

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO



**Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali
(Management & Information Technology)**

TESI

**DOTTORATO DI RICERCA
in
Marketing e Comunicazione (XIII Ciclo)**

**Comunicazione e Innovazione:
content analysis dei siti web delle imprese farmaceutiche**

Tutor

Ch.mo Dott.ssa Bice Della Piana

Candidata

Dott.ssa Enrica Vivacqua

Coordinatore

Ch.mo Prof. Alfonso Siano

Anno Accademico 2013-2014

INDICE

Introduzione	p. III
CAPITOLO 1	
DALLE MOTIVAZIONI ALLE DOMANDE DI RICERCA: UN PERCORSO DI STUDIO PERSONALE	p. 1
1.1 Le motivazioni e le domande di ricerca	p. 1
1.2 La metodologia	p. 3
1.3 La struttura della tesi	p. 9
CAPITOLO 2	
LA COMUNICAZIONE <i>ONLINE</i> IN AMBITO FARMACEUTICO	p. 11
2.1 La comunicazione <i>online</i>	p. 12
2.1.1 <i>Internet ed il Web</i>	p. 13
2.1.2 <i>Le caratteristiche dei siti web</i>	p. 15
2.2 La comunicazione in ambito farmaceutico	p. 20
2.2.1 <i>I principali attori del mondo farmaceutico ed il loro approccio al web</i>	p. 28
2.2.2 <i>Il digital pharma</i>	p. 34
CAPITOLO 3	
IL DISEGNO DELLA RICERCA	p. 38
3.1 La Fase I: Comunicazione e innovazione nelle imprese farmaceutiche: la visione degli esperti di settore	p. 38
3.1.1 <i>La Fase Ia: Analisi dei siti web di Novartis e Boehringer Ingelheim</i>	p. 38
3.1.2 <i>La Fase Ib: Analisi dei siti web di 215 imprese farmaceutiche</i>	p. 45
3.1.3 <i>La Fase Ic: La selezione dei contenuti dei link rilevanti</i>	p. 47
3.2 La Fase II: Comunicazione e innovazione nelle imprese: la visione degli studiosi di management	p. 56
3.2.1 <i>La Fase IIa: L'analisi degli articoli dell'area di ricerca "Communication"</i>	p. 58
3.2.2 <i>La Fase IIb: L'analisi degli articoli dell'area di ricerca "Innovation"</i>	p. 61
3.2.3 <i>La Fase IIc: La selezione dei temi rilevanti</i>	p. 62
3.3 La Fase III: Gli esperti di settore e gli studiosi di management: l'analisi dei testi	p. 72
3.3.1 <i>La Fase IIIa: L'analisi del testo</i>	p. 73
3.3.2 <i>La Fase IIIb: L'analisi delle concordanze</i>	p. 76
3.3.3 <i>La Fase IIIc: La rilevazione di un comune contesto di comunicazione</i>	p. 81

CAPITOLO 4

COMUNICANDO L'INNOVAZIONE: UNA PROPOSTA DI VISIONE SINERGICA	p. 86
4.1 La proposta di visione sinergica	p. 86
4.2 La sintesi del lavoro	p. 89
4.3 Le implicazioni manageriali	p. 90
4.4 I limiti e le ricerche future	p. 91
Bibliografia	p. 93
Sitografia	p. 97
Lista delle figure	p. 105
Lista delle tabelle	p. 105
Appendice A: Le 215 imprese farmaceutiche classificate da JRC 2013	p. 106
Appendice B: Numerosità dei <i>Local</i> e <i>Regional</i> websites	p. 116
Appendice C: I 62 articoli rilevanti dalla letteratura	p. 152
Appendice D: Il contesto comune: gli studiosi di management (S) e gli esperti di settore (E)	p. 157
Appendice E: La contestualizzazione: gli studiosi di management	p. 160
Appendice F: La contestualizzazione: gli esperti di settore	p. 161
Appendice G: I <i>digram</i>: gli studiosi di management e gli esperti di settore	p. 162
Appendice H: Il <i>digram</i> comune	p. 163

Introduzione

Il presente lavoro di ricerca nasce dal forte interesse di voler comprendere alcune dinamiche del complesso mondo delle imprese farmaceutiche.

Le imprese farmaceutiche operano in ambienti particolarmente turbolenti e dinamici, resi tali dalla continua evoluzione della ricerca e delle conoscenze in ambito medico, dalle necessità dei consumatori e dal crescente utilizzo della tecnologia. Esse, per tali motivi, non possono che dotarsi di una struttura solida, ma al tempo stesso flessibile, che sia in grado di trasformarsi ed adattarsi al variare dell'ambiente circostante.

Il successo di queste imprese e le loro risorse in termini di competitività dipendono dalla continua spinta alla evoluzione dei sistemi operativi, nel senso più ampio del termine. La competitività è per questo legata al cambiamento tecnologico e alla conseguente capacità di innovare (Best, 1990; CEC, 2000; Deardoff, 1984).

Il tema del recupero di competitività attraverso l'innovazione rimanda immediatamente al farmaceutico, la cui cifra distintiva è proprio la ricerca (Gianfrante, 2008: 37). Il settore farmaceutico di grande riflessione scientifica ed istituzionale è, per la natura del principale bene che produce (il farmaco), tra i settori più innovativi.

Le strategie di innovazione interne ed esterne (Cassiman & Veugelers, 2002), quelle di *business* e di marketing (Milling & Hasenpusch, 2000), la capacità di sviluppare le competenze tecnologiche esistenti (Danneels, 2002), l'intensità degli investimenti in Ricerca & Sviluppo (Tsai, 2001), sono tutti importanti *drivers* di innovazione. In questa sede, l'indicatore di innovazione del settore farmaceutico scelto è l'investimento in Ricerca e Sviluppo (R&S).

La comunicazione del farmaco ha in genere lo scopo di soddisfare bisogni reali ovvero la cura di patologie (Gianfrante, 2008). In passato, la comunicazione in questo settore veniva rivolta esclusivamente al medico (colui che decide e prescrive l'utilizzo del farmaco) e non al consumatore (paziente). Di contro, oggi si è rilevato che il paziente necessita e richiede di maggiori informazioni in quanto, tende a rivestire un ruolo più attivo nei processi decisionali che attengono alla propria

persona ed alla propria salute. Vivendo in un mondo sempre più teso alla ricerca di informazioni precise e dettagliate si diffonde la richiesta di conoscenza da parte dell'utenza ed un suo diretto coinvolgimento; da qui la necessità di una comunicazione di qualità, trasparente e basata su evidenze scientifiche comprensibili sostanzialmente da tutti, prescindendo dalle singole specificità e conoscenze professionali.

L'obiettivo principale di questo studio è la ricerca di un contesto di comunicazione comune utile a rendere la stessa maggiormente fruibile ed immediata, unificando la terminologia di contesti differenti. Lo scopo ultimo del lavoro è proporre una modalità di comunicazione derivante da una approfondita analisi del linguaggio comune agli esperti del settore e agli studiosi di management.

CAPITOLO 1

DALLE MOTIVAZIONI ALLE DOMANDE DI RICERCA: UN PERCORSO DI STUDIO PERSONALE

L'essere farmacista per chi scrive, non si identifica semplicemente in colui che, una volta acquisite competenze tecniche e scientifiche, è addetto alla sola dispensazione del farmaco o di altri prodotti. La formazione e la figura professionale ricoperta fino a pochi anni fa, ha indotto a pensare in maniera del tutto tecnica e senza portare alla riflessione di alcune specifiche dinamiche esistenti a monte del prodotto finale che caratterizzano il settore farmaceutico.

In generale, si ritiene che il ruolo professionale che si riveste vada coltivato, valutando la moltitudine di aspetti dai quali si può trarre vantaggio per l'accrescimento personale e professionale. Infatti, le esperienze lavorative e gli studi successivi al percorso di laurea, a chi scrive, hanno permesso di ampliare l'orizzonte di analisi e le riflessioni apportando una maggiore conoscenza del settore di appartenenza.

In particolare, durante i tre anni del Dottorato in Marketing e Comunicazione lo studio di nuove tematiche, l'approcciarsi a nuove metodiche e tecniche di ricerca, ha stimolato il voler comprendere se il mondo degli studiosi del management ed il mondo degli esperti del settore farmaceutico possano essere confrontabili. I due mondi sono stati indagati osservando una doppia lente di osservazione, quella del farmacista e quella dello studioso di management.

Nei paragrafi successivi sarà descritta la motivazione adottata, gli obiettivi, le domande e la metodologia.

1.1 Le motivazioni e le domande di ricerca

Sono numerosi gli studi nell'area di *Innovation* e di *Strategic Management* che indagano il settore farmaceutico e si soffermano principalmente sulle seguenti tematiche: la localizzazione delle imprese farmaceutiche internalizzate (Kumar *et al.*, 2008); le relazioni intraorganizzative tra le

imprese del settore (Munir *et al.*, 2015); la spesa in Ricerca e Sviluppo quale *driver* dell'innovazione (Sorrentino, 2008).

Anche in ambiti diversi dal farmaceutico questi investimenti sono identificati come indicatori di input e possono essere utilizzati individualmente o combinati per misurare le *performance* innovative (Cloudt *et al.*, 2003). Inoltre, la letteratura sulla Ricerca e Sviluppo (R&S) cooperativa e sui processi di trasferimento tecnologico (Vuola & Hameri, 2006; Bozeman, 2000) ha ampiamente documentato il frequente ricorso a forme articolate di cooperazione tra imprese *science based*, di cui le farmaceutiche fanno parte, quali università e centri di ricerca pubblici. Inoltre, gli studiosi hanno sottolineato come molti lavori *“culture specific”* dimostrino l'influenza della cultura sul comportamento innovativo di un'impresa (Barnett, 1953; Hofstede, 1980; Shane, 1993; Hussler, 2004; Vecchi & Brennan, 2009).

A ben vedere sembra che nella letteratura di management, non siano stati ritrovati lavori in cui vengono descritte e motivate le modalità con le quali nel settore farmaceutico si comunica l'innovazione. Se pur presenti nella letteratura definita *“grigia”* (report, giornali di settore, ecc.) il *gap* rimane rilevante. Esso ha fortificato l'interesse nel voler indagare particolari dinamiche del settore, soffermandosi su aspetti che fino ad ora non sono stati precedentemente analizzati. In maniera sinergica si cercherà di mettere a confronto il mondo degli esperti del settore e degli studiosi di management, percorrendo così la finalità principale dell'obiettivo del seguente lavoro, il comunicare utilizzando una terminologia condivisibile. Inoltre, il metodo sperimentato vuole così proporre un arricchimento dei contenuti della comunicazione delle imprese farmaceutiche.

