

Imprese **che impresa**

di **Giovanni Costa**



## Ricerca sui farmaci, si compete sul tempo

Si è aperto uno spiraglio nella vicenda del Centro ricerche Glaxo di Verona con la firma di un accordo preliminare tra Gsk e Aptuit che dovrà essere concretizzato nelle prossime settimane. Sarebbe sbagliato cercare di commentare un processo in corso in assenza di informazioni che per ora appartengono alle parti che stanno trattando. Penso sia però utile una riflessione generale su come sta cambiando l'organizzazione della ricerca applicata. L'apparizione sulla scena di Aptuit conferma che esistono aziende specializzate nel fornire a terzi servizi volti ad accelerare il processo di trasformazione della scoperta scientifica di base in prodotto. Ed è un business in crescita.

Può sembrare assurdo che aziende farmaceutiche, grandi e meno grandi, affidino all'esterno in *outsourcing* pezzi rilevanti della loro funzione di «Ricerca & Sviluppo», funzione considerata da sempre il cuore del vantaggio competitivo. Ci sono due ragioni che spingono a farlo. La prima è che ci troviamo in un settore dove, più che in altri, si compete sul tempo (*time to market*) e chi arriva per primo sul mercato acquisisce vantaggi difficilmente rimontabili dai competitori. Anche perché il ciclo di vita di questi prodotti si è molto abbreviato dato l'incalzare delle innovazioni. La seconda riguarda l'esigenza di disporre delle competenze più avanzate su un determinato filone, competenze la cui formazione (o trasformazione) ha assunto un ritmo ugualmente frenetico e sussultorio. Ormai è più probabile incontrarle nel variegato mondo delle start up e degli spin off di ricerca che ruotano attorno alle università piuttosto che nei servizi interni alle imprese, organizzati con logiche fordiste. In questo caso, un'azienda farmaceutica che disponga di una propria strategia d'investimento in un determinato filone terapeutico e che sappia dove vuole arrivare, è in grado di smontare un processo di ricerca in segmenti da affidare in parallelo (*simultaneous engineering*) alle competenze migliori esistenti sul mercato. Essendo in possesso della chiave che connette questi diversi segmenti, riduce al minimo il pericolo che le informazioni che così facendo inevitabilmente cede al mercato possano attivare una vera concorrenza. Ma esiste un meccanismo di protezione ancora più efficace rappresentato dalla disponibilità di quelle che gli studiosi di strategia chiamano le risorse complementari: la reputazione, la capacità di fare la regia della sperimentazione e della registrazione del prodotto e la disponibilità della rete commerciale per distribuirlo. Questo scenario spiegherebbe l'interesse di un *provider* di ricerca e sviluppo come Aptuit ad acquisire il Centro di Verona.

Sindacalisti e politici fanno bene a impegnarsi a salvare il salvabile. Sarebbe bene che dedicassero altrettanto impegno a capire un nuovo modello dove «piani industriali» e «garanzie» non possono riprodurre il passato.

[g.costa.cdv@virgilio.it](mailto:g.costa.cdv@virgilio.it)

