

L'APPROFONDIMENTO

VERTICI CHE CAMBIANO

I MUTAMENTI NELLE LEADERSHIP DELLE AZIENDE PHARMA
E LA FIGURA DEL GENERAL MANAGER

I cambiamenti al vertice possono essere la conseguenza dell'allineamento tra la leadership richiesta e le caratteristiche di vertice attualmente presenti. Sempre più i capi azienda devono gestire la tenuta o lo sviluppo del mercato in condominio con le strutture europee o globali. Tutto questo in un settore in forte cambiamento.

Cosa sta succedendo in questo periodo al vertice delle filiali italiane di multinazionali (in gran parte statunitensi)?

È un ricambio più o meno improvviso? Pfizer, Merck Sharp & Dohme, Bristol-Myers Squibb, Amgen, Abbott, per citare i più noti, hanno cambiato o stanno cambiando i propri *Country Manager*.

Ma è un fenomeno che non riguarda solo le *Big Pharma*. Anche aziende europee o giapponesi, così come le imprese italiane, stanno segnalando importanti mutamenti di vertice. E questo fenomeno coinvolge *business* diversi: dai generici alle *biotech*, dal *consumer healthcare* alle *Cmo*. È come se ci si stesse preparando a un campionato molto duro e quindi le squadre debbano essere rinforzate o, meglio, riallineate verso le proprie strategie competitive.

Queste considerazioni possono essere tuttavia superficiali se si fermano alle notizie di nuove nomine, di passaggi da



Enrico Pizzi

un'azienda all'altra o di manovre in atto in questo momento. Se invece si vuole approfondire il tema, l'analisi dovrebbe partire dalle strategie dettate dagli azionisti e dunque dalle *leadership* necessarie per attuarle. Possono essere strategie difensive (scadenza brevetti, scarsa *pipeline*, politiche prezzi, ristrutturazioni, etc.) oppure di sviluppo (M&A, cambiamento di *business models*; nuovi mercati; differenti geografie).

Quale impatto hanno sulle organizzazioni e sul *management*? Dunque quale tipo di *leadership* si rende necessaria? Ecco una delle conseguenze: vertici che cambiano.

L'ANALISI DEL FENOMENO

Cerchiamo quindi di analizzare questo fenomeno. I parametri in valutazione riguardano anzitutto la tipologia di azionariato a seconda che si tratti di quotate e non, di multinazionali nordamericane o europee o asiatiche oppure familiari italiane. Quali i settori (farma, biofarma, *biotech*, generici, *contract organization*, etc.)? Quali i modelli di *business*? Quali i fenomeni riguardanti acquisizioni e fusioni, alleanze oppure scorpori e *outsourcing*?

Ma andiamo per ordine. I cambiamenti al vertice sembrano numerosi all'interno di multinazionali statunitensi. Se questo deriva o meno dalle conseguenze di M&A (Pfizer/Wyeth; MS&D/Schering Plough)



oppure da strategie di *business model* o di focalizzazione su mercati diversi, dovrebbe essere motivo di analisi caso per caso.

Tuttavia, guardando la maggior parte dei cambiamenti nelle *subsidiary* italiane, ci si accorge che si tratta di *turnover* interno. È il caso di Pfizer Italia (Ugo Cosentino proviene dall'acquisita Wyeth e dal settore veterinario) e anche di Bms (Davide Piras proviene da Bms Usa e dal settore Hiv). MS&D invece si è guardata intorno e ha offerto la posizione a Pierluigi Antonelli, già Bms. Per quanto riguarda queste aziende è comunque il tipo di cultura organizzativa che fornisce la spiegazione per le scelte effettuate. I capi azienda devono garantire la tenuta o lo sviluppo del mercato in termini di relazioni e di coordinamento, mentre il *business* è gestito in condominio con le strutture europee o globali. Quasi che l'Europa sia una sola azienda con le varie regioni da coordinare in termini commerciali ed attraverso strutture matriciali. E qui è importante per il capo azienda saper navigare nell'organizzazione della multinazionale e saper parlare il medesimo linguaggio.

Le imprese europee appaiono meno inquiete. Stabili Novartis, Roche e Sanofi-Aventis. Alcuni avvicendamenti (come in Boehringer Ingelheim) avvengono dall'interno, mentre le inglesi (Gsk, Astra-Zeneca) hanno realizzato i cambiamenti sempre dall'interno negli ultimi due anni. Tra le poche che stanno investigando il mercato risulta essere Ucb.

Stabili anche le giapponesi, mentre si sta evidenziando il fenomeno dell'ampliamento delle responsabilità di alcuni *executive* di aziende italiane su aree del Mediterraneo. È il caso di Takeda, di Novo Nordisk oppure di Cephalon.

Tra le *geneciste*, sembra esservi stabilità, anche dinanzi alla fusione tra Teva e Ratiopharm, in cui si è scelta la candidatura interna di Foresti.