Sulla base della motivazione sottostante e dell'obiettivo della ricerca, la tesi mira a rispondere alla seguente domanda principale:

Come viene comunicata l'innovazione nelle imprese farmaceutiche?

Per rispondere a questa domanda, è stato necessario porsi ulteriori quesiti che hanno condotto alla definizione del disegno della ricerca.

- Come vengono comunicate le attività innovative delle imprese farmaceutiche?

A chi è rivolta tale comunicazione?

- Come gli studiosi di management hanno affrontato questo tema? Come si è evoluto nel corso degli anni?

- È possibile confrontare linguaggi scientifici (tecnico e accademico) afferenti a diversi mondi e modi di fare ricerca?

- Può essere utile organizzare la conoscenza prodotta da entrambi al fine di ritrovare un comune contesto di comunicazione?

1.2 La metodologia

La metodologia può essere soltanto un'auto-riflessione sui mezzi che hanno trovato conferma nella prassi, e l'acquisizione di una loro esplicita consapevolezza non è il presupposto di un lavoro fecondo più di quanto la conoscenza dell'anatomia sia il presupposto di una corretta andatura

(Weber, 1922; trad. it. 1958, 147).

La metodologia e le tecniche in generale, possono essere viste come un *continuum*: dalla prima è possibile derivare deduzioni ed intuizioni mentre con le seconde si passa alla validità e all'attendibilità, l'una non esclude l'altra (Corbetta, 2003: 8).

La ricerca condotta per il seguente lavoro di tesi è di tipo qualitativo e, seguendo quanto detto da Van Maanen (1983: 10), indipendentemente dall'argomento oggetto di studio, si può tentare di descrivere il "comportamento" osservato nello studio in base alla visione e alla posizione che si è deciso di assumere, come sono soliti fare i ricercatori.

Di seguito si descrivono le quattro fasi della ricerca empirica, cercando di motivare e descrivere tutte le scelte che sono state intraprese al fine del presente studio (Figura 1).

Innanzitutto, per fase si intende una sequenza logica di operazioni che si succedono. Il disegno della ricerca è una sorta di linea guida tramite la quale il ricercatore tenta di ottenere risposte alle domande oggetto di studio; in ultima analisi, esso è un insieme di regole che vanno rispettate avendo in mente una precisa strategia d'azione.

Nel caso della ricerca qualitativa, quale quella di seguito proposta, il disegno è aperto, destrutturato e modellabile nel corso dell'intera rilevazione (Corbetta, 2003: 70). Il riferimento alla teoria non è volto alla derivazione di ipotesi da controllare; piuttosto, si procede attraverso un processo induttivo e non deduttivo.

L'oggetto di studio si concentra su problematiche adattabili, dove la concettualizzazione è sempre aperta all'introduzione di nuovi aspetti da indagare. L'approccio che si adotta è di tipo *naturalistico*¹, volto a "rispecchiare" il più possibile l'oggetto nella sua essenza. Il ricercatore diviene neutrale e non interferisce o interviene nei confronti della realtà studiata (Corbetta, 2003:

¹ Hitchcock e Huges (1995), per rappresentare i due modi differenti di guardare la realtà, contrappongono l'assunto ontologico naturalistico a quello positivista. Quest'ultimo implica un'idea della scienza come disciplina infallibile, grazie alla assoluta veridicità ed oggettività dell'esperienza empirica e alla neutralità dell'osservatore scientifico e ha come conseguenza uno sviluppo cumulativo della stessa. In quello naturalistico, invece, si perde questa fede cieca nei confronti della scienza. Non si va più alla ricerca di teorie vere e oggettive, si cercano teorie accettabili e persuasive (Biggiero, 1990).

66). L'obiettivo cognitivo è orientato alla scoperta, procedendo così in modo esplorativo, senza preclusioni premature.

Il paradigma interpretativo, al quale si fa riferimento in questa sede, definisce l'obiettivo della ricerca come scoperta del punto di vista dell'attore sociale e non si propone di spiegare la realtà oggetto di studio (Weber, 1922). Il ricercatore qualitativo, pertanto, è a stretto contatto con il soggetto d'analisi, con una conseguente forte interazione fisica tra studioso e studiato (Corbetta, 2003: 68). Le scelte ontologiche si rifanno al costruttivismo e il relativismo, mentre le scelte epistemologiche consentono allo studioso di non separarsi dall'oggetto di studio: sotto il profilo metodologico, il ricercatore è tenuto a interpretare ciò che raccoglie (Corbetta, 2003: 39). L'interpretativismo, inoltre, prevede l'adozione del metodo induttivo (dal particolare al generale). Esso parte dalla necessità di identificare un procedimento, che esige un'iniziale raccolta dei dati e, successivamente, una loro lettura, alla quale segue una fase di traduzione e di rielaborazione attraverso un processo creativo condotto da parte del ricercatore. L'ordine che il ricercatore deve creare, pertanto è frutto delle proprie competenze e conoscenze che inducono alla trasformazione ed interpretazione dei dati raccolti.

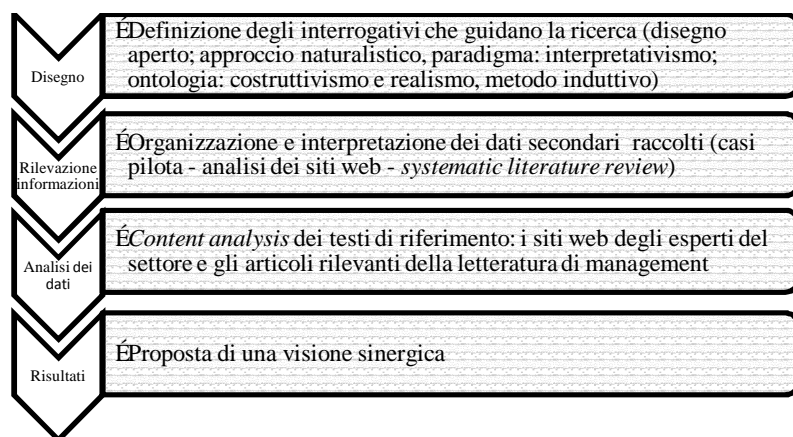
Per il seguente lavoro di tesi, essendoci un'importante *gap* in letteratura, è stato ritenuto opportuno rilevare le informazioni necessarie al disegno della ricerca conducendo due casi di studio pilota. Nelle scienze sociali, il caso di studio è ampiamente utilizzato per esaminare situazioni contemporanee e reali, per poi fornire idee e la base per studi successivi.

Lo studioso Robert K. Yin (1984) definisce il metodo di ricerca condotto per casi di studio come un'indagine empirica che indaga un fenomeno contemporaneo nel contesto di vita reale, soprattutto quando i confini tra il fenomeno ed il contesto non sono chiaramente evidenti e laddove vengono utilizzate diverse fonti (Yin, 1984: 23).

Lee (1989) identifica quattro problemi caratteristici del caso di studio (controllabilità, deducibilità, replicabilità, generalizzabilità) che egli stesso considera non endemici e condizionati dal modello di *case study (pilot/multiple)* utilizzato.

Il caso di studio pilota, in maniera del tutto esplorativa e descrittiva, porta alla luce dei risultati e delle problematiche che possono essere successivamente approfonditi in studi successivi di carattere esplicativo. Il *pilot case study* ha l'obiettivo di fungere da test di un modello sperimentale, che potrà essere validato su variabili rilevanti (Gable, 1994). Se, con riferimento ai quattro problemi identificati da Lee, il *case study* pilota presenta *performance* scarse, il suo contributo in termini di esplorazione e di rappresentatività è significativo (Gable, 1994).

Figura 1. La ricerca empirica



Fonte: nostra elaborazione

Per il seguente lavoro di tesi sono stati utilizzati come casi pilota due delle imprese farmaceutiche più innovative (Novartis e Boehringer Ingelheim). Essi hanno permesso di raffinare il disegno della ricerca fornendo utili spunti alla destrutturazione e ricostruzione dello stesso. Ad esito di questa fase (si veda la Fase *Ia*) è stato conseguito un primo risultato iniziale: le imprese farmaceutiche decidono di comunicare attraverso l'utilizzo di un *Global site* e dei *Local site*.

Per tutte le altre imprese farmaceutiche si è provveduto alla raccolta di dati secondari, strumentali alla definizione del campione oggetto di studio.

Pertanto, alla luce dei primi risultati conseguiti, a completamento del disegno della ricerca si è deciso di lavorare su dati secondari; con riferimento a essi, la validazione dell'attendibilità della fonte (*Joint Research Center*) fornisce garanzia sulla qualità delle informazioni raccolte (Novak, 1996). I dati utilizzati per l'individuazione del campione sono dati disaggregati e, nello specifico, si riferiscono al livello di spesa degli investimenti in Ricerca e Sviluppo delle imprese farmaceutiche considerate tra le più innovative (si veda la Fase *Ib*). Le imprese innovative che costituiscono il campione finale e per le quali si è proceduti allo studio dei siti web sono 215.

I dati secondari hanno permesso la generazione di ipotesi e l'individuazione di aree critiche, che potrebbero risultare d'interesse durante la raccolta di dati primari in futuri sviluppi. Inoltre, nella fase di rilevazione delle informazioni, a parere di chi scrive, è stato fondamentale condurre un processo di *review* sistematica della letteratura di riferimento (si vedano le Fasi *Ila - I Ib - I Ic*).

Pertanto, definito il disegno della ricerca, rilevate le informazioni e individuato il campione, si è proceduti alla terza fase della ricerca empirica: l'analisi dei dati (Figura 1).

