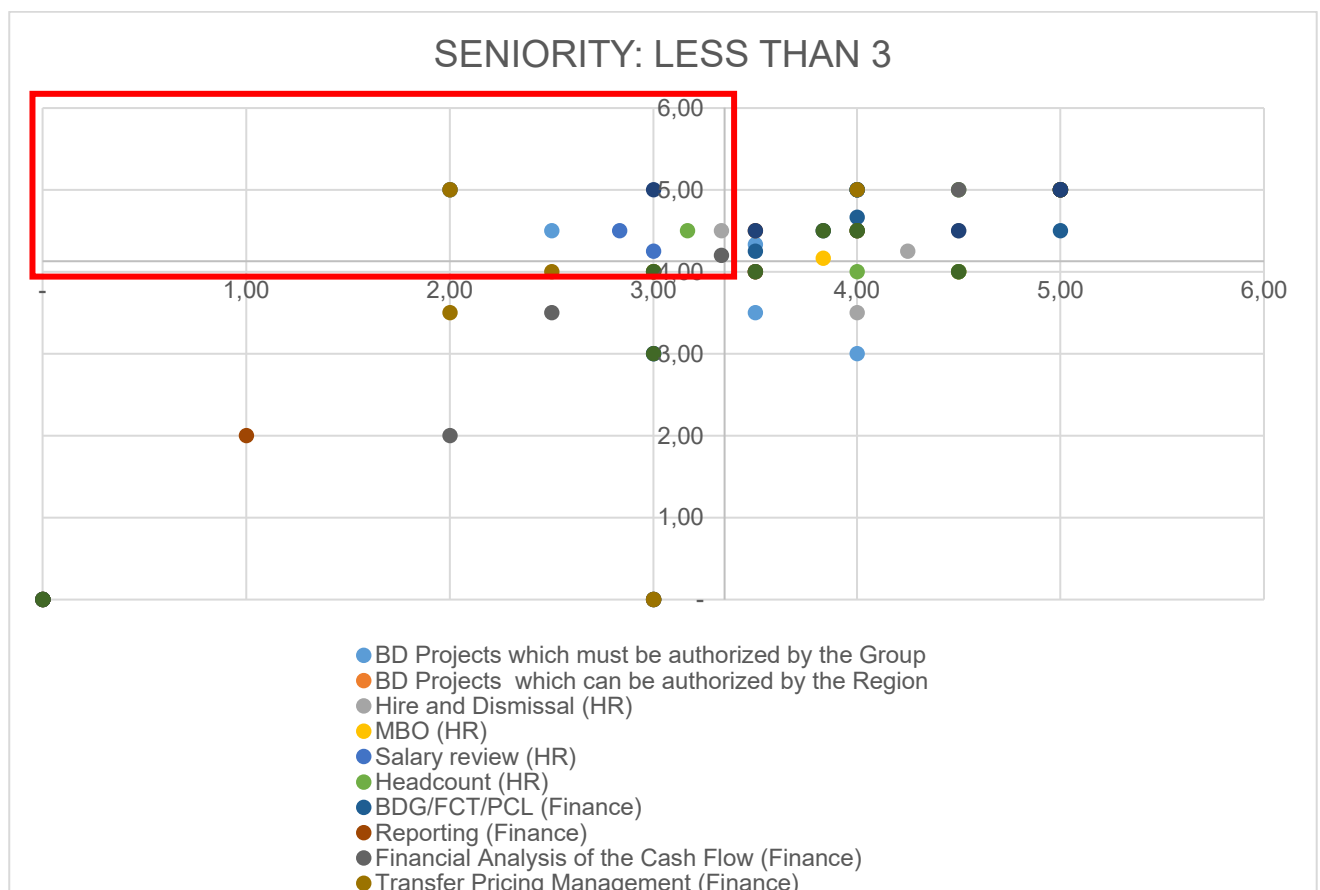


Figura 28 - Carta C-I con l'esempio della seniority "less than 3".

Una volta definite le 12 carte C-I, ho costruito una tabella nella quale ho evidenziato quante volte il processo si era localizzato nell'area critica, ottenendo:

BD Projects which can be authorized by the Region	21
Salary review (HR)	20
Strategic Plan (MKTG)	17
Headcount (HR)	15
BD Projects which must be authorized by the Group	14
BDG/FCT/PCL (Finance)	13
Brand Plan (MKTG)	10
Transfer Pricing Management (Finance)	8
MBO (HR)	7
Reporting (Finance)	7
Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	5
Hire and Dismissal (HR)	2

Tabella 18 - Ranking di criticità dei processi (dalla più elevata alla più bassa).

Confrontando i risultati con la mia tutor aziendale, Silvia Zanini, abbiamo potuto notare che il dato relativo allo Strategic Plan del Pakistan era stato influenzato negativamente dal fatto che tale processo non è ancora gestito a livello locale ma a livello di sede centrale. Per cui eliminando le risposte del Pakistan per lo Strategic Plan, ho ottenuto un nuovo ranking:

BD Projects which can be authorized by the Region	21
Salary review (HR)	20
Headcount (HR)	15
Strategic Plan	14
Projects which must be authorized by the Group	14
BDG/FCT/PCL (Finance)	13
Brand Plan (MKTG)	10
Transfer Pricing Management (Finance)	8
MBO (HR)	7
Reporting (Finance)	7
Financial Analysis of the Cash Flow (Finance)	5
Hire and Dismissal (HR)	2

Tabella 19 - Ranking di criticità dei processi (dalla più elevata alla più bassa) revisionato.

Questi risultati sono in linea con quelli ottenuti nella seconda sezione che identificavano il Business Development come il principale processo da chiarire, seguito da Human Resource.

Di seguito ho focalizzato la mia analisi nell'individuazione di correlazioni tra filiale/seniority e livello di chiarezza dei processi. Per quanto riguarda la correlazione tra filiale e livello di chiarezza mi sono basata sulla teoria delle dimensioni culturali di Hofstede (vd cap. 2.1.6) poiché la Region Emerging Countries & IMDD, come affermato nel capitolo precedente, è composta da paesi culturalmente ed economicamente molto diversi tra di loro. La regione dei paesi emergenti riunisce un vasto ed eterogeneo assortimento di culture e in

molti casi i paesi che ne fanno parte sono situati molto lontano dalla sede centrale (Italia). Ignorare le differenze culturali in azienda può rilevarsi un errore fatale per l'organizzazione, proprio per questo, la comunicazione *cross-culture* diventa un pilastro essenziale se associata ad una maggiore comprensione degli individui, nel loro modo di vivere, di comunicare e di percepire il mondo. Il lavoro dell'antropologo e psicologo sociale olandese Geert Hofstede rappresenta uno dei maggiori studi sulla comparazione di culture e su come questa possa influenzare il sistema di valori degli individui e, di conseguenza, anche il loro modo di lavorare, di gestire i problemi, di trovare soluzioni e di relazionarsi con gli altri.

5.1.3.5 Correlazione tra filiale e livello di chiarezza

MESSICO

La filiale del Messico è stata fondata nel 2012, ad oggi conta 70 dipendenti e ha chiuso con un fatturato netto di 12 milioni di euro nel 2016, risultato assai positivo nonostante le oscillazioni valutarie. Dal 2014 Chiesi Messico copre tutti i trentadue stati messicani con una nuova rete commerciale per la linea specialistica, risultato determinante per la penetrazione dei prodotti Chiesi in questo paese. Nella filiale è stata lanciata un'applicazione digitale per formare i pazienti sulle modalità di utilizzo dei prodotti inalatori, l'applicazione può essere utilizzata anche dai medici per monitorare i pazienti stessi e migliorare la loro aderenza alla terapia.

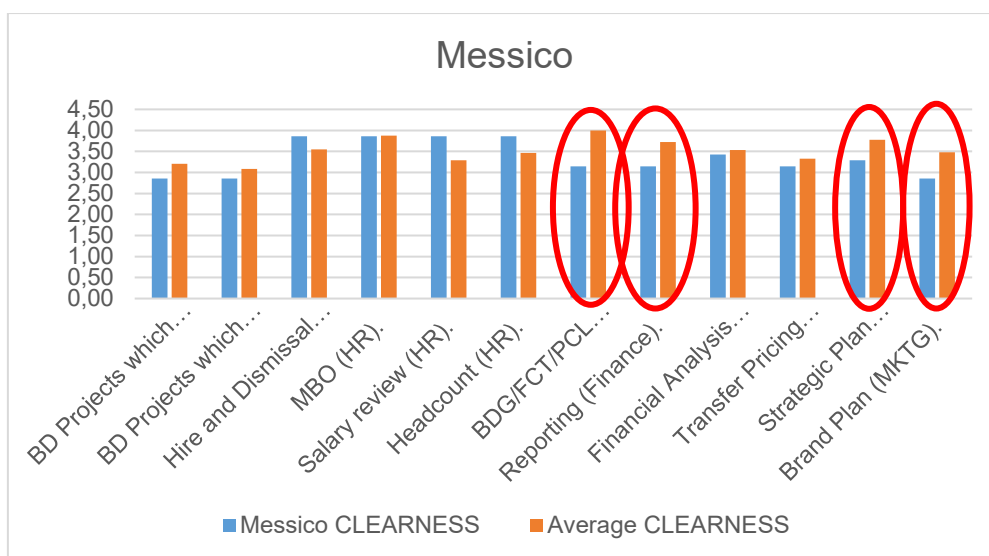


Figura 29 - Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Messico con la media della chiarezza di tutte le filiali.

La filiale Messico mostra un andamento della chiarezza per i processi del Business Development lievemente discordante rispetto alla media delle risposte totali. Al contrario, i processi di Human Resource sembrano essere ben chiari grazie, forse, all'intenso lavoro che questa unità organizzativa sta attuando in questi anni come i programmi di formazione per gruppi mirati di dipendenti. Mentre i processi che risultano essere estremamente discordanti dalla media globale sono quelli del Finance e del Marketing: BDG/FTC/PCL ottiene

un punteggio di 3,14 contro i 4,00 della media, Reporting 3,14 contro i 3,72 mentre lo Strategic Plan e il Brand Plan 3,29 e 2,86 rispettivamente contro i 3,78 e 3,48. I risultati del Finance e del Marketing non ci hanno stupito particolarmente poiché data la giovane età della filiale, tali processi non sono ancora totalmente acquisiti e implementati.