LA SITUAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE

Le imprese italiane sembrano essere alquanto estranee ai cambiamenti di vertice. La principale motivazione risulta essere la presenza degli azionisti o dei loro familiari nel *management*. Questo è un dato comune, con rare eccezioni (come il Gruppo Angelini). Ma anche dove i componenti della famiglia dell'azionista sono presenti nell'organizzazione, si sta evolvendo la *governance*. Ciò attraverso operazioni di delega incisive sull'organizzazione. Nei pochi anni passati abbiamo avuto l'esempio di Sigma Tau con l'inserimento di Ugo Di Francesco, Rottapharm con Vincenzo Maglione o Sifi con Stefano Salvati. Ciò dimostra la tendenza dei gruppi familiari di affidare la gestione ad un *manager* esterno rispetto ai componenti della famiglia.

BIOTECH E CONTRACT ORGANIZATION

Le *biotech* manifestano la loro peculiarità nei vertici. Stiamo parlando delle *start up* o delle aziende focalizzate in R&D in cui è solitamente lo scienziato *manager* che governa l'impresa. E qui abbiamo numerosi esempi: da Giovanni Gaviraghi in Siena Biotech, a Riccardo Cortese in Okairos, ai fratelli Neri in Philogen. È pur vero che alcune *biotech* si dotano di *manager* internazionali come Genextra attraverso l'inserimento di Lorenzo Tallarigo proveniente dall'internazionale di Lilly. Ci troviamo in campi differenti dalle *biotech* commerciali. Queste ultime evidenziano diversi cambiamenti al vertice appunto come Amgen

o come Biogen Dompé che ha scelto un proprio candidato interno, mentre sono stabili aziende quali Celgene. I vertici di Genzyme, invece, sono in attesa di conoscere gli sviluppi a seguito dell'acquisizione di Sanofi-Aventis.

Un altro aspetto da tener presente è la crescita delle *Contract Organization*, alcune delle quali derivanti da *spin off* manifatturiere. Qui i vertici stanno cambiando, come ad esempio Giuseppe Campobasso, che è passato da Pfizer in Corden Pharma (ex Bms), oppure personaggi consolidati come De Bortoli che è a capo di Fareva, già Boehringer Ingelheim.

QUALE TIPO DI LEADERSHIP?

Ma ripetiamo: il punto da affrontare riguarda il tipo di *leadership* richiesto per attuare le strategie dettate dagli azionisti. I cambiamenti al vertice quindi possono essere la conseguenza dell'allineamento tra *leadership* richiesta e caratteristiche di vertice attualmente presenti.

Parlare di *leadership* è divenuto uno sport abbastanza abituale nel linguaggio del *management*. Non è il caso di avventurarsi in questa sede nelle complessità rappresentate dalle caratteristiche individuali da una parte e da cultura, organizzazione, mercato, *stakeholder* ed azionisti dall'altra.

Abbiamo invece realizzato una *survey* per ottenere dei pareri sui *General Manager* (Gm) nel nostro Paese da parte di *executive* italiani che vivono e operano in altri Paesi e che ricoprono ruoli apicali in Europa o negli Stati Uniti.

La prima serie di domande riguarda le caratteristiche espresse dai Gm in Italia. Quali i più importanti a loro avviso? Ai primi posti abbiamo incontrate: "*business drive & results*" e "*management coordination & organizational performance*".



Seguono distanziate: "shareholders strategic execution" e "lobbying & networking" nonché "intellectual capital & talents". Ultime invece: "governance" e "shareholders strategic contribution". Che cosa significa? Che ai Gm viene richiesto prioritariamente il risultato attraverso il coordinamento organizzativo e lobbying, mentre la strategia è affare del Corporate o degli azionisti.

Invece, allorché un Gm italiano viene spostato su di un ruolo all'estero, quali caratteristiche esprime? E qui è sorprendente, ma non troppo, vedere al primo posto "intercultural skills" seguiti a ruota da "innovative thinking", mentre distanziate ma in buona posizione appaiono: "ethics", "flexibility", "organizational & managerial skills". Sembra invece non contare la formazione accademica ricevuta in Italia. Anche qui l'interpretazione su questi pareri è abbastanza logica: l'exe-

cutive italiano su estero esprime innovazione e capacità di interagire con culture differenti.

Abbiamo anche chiesto pareri di contesto, cioè che cosa pensano executives italiani che operano all'estero dell'industria farmaceutica italiana così come rappresentata da Farindustria, Assobiotech oppure organismi come Iapg. Ebbene, i pareri non sono certo confortanti. Al primo posto regna sovrana la caratteristica di "relations & lobbying", distanziata "bureaucracy & immobility" che tuttavia si affianca a un valore europeo: il farmaceutico italiano è "same level of ties/constraints as other european nations". Invece ad un livello davvero basso viene considerato il possesso di caratteristiche quali: "dynamism & innovation", "leadership & reputation", "intellectual capital & talents".

Abbiamo riportato sinteticamente questa nostra indagine perché da una parte

sembra confermare come il General Manager di un'azienda farmaceutica in Italia si connota, prendendo il paragone dal calcio, come un centrocampista che deve tenere sempre in partita l'azienda, interagendo con la difesa (l'organizzazione) e l'attacco (l'azionista). Il problema riguarda però gli attori del campionato che stanno vivendo un grande cambiamento, dai tifosi (o pazienti), agli arbitri (regolatori), alla scarsità dei giocatori (prodotti) ma anche dalle nuove squadre che si inseriscono (come i generici).

Insomma, il mestiere di General Manager si presenta davvero duro e necessita di executives pieni di qualità e di consapevolezza sulle complessità.

Leonardo Frezza
Frezza & Partners