Si è scelto di condurre la *content analysis* (si vedano le Fasi *IIla ó II Ib ó II Ic*) dei due testi unici di riferimento (i siti web delle imprese innovative e gli articoli rilevanti dalla letteratura). In letteratura due studi che utilizzano la *content analysis* per indagare la comunicazione *online* sono quelli riferiti a Zhao *et al.* (2010) e di Okazaki *et al.* (2002). I due studiosi applicano l'analisi delle concordanze cercando di valutare quanto e come alcuni aspetti culturali (dimensioni culturali, le diverse culture individualiste e collettiviste) possono influenzare le strategie decisionali di comunicazione. Inoltre, il lavoro di McMillan (2000) suggerisce come l'utilizzo della *content analysis* applicata ai siti web da parte degli studiosi, possa contribuire alla formulazione di domande, ipotesi e riflessioni per le proprie ricerche. Nessuno di questi studi utilizza il *software* NooJ per l'analisi testuale. Invece, tale

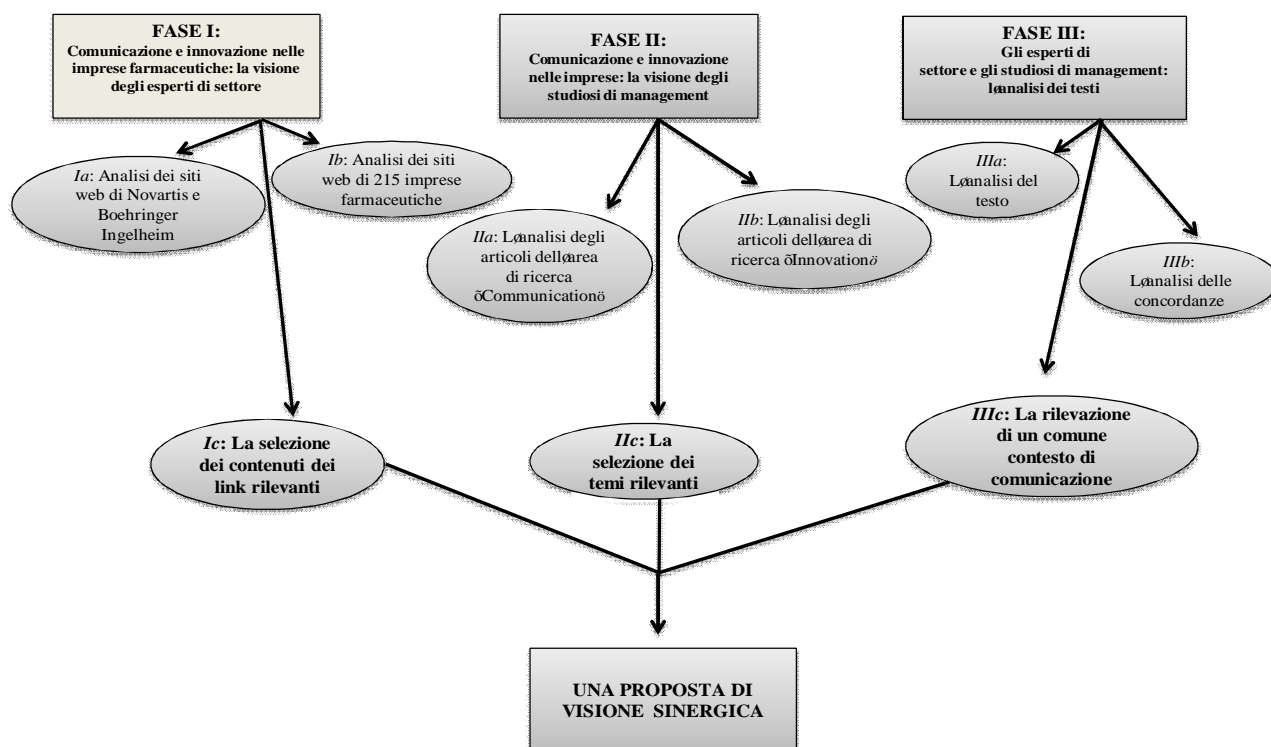
software è molto diffuso nella descrizione lessico-grammaticale orientata all'analisi testuale automatica (Elia *et al.*, 2010).

In conclusione, il disegno della ricerca adottato può essere così brevemente descritto.

- tre fasi della ricerca (Fase I- Fase II- Fase III) ciascuna delle quali si articola in altre tre sottofasi (a,b,c);
- le fasi cercano di comprendere la comunicazione e l'innovazione nelle imprese dal punto di vista degli esperti (Fase I), da parte degli studiosi di management (Fase II) ed infine si raccordano le due visioni (Fase III).

La figura seguente raffigura il disegno della ricerca citato (Figura 2).

Figura 2. Il disegno della ricerca



Fonte: nostra elaborazione

1.3 La struttura della tesi

Il restante lavoro di tesi è strutturato nel modo seguente (Figura 3):

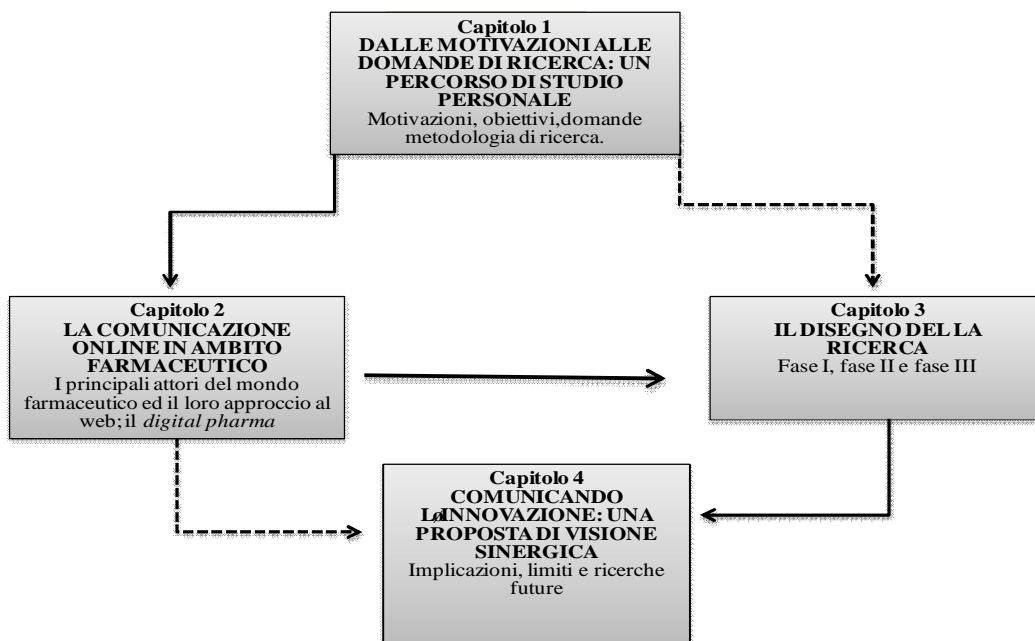
Il secondo capitolo si concentra sugli obiettivi, i fruitori e gli strumenti di comunicazione adoperati nel settore farmaceutico. Si focalizza sulla comunicazione dell'innovazione e a chi si rivolge. Vengono valutate, inoltre, le problematiche che le imprese farmaceutiche devono affrontare comunicando *online*.

Il terzo capitolo descrive le fasi dell'intero disegno della ricerca.

Ci si sofferma sulla comunicazione e l'innovazione, in particolare analizzando la visione degli esperti del settore farmaceutico (casi di studio pilota e analisi dei siti web: Fase I) e degli studiosi di management (*systematic literature review*: Fase II). Infine, si descrive l'analisi del testo (*content analysis*: Fase III) condotta sui due testi unici di riferimento (i siti web delle imprese innovative e gli articoli rilevanti della letteratura).

Il quarto capitolo fornisce una proposta di visione sinergica raccordando il mondo degli esperti del settore farmaceutico e quello degli studiosi di management. Inoltre, viene riportata una sintesi dell'intero lavoro, le sue implicazioni, i limiti e le ricerche future.

Figura 3. La struttura della tesi



Fonte: nostra elaborazione

CAPITOLO 2

LA COMUNICAZIONE *ONLINE* IN AMBITO FARMACEUTICO

2.1 La comunicazione *online*

L'informatica insieme all'*Information Communication Technology* (ICT) in generale, rappresenta la quarta evoluzione della comunicazione (Grimaldi, 2004).

Il progresso evolutivo ha reso la tecnologia uno degli aspetti dominanti della nostra quotidianità e, conseguentemente, la società deve modificare il proprio percorso, deve muoversi in conformità all'introduzione di strumenti in grado di facilitare le attività umane. L'era del 2.0 ha reso la comunicazione un processo il più veloce possibile.

Ad oggi, la comunicazione classica *one-to-many*, tipica dei vecchi media, viene superata dalla comunicazione *one-to-one*. Quest'ultima riesce a dare al destinatario la possibilità di manifestare ed esaudire i propri bisogni e accontentare i propri gusti. Una forma allargata a tale modalità di comunicare è quella molti a molti, la cosiddetta *many to many* che infatti garantisce contemporaneamente la possibilità di rivolgersi ad un numero esteso di persone.

Con l'utilizzo di internet, le caratteristiche generali dei mass media restano ben definite e mantenute, ma aspetto importante da dover considerare è che con tale strumento l'azione di *feedback* viene accelerata, generando un flusso di comunicazione bidirezionale tra l'impresa ed il suo pubblico (Grimaldi, 2004). La bidirezionalità del flusso comunicativo tra l'impresa ed il cliente favorisce l'instaurarsi di un rapporto costante basato sulla fiducia e sulla possibilità di soddisfare i bisogni e tutte le richieste possibili in una modalità più trasparente e veloce.

La comunicazione *online* coniuga la profondità dei contenuti e l'ampiezza dell'*audience* potenziale, permettendo la possibilità di ampliare, modificare ed aggiornare di continuo le informazioni da trasmettere.

Il progresso ha determinato enormi vantaggi non solo nella vita quotidiana ma anche all'interno delle organizzazioni. Con l'utilizzo della rete si vengono a creare vantaggi nella comunicazione interpersonale tra i membri dell'impresa, permettendo di realizzare con i clienti un rapporto di consulenza di tipo interattivo, continuo e personalizzato, rappresentando così un'enorme potenziale in termini di nuovi mercati. Questi sono solo alcuni tra i principali vantaggi che un'impresa può trarre nell'essere in rete e nel comunicare *online*.

L'impresa, infatti, riesce ad avere una maggiore forza d'impatto, una riduzione dei costi, un'acquisizione di vantaggi sostanziali in termini di personalizzazione e di flessibilità dell'offerta (Macchi, Ferrogalini, 2001). Interazione, *feedback*, consulenza, assistenza ed informazione *one-to-one*, il miglioramento della qualità di servizio con *info* e *faq*, dal *broadcasting* al *narrowcasting*, grandi *database*, *personal chat* e comunicazione *real time*, sono tutti vantaggi di una strategia per il web che permette di raggiungere un alto livello di interazione con il pubblico che difficilmente è possibile avere con gli altri media (Grimaldi, 2004). Inoltre, l'impresa attraverso il sito web riesce a trarre informazioni che senza l'utilizzo di tale strumento sarebbero davvero difficili da ottenere. Ad esempio, attraverso la vendita *online* (*e-commerce*) la tecnologia offre l'opportunità di raccogliere informazioni di mercato e monitorare le scelte dei consumatori, rilevando così le preferenze ed i comportamenti durante la navigazione sul web.