BRASILE

Chiesi Brasile è stata la prima sede estera ad essere aperta nel 1978, dando il via all'internazionalizzazione dell'azienda. Nonostante il mercato brasiliano sia stato fortemente condizionato dall'andamento dei cambi, la filiale chiude il 2016 con un fatturato netto di 59 milioni di euro. Fanno parte di questa filiale 212 dipendenti, di cui 122 sono addetti alla produzione.

Dal 2015 il Brasile sta affrontando un periodo di turbolenze politiche, determinando problemi economici anche nel mercato farmaceutico. Tuttavia, il mercato al dettaglio ha presentato una crescita a doppia cifra. Inoltre, i prodotti *originator* hanno ottenuto risultati migliori rispetto alla concorrenza delle aziende nazionali, orientate prevalentemente verso i generici. L'obiettivo della filiale è continuare a crescere, migliorando il portafoglio in neonatologia e primary care e aumentando la competitività nel mercato degli OTC.

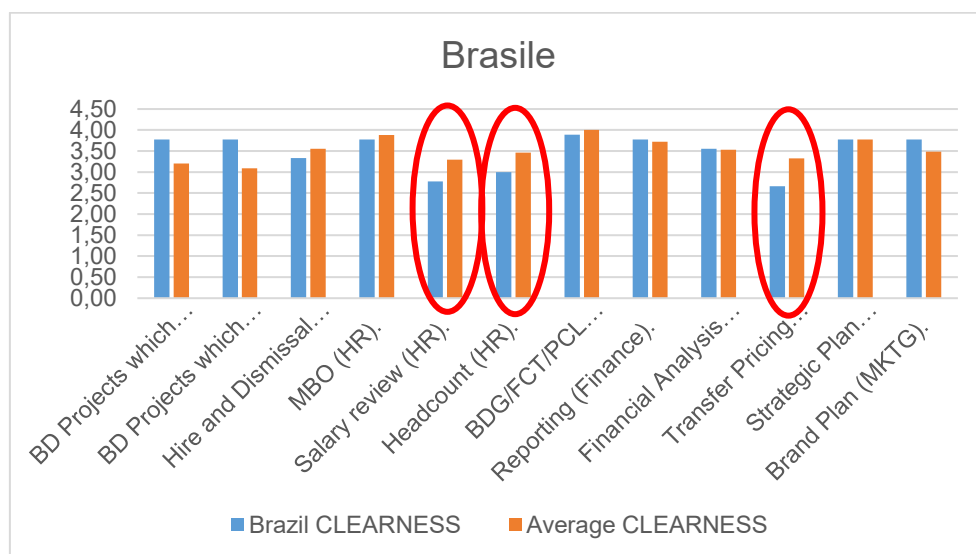


Figura 30 - Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Brasile con la media della chiarezza di tutte le filiali.

L'andamento dei dati medi forniti dalla filiale brasiliana mostra che per i processi del Business Development il livello di chiarezza è estremamente superiore alla media globale poiché, essendo questa filiale una delle più mature, questa unità organizzativa negli anni si è ben sviluppata grazie ai diversi progetti effettuati e consolidati. Mentre nell'area Human Resource due processi hanno ottenuto un punteggio inferiore alla media, Salary Review ed Headcount e nell'area Finance il Transfer Pricing ha ottenuto un punteggio pari a 2,67 contro i 3,33 della media globale. Probabilmente per quanto riguarda i due processi di HR l'elevato turnover del ruolo dell'HR Director della filiale ha influenzato negativamente la conoscenza a livello locale di

tali processi. Per il Transfer Pricing il dato è influenzato anch'esso negativamente a causa dall'elevato tecnicismo che richiede tale processo.

RUSSIA

La filiale russa si trova in uno dei mercati con il più alto potenziale ed è composta da 185 dipendenti, raggiungendo nel 2016 un fatturato netto di 25 milioni di euro. Chiesi Russia ha mantenuto un adeguato risultato economico, nonostante la situazione turbolenta del paese e la decrescita globale del mercato farmaceutico. L'elemento più rilevante che ha contribuito a questi risultati è stata la scelta di dividere la *field force* in due reti distinte per le quali si prevede un aumento di vendite future: special care/neonatology e respiratory/primary care. Quest'anno si sono introdotto in Russia delle procedure di marketing digitali allo scopo di raggiungere i clienti e superare le barriere geografiche di un territorio che comprende 11 fusi orari.

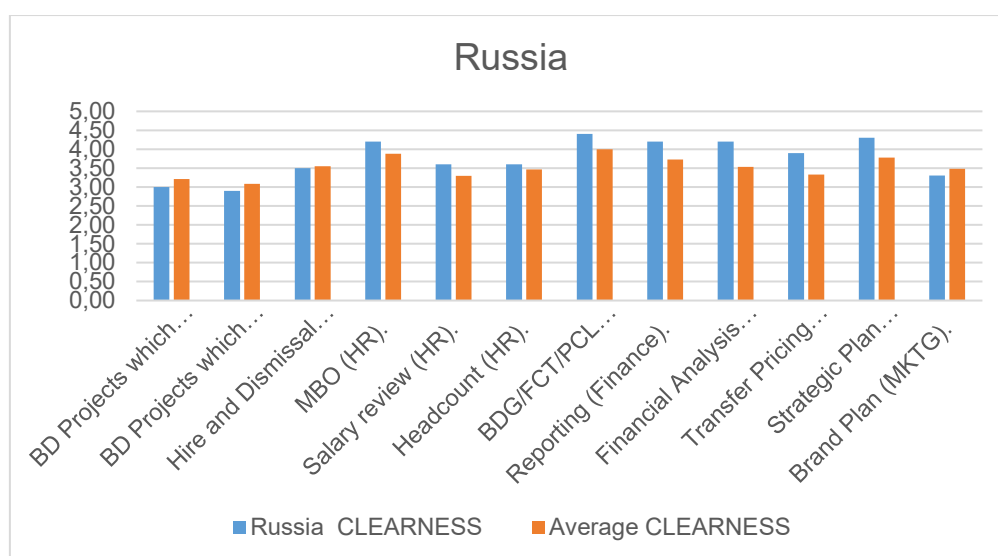


Figura 31 - Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Russia con la media della chiarezza di tutte le filiali.

Confrontando i risultati ottenuti per la filiale russa è possibile riscontrare che la chiarezza nella maggior parte dei processi è superiore o uguale alla media. Questi risultati riprendono quanto affermato dal professor Geert Hofstede, in quanto la cultura russa tende a privilegiare una distanza dal potere alta e una tolleranza dell'incertezza bassa, cioè i dipendenti tendono ad accettare le loro condizioni senza contraddire mai apertamente ciò che il Corporate impone e cercano di evitare situazioni nuove e incerte, con il rischio per l'azienda di non individuare mai le problematiche di questa filiale.

TURCHIA

Per Chiesi Turchia è il decimo anno di presenza nel mercato farmaceutico del paese e ad oggi continua a rafforzare la sua posizione: conta 157 dipendenti e un fatturato netto di 26 milioni di euro. Al fine di costruire un forte spirito di squadra, stabilire una comprensione reciproca e sostenere la collaborazione, la filiale ha lanciato *BizBize (Cozy) Gatherings*, un'iniziativa che porta in tutto il paese la *field force* a contatto

con il personale di sede. Inoltre, ha potenziato la propria offerta di formazione medica, utilizzando un approccio altamente collaborativo, al fine di aumentare il numero degli incontri regionali con i principali *opinion leader* che sono passati dagli 11 del 2014 ai 37 del 2016. Forti sono state anche le iniziative di marketing volte al miglioramento dell'efficienza della forza vendita, come le comunicazioni multimediali innovative, sintetizzate nella nuova *vision*: "essere pionieri in neonatologia". Con l'introduzione del nuovo sistema gestionale CLM, la rete commerciale ha adottato gli iPad per presentare i prodotti ai medici. Per questa filiale l'azienda ha traguardi ambiziosi, in particolare, sta ricercando e valutando nuove opportunità di Business Development.

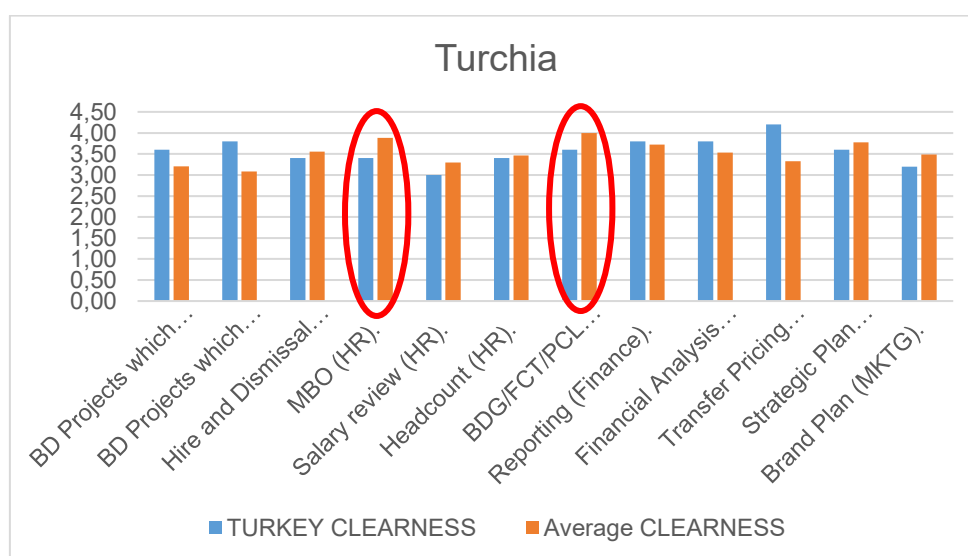


Figura 32 - Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Turchia con la media della chiarezza di tutte le filiali.

Il grafico mostra un andamento sufficientemente in linea con la media globale, ad eccezione dei processi di Transfer Pricing e del Business Development, le cui medie sono superiori alla media totale, dimostrando quanto questi processi siano stati appresi perfettamente nella filiale turca. In particolare, per quanto concerne i processi del Business Development la loro notevole chiarezza è dovuta dal fatto che vi siano in atto diversi progetti di nuove opportunità di business che hanno intensificato il rapporto e la comunicazione tra il Corporate e la filiale turca. Il Transfer Pricing, invece, è stato valutato altrettanto bene poiché, data la previsione di entrata dei generici nel mercato turco, l'azienda si è mossa in anticipo per sostenere questa situazione nei migliori dei modi, collaborando intensamente con la filiale turca e in particolare con il team finance su diversi scenari di riduzione del prezzo locale dei farmaci Chiesi e sull'impatto del transfer pricing corrispondente. Al contrario, il processo di MBO e di BDG/FCT/PCL ottengono un punteggio inferiore alla media globale. Il motivo per cui il secondo ottiene questo punteggio negativo è conseguenza della volatilità del mercato e dell'ingresso dei generici che rendono la prevedibilità dei dati ancora più difficoltosa rispetto a ciò che accade nei mercati emergenti.