Aspetto importante da ricordare è che sul web l'impresa deve definire un chiaro disegno strategico: è necessaria una pianificazione a priori dal tipo di presenza e del ruolo che vuole ricoprire su internet (Perrini, 2000). Avere ben chiara la *mission*, decidere gli obiettivi immediati e a lungo termine, le strategie da adottare, sono tutte fasi necessarie per pianificare e costruire una strategia di sviluppo dell'attività di un'impresa che comunica su internet.

Pertanto, comunicare *online* per l'impresa non significa semplicemente costruire un sito. L'ingresso *online* è più che altro il punto d'arrivo, la realizzazione concreta di quanto progettato e studiato precedentemente.

La costruzione di un sito web è simile a quella di un negozio su una strada senza uscita. Se volete che arrivino gli acquirenti potenziali, dovete dargli una ragione per farlo. Il più bel sito del mondo è completamente inutile se i visitatori non si fermano per guardare e magari acquistare (Bonacina, 2000). Dopo aver pianificato e costruito una strategia di sviluppo, l'impresa che decide di utilizzare una comunicazione evoluta attraverso internet deve avere alle spalle un piano di comunicazione e di marketing ben chiaro, preciso ed attuabile. Il marketing, in questo caso *web marketing*, ha caratteristiche diverse rispetto a quello tradizionale, in linea con i cambiamenti sostanziali imposti da internet (Grimaldi, 2004).

La comunicazione assume un ruolo più centrale dal momento in cui l'informazione viene vista come tra i valori fondamentali: il valore digitale riferendosi al valore aggiunto che la presenza dell'informazione riesce a sommare alle mere caratteristiche del prodotto o del servizio in sé (Di Carlo, 2000: 14).

I benefici che l'impresa trae nel comunicare *online* sono davvero molteplici ma, al fine di riuscire ad informare ed esplicitare al meglio le proprie attività, per un'azienda diviene necessario valutare tutti i rischi ai quali può andare incontro.

2.1.1 Internet ed il Web

Le tecnologie informatiche riducono l'incertezza, l'errore e i rischi connessi ai processi decisionali. Le ICT permettono di creare una memoria organizzativa in forma digitale, alla quale tutti possono accedere e contribuire (Goodman & Darr, 1998).

Non tutte le conoscenze, però, possono essere codificate: alcuni aspetti taciti come le competenze, il *saper fare*, spesso non possono essere immagazzinate digitalmente (Mazzei, 2007).

La tecnologia alla base di Internet è stata concepita agli inizi degli anni '70 dal Dipartimento di Difesa Americano. Tale tecnologia prevedeva l'immagazzinamento dei dati, la possibilità di

dividerli in diversi file e permetteva l'invio separato in più destinazioni, per poi essere nuovamente assemblati nella forma originale di comunicazione (Prandelli, Verona, 2002).

In seguito con Arpanet (*Advance Research Project Agency Network*) nasce e si sviluppa la prima internet (Berretti & Zambardino, 1995; Guidi & Zanichelli, 1997; Pasteris, 1996; Grimaldi, 2004). Fino alla fine degli anni 80 non vi era una effettiva diffusione, fino a quando poi la rete venne resa aperta al pubblico a partire dal 1995.

Dal primo segnale del Macintosh della Apple, sono passati più di vent'anni ed internet è il più concreto risultato della rivoluzione digitale. Per Shapiro e Varian (1999) è informazione tutto quello che può essere digitalizzato, formato da una sequenza di bit.

Internet è un network informatico che permette la connessione tra diverse tipologie di utenti in tutto il mondo e consente la possibilità di accedere a qualsivoglia informazione necessaria o richiesta (Kotler *et al.*, 2010).

Con internet è possibile generare un forte impatto sugli aspetti strategici delle imprese (Vollero, 2000: 71) creando l'opportunità nel raggiungere ad esempio, un grande vantaggio nell'effettuare scambi commerciali; attraverso l'utilizzo di internet è possibile modificare il modo in cui l'impresa *fa business* con i propri clienti (Hoffman *et al.*, 1995). Tale strumento interattivo cattura facilmente il consumatore e ne consegue la possibilità di instaurare un *dialogo* asincrono con l'impresa. La forte possibilità di interazione con il cliente facilita strategie di marketing relazionale e di assistenza verso i clienti stessi (Cuneo, 1995), in misura maggiore rispetto a qualsiasi altro mezzo di comunicazione. Internet diviene dunque la migliore alternativa tra tutti i mass media.

Gli sviluppi più interessanti si verificano in quella parte di internet nota come *World Wide Web*.

Il web (inventato da Sir Berners Lee nel 1991 ed altro non era che il primo browser per andare online) è un'applicazione che sfrutta la piattaforma di internet.

Le imprese utilizzano il web principalmente per fornire informazioni sull'organizzazione, sulle proprie offerte e per la comunicazione interna ed esterna con altre imprese e consumatori,

esplicando così le proprie attività. Il web è un mondo aperto ed accessibile a tutti e dalle caratteristiche più diverse, consente la possibilità di raccogliere e di scambiare informazioni ad un numero davvero ampio di utenti.

Nonostante il facile accesso, un sito web deve essere qualitativamente valido al fine di reperire le informazioni necessarie nella modalità più rapida e poco complessa possibile. Nel paragrafo successivo tali caratteristiche saranno brevemente descritte.

2.1.2 Le caratteristiche dei siti web

I siti web sono disponibili su richiesta per i consumatori 24 ore al giorno e danno la possibilità di eliminare totalmente i limiti spazio-temporali alla diffusione delle informazioni (Mazzei, 2007).

Dai siti più usabili o meno, i clienti vengono sempre più coinvolti attraverso la reale possibilità di interazione con l'azienda.

Un sito può essere definito usabile quando riesce a soddisfare tutti i bisogni informativi dell'utente consentendo velocemente e con facilità l'accesso alle informazioni che vuole ricercare; deve fornire in modo fruibile tutte le indicazioni per guidare l'utente nella navigazione interna.

I siti possono essere di tre tipologie (Grimaldi, 2004):

- sito vetrina o presenza: il sito svolge la funzione di presentare l'azienda;
- sito catalogo: il sito ha il ruolo di presentare l'immagine dei prodotti e di descriverli in maniera più articolata e dettagliata;
- sito e-commerce: è il progetto più complesso e completo che necessita di una autonoma ideazione strategica.

Hoffman *et al.* (1995) diversamente da quanto appena descritto, identificano due grandi categorie di siti: *Destination Sites* ed i *Web Traffic Control Sites*.

Per *Destination Sites* s'intendono i veri e propri siti commerciali, il reale oggetto della visita dell'utente mentre, i *Web Traffic Control Site* sono quei siti che hanno il compito di indirizzare i consumatori ai *Destination Sites*.

Nella prima categoria rientrano gli *Online Storefront Site*, *Internet Presence Site* e i *Content Site*, nella seconda, invece, ne fanno parte i *Mall Site*, *Incentive Site* ed i *Search Site*.

Durante la costruzione ed il processo di produzione di un sito, tutte le figure professionali che sono coinvolte in questa architettura dell'informazione (AI) possono essere racchiuse in un modello che esplica e chiarifica la qualità del sito stesso. In tale modello vengono descritte le fasi logiche che intervengono nella realizzazione e nell'esercizio di un sito e le macro-caratteristiche sulle quali si basa il modello proposto (Polillo, 2005).

Le sette macro-caratteristiche sulle quali si basa il modello sono: l'architettura, la comunicazione, la funzionalità, il contenuto, la gestione, l'accessibilità e l'usabilità (Figura 4).

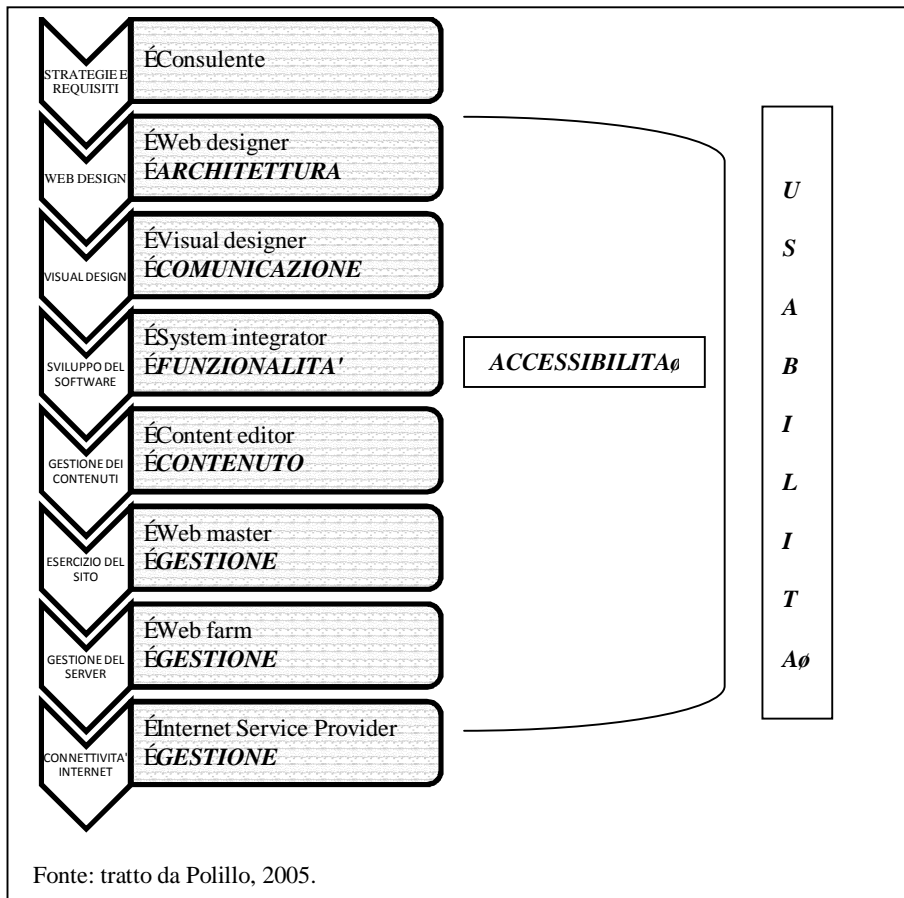
L'architettura è la prima caratteristica proposta nel modello e si riferisce alla struttura generale del sito e alle modalità di navigazione possibili e disponibili per gli utenti. Il *web designer* è la figura professionale che realizza l'organizzazione del sito in questa fase iniziale.