IMDD (International Market Development Division)

Nel 2015 la region è passata a un nuovo modello organizzativo: da Paesi Emergenti & International Commercial Operations (ICO) a Paesi Emergenti & International Market Development Division (IMDD). Il passaggio ha generato anche un cambiamento di *mission*: “potenziare l’attività di Chiesi in tutti i mercati disponibili attraverso:

- lo sviluppo di un portafoglio proprietario;
- il miglioramento delle prestazioni in ogni mercato, aiutando i partner a cogliere al meglio le opportunità;
- la messa a punto del modello più appropriato di business”.

IMDD copre più di 55 paesi nelle aree del Latam, Far East, Middle East, Nordics (Danimarca, Finlandia, Norvegia, Svezia e Islanda) e Maghreb (Algeria, Tunisia e Marocco). Nel 2016 ha ottenuto entrate pari a 71 milioni di euro con una crescita rispetto al 2015 del 25%.

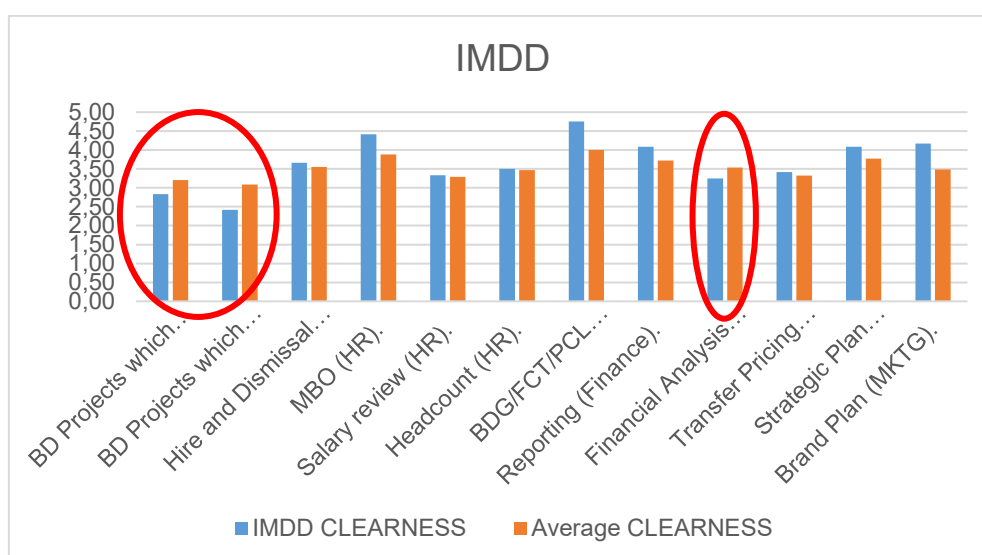


Figura 33 - Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale IMDD con la media della chiarezza di tutte le filiali.

L’andamento dei livelli di chiarezza è fluttuante: i due processi del Business Development ottengono punteggi al di sotto della media globale, dovuto a un coordinamento dei progetti non sempre chiaro in termini di responsabilità tra IMDD e Corporate. Al contrario, tutti i processi dell’area Human Resource e Marketing raggiungono livelli di chiarezza superiori alla media. Per quanto riguarda il Finance, il processo di BDG/FCT/PCL è stato giudicato estremamente chiaro mentre il Financial Analysis of the Cash Flow ottiene un punteggio leggermente inferiore alla media globale.

CINA

In Chiesi Cina si è assistito ad un eccellente tasso di crescita (del 23% rispetto al 2015) dovuto in parte all'adozione della "politica del secondo figlio²²", promossa dal governo centrale, e in parte al *roll-out* di un ambizioso progetto di espansione della *field force*: l'obiettivo dell'ampliamento della forza vendita, da 66 a 112 persone, è quello di raggiungere le città secondarie, cioè penetrare nei mercati delle città più piccole che rappresentano la "Cina emergente". Con un'organizzazione in espansione in un paese vasto come la Cina, il lavoro di squadra resta una sfida e questa è la ragione per cui è stato deciso di rafforzare il dipartimento della formazione e altre funzioni di supporto.

L'organico nel 2016 ha raggiunto 205 dipendenti, 131 dei quali inseriti nella rete commerciale, riorganizzata in cinque regioni, mentre le funzioni di supporto a livello centrale sono state significativamente rafforzate. La crescita di questa filiale è attribuibile alla franchise di neonatologia insieme ai prodotti respiratori, promossi grazie a una *joint venture* con un partner locale, *Eddingpharm*. L'obiettivo per l'anno in corso sarà quello di continuare a potenziare l'ampliamento della rete commerciale per migliorare la copertura del territorio.

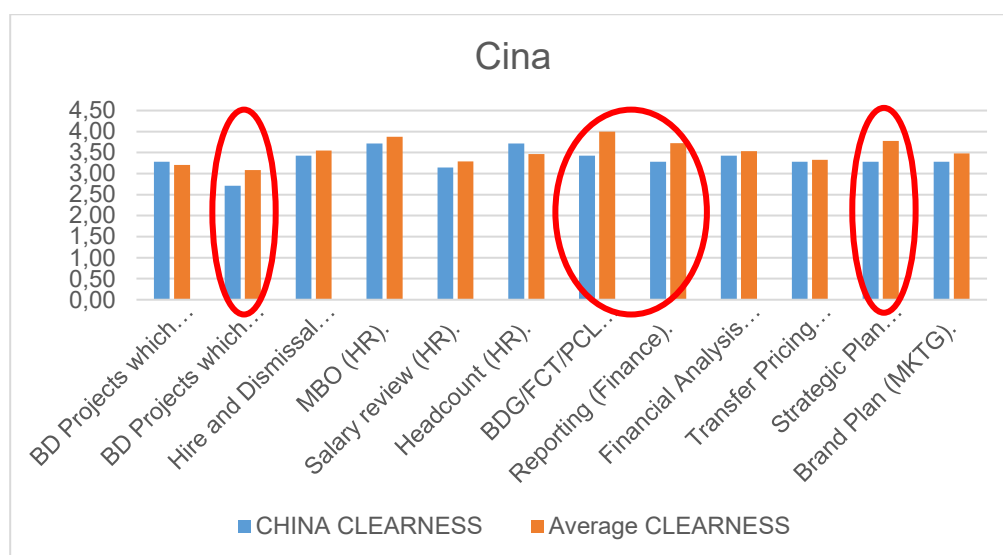


Figura 34 - Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Cina con la media della chiarezza di tutte le filiali.

La filiale cinese ha valutato il processo BD which can be authorized by the Region, BDG/FCT/PCL, Reporting e Strategic Plan come poco chiari. Ciò è dovuto, probabilmente, dal cambio recente del management di prima linea in questa filiale. Lo Strategic Plan, in particolare, è stato identificato come processo poco chiaro a causa della complessità del mercato, della copertura geografica e di decisioni politiche imprevedibili che rendono i piani di sviluppo a cinque anni ardui.

²² Dal primo gennaio 2016 le coppie cinesi che desiderano un secondo figlio potranno averlo: infatti, il governo cinese ha approvato la legge che autorizza a concepire più di un bambino, chiudendo così l'era dell'obbligo del figlio unico durata 35 anni.

PAKISTAN

Chiesi Pakistan ha mantenuto il suo tradizionale dinamismo, nonostante ci sia in corso una situazione politica e istituzionale conflittuale, con un fatturato pari a 19 milioni di euro e un tasso di crescita rispetto il 2015 del 5%. Obiettivo della filiale è quello di continuare a focalizzarsi sull'incremento delle vendite, sviluppando la maggior parte dei suoi prodotti e lanciando tre nuovi farmaci nelle aree terapeutiche respiratoria e neonatale: Peyona, Curosurf 3ml e Clenil Compositum. Inoltre, la filiale vuole aumentare i livelli di efficienza, la presenza e la leadership nel mercato farmaceutico di riferimento. Particolare attenzione sarà anche dedicata a formare le persone al *change management*, con l'obiettivo di promuovere una maggiore responsabilizzazione funzionale e migliorare i risultati di business.

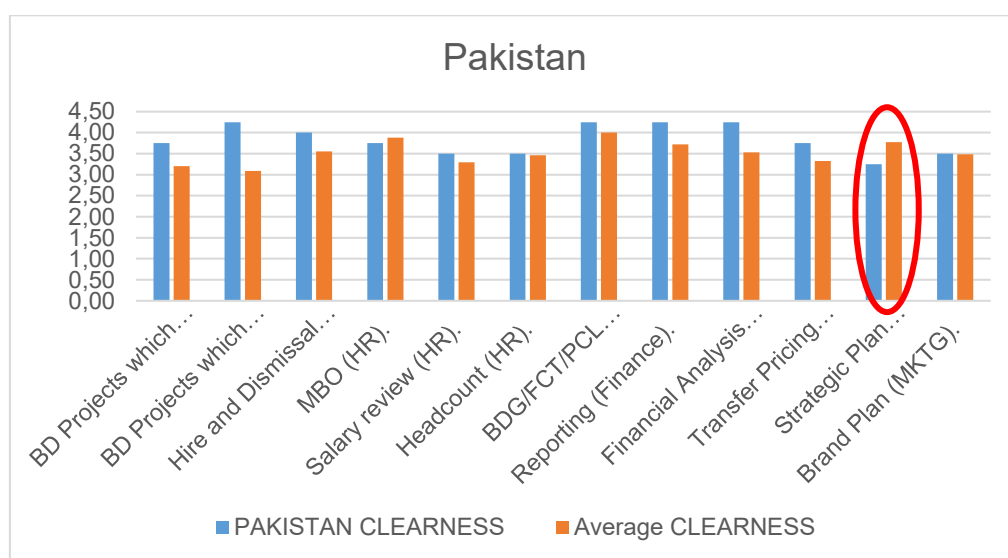


Figura 35 - Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Pakistan con la media della chiarezza di tutte le filiali.

Grazie alle tante attività di *coaching* e *team building*, la filiale Pakistan sembra avere ben chiari tutti i processi delle quattro aree, ad esclusione dello Strategic Plan, che come affermato precedentemente, è un processo che compie solo il Corporate per cui risulta ancora poco conosciuto per questa filiale. In generale, questa chiarezza dei processi, superiore alla media globale, può essere attribuita a un aspetto culturale che, come per la Russia, tende a far prevalere gli aspetti del Gruppo piuttosto che i personali.

HEADQUARTER

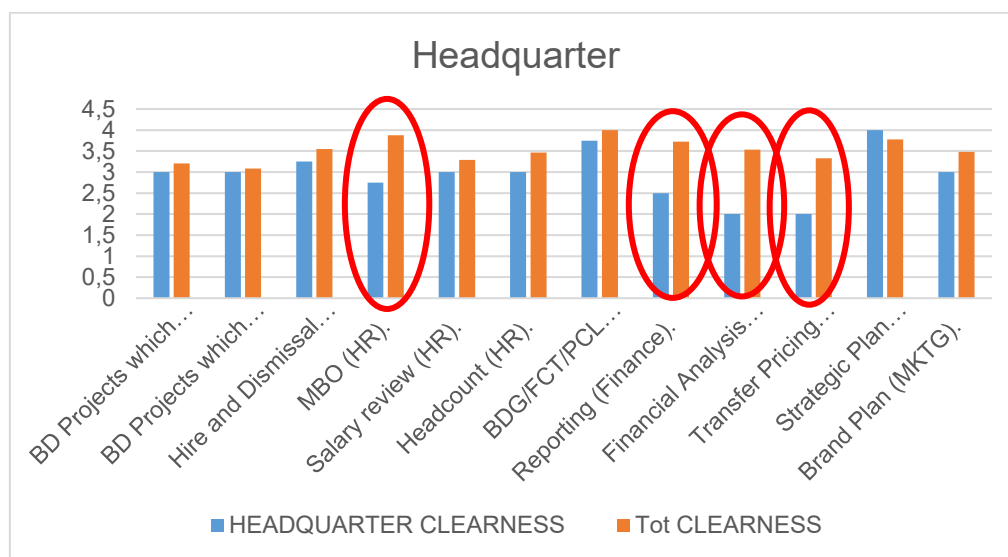


Figura 36 - Confronto, per ogni processo, della chiarezza per l'Headquarter con la media della chiarezza di tutte le filiali.

I risultati che più ci hanno stupito sono stati quelli del Corporate: molti processi sono risultati estremamente poco chiari come MBO, Reporting, Financial Analysis of the Cash Flow e Transfer Pricing. Nella valutazione dell'MBO incide negativamente la mancanza di chiarezza del processo relativo ai riporti funzionali, mentre i processi di Finance sono influenzati negativamente a causa dall'elevato tecnicismo che ne richiedono.

5.1.3.6 Correlazione tra seniority e livello di chiarezza

Per rilevare una correlazione tra la seniority e il livello di chiarezza ho costruito un grafico a due assi per ogni processo, ponendo in ascissa i quattro gruppi di seniority (10+, 6-10, 3-5, less than 3) e in ordinata i valori di chiarezza ottenuti:

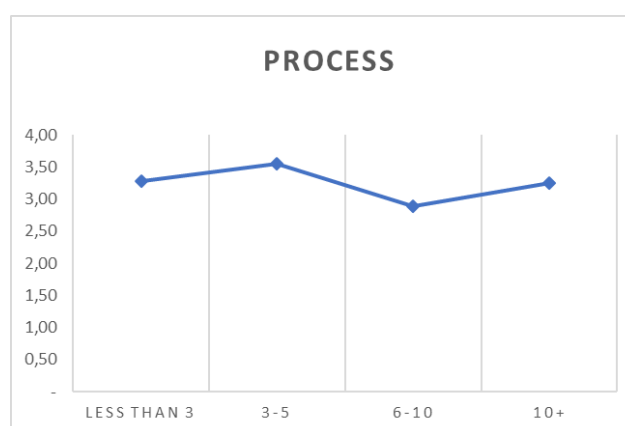


Figura 37 - Andamento della seniority rispetto al valore di chiarezza attribuito al processo.

Dopodiché, ho analizzato quanti processi risultavano più chiari e quanti meno chiari in relazione ai quattro gruppi di seniority:

	10+	6-10	3-5	Less than 3	tot
Più chiaro	3	1	3	5	12
Meno chiaro	1	6	3	2	12

Tabella 20 - Numero dei processi “più chiari” e “meno chiari” per le quattro seniority.

Il risultato atteso era un trend crescente della variabile chiarezza all’aumentare della seniority per ogni processo. In realtà ciò che ha stupito è stata la fascia 6-10 che è risultata avere meno conoscenza dei processi aziendali, nonostante il lungo periodo lavorativo alle spalle. Al contrario, la fascia *less than 3* sembra essere la più padrona dei processi, malgrado il breve periodo lavorativo. La tabella mostra che con l’aumentare dell’anzianità lavorativa, la chiarezza dei processi tende a diminuire invece che ad aumentare. Una delle ipotesi è che la fascia di seniority 6-10, avendo attraversato il cambiamento organizzativo del 2012, non sia ancora riuscita ad assimilare anche quello avvenuto nei processi.

5.1.2.7 Spazio per commenti, domande o suggerimenti

L’8% degli utenti ha approfittato della possibilità di utilizzare lo spazio alla fine del questionario per esprimere critiche, giudizi ma anche elogi.

5.2 Fase 2

Seguendo gli step descritti nel capitolo 2.2.4 sulla mappatura dei processi, la fase due ha inizio con l’identificazione dei processi critici e si conclude con la definizione delle figure organizzative coinvolte attraverso lo strumento della matrice RACI. Facendo riferimento alla tabella 19, ho stabilito quali fossero i processi su cui soffermare l’attenzione: BD Projects which can be authorized by the Region, Salary Review ed Headcount. Questi tre processi sono quelli che si sono posizionati con maggior frequenza nella zona di alta criticità (chiarezza bassa e importanza alta) delle carte C-I. Per cui, su queste aree sensibili è stata utilizzata la matrice RACI, definendo in modo chiaro i ruoli e le responsabilità degli attori coinvolti. Nello specifico, solo per i processi Salary Review ed Headcount è stata utilizzata la matrice, mentre per il BD Projects which can be authorized by the Region non sono intervenuta direttamente nell’analisi. Questo poiché, mentre lavoravo sul progetto in azienda, la relativa unità organizzativa era stata coinvolta in un cambiamento nella guida delle funzioni, che ne ha definito, di conseguenza, orientamento e percorso.

5.2.1 La matrice RACI

La matrice RACI è uno strumento di Process Mapping la cui funzione principale è quella di connettere le persone alle attività. Grazie a questo mezzo, chiunque sia coinvolto in un processo o in un cambiamento organizzativo, sa esattamente quale sia il suo ruolo e la sua responsabilità. Questo strumento è il succo di due parti fondamentali, la mancanza di una delle due, porta la matrice a non diventare parte della realtà

quotidiana: la prima si riferisce all'aspetto tecnico cioè la costruzione della matrice, mentre la seconda è la sua comunicazione e accettazione da parte degli attori coinvolti.

5.2.1.1 Costruzione

Per costruire la matrice dei due processi selezionati (Salary Review ed Headcount), inizialmente, ho dovuto identificare le attività e le parti interessate che li coinvolgevano, attraverso delle interviste. Raccolte le informazioni che mi servivano, ho creato su un foglio Excel la matrice per entrambi i processi.

5.2.1.1.1 Salary Review

Il processo di Salary Review/Compensation rappresenta il sistema di retribuzione che l'impresa adotta con lo scopo di attrarre, trattenere, motivare e ricompensare le risorse ritenute di fondamentale interesse nell'ottica di un successo di lungo periodo per l'azienda. I ruoli e le responsabilità del processo variano a seconda del profilo del candidato, per questo motivo il processo è stato suddiviso per General Manager, prima linea e "altri dipendenti".

Prerequisiti del processo sono l'approvazione del budget da parte del CEO e la definizione di una Policy aziendale, riguardante la retribuzione per ogni livello. Quest'ultima stabilisce alcuni principi chiave e le linee guida per la gestione delle Policy locali (a livello di filiale), con particolare riferimento a:

- collegamento tra prestazione e revisione salariale;
- collegamento tra stipendio base e revisione salariale;
- retribuzione variabile.

La Policy viene approvata dal Global HR dopo che il Group Compensation & Benefit definisce le principali fasi (con supporto del CEO e del Regional HR Manager) del metodo di revisione salariale del Gruppo Chiesi:

- allineamento con la strategia aziendale;
- orientamento alla performance (performance-orientation);
- consapevolezza del mercato (market-awareness);
- trasparenza.

Questa politica di remunerazione si applica (dopo aver informato tutte le filiali) a tutti i dipendenti appartenenti alle funzioni Corporate di Chiesi e a tutte le filiali del Gruppo e ogni decisione di remunerazione dovrà essere conforme alle norme internazionali sull'organizzazione del lavoro (*Labour Organization Standards*), a regolamenti amministrativi, a contratti e ad accordi collettivi. Definita la Policy, una volta all'anno vengono determinate le linee guide annuali da parte del Group Compensation & Benefit e approvate dal Global HR. Per eventuali consulti, il Group Compensation & Benefit si affida al Regional HR Manager. Chi assume il ruolo di responsabile (R) in questa attività deve contribuire all'innovazione delle politiche e delle pratiche retributive, portando esperienze caratteristiche della region (per esempio, fattori di compensazione, strumenti e pratiche, benchmark da altre aziende operanti a livello locale, ecc.). Il Group

Compensation & Benefit è anche responsabile del trasferimento delle linee guida sia a livello regionale che locale. I ruoli e le responsabilità delle prime due attività appena descritte valgono sia per il General Manager, sia per la prima linea, sia per gli “altri dipendenti”, mentre con le successive attività è necessario distinguere il soggetto di riferimento.