Immagine, attrattività grafica, chiarezza linguistica, flusso informativo sono alcune degli aspetti che rientrano nella seconda caratteristica del modello ovvero la comunicazione. È il *visual designer* che se ne occupa e determina la qualità comunicativa del sito.

La terza caratteristica proposta è la funzionalità, cioè l'insieme delle funzioni che il sito mette a disposizione degli utenti. Una buona funzionalità deriva principalmente dal corretto svolgimento delle attività di sviluppo del software.

I contenuti informativi del sito devono essere affidabili, aggiornati, comprensibili nel linguaggio derivano dalla competenza dei redattori dei contenuti.

Figura 4 Attività e macro-caratteristiche del modello di qualità del sito web



La quinta caratteristica riguarda la gestione. Il *web master*, i tecnici della *web farm* e l'*internet service provider* sono coloro che devono garantire l'intera operatività del sito. Caratteristica che permette a tutti gli utenti di accedere rapidamente e senza alcun tipo di problema al sito è l'accessibilità. Un sito accessibile è un sito che indipendentemente dalla lingua, cultura, infrastruttura di rete, locazione geografica garantisce universalmente il suo accesso.

La settima ed ultima caratteristica del modello è l'usabilità del sito, indica la facilità e l'approccio gradevole che si può avere nel suo utilizzo.

Per l'utente è la caratteristica più importante, nasce dal contributo di tutti gli attori coinvolti nelle fasi di sviluppo e di gestione.

Nelle valutazioni della qualità di un sito, è possibile attribuire un valore a ciascuna caratteristica.

Tale modello di qualità proposto da Polillo (2005) permette di valutare il sito web in un modo utile tenendo ben presente che la qualità di un sito è il prodotto delle attività di numerosi attori perfettamente integrate tra loro.

Rendere un sito accattivante, dalla grafica facile, dinamica e piacevole facilita la possibilità d'acquisto di un prodotto.

Gupta (1995) mette in evidenza come il prezzo di un prodotto non viene più considerato come un fattore discriminante per l'acquisto. Prodotti dal prezzo elevato vengono facilmente veduti se proposti da siti con una particolare visualizzazione. Per i prodotti così commercializzati il sito diviene un'opportunità per competere su dimensioni diverse dal prezzo (Hoffman *et al.*, 1995).

In conclusione, diviene possibile parlare di internet e dei siti web non solo come mezzo e strumento di comunicazione ma anche come un possibile nuovo mercato (Ricciuti, 1995).

Il sito web è uno dei quattro strumenti della comunicazione evoluta (i restanti sono: newsletter, e-commerce, produzioni multimediali) (Tab. 1).

L'impresa che decide di comunicare seguendo quest'ultima tipologia comunicativa, deve logicamente aver attraversato le altre due tipologie di comunicazione, ovvero quella di base e quella strutturata (Grimaldi, 2002).

Le nuove tecnologie dell'informazione e di comunicazione possono valere come sostegno fondamentale per l'efficacia del sistema di comunicazione aziendale.

Le caratteristiche delle nuove tecnologie, non solo facilitano e velocizzano lo scambio d'informazione ma rendono anche possibile l'instaurarsi di relazioni informali e di veri e propri processi di integrazione/negoziazione culturale diffusi (Del Vecchio, Rappini, 2009).

LA COMUNICAZIONE ONLINE IN AMBITO FARMACEUTICO

Tab. 1. Tipologie e strumenti di comunicazione

<i>Tipologia di comunicazione</i>	<i>Strumento di comunicazione</i>	<i>Servizio offerto dallo strumento</i>
<i>Comunicazione di base</i>	Identità visiva (marchio, alfabeto istituzionale, colori sociali)	Identifica l'azienda attraverso la progettazione e l'applicazione degli elementi base
	Dépliant	Presenta l'azienda in forma sintetica
	Brochure o monografia	Presenta l'azienda in forma più ampia
	Catalogo	Presenta tutta la produzione dell'azienda
<i>Comunicazione strutturata</i>	Campagne di affissione	Serie di manifesti distribuiti
	Campagne stampa	Annunci con diffusione su stampa quotidiana, periodica, professionale o di settore
	Campagne radiofoniche	Spot audio con diffusione nazionale o locale
	Campagne TV	Spot video con diffusione nazionale o locale
	Comunicazione sul punto vendita	Espositori, floor stand, folder
	Mailing (direct marketing)	Diffusione di materiale promozionale ad un indirizzario predeterminato con database
	Pubbliche relazioni	Incontri di presentazioni, eventi, fiere, sponsorizzazioni
<i>Comunicazione evoluta</i>	Sito web	Porta l'azienda su internet
	Newsletter	Consente all'azienda l'invio di messaggi personalizzati
	E-commerce	Crea un nuovo canale di vendita
	Produzioni multimediali	Prodotti di comunicazione che integrano audio, video e dati

Fonte: adattato da Grimaldi, 2004

Le nuove tecnologie dell'informazione e di comunicazione possono valere come sostegno fondamentale per l'efficacia del sistema di comunicazione aziendale.

Le caratteristiche delle nuove tecnologie, non solo facilitano e velocizzano lo scambio d'informazione ma rendono anche possibile l'instaurarsi di relazioni informali e di veri e propri processi di integrazione/negoziazione culturale diffusi (Del Vecchio, Rappini, 2009).

Il mezzo più rilevante è il sito internet che permette l'instaurarsi di relazioni con i molteplici attori: dipendenti (attraverso ad esempio i portali, la creazione di database condivisibili), *partners* e tutti gli *stakeholders*.

Col web l'impresa ha imparato a raccontarsi ai suoi interlocutori interni ed esterni.

Nei paragrafi successivi si focalizza l'attenzione sulla comunicazione *online* in ambito farmaceutico, si descrivono gli obiettivi, l'approccio degli utenti alla quale tale comunicazione viene rivolta e alcune delle problematiche che gli operatori del settore devono affrontare.

2.2 La comunicazione in ambito farmaceutico

Il settore farmaceutico è dagli ultimi anni tra i settori di maggior interesse per il mondo scientifico ed istituzionale. È un settore in cui le dinamiche innovative e competitive sono alimentate dal continuo sviluppo di conoscenza scientifica e tecnologica (Della Piana, Vivacqua, 2012).

Il legame tra il mondo della scienza e le logiche di mercato insieme all'esigenza delle imprese di raggiungere vantaggi competitivi implicano l'adozione di strategie di ricerca operative, organizzative e di comunicazione sempre più mirate e specifiche. Il settore farmaceutico, settore *science-based* (Sorrentino, 2008), si differenzia dagli altri settori per molteplici aspetti, la maggior parte riconducibili alla natura dei beni prodotti e all'esistenza di una forte interdipendenza tra tutti gli attori coinvolti. Il legame tra innovazione e competizione è realmente basato sulla conoscenza, dove la capacità di generare nuove conoscenze organizzative, commerciali, di comunicazione e di marketing è davvero forte. Il conseguimento del vantaggio concorrenziale, la capacità competitiva,

La possibilità nell'introdurre prodotti innovativi richiede un impiego di ingenti capitali con elevati investimenti in Ricerca e Sviluppo (R&S). Le attività di R&S possono essere utilizzate come mezzo identificativo di impresa innovatrice dove al crescere dell'intensità di investimento sia in termini generali sia specifici di R&S cresce la forza di lavoro impiegata (Della Piana, Vivacqua, 2012).

Il settore farmaceutico in generale oltre alle grandi imprese produttrici del farmaco etico, opera anche sulla produzione di altri beni di consumo ad esempio cosmetici, integratori alimentari, erbicidi, pesticidi, o imprese produttrici di macchinari.

L'ecosistema dell'industria farmaceutica include: aziende sanitarie (ASL: Azienda Sanitaria Locale, e AO: Azienda Ospedaliera), medici (MMG: Medici di Medicina Generale) e specialisti delle varie branche, in attività presso strutture sanitarie pubbliche e private, farmacisti, informatori scientifici, distributori, concessionari e pazienti. Relativamente alla distribuzione dei prodotti e all'erogazione dei servizi, si è in presenza di un pluralità di canali; il mondo del settore farmaceutico è davvero complesso.

Due caratteristiche fondamentali rendono particolarmente ampia l'analisi del settore ed in forma maggiore lo è per le grandi imprese produttrici di farmaci².

La prima caratteristica riguarda la quasi totale assenza di sostituibilità nell'uso dei farmaci a diverse classi terapeutiche pertanto, diventa davvero difficile definire il mercato rilevante, la seconda invece subisce l'estensione del mercato globale e le differenti politiche sanitarie che variano tra paese e paese (nella regolamentazione dei prezzi, dei canali distributivi, delle modalità di accesso e dei meccanismi di rimborso). La domanda di prodotti farmaceutici da parte del consumatore finale (paziente) è normalmente intermediata dal medico il quale, a sua volta, prescrive il farmaco sulla base delle informazioni scientifiche a lui fornite dalla casa farmaceutica

¹Per farmaco si intende: "Sostanza o prodotto usato per modificare ed esplorare sistemi fisiologici o patologici con beneficio per chi lo riceve" (F.U. XII). È possibile una classificazione settoriale extrafarmaco: O.T.C. non registrati, presidi chimici e diagnostici, dispositivi medici, medicina complementare (erboristeria, omeopatia), dietetici per l'infanzia, nutrizionali, cosmetici, igienici, psicocosmesi (igiene e cura), profumeria, veterinari (Cuomo *et al.*, 2010).

produttrice (informazioni sul principio attivo, sulla sperimentazione clinica, della composizione e degli effetti terapeutici dei vari medicinali, ecc). Tra gli altri attori che intervengono vi è l'autorità pubblica che ha il compito di regolamentare i tempi e le modalità di immissione dei farmaci sul mercato (A.I.C.) al fine di tutelare il consumatore finale.