Con l’attività seguente alla definizione delle linee guida annuali si giunge al primo step del processo di Salary Review: condivisione degli elementi fondamentali (dati del mercato, matrice di merito, ecc.). Ogni filiale (nello specifico il Local HR) condivide i dati rilevanti per la Salary Review:

- importo totale del salario in budget (%);
- tasso di inflazione del paese e altri specifici elementi locali da considerare (ad esempio, aumenti generali per obbligo di legge o per contratti industriali, ecc.);
- informazioni relative ai dati personali secondo un modello standard fornito dal Gruppo HR:
 - salario corrente;
 - precedenti revisioni salariali;
 - piani dei salari già concordati (eventualmente);
 - salario del mercato fornito dall’indagine retributiva di Towers Watson.
- la matrice di merito: serve per collegare le performance dei dipendenti al processo di revisione salariale (sistema *pay-for-performance*). La matrice stabilisce un rapporto tra il livello delle performance e il posizionamento retributivo del dipendente nel mercato esterno del lavoro.

Overall Performance Evaluation	Annual Base Salary vs Market		
	BELOW THE RANGE	IN THE RANGE	ABOVE THE RANGE
OUTSTANDING	++++	+++	++
BEYOND EXPECTATIONS	+++	++	+
IN LINE	++	+	No merit increase
OPEN IMPROVEMENT	+	No merit increase	No merit increase
INADEQUATE	No merit increase	No merit increase	No merit increase

Tabella 21 - Matrice di Merito. Fonte: Policy Chiesi Farmaceutici.

Questi dati vengono approvati dal Group Compensation & Benefit per il General Manager, mentre per la prima linea e per gli “altri dipendenti” dal Local HR, al fine di responsabilizzare maggiormente le filiali estere: il Local HR manda i dati della prima linea al Corporate, consultando prima il General Manager, il Regional HR Manager e il Group Compensation & Benefit e informa successivamente il Global HR. I dati della seconda

linea vengono, invece, elaborati e approvati dal Local HR dopo aver consultato il Regional HR Manager e, ad attività conclusa, il General Manager e i Direct Manager vengono informati di quanto predisposto.

L'aumento dello stipendio deriva da due componenti: dal merito, assegnato individualmente e relativo sia alla valutazione della performance, sia all'attuale posizionamento sul mercato (come mostra la tabella 21) e da aumenti generali futuri, generalmente derivanti dal costo della vita, dall'inflazione, da aggiustamenti per svalutazioni monetarie, ecc. A livello locale si definiscono le percentuali di riferimento, che derivano dall'aumento per merito, generate dalla combinazione performance/posizionamento sul mercato. Ogni filiale deve concordare la propria matrice con il gruppo delle Risorse Umane, per esempio nel caso in cui si voglia espandere il numero di *cluster* per ottenere un livello più alto di segmentazione. La proposta di aumento del salario per il General Manager viene elaborata dal Global HR e approvata dal Regional HR Manager. Per alcune filiali, è lo stesso Regional HR Manager che si occupa di formulare la proposta di Salary Review, mentre il Local HR e il Group Compensation & Benefit fungono da consulenti. La proposta di aumento del salario per la prima linea e per tutti gli altri dipendenti al di sotto di questa, viene eseguita dal Local HR, mentre l'*accountability* è sempre locale, ma non è di competenza della stessa persona: per la prima linea l'approvazione dell'attività proviene dal General Manager, mentre per gli "altri dipendenti" dai Direct Manager. Se il processo ha inizio intorno metà gennaio, l'attività di approvazione delle proposte avviene entro metà marzo. La Salary Review per il General Manager viene discussa dal Global HR e dal Regional HR Manager e approvata dall'Head of Region; i Local HR vengono informati insieme al Group Compensation & Benefit. Per la prima linea, invece, l'attività di approvazione delle proposte è a livello locale, la cui responsabilità ricade sul Local HR e sul Regional HR Manager, mentre l'*accountability* è del General Manager. L'elaborazione delle proposte viene inviata al Group Compensation & Benefit e all'Head of Region. Per quanto riguarda "gli altri dipendenti" l'attività di approvazione è leggermente diversa: oltre ad approvare le proposte di Salary Review, si inserisce una nuova attività di approvazione del piano complessivo, cioè il Local HR deve verificare che la percentuale di aumento del salario proposta sia coerente rispetto al budget. Il Local HR invia questo dato al Regional HR Manager che funge da consulente e da sbarramento: se il dato non è coerente, il Regional HR Manager rimanda indietro la proposta affinché se ne faccia una nuova concorde con il budget. Definita la proposta, viene preparata la *formal letter* per i diretti interessati: per il General Manager viene preparata dal Group Compensation & Benefit, mentre per tutti gli altri dipendenti dal Local HR. Successivamente, le proposte approvate vengono comunicate: per il General Manager dall'Head of Region e dal Global HR mentre per la prima linea e gli "altri dipendenti" dal Local HR. Solo per il GM vi è un'ulteriore attività: l'elaborazione delle lettere locali, realizzate dal Local HR e definite in base a quanto richiesto dalla normativa locale. Il processo si conclude con il *payout*, ovvero il pagamento che è di responsabilità locale per tutti i dipendenti.

SALARY REVIEW FOR GENERAL MANAGER						
Process Activities	CEO	CORPORATE				LOCAL
		HEAD OF REGION**	GHR	REGIONAL HR	GROUP C&B	LOCAL HR
Definition of the Global Compensation Policy	C		A	C	R	I
Definition of the annual guidelines (consistently with the Global Policy)			A	C	R	I
Sharing of the fundamental data (market and economic data, merit matrix, etc..)		I	I	C	A	R
Formulation of the salary review proposal		I	R	A/R	C	C
Approval of the salary review for GM		A	R	R	I	I
Writing of the formal letter to GM		I	I	C	A/R	
Communication of the salary review		A/R	R	C		I
Writing of the local letter to GM				I		A/R
Payout		I	I			A/R

Tabella 22 - Matrice RACI del processo di Salary Review per il General Manager.

SALARY REVIEW FOR 1 st LINE MANAGERS							
Process Activities	CEO	CORPORATE				LOCAL	
		HEAD OF REGION	GHR	REGIONAL HR	GROUP C&B	GM	LOCAL HR
Definition of the Global Compensation Policy	C		A	C	R	I	I
Definition of the annual guidelines (consistently with the Global Policy)			A	C	R	I	I
Sharing of the fundamental data (market and economic data, merit matrix, etc..)			I	C	C	C	A/R
Formulation of the salary review proposals			I/C	C	C	A	R
Approval of the salary review for 1st line managers		I	I/C	R	I	A	R
Writing of the formal letter to 1st line managers				I		I	A/R
Communication of the salary review				I		A	R
Payout							A/R

Tabella 23 - Matrice RACI del processo di Salary Review per la prima linea.

SALARY REVIEW FOR OTHER EMPLOYEES								
Process Activities	CEO	CORPORATE				LOCAL		
		HEAD OF REGION	GHR	REGIONAL HR	GROUP C&B	GM	LOCAL HR	DIRECT MGRS
Definition of the Global Compensation Policy	C		A	C	R	I	I	
Definition of the annual guidelines (consistently with the Global Policy)			I	I	I/C	A	R	I
Sharing of the fundamental data (market and economic data, merit matrix, etc..)				C		I	A/R	I
Formulation of the salary review proposals				I		I/C	R	A
Approval of the salary review for other employees				I		A	R	I
Approval of the overall salary review plan vs budget				C	I	A	R	
Writing of the formal letter to other employees							A/R	I
Communication of the salary review							R	A
Payout							A/R	

Tabella 24 -Matrice RACI del processo di Salary Review per i dipendenti al di sotto della prima linea.

5.2.1.1.2 Headcount

Il processo di Headcount è la pianificazione strategica della *workforce* futura dell'azienda e risponde alle seguenti domande:

- quali ruoli sono critici per attuare i piani di business?
- di quali ruoli l'azienda ha più bisogno per raggiungere i suoi obiettivi?
- l'azienda ha le competenze in termini qualitativi e quantitativi per attuare la strategia?
- quali sono i temi strategici sui quali spendere il budget aziendale e concentrare gli investimenti sulle persone?

È una delle *practice* di più recente creazione, considerata una componente fondamentale della *business strategy* poiché è l'equivalente del *business planning* ma applicato alle persone.

Il processo di Headcount fornisce ai manager un quadro per la pianificazione delle decisioni ad un anno del personale in base alla missione organizzativa, ai piani strategici, alle risorse in bilancio e a una serie di capacità e competenze della forza lavoro desiderate. È necessaria una visione di lungo termine delle esigenze organizzative e di come tali esigenze possono cambiare in base ai fattori interni ed esterni per potere proporre piani consistenti ad un anno. Fondamentalmente questo processo è semplice ma dipende da un'analisi rigorosa e completa delle operazioni da svolgere, della forza lavoro e dell'organizzazione strategica dell'azienda.

Il processo prende il via nel momento in cui viene approvato dal CEO il budget annuale e viene stabilita una Policy sulla gestione della forza lavoro che si applica sia alle funzioni di Finance e Human Resource, sia all'intero Gruppo Chiesi di qualsiasi livello organizzativo (Funzioni Corporate e Filiali locali). La Policy serve come linea guida a tutte le funzioni coinvolte in questo processo (Finance, Marketing ed HR), così da evitare una diversa concezione della tabulazione dell'organico per ogni dipartimento.

L'attività dell'implementazione delle linee guida annuali consiste nel pianificare la forza lavoro, il FTE (full time equivalent), le politiche retributive, ecc. ed è svolta dall'HR locale insieme al Regional HR, con consulto all'Head of Region. L'attività viene in seguito approvata dal General Manager. Durante l'anno vengono periodicamente create delle previsioni (*forecast*) aggiornate che offrono l'opportunità di rivedere l'organico:

- stima delle prestazioni future dell'azienda in termini di crescita, produzione e fatturato;
- stima dei cambiamenti dei talenti necessari per soddisfare la crescita;
- stima dei posti vacanti futuri da riempire in modo proattivo;
- stima delle risorse umane disponibili nell'organizzazione da stimolare per raggiungere gli obiettivi aziendali previsti.