Anche lo Stato svolge un suo ruolo e nello specifico, vigila la composizione della domanda ed il prezzo del farmaco e tutte le varie fasi di ricerca, sperimentazione, sviluppo, produzione, promozione e commercializzazione dei prodotti farmaceutici. Di seguito, vengono elencati alcuni degli strumenti principali esercitati dallo Stato in Italia: la normativa sui brevetti, il controllo delle fasi di sperimentazione di nuovi prodotti e l'obbligatorietà della registrazione prima dell'immissione al commercio del medicinale, la normativa sui canali distributivi (intermedi e finali), la normativa sulla pubblicità delle specialità medicinali, i criteri di classificazione e rimborso dei medicinali, i meccanismi di determinazione dei prezzi.

Per il settore farmaceutico in particolare, la comunicazione deve essere pensata e proposta nel rispetto di ciò che è la salute dei pazienti, persone in difficoltà che devono recuperare la salute o persone sane che intendono tutelarla e migliorarla (Gianfrante, 2008: 46).

Il marketing e la comunicazione in ambito sanitario in genere, si pone come un legame intelligente tra la domanda e l'offerta, contribuendo a favorire il necessario equilibrio tra bisogno sanitario e prestazione. Questo legame prevede non solo di adoperare tecniche e metodologie riguardanti le strategie e le decisioni comunicazionali ma, in particolare, deve convincere educando.

Pertanto, la comunicazione in sanità in generale, rappresenta la risposta allo sviluppo di una moderna democrazia avente il compito non solo di produrre norme e fornire beni e servizi utili a tutti, ma di attuare una politica informativa che si ponga come garanzia di trasparenza e di partecipazione all'operato del pubblico. La politica di comunicazione e gli obiettivi da perseguire sono vari ma anche abbastanza articolati; tali obiettivi possono consistere nella costruzione dell'immagine aziendale intesa come la manifestazione percepibile di un complesso di elementi

interni ed esterni dell'azienda, che nel loro insieme concorrono alla formazione dell'idea che si ha di tale azienda in quanto erogatrice di certi servizi³ (Figura 5).

Figura 5. Gli obiettivi di comunicazione



Fonte: nostra elaborazione

Uno dei ruoli principali della comunicazione nel farmaceutico è quello di trasformare le caratteristiche farmaceutiche e farmacologiche del prodotto in vantaggi terapeutici pratici (Gianfrante, 2008).

Le caratteristiche del settore in questione fanno sì che, nella maggioranza dei casi, i fruitori non sono in grado, per l'elevata complessità e specializzazione delle informazioni, di definire chiaramente e compiutamente i problemi che incidono sulle loro condizioni di equilibrio psico-fisico ma anche la tipologia di prestazioni di cui necessitano, per cui l'immagine può consentire di comunicare all'esterno la capacità dell'azienda di soddisfare efficacemente i loro bisogni di salute, costituendo anche un valido elemento di differenziazione rispetto alle altre imprese e di sviluppo di comportamenti concorrenziali. Pertanto, l'immagine nelle imprese farmaceutiche costituisce il risultato di un processo di programmazione strategica a medio e lungo termine in cui ci sia coerenza tra l'immagine comunicata e quella che viene percepita.

L'informazione deve essere continuamente aggiornata in modo da non generare confusione e insoddisfazione pertanto, è necessario pianificare e adottare una buona strategia di comunicazione.

³ Cherubini S., Marketing dei servizi, F. Angeli, Milano, 1990, pag. 318.

Nello specifico, la farmaceutica rientra sì in un sistema non lontano dagli altri dove ha il compito di trasformare le materie prime in servizi ma la specialità del bene da produrre è la salute. L'*outcome* del servizio (inteso strettamente come farmaco) da valutare è davvero difficile.

La promozione e l'educazione di un comportamento consapevole e partecipativo, non è esclusiva del settore, ma di tutti gli ambiti economici e sociali in cui si assiste ad un mutamento del ruolo assunto dai fruitori, che da passivo diventa sempre più propositivo ed attivo.

L'evoluzione culturale, il tasso di scolarizzazione sono tutti aspetti che ai fini comunicativi devono essere valutati. Le imprese farmaceutiche inoltre, devono costantemente monitorare il livello di soddisfazione dei fruitori e rilevare le situazioni di insoddisfazione e le loro cause, in modo da poter adottare in modo tempestivo degli interventi correttivi.

Una ricerca condotta dal Censis 1997 classifica in cinque diverse tipologie i consumatori di farmaci e come questi assumono diversi atteggiamenti rispetto al tema salute. Ogni tipologia di consumatore potrà assumere un approccio diverso verso il farmaco, i suoi prodotti e le sue iniziative in quanto, l'informazione che cercherà di ottenere sarà inevitabilmente in linea con l'approccio che ha verso il tema salute.

I cinque approcci al consumo del farmaco verso la cura della propria salute individuate attraverso il metodo della *cluster analysis* sono le seguenti:

- gli *incostanti*: coloro che con una sorta di atteggiamento intermittente hanno cura e rispetto della propria salute. Sono coloro che spesso in autonomia sono soliti intraprendere piccole terapie per patologie poco gravi.

- I *sofisticati*: sono coloro che meglio comprendono il concetto di salute affiancato al benessere psicofisico. Maggiormente fanno uso di prodotti alternativi e cercano di avere uno stile di vita equilibrato.

- I *previdenti*: sono principalmente anziani e pensionati. Mostrano un atteggiamento previdente e una totale fiducia nella medicina tradizionale e nella classe medica.

- Gli *indifferenti*: rientrano tra la tipologia più a rischio, mostrano un totale disinteresse per i temi salute in genere, rifiuto verso il medico ed il farmaco.

- I *tradizionalisti* infine, sono soliti associare il concetto salute solo ed esclusivamente all'assenza di malattia. Il farmaco viene visto come strumento essenziale nella cura.

In seguito, una volta compresa l'evoluzione di alcuni aspetti di comunicazione del settore farmaceutico, verrà riportato uno studio dal quale emergono tutte le difficoltà che devono affrontare le imprese del settore (Senak, 2013).

Dalla seconda metà degli anni '20 la comunicazione, non solo in ambito farmaceutico, assume caratteristiche di un sistema di comunicazione industriale.

Tutto ciò si sviluppa inizialmente negli Stati Uniti dove le imprese, trovandosi nel periodo post bellico, hanno la necessità e l'esigenza di riprendere in mano la produzione ed il mercato verso una richiesta orientata ai soli beni effettivamente disponibili.

La psicologia, il marketing e la comunicazione collaborano per indurre le industrie manifatturiere verso un cambio di atteggiamento dove l'immagine, le informazioni, il linguaggio ed i contenuti più specifici e diretti, portano i consumatori a favorire il ricordo e l'orientamento all'acquisto.

Il settore farmaceutico non fa eccezione, comunicando con messaggi che esaltano le qualità dei prodotti offerti. Si inizia così a proporre un concetto di salute non limitato alla sola malattia, ma esteso a raggiungere ed esplicitare un reale beneficio psicofisico.

La nuova comunicazione diviene più descrittiva e dettagliata. Dal primo dopo guerra la comunicazione solo cartacea, viene rivoluzionata dalla comparsa della radiofonia. I primi annunci pubblicitari via radio si diffondono nel 1926, mentre negli anni successivi e nel terzo decennio del secolo, i nuovi strumenti informativi diventano gli *slogan*.

In Italia, differentemente dai paesi oltre oceano, il regime fascista impiega tecniche di persuasione per promuovere prodotti nazionali e disincentivare la richiesta dei prodotti esteri.

Solo nel secondo dopoguerra, con l'avvento della televisione e delle agenzie pubblicitarie statunitensi l'informazione diventa più aperta e libera: le immagini, i contenuti e le informazioni nei messaggi pubblicitari, in forma cartacea e non solo, divengono più ampi e specifici.

Infatti, l'impresa farmaceutica può comunicare i propri prodotti introducendo informazioni sulla modalità di applicazione e dosaggio, non solo limitandosi come fino ad allora era stato possibile alla sola comunicazione dell'uso terapeutico del prodotto e della descrizione del principio attivo (Figura 6).

Figura 6. Immagini pubblicitarie di alcuni farmaci



Fonte: Boehringer Ingelheim

Nella forma cartacea in particolare, attraverso l'uso di vignette, immagini di vita quotidiana, disegni accattivanti e colorati, la comunicazione farmaceutica diventa sempre più efficace e più piacevole e rasserenante per il paziente. Pertanto, le imprese farmaceutiche riescono così a indurre il cliente finale a non associare univocamente il concetto di farmaco ad uno stato di malessere o all'assenza di salute. Tale visione resterà fino ai tempi nostri, dove il concetto di salute verrà sempre maggiormente associato al concetto di benessere, che in molti casi può essere definito *obenessere*.

Nel corso degli anni è evidente come la storia abbia influenzato il mondo della comunicazione in generale e anche nello specifico in ambito farmaceutico, ostacolando e modificando flussi e modalità informative.

Tuttora la comunicazione in ambito farmaceutico è un argomento di forte dibattito e di grande diversità tra paese e paese, a causa della complessità del settore e per la specificità del principale bene che produce. Le regolamentazioni⁴ che le imprese farmaceutiche devono seguire sono molteplici e le sanzioni alle quali vanno incontro fanno sì che l'impresa abbia in alcuni casi forti incertezze e poca libertà, poca sicurezza nell'esplicare alcuni concetti e contenuti. Tale aspetto, in particolare per la comunicazione *online*, sarà chiarito nei paragrafi successivi di questo capitolo.

⁴ In Italia la pubblicità dei farmaci è soggetta a una particolare regolamentazione, finalizzata a garantire un uso corretto di prodotti che se utilizzati impropriamente potrebbero anche risultare dannosi per i consumatori. La disciplina della pubblicità dei farmaci è contenuta nel D. Lgs. 30 dicembre 1992, n. 541, che ha recepito la Direttiva n. 28/92. Esso distingue la pubblicità rivolta ai consumatori da quella indirizzata alle persone che devono prescrivere o dispensare i medicinali (art. 1). Solamente i farmaci per cui è stata concessa l'autorizzazione all'ammissione in commercio possono essere oggetto di pubblicità, la quale deve presentare il prodotto in modo oggettivo, senza enfatizzarne le proprietà (art. 2). È vietata la pubblicità presso il pubblico dei farmaci che possono essere forniti solamente dietro presentazione di ricetta medica e dei farmaci preparati in farmacia o industrialmente su richiesta specifica di un medico. All'interno dei farmaci per i quali non è richiesta la prescrizione del medico si distinguono due categorie: gli OTC, che possono essere oggetto di pubblicità presso il consumatore finale, e i SOP (senza obbligo di prescrizione), per cui tale pubblicità è vietata. Non è ammessa la distribuzione di medicinali a scopo promozionale. Tutte le pubblicità rivolte al pubblico devono preventivamente essere autorizzate dal Ministero della Sanità, salvo quelle che si limitano a riprodurre il contenuto del foglietto illustrativo (art. 6). Il flusso di informazioni rivolto ai medici può essere composto da apposita documentazione conforme a quella presentata contestualmente alla richiesta di autorizzazione in commercio, da articoli tratti da riviste mediche o opere scientifiche (art. 8) e da quelle fornite personalmente dagli informatori scientifici delle imprese farmaceutiche (art. 9). La pubblicità presso i farmacisti dei farmaci etici deve essere limitata alle informazioni contenute nel riassunto delle caratteristiche del prodotto approvato dal Ministero della Sanità all'interno della procedura per l'autorizzazione all'ammissione in commercio. Per gli altri medicinali la pubblicità può comprendere ulteriori informazioni utili (art. 10).