Sulla base di queste previsioni, il Local HR raccoglie le richieste di headcount per l'anno in corso. Egli per svolgere al meglio il proprio compito, si consulta con il General Manager e con i Direct Manager e per specifiche indicazioni si avvale dell'aiuto del team di Marketing e Finance. Queste richieste vengono approvate dall'HR locale e dal Regional HR, informando successivamente l'Head of Region. In seguito, vengono presentate le richieste di headcount nel pacchetto di budget: il Finance prepara la proposta di budget mantenendo un contatto attivo con il team di Marketing e di Human Resource. L'attività viene approvata dal General Manager che informa il Regional HR, il Global HR e il CEO di quanto emerso. Una volta al mese, il Local HR insieme al team Finance si occupano dell'estrazione e dell'analisi dei dati su FTE, costo del lavoro ed headcount, fornendo i feedback sui progressi in corso e le previsioni future al General Manager, al Global HR e all'Head of Region. Sulla base di queste analisi si identificano i gap tra l'allocazione delle risorse effettive e pianificate. È infatti estremamente importante che l'azienda (il Local HR nello specifico) monitori le prestazioni rispetto agli obiettivi, per garantire il successo della strategia. Un monitoring regolare dei dati rilevanti sull'organico consente di identificare i problemi e i rischi emergenti della forza lavoro e fornisce una base più solida per le discussioni sulla pianificazione futura. È opportuno, quindi, impostare un piano d'azione volto a coprire eventuali gap e definire come l'organizzazione intenda agire per garantirsi una *workforce* futura coerente con le necessità strategiche. Gli aggiustamenti dei gap vengono effettuati dal Local HR insieme al team di Marketing e Finance sotto la supervisione del General Manager. Per eventuali dubbi i responsabili consultano il Regional HR e informano, ad attività conclusa, l'Head of Region e il Global HR. Il processo si conclude con la chiusura a fine anno degli FTE, costo del lavoro ed headcount, eseguita dal Local HR e dal team Finance.

HEADCOUNT									
Process Activities	CEO	CORPORATE			LOCAL				
		HEAD OF REGION	GHR	REGIONAL HR	GM	HR	MARKETING	FINANCE	DIRECT MANAGERS
Guidelines Implementation (headcount planning, FTEs, etc.)		C		R	A	R			
Headcount requests collection				I	C	A/R	C	C	C
Approval Headcount requests		I	C	R	A	R			
Headcount requests presentation on the package budget (FTEs, labour cost, phasing, Headcount planning)	I	C	I	I	A	R	R	R	
Monthly Headcount scores extraction and processing, FTEs, etc.		I	I	C	I	A/R		R	
Monthly Monitoring (data evaluation)		I	I	C	C	A/R			
Adjustment FCT&PCL		I	I	C	A	R	R	R	
Year end Closing	I	I	I	C	C	A/R		R	

Tabella 25 - Matrice RACI del processo di Headcount.

5.2.1.2 Comunicazione e l'influenza di potere

La semplice creazione della matrice RACI non è sufficiente alla risoluzione dei conflitti e delle ambiguità create a causa della mancata assegnazione dei ruoli e delle responsabilità. Affinché questo strumento svolga un corretto *mapping* strategico è necessaria una sua condivisione, discussione e approvazione da parte di tutti gli interessati.

Una gestione del cambiamento efficiente si basa sulla chiarezza e sull'utilità delle comunicazioni relative ai cambiamenti futuri. Perché la distribuzione e approvazione delle matrici RACI sia priva di problemi, il piano di comunicazione si è sviluppato in quattro aree:

- quali informazioni comunicare;
- quale metodo usare per le comunicazioni;
- chi riceverà le comunicazioni;
- quale sequenza temporale utilizzare per le comunicazioni;

Coloro che erano coinvolti nel progetto sono stati informati in tutte le fasi del processo: iniziando dalla fase di preparazione del progetto, seguita dalla comunicazione del lancio del questionario e dalla divulgazione dei dati ricavati dall'indagine, fino alla presentazione delle RACI. Nella fase di preparazione, la comunicazione è stata di ampia portata, presentando il progetto *Organizational Effectiveness* con le sue *milestone*. Questa fase rispondeva a diverse domande, ad esempio che cosa trattava il progetto, perché l'organizzazione ha deciso di intraprendere questo piano di lavoro, quali erano i vantaggi per l'organizzazione, ecc. Nella fase di comunicazione del lancio della survey sono state fornite istruzioni riguardanti il metodo di indagine. In queste due fasi il metodo di recapito, che è stato usato per comunicare le informazioni, è stata la posta elettronica. Per quanto riguarda la diffusione intermedia dei risultati della survey, è stato scelto un canale di comunicazione alternativo affinché la persona ricevente del messaggio ne fosse più attratta: un video cui si esponevano i dati. Infine, la prima presentazione dell'output di progetto (le matrici RACI) è avvenuta durante una riunione con tutti i rappresentanti delle filiali affinché la gestione del cambiamento apportato sulle RACI fosse recepito adeguatamente e con attenzione. Obiettivo di questa riunione è stato, oltre quello di presentare le nuove matrici, quello di comunicare il motivo dei cambiamenti intrapresi, in modo tale che le persone ne comprendessero lo scopo e la necessità. Senza un'accettazione di questo strumento, la gestione costruttiva della riorganizzazione dei ruoli aziendali non sarebbe efficace ed è per questo che i partecipanti sono stati coinvolti in tutte le fasi del progetto. Durante le riunioni intermedie, ho osservato un comportamento imprevisto da parte degli attori coinvolti nelle RACI, facendomi riflettere quanto questo strumento che assegna ruoli e responsabilità ha potere sulle persone. Nel momento in cui è emersa la nostra idea di rivedere e, eventualmente, migliorare le distribuzioni di potere, si è scatenato un atteggiamento di resistenza, anche da parte di chi lo ha richiesto direttamente e voluto, scaturito da una serie di paure nel momento in cui si doveva passare dal pensiero all'azione. Nonostante ciò, la resistenza è una naturale e normale risposta al cambiamento perché, spesso, rinnovarsi significa passare da qualcosa di noto a qualcosa di ignoto (Coghlan, 1993; Steinburg, 1992; Myers & Robbins, 1991; Nadler, 1981; Zaltman & Duncan, 1977). L'attribuzione del potere conferisce ad alcuni dei ruoli più influenti, mentre altri potrebbero perdere il controllo che avevano sulle risorse o sulle persone. Il concetto di potere è sempre collegato a temi di *status* e prestigio, dove alcune posizioni sono più desiderabili di altre. Secondo Stewart e Manz (1997), l'avversione alla perdita di potere è uno dei fattori centrali della resistenza al cambiamento e le percezioni cognitive dei

dipendenti sono al centro di questa riluttanza. Pertanto, quando potere e prestigio delle persone sono messe a rischio, la valutazione cognitiva del cambiamento diventa più negativa (Oreg, 2006). La resistenza che genera lo strumento RACI è dovuta anche alla paura dei dipendenti di eventuali cambiamenti delle gerarchie e alla ridefinizione dei compiti: la prospettiva di un lavoro meno interessante, meno autonomo e meno oneroso ispira una percezione negativa del cambiamento (Hackman e Oldham, 1980; Tichy, 1983). Per superare la resistenza all'innovazione, è necessario migliorare la comunicazione, in modo da spiegare più efficacemente le ragioni della ridefinizione dei ruoli e delle responsabilità. Chiunque operi modifiche nei ruoli organizzativi ha l'obbligo di spiegare alle persone coinvolte il processo in atto e le modalità con cui il loro contributo è di vantaggio all'azienda. Questo è quello che ho cercato di fare durante il periodo di analisi dei processi aziendali, *in primis* coinvolgendo tutte le persone interessate, *in secundis* discutendo in sede di riunione con l'Head of Region, Cosimo Pulli, e con i capi di funzione oltre che, in separata sede, con il Global HR, Ugo Bettini, per ottenere il via libera all'ufficializzazione interna del progetto. Infatti, l'accettazione del cambiamento può avvenire solo attraverso un'operazione di "contagio", che richiede una forte leadership innovativa da parte dei capi dell'organizzazione che saranno coloro che guideranno il cambiamento ispirando nelle persone un senso di responsabilità verso l'organizzazione a cui appartengono.

CONCLUSIONE

Chiesi Farmaceutici è una società farmaceutica multinazionale italiana che ha riconosciuto le opportunità che il processo d'internazionalizzazione poteva offrirle. L'accesso ai mercati globali rappresentava per l'azienda un trampolino di lancio verso la creazione di un nuovo modello di business. La famiglia Chiesi, infatti, ha intuito prontamente che per costruire un futuro sostenibile e per incrementare la presenza nel settore farmaceutico, competere solo sul mercato italiano non era sufficiente. Era evidente che, per sopravvivere in questo settore caratterizzato da alta instabilità e rapida crescita, fossero necessari l'apertura di nuovi mercati e un ridimensionamento del presidio su quello nazionale. Di conseguenza, con l'inizio dell'espansione globale, solo il 25% delle attività di Chiesi si riferivano al mercato italiano, sottolineando la forte motivazione dell'azienda a perseguire gli obiettivi di crescita. Da qui in poi, inizia per Chiesi un percorso di espansione che si è dimostrato essere in linea con quanto affermato dal professor Greiner nel suo modello del ciclo di vita delle organizzazioni. Questo modello di sviluppo è utile in quanto permette di capire il motivo per cui determinati stili di management, strutture organizzative e meccanismi di coordinamento funzionano meglio di altri in corrispondenza delle fasi diverse dello sviluppo dell'azienda. A dimostrazione di ciò, nel momento in cui l'azienda è entrata nella fase dell'autorità con l'esplorazione dei nuovi mercati, il processo ha spinto Chiesi a introdurre una struttura sempre più complessa, a fare uso di nuove tecnologie e a gestire una competizione completamente nuova e non tradizionale. Per risolvere la crisi (di autonomia) che si era generata, l'azienda ha dovuto attuare un processo di riorganizzazione volto a rendere più flessibile la struttura organizzativa. Nello specifico, l'azienda ha condotto un processo di regionalizzazione con l'obiettivo di stabilire una positiva vicinanza tra consociate e funzioni di sede e rendere la nuova struttura più efficiente ed efficace rispetto alla precedente. In particolare, sono state create tre region, che nel corso degli anni si sono parzialmente evolute e che oggi sono denominate Region Europe, Region USA e Region Emerging Countries & IMDD. L'evoluzione che queste tre region hanno subito è emersa nel momento in cui l'azienda ha attuato un piano strategico ben delineato, che mira tutt'oggi a far crescere l'impresa, pur mantenendo un giusto equilibrio tra geografie e aree terapeutiche. Il piano strategico è esplicitato in tre forme, attraverso la *mission*, la *vision* e la dichiarazione dei valori e ciò rende la strategia sempre più chiara e condivisibile a tutti coloro che ne hanno interesse. Chiesi è riuscita ad attivare una significativa trasformazione grazie a una leadership che è stata in grado di sviluppare i seguenti ambiti strategici: creare una visione ispiratrice, far dominare il processo comunicativo e la trasmissione d'entusiasmo, infondere fiducia e ottimismo, ottenendo propositività ed impegno, incrementare la cultura imprenditiva del risultato, consentendo agli altri di assumersi le responsabilità di decidere e di agire e promuovere lo sviluppo e la crescita personale, rafforzando l'autostima.