BOX 1- L'AIFA e il suo modo di comunicare



L'Agenzia Italiana del Farmaco comunica in linea con le finalità istituzionali e con gli obiettivi di *mission*, garantisce un'informazione tecnico-scientifica autorevole, trasparente e indipendente e una comunicazione tempestiva, efficace e capillare con i cittadini, le associazioni, gli operatori sanitari e gli altri interlocutori istituzionali. Diverse sono le iniziative di informazione che vengono messe in atto a cura dell'Agenzia. A seconda dei temi che vengono affrontati, vengono individuati i mezzi e gli strumenti di comunicazione, tradizionali e non, considerati più idonei per raggiungere la maggiore efficacia e penetrazione dei messaggi oggetto delle iniziative di comunicazione. Molteplici sono le **Campagne di comunicazione istituzionale** che già da molti anni vengono organizzate. Esempio di campagne per l'anno 2014: *«Farmaci e Pediatria»*; *«Farmaci in gravidanza»*

Per raggiungere gli utenti di internet l'Agenzia è presente con il **Portale Istituzionale** sul quale vengono pubblicate tutte le attività e le ultime news e A.I.C. dei nuovi farmaci. L'obiettivo principale del portale è quello di connotarsi quale principale fonte autorevole di notizie e aggiornamenti in materia farmaceutica, sia per quanto attiene le attività più strettamente regolatorie, sia per la promozione di una nuova cultura sul farmaco. L'Agenzia si avvale inoltre delle nuove tecnologie di comunicazione, valorizzando le peculiarità dei principali **Social Media** *ó* **Facebook, Youtube, Twitter** *ó* che consentono di connettere milioni di persone, garantendo anche un feedback da parte degli utenti della rete.

Un servizio di informazione quotidiano mirato ai Medici di Medicina Generale è **«Pillole dal Mondo»**, una newsletter dedicata prevalentemente all'attualità regolatoria nazionale e internazionale.

Strumenti di comunicazione interna, che coinvolgono attivamente gli uffici e i dipendenti, sono la newsletter **«AIFANEWS»** e l'appuntamento a cadenza semestrale **«AIFA DAY»**. L'Agenzia insieme al Ministero della Sanità da pochi mesi a questa parte comunica attraverso pubblicità televisive, che mirano ad educare il consumatore a buone norme pratiche.

<http://www.agenziafarmaco.gov.it/it>

2.2.1 I principali attori del mondo farmaceutico ed il loro approccio al web

Per chi scrive, reperire informazioni utili per comprendere realmente a chi viene rivolta l'informazione delle imprese del settore farmaceutico, ha portato ad ampliare l'orizzonte di lettura e passando alla consultazione anche di blog e riviste di settore. Pertanto, in questo paragrafo e nelle sezioni successive vengono riportati report e studi di settore.

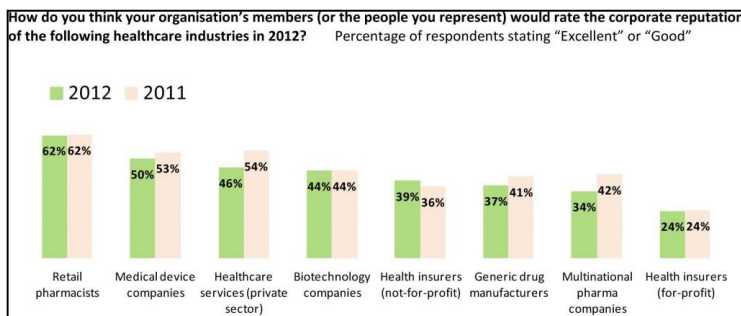
Un sondaggio del Settembre 2014 dell'agenzia di PR statunitense Makovsky (<http://www.marketing-farmaceutico.com/>) dichiara che un'elevata percentuale di consumatori americani è disposta a visitare il sito web di un'impresa farmaceutica ma, il 51% degli intervistati afferma che si rivolgerebbe al portale di una società farmaceutica qualora sviluppasse una malattia per raccogliere informazioni sulla patologia ed inoltre anche per informarsi meglio su un farmaco prescritto dal medico (23% del campione).

La lettura di questa intervista ha portato alla riflessione su come un bene di prima necessità come il farmaco, possa incuriosire l'utente del web. Ci si è chiesti inoltre, come le imprese del settore

prendano determinate decisioni sulla strategia di comunicazione, quali siano le informazioni che decidono di condividere sul web e a chi vengono indirizzate.

La comunicazione *online* delle imprese farmaceutiche è principalmente rivolta ai pazienti e ai medici; i pazienti sempre più informati e alla ricerca di nuove e valide informazioni diventano davvero esigenti. Tale considerazione viene dimostrata da un'interessante survey di *PatientView* (<http://www.patient-view.com/bull-corp-reputation.html>): *“The corporate reputation of pharma ó the patient prospective”* pubblicata all'inizio del 2012 (Figura 7). Nel mese di Novembre e Dicembre 2012 sono state intervistate seicento associazioni di pazienti a livello internazionale (con sede in 56 paesi), nazionale e regionale, chiedendo loro di dare opinioni e valutare la reputazione di 29 imprese farmaceutiche. Nel 2012 il 72% delle risposte provengono da associazioni di pazienti europee, mentre per il 2011 tali rispondenti costituiscono il 70%. Questa particolare analisi è stata svolta anche l'anno precedente, dando la possibilità di fare un utile confronto. Gli indicatori utilizzati per valutare la reputazione aziendale nello specifico hanno cercato di comprendere: se l'azienda ha un'efficace strategia centrata sul paziente; la qualità delle informazioni che l'azienda fornisce ai pazienti; l'eventualità che l'azienda garantisce sicurezza ai pazienti; l'utilità per i pazienti dei prodotti; l'essere trasparente con gli *stakeholder* esterni ed infine l'integrità dell'azienda.

Figura 7. Corporate reputation delle imprese farmaceutiche



Fonte: *The corporate reputation of pharma ó the patient prospective* (<http://www.patient-view.com/bull-corp-reputation.html> ; Patient View, 2012)

Le imprese *top ten* classificate per il 2012 sono Lundbeck, Gilead Sciences, Novartis, Janssen, Pfizer, Abbott, Novo Nordisk, Roche, Lilly e GlaxoSmithKline (GSK).

Lundbeck dal terzo posto del 2011 sale al primo nell'anno di indagine, e tale miglioramento all'interno della classifica è motivato dalle considerazioni degli *e-patient* che considerano l'azienda in grado di fornire informazioni di qualità oltre che garantire la sicurezza dei dati dei pazienti. Il secondo posto di Gilead, che ricordiamo essere al decimo nel 2011 potrebbe invece dipendere dal fatto che nell'ultimo anno ha aggiunto nuovi prodotti nel suo portfolio Ricerca e Sviluppo (R&S), oltre ad aver investito nell'area terapeutica dell'epatite C (area di interesse a molti gruppi di pazienti intervistati). Gli *e-patients* hanno dimostrato l'alta qualità dei prodotti e rilevato anche un alto punteggio per la valutazione della strategia centrata sul paziente dell'azienda. A ogni gruppo di pazienti intervistati è stato, infatti, chiesto di indicare le tre società con una più efficace strategia incentrata sul paziente.

Il 10,8% degli intervistati ritiene che le imprese non dispongono di una efficace strategia centrata sul paziente, mentre il 25,4% non hanno fornito un nome. Di seguito viene riportata la tabella 2 della classifica che ne deriva per le prime dieci.

Si cerca in seguito di valutare e comprendere l'importanza della comunicazione *online* nel settore farmaceutico valutando l'approccio e ciò che ricerca l'utente sul web.

Il web oggi nella sua parte *informativa* (Google) e in quella *sociale* (Facebook e Twitter) condiziona tutti i *moderni consumatori* in ogni processo decisionale. Il così diffuso utilizzo degli *smartphone* gioca altrettanto un'importante ruolo. Il *pharma* diventa digitale, non solo per semplici acquisti *online*: si tratta di un *processo decisionale* che coinvolge molti fronti. Per chi *consuma* il farmaco in modo attento, trattandosi di un bene costoso e complesso, il *livello di coinvolgimento* è elevato. Ciò comporta la ricerca ed il reperire di molte informazioni: confrontare opinioni di chi ne è già in possesso, confrontare i prezzi offerti da tutti i produttori sul mercato e tutte le caratteristiche *tecniche* del prodotto in questione.

Tab. 2. Le imprese *top ten*

<i>Classifica</i>	<i>Azienda</i>	<i>%</i>
1	Novartis	26.40
2 (a pari merito)	Gilead Sciences	26.10
2 (a pari merito)	Pfizer	26.10
4	Shire	23.40
5	Janssen	23.00
6	Abbott	22.40
7	UCB	22.00
8	Novo Nordisk	21.80
9	Roche	20.10
10	Lundbeck	20.00

Fonte: adattato da *The corporate reputation of pharma ó the patient prospective* (<http://www.patient-view.com/bull-corp-reputation.html>; Patient View, 2012)

Si cerca in seguito di valutare e comprendere l'importanza della comunicazione *online* nel settore farmaceutico valutando l'approccio e ciò che ricerca il cliente sul web.