Secondo le analisi effettuate, l'azienda si trova oggi nella fase di coordinamento ed è qui che si è inserito il *case study* di cui mi sono occupata, il cui obiettivo era quello di ottimizzare i processi aziendali (solo quelli

che coinvolgevano il Corporate con la Region Emerging Countries & IMDD), rendendoli meno cavillosi così da evitare di imbattersi, per il momento, nella crisi della burocrazia. Per identificare quali fossero i processi più critici, ho seguito gli step descritti nella teoria del Process Mapping: attraverso una survey inviata a tutte le prime linee della region e a una successiva elaborazione dei dati, ho potuto identificare lo Strategic Plan e l'Headcount come processi critici.

Su questi due processi sono state costruite le matrici RACI definendo le attività e le figure coinvolte, con lo scopo di rendere più chiari i ruoli e le responsabilità degli attori interessati. Particolare attenzione è stata dedicata anche alle differenze culturali che le varie filiali hanno rispetto al Corporate, basandosi sulla teoria delle dimensioni culturali di Geert Hofstede (1991). Si è notato che il criterio di risposta usato dal campione durante la compilazione del questionario rifletteva, in termini generali, ciò che è considerato desiderabile nella loro cultura e questo ha consentito di rilevare, approssimativamente, quali fossero le loro preferenze. Da ciò, si è potuto comprendere come la cultura abbia un impatto sul comportamento manageriale e sulla vita organizzativa: l'uso del tempo e la percezione dello spazio, nonché la distanza di potere o l'avversione all'incertezza modificano necessariamente i processi e i comportamenti manageriali. La matrice RACI è stata creata anche per risolvere i problemi che le differenze culturali creano all'interno di una organizzazione internazionalizzata, allineando efficacemente la sede con le filiali.

Sull'interrogativo espresso nel capitolo 3, ovvero se questo strumento fosse funzionale per rendere i processi più efficienti, posso rispondere che la matrice è stata accolta dagli attori coinvolti, step fondamentale poiché in caso contrario lo strumento non sarebbe potuto diventare parte della realtà quotidiana, ricevendo l'approvazione ufficiale dal Global HR a inizio gennaio 2018 e successivamente diffuso tra le varie filiali. A fine gennaio 2018, durante il Regional HR Meeting Emerging Countries, un tavolo è stato dedicato proprio alla matrice RACI, per assicurarsi che questo strumento fosse utilizzata correttamente ed efficientemente all'interno delle filiali. Secondo i General Manager, le RACI sono state interiorizzate senza errori, nonostante il breve periodo di utilizzo, e, di conseguenza, i processi decisionali con il Corporate sembrano ora più fluidi e allineati. Questo progetto pensato inizialmente solo per le filiali della Region Emerging Countries & IMDD, a seguito dei feedback positivi e grazie al positivo impatto sull'efficienza organizzativa, verrà esteso anche alla Region Europe, utilizzando come standard le RACI già create.

In conclusione, analizzando il cammino evolutivo compiuto dal Gruppo Chiesi, la famiglia parmigiana ha saputo andare oltre i limiti del fondatore, dell'Italia e delle crisi; è riuscita a mettere a disposizione strumenti efficaci e sicuri per la cura della salute e a sviluppare nuovi farmaci per il trattamento di patologie ancora prive di terapie. Sono fortemente convinta che questa azienda italiana continuerà a raggiungere ottimi risultati anche su scala globale, non soltanto grazie agli ingenti investimenti in ricerca e sviluppo ma anche grazie alla forte attenzione che dedica al benessere dei suoi dipendenti e contribuirà inoltre al futuro del Paese creando nuovi posti di lavoro qualificati, sviluppando nuove competenze e alimentando la crescita economica.

Ringraziamenti

Mi rendo conto che a causa del mio carattere diffidente, non sempre traduco in parole l'affetto che provo per le persone che mi circondano. Trovo che questo sia una buona occasione per farlo. Nel concludere questo percorso di formazione accademica, il mio pensiero va a tutti coloro che lo hanno reso possibile, sostenendomi in diversi modi, in ogni momento e senza sosta.

In primis vorrei ringraziare il Prof. Emilio Paolucci che ha dedicato tempo ed impegno nella risoluzione dei miei dubbi e mi ha fornito utili suggerimenti. Grazie per la fiducia mostratomi e aver accettato sin da subito il ruolo di Relatore della mia tesi.

Grazie a Silvia Zanini che mi ha permesso di realizzare il tirocinio in Chiesi Farmaceutici S.p.A. accanto a lei, insegnandomi e aiutandomi nella scrittura della mia tesi e fornendomi ottimi consigli per il mio futuro. Grazie a questa esperienza, il nostro rapporto che inizialmente era prettamente lavorativo, ora si è tramutato in amicizia.

Ringrazio il Dott. Pulli, il Dott. Rombi, il Dott. Intiso, la Dott.ssa Quintavalla, il Dott. Maruzzi, Dott. Valenti, e il Dott. Passera per avermi permesso di intervistarli e per avermi aiutato, fornendomi ottimi consigli per la stesura del mio elaborato.

Grazie ai miei colleghi che hanno reso la mia esperienza in azienda unica. In particolare, vorrei ringraziare Barbara con cui ho condiviso l'ufficio e soprattutto per la sua gentilezza e per tutti i consigli che mi ha dato.

Grazie ai miei genitori che mi sono sempre stati accanto durante questi anni sia nei momenti difficili, sia nei momenti di gioia. Hanno creduto in me dal primo istante, insegnandomi a superare gli ostacoli che avrei incontrato. Grazie al sostegno e alla forza che mi hanno dedicato, ho potuto raggiungere questo traguardo.

Grazie alla mia amica Camilla, che da poco ci siamo incontrate, ma da subito abbiamo capito che la nostra sarebbe stata un'amicizia unica.

Grazie ad Alessandro, che con la sua pazienza e la sua capacità di ascoltarmi, è un punto di riferimento della mia vita.

Grazie a Francesco, Chiara, Giulia e a tutti i miei amici per esserci sempre stati e aver condiviso esperienze uniche e indimenticabili.

Indice delle illustrazioni

Figura 1	Trend di vendita dei farmaci con ricetta a livello mondiale dal 2008 al 2022.	p. 11
Figura 2	Organigramma attuale della società Teva.	p. 21
Figura 3	Le cinque fasi dello sviluppo organizzativo secondo il modello di Greiner.	p. 22
Figura 4	Le cinque fasi dello sviluppo organizzativo secondo il modello di Greiner correlate al tasso di crescita (alto, medio, basso) del settore.	p. 24
Figura 5	Valori delle 6 dimensioni della cultura per le filiali della Region Emerging Countries & IMDD.	p. 26
Figura 6	Gli elementi generali che caratterizzano un processo.	p. 28
Figura 7	Esempio di Service System Mapping.	p. 31
Figura 8	Esempio di System Flowcharting.	p. 31
Figura 9	Esempio di scomposizione in processo e sotto-processo dell'azienda attraverso la Metodologia IDEF-0.	p. 32
Figura 10	Struttura della matrice Raci.	p. 34
Figura 11	Fatturato ed Headcount di Chiesi dal 2008 al 2016.	p. 40
Figura 12	Vendite per area terapeutica del Gruppo Chiesi.	p. 40
Figura 13	Esempio di struttura organizzativa di tipo geografico di Chiesi.	p. 46
Figura 14	Organigramma del General Management e della First Line di Chiesi.	p. 47
Figura 15	Modello di Governance di Chiesi Farmaceutici.	p. 48
Figura 16	Organigramma della Region Emerging Countries & IMDD.	p. 49
Figura 17	Pipeline dell'area respiratoria di Chiesi SpA.	p. 54
Figura 18	Pipeline dell'area di neonatologia di Chiesi SpA.	p. 57
Figura 19	Pipeline dell'area delle malattie rare e special care di Chiesi SpA.	p. 62
Figura 20	Fasi del budgeting, forecast e preclosing.	p. 69
Figura 21	Schema delle fasi del Brand Plan.	p. 71
Figura 22	Sezione 1 del questionario.	p. 73
Figura 23	Sezione 2 del questionario.	p. 73
Figura 24	Sezione 2 del questionario.	p. 74
Figura 25	Sezione 3 del questionario.	p. 76
Figura 26	Esempio di una carta di controllo C-I (senza valori).	p. 81
Figura 27	Carta C-I con l'esempio della filiale brasiliana.	p. 83
Figura 28	Carta C-I con l'esempio della seniority "less than 3".	p. 86
Figura 29	Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Messico con la media della chiarezza di tutte le filiali.	p. 88
Figura 30	Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Brasile con la media della chiarezza di tutte le filiali.	p. 89
Figura 31	Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Russia con la media della chiarezza di tutte le filiali.	p. 90

Figura 32	Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Turchia con la media della chiarezza di tutte le filiali.	p. 91
Figura 33	Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Pakistan con la media della chiarezza di tutte le filiali.	p. 92
Figura 34	Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Cina con la media della chiarezza di tutte le filiali.	p. 93
Figura 35	Confronto, per ogni processo, della chiarezza per la filiale Pakistan con la media della chiarezza di tutte le filiali.	p. 94
Figura 36	Confronto, per ogni processo, della chiarezza per l'Headquarter con la media della chiarezza di tutte le filiali.	p. 95
Figura 37	Andamento della seniority rispetto al valore di chiarezza attribuito al processo.	p. 95

Indice delle tabelle

Tabella 1	Classifica dei primi 15 mercati farmaceutici mondali (milioni di dollari USA, valori a ricavo industriale).	p. 10
Tabella 2	Classifica globale per share delle aziende farmaceutiche.	p. 15
Tabella 3	Classifica globale per fatturato generato dalla vendita di farmaci delle prime 15 aziende del settore.	p. 16
Tabella 4	Comitato di direzione di Chiesi Farmaceutici SpA.	p. 43
Tabella 5	CdA di Chiesi Farmaceutici SpA.	p. 44
Tabella 6	Prodotti principali di Chiesi nell'area respiratoria e primary care.	p. 51
Tabella 7	Prodotti principali di Chiesi nell'area di neonatologia.	p. 55
Tabella 8	Prodotti principali di Chiesi nell'area malattie rare.	p. 59
Tabella 9	Prodotti principali di Chiesi nell'area special care	p. 60
Tabella 10	Tassi di risposta del questionario.	p. 77
Tabella 11	Suddivisione dei rispondenti al questionario in base alla seniority e alla filiale di appartenenza.	p. 78
Tabella 12	Risposte della domanda 3.	p. 79
Tabella 13	Focus sulle risposte "Other" della domanda 3.	p. 79
Tabella 14	Risposte della domanda 4.	p. 80
Tabella 15	Tabella di raggruppamento (per chiarezza e importanza) del processo BD Projects which must be authorized by the Group.	p. 81
Tabella 16	Tabella di riepilogo dati per la costruzione della carta C-I con l'esempio del Brasile.	p. 83
Tabella 17	Tabella di riepilogo dati per la costruzione della carta C-I con l'esempio della seniority less than 3.	p. 86
Tabella 18	Ranking di criticità dei processi (dalla più elevata alla più bassa).	p. 87
Tabella 19	Ranking di criticità dei processi (dalla più elevata alla più bassa) revisionato.	p. 87
Tabella 20	Numero dei processi "più chiari" e "meno chiari" per le quattro seniority.	p. 96
Tabella 21	Matrice di Merito.	p. 98
Tabella 22	Matrice RACI del processo di Salary Review per il General Manager.	p. 100
Tabella 23	Matrice RACI del processo di Salary Review per la prima linea.	p. 100
Tabella 24	Matrice RACI del processo di Salary Review per i dipendenti al di sotto della prima linea.	p. 101
Tabella 25	Matrice RACI del processo di Headcount.	P103

Sitografia

- <http://users.unimi.it/gazzalab/wordpress/wp-content/uploads/2013/130109-scaccabarozzi.pdf>
- <https://hbr.org/1970/05/power-and-politics-in-organizational-life>
- <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- https://hrnt.jhu.edu/working_here/documents/Comp_Roles.pdf
- https://www.cipd.co.uk/Images/the-pay-review-process_2011_tcm18-10949.pdf
- <https://www.mercer.pt/content/dam/mercer/attachments/europe/Italy/press/Strategic-Workforce-Planning-costruire-la-forza-lavoro-del-futuro.pdf>
- www.albertodiminin.nova100.ilsole24ore.com
- www.businesswire.com
- www.chiesigroup.com
- www.cio.com
- www.contentstrategyinc.com
- www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid628698.pdf
- www.die-innovationsmaschine.de
- www.digital4.biz
- www.eccellere.com
- www.egeaonline.it/allegati/7942.pdf
- www.eprints.ibu.edu
- [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Rapporto_Pharma_2014/\\$FILE/RapportoFarindustria2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Rapporto_Pharma_2014/$FILE/RapportoFarindustria2014.pdf)
- www.farindustria.it
- www.formiche.net/files/2015/04/APR-2015-Distribuzione-Farmaceutica.pdf
- www.fortune.com
- www.globalasthmareport.org
- www.hardmanandco.com
- www.hofstede-insights.com
- www.ibm.com
- www.igeahub.com
- www.ilgiornale.it
- www.info.evaluategroup.com
- www.insidemarketing.it
- www.iqvia.com
- www.lettera43.it

- www.magazine.imshealth.it
- www.marketing-trends-congress.com
- www.mckinsey.com
- www.medicinman.net
- www.pharmaceuticalcommerce.com
- www.pharmaceuticalonline.com
- www.pharmamarketing.it
- www.pharmtech.com
- www.pmicie.starchapter.com
- www.projectsmart.co.uk
- www.quotidianosanita.it
- www.referenceforbusiness.com
- www.researchgate.net
- www.risorseumanehr.com
- www.sanita24.ilsole24ore.com
- www.smartsheet.com
- www.strategie-aims.com
- www.strategyand.pwc.com
- www.surveymonkey.com
- www.trade.gov
- www.who.int

Bibliografia

- Bartlett C. A., Ghosbal S. (1990). Managing Across Borders: The Transnational Solution. *Harvard Business Journal of International Business Studies*, Vol.21(1), pp.156.
- Bovey W. H., Hede A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, pp. 372-382.
- Buente M., Danner S., Weissbäcker S., Rammé C. (2013). Pharma emerging markets 2.0. How emerging markets are driving the transformation of the pharmaceutical industry. www.strategyand.pwc.com.
- Cabanillas C., Resinas M., Ruiz-Cortés A. (2012). Automated Resource Assignment in BPMN Models Using RACI Matrices. *Lecture Notes in Computer Science*. 7565: 56-73.
- Castello T. (2012). RACI – Getting projects “unstuck”. *IT Professional*, 14(2), pp. 62-64.
- Chand S., Gupta G., Gera B. (2014). Pharmaceutical Organization Structure and Functions. <https://www.researchgate.net>.
- Choi T. (1995). Conceptualizing Continuous Improvement: Implications for Organizational Change. *Omega, International of Management Science*, 23 (6), pp. 607-624.
- Coghlan D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14 No. 4, pp. 10-14.
- Craig T., Campell D. (2005). Organisations and the Business Environment. *Routledge*, 2nd ed.
- Davenport T. H. (1993). Process Innovation. *Harvard Business School Press*.
- De Risi P. (1999). Introduzione alla gestione per processi nelle organizzazioni. Università degli studi di Pisa, dal sito *Indire*.
- EvaluatePharma (2016). World Preview 2016, Outlook to 2022. www.evaluategroup.com.
- Finn M. (2016) 2016 Top Markets Report Pharmaceuticals. www.trade.gov.
- Gandolfi A., Frigo-Mosca F., Bortoletto R. (2014). Il process mapping in pratica. Descrivere i processi in modo intuitivo. Individuare lacune, inefficienze, doppioni. Formalizzare le procedure: Descrivere i processi in modo intuitivo. Individuare lacune, inefficienze, doppioni. Formalizzare le procedure. *FrancoAngeli*, 1st ed.
- Garri M., Konstantopoulos N. (2013). Management of Internationalization: Structural modifications and inter-organizational significance. *Economics and Management: Current Issues and Perspectives Journal*, Vol. 29, No. 1, pp. 126-135.

- Grant R. M. (2016). L'analisi strategica per le decisioni aziendali. *Il Mulino*.
- Greiner L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 76(3), pp. 55-60, 62-66, 68.
- Hackman J., Oldham G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250 – 279.
- Hall M., Hill D., Pave G. (2017). Global Pharmaceuticals. www.hardmanandco.com.
- Hofstede G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. *McGraw-Hill*.
- Hotamisli M., Ibicioglu H., Karayel M. (2009). Larry Greiner Model in the Organization Life and a Case Study. *International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo*.
- J. Mike JackaPaulette J. Keller (2009). Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction. *John Wiley & Sons*, 2nd ed.
- Jaworski B. J., Stathakopoulos V., Krishnan H. S. (1993). Control considerations in marketing: Conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57, 57-69.
- Johanson J., Vahlne J. (1977). The Internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 23-32.
- Johnson L. A. (2015). IMS Health: Drug spending to jump 30 pct. To \$1.3T in 2020. www.iqvia.com.
- Khan P.M., Quaraishi K.A. (2014). Impact of RACI on Delivery and Outcome of Software Development Projects. *International Conference on Advanced Computing and Communication Technologies*, pp. 177-184.
- La Bella A., Battistoni E. (2008). Economia e organizzazione aziendale. *Apogeo*.
- Landa-Torres I., Ortiz-García E.G., Salcedo-Sanz S., Leiva-Murillo J.M., Del Ser J. (2012). Evaluating the Internationalization success of companies through a hybrid grouping harmony search-extreme learning machine approach. *IEEE Journal on Selected Topics in Signal Processing* 6(4), pp. 388-398.
- Leonidou C., Katsikeas C., Coudounaris D. (2010). Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, pp. 78-91.
- Miyano T., Nakagawa H., Watanabe T., Minami H., Sugiyama H. (2015). Operationalizing Maintenance of Calibration Models Based on Near-Infrared Spectroscopy by Knowledge Integration. *Journal of Pharmaceutical Innovation*, 10(4), pp. 287-301.

- Myers K., Robbins M. (1991). 10 rules for change. *Executive Excellence*, Vol. 8 No. 5, pp. 9-10.
- Nadler D. A. (1981). Managing organizational change: an integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 17 No. 2, pp. 191-211.
- Oreg S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of work and organizational psychology*, 15 (1), 73-101.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587 – 604.
- Ostelli C. (1995). La mappatura e l'analisi dei processi gestionali: al cuore dell'Activity-Based Management. *Serie Economia Aziendale*, 4, Liuc Papers n.22.
- Palmer I., Dunford R., Akin G. (2008). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. McGraw-Hill/Irwin, 2nd edition.
- Pastore A., Proietti L. (2005). Innovazione e sviluppo del prodotto nell'industria farmaceutica, tra tecnologia, interpretazione della domanda e governo del rischio. <http://www.marketing-trends-congress.com>.
- Radicchi D. (2014). Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa. *Gentes*, anno I numero 1.
- Radicchio D. (2014). Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa. *Gentes*, anno I numero 1.
- Rickwood S., Rosen D. (2015). 2020's top 20. *IMS Health*.
- Sousa C. M. P., (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Markeing Science Review*, 8 (9), pp. 1-23.
- Sousa C. M. P., Martnez-Lpez F. J., Coelho F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, no.4, pp. 343-374.
- Spina G. (2012). La gestione dell'impresa. *Etas*.
- Steinburg C. (1992). Taking charge of change. *Training and Development*, Vol. 46 No. 3, pp. 26-32.
- Stewart G. L., Manz C. C. (1997). Understanding and overcoming supervisor resistance during the transition to employee empowerment. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, Vol. 10, pp. 169 – 196.

- Tannoury M. Bs, Attieh Z. (2017). The influence of Emerging Markets on the Pharmaceutical Industry. *Current Therapeutic Research - Clinical and Experimental* 86, pp. 19-22.
- Zaltman G., Duncan R. (1977). *Strategies for Planned Change*, John Wiley & Sons, New York, NY.