Il web oggi nella sua parte *informativa* (Google) e in quella *sociale* (Facebook e Twitter) condiziona tutti i *moderni consumatori* in ogni processo decisionale. Il così diffuso utilizzo degli *smartphone* gioca altrettanto un'importante ruolo. Il *pharma* diventa digitale, non solo per semplici acquisti *online*: si tratta di un *processo decisionale* che coinvolge molti fronti. Per chi *consuma* il farmaco in modo attento, trattandosi di un bene costoso e complesso, il *livello di coinvolgimento* è elevato. Ciò comporta la ricerca ed il reperire di molte informazioni: confrontare opinioni di chi ne è già in possesso, confrontare i prezzi offerti da tutti i produttori sul mercato e tutte le caratteristiche *tecniche* del prodotto in questione.

Sarà senz'altro più facile capire come le nuove tecnologie velocizzano l'intero processo se confrontiamo il modo in cui si reperiva informazioni offline e il modo in cui lo si fa oggi in modalità *online*. L'interesse e la necessità nel reperire informazioni sul web, dei siti delle imprese

farmaceutiche, è stato indagato nello studio *“Cybercitizen Health Europe 2011”* condotto in Europa dalla Manhattan Research (<http://www.marketing-farmaceutico.com/>). Tale studio dimostra che nonostante le restrizioni europee nel *Direct-To-Consumer Advertising* sui farmaci su prescrizione al 40% dei consumatori piacerebbe ricevere le informazioni direttamente dalla casa farmaceutica produttrice. Il desiderio degli utenti di ricevere informazioni sui farmaci varia a seconda dell'area geografica e della malattia. Infatti, i consumatori italiani differentemente da quelli tedeschi, sono quelli che dimostrano il più alto grado d'interesse nel ricevere informazioni direttamente dalle case farmaceutiche (*offline*). Nello specifico, alcuni gruppi di pazienti affetti da osteoporosi, aritmia e dolore acuto dimostrano una maggior attenzione verso questo tipo di informazione da parte delle imprese rispetto al consumatore *online* medio. Quest'ultimo invece, è *online* alla ricerca di: informazioni riguardanti malattie e terapie, di dati certi sugli strumenti per la gestione delle malattie piuttosto che interessarsi ai numerosi concorsi *online* e giochi a disposizione. Solo il 13% è disposto ad accedere a tali contenuti via Facebook e solo il 5% via Twitter. Tuttavia, il 43% di questi consumatori vorrebbe accedere a tali risorse direttamente da siti riguardanti malattie specifiche. I pazienti sono sul web alla ricerca di suggerimenti, commenti e scambi di esperienze. Anche se il medico rimane la fonte primaria per ottenere informazioni (56%), il web viene consultato più del farmacista (4%). Principalmente la ricerca da parte dell'utente riguarda chiarimenti sulle patologie (90%), sulle strutture sanitarie a cui potersi rivolgere (59%) e per scambiare opinioni con altri utenti. Oltre queste azioni di tipo informativo *online* gli italiani prenotano visite ed esami (15%) e procedono all'acquisto di farmaci (3%) (dati Censis 2012). L'attività più frequente rimane però, quella di scambiarsi informazioni su patologie e farmaci infatti, soprattutto in America (dati *Forrester*), oltre il 50% della vendita dei farmaci è influenzata da informazioni raccolte *online* e il 7% degli acquisti avviene sul web. Secondo una ricerca dell'impresa farmaceutica Pfizer ogni giorno, sono più di 500 i gruppi che discutono sulle problematiche del diabete, 36mila i video dedicati a interventi chirurgici, 170 mila i pazienti iscritti a *social network* specializzati dove

scambiano informazioni e si confrontano sulle loro condizione croniche e sui diversi trattamenti possibili. Le parole più cercate sui motori di ricerca sono quelle che riguardano i nomi dei principi attivi superando alle volte quelle dei *brand*. Anche se in Italia, Aspirina e Tachipirina sono più cliccati su Google rispetto all'acido acetilsalicilico (principio attivo dell'Aspirina) e al paracetamolo (principio attivo della Tachipirina), le *query* legate all'ibuprofene hanno superato quelle del Moment o dello Spidifen, inoltre Fluimucil è ancora più ricercato dell'acetilcisteina.

I trend di ricerca sono un'utile strumento per le imprese farmaceutiche; i dati che ne derivano aiutano la comprensione di quanto e quale sia l'area terapeutica di maggior interesse, quali siano i trattamenti maggiormente richiesti, personalizzare la strategia di marketing fornendo così informazioni che il target effettivamente richiede.

Non solo i pazienti reperiscono informazioni *online*, anche i medici vedono come imprescindibile il rapporto diretto con la casa farmaceutica. I dati di Google mostrano come gli operatori sanitari cerchino approfondimenti relativi ai pazienti, aggiornamenti scientifici e informazioni sui prodotti farmaceutici: a seguito di un incontro con un rappresentante farmaceutico (34%), dopo aver visto la promozione di un farmaco e per avere dati sulle controindicazioni dei medicinali (61%) (dati Censis 2012). Una ricerca sempre della Manhattan Research, *Pharma Physician v11.06*, mette in evidenza come medici ricerchino materiali ed informazioni *online*. I principali risultati della ricerca indicano che i canali digitali *online* sono utilizzati per la ricerca di informazioni sui prodotti (<http://www.marketing-farmaceutico.com/>) infatti, il medico due terzi delle volte preferisce reperire informazioni sul prodotto *online* rispetto alla consultazione di materiale cartaceo. Il 52% dei medici dichiara che è importante poter accedere alla stessa risorsa attraverso tutti i propri schermi, incluso PC, smartphone e tablet. Inoltre, più tempo i medici dedicano all'*online*, più diventano proattivi rispetto alla modalità con la quale ricercano informazioni sui farmaci. Tuttavia considerando che non tutti i medici rientrano in questa categoria *proattiva*, la ricerca invita i responsabili marketing a non abbandonare la politica *push* (invio di e-mail, rapporti personali con

gli informatori scientifici) implementando in parallelo una politica *pull* con la quale enfatizzare la ricerca di informazioni *on-demand* digitali.

Un ulteriore studio, *Cybercitizen Health Europe 2013*, condotta da Manhattan Research nel terzo trimestre del 2013 ha coinvolto 3.005 persone provenienti dal Regno Unito, Francia, Italia, Spagna e Germania, per i quali è stato valutato l'utilizzo dei video *online* inerenti al tema della salute (<http://www.marketing-farmaceutico.com/>). La fruizione di video dedicati alla salute sembra una tendenza in crescita, dati che però non vengono presi in considerazione dalle imprese farmaceutiche. Rory Stanton (analista dell'unità Manhattan Research *Decision Resources* che ha effettuato la ricerca) riassume così: *«Il Marketing non può più permettersi di ignorare l'ampia adozione di video per la salute online nel mercato europeo dei consumatori; è più che mai importante sviluppare in modo efficace i contenuti dei video, distribuendoli oltre i siti pharma»*. Anche se le imprese farmaceutiche stanno sempre più adottando questo canale, lo studio sottolinea come non sia ancora sfruttato nel suo pieno potenziale di mezzo di comunicazione paziente-azienda. I video sono ampiamente divulgati e reperibili nei motori di ricerca ma anche attraverso newsletter, social media e canali come YouTube; i dispositivi più utilizzati sono: computer portatili e *tablet*.

Da quanto descritto, è evidente come sia importante per le imprese farmaceutiche offrire contenuti e servizi *online* reperibili su diverse piattaforme. L'elemento relazionale diventa punto cardine del rapporto con i principali attori dell'ecosistema di cui fa parte l'impresa farmaceutica. Il sistema deve evolversi tenendo presente le potenzialità date dal WEB.

2.2.2 Il digital pharma

Il digitale nel *pharma* diviene sempre più un fiore all'occhiello per le imprese del settore. In Italia è già arrivata alla seconda edizione la manifestazione *AboutPharma Digital Awards* (<http://www.aboutpharma.com>), l'incontro che ha visto competere ben 45 imprese, associazioni di categoria, istituzioni, agenzie e 90 progetti candidati, che hanno ricevuto dalla *«giuria popolare»*

oltre 40mila condivisioni sui social network. *Health Publishing and Services* (HPS) premia i migliori progetti di comunicazione digitale nel mondo del farmaco e dell'*Healthcare*. Si tratta di 10 premi in palio ed in più due premi speciali, attribuiti al progetto più votato dal web e al brand in assoluto più impegnato e attivo nell'area digitale⁵.

Come già accennato in precedenza per le proprie caratteristiche quello del farmaco, costituisce uno dei settori tra i maggiormente innovativi ma anche tra i più regolamentati e, sono numerose le regolamentazioni e le possibili sanzioni che l'impresa farmaceutica deve seguire e potrebbe andar incontro qualora si decida di comunicare *online*. Al fine di chiarire al meglio tale difficoltà ed eventualità viene di seguito descritto un report esplicativo. Nell'aprile 2013 è stato pubblicato un report intitolato *“FDA communications oversight in digital area”* (Senak, 2013), riguardante l'aspetto normativo dell'utilizzo dei media digitali da parte delle imprese. Tale report riassume i risultati di uno studio effettuato sulle ammonizioni rivolte dalla FDA a 173 imprese farmaceutiche americane nel periodo compreso fra il 2008 ed il 2012. Le ammonizioni riguardano delle violazioni promozionali veicolate con 236 media comunicativi diversi che includono quelli digitali (comunicazione diffusa via siti web, promozioni *online*, *social network* e *video online*) e non (comunicazione veicolata con media tradizionali). Le imprese del settore farmaceutico sono spesso più lente nell'adottare strategie di comunicazione digitale e la giustificazione più ricorrente che viene data è che hanno timore. Tale difficoltà e paura viene giustificata dal fatto che non è ancora stata stabilita una chiara e lineare normativa che regolamenti la comunicazione *online* e sui *social*.

⁵ La migliore App per i professionisti della salute è risultata *“Renal Chart”*, presentata da AbbVie, mentre la migliore App destinata a cittadini e pazienti è *“Conta con il leone”*, di Medtronic, in collaborazione con il reparto di diabetologia pediatrica dell'ospedale Luigi Sacco di Milano. Il miglior progetto digitale per la formazione degli operatori dell'*Healthcare* è *“Medicinema”* di Janssen, mentre il miglior progetto costruito con associazioni di pazienti e cittadini è *“La mia voce”* di Merck Serono. Univadis di MSD Italia è stato premiato anche come miglior sito web dedicato all'informazione scientifica e all'aggiornamento dei professionisti sanitari. Il miglior progetto social per i pazienti è *“Digital@Amplifon”* di Amplifon; mentre *“Tuttodunfiato”* di MSD Italia e *“Viro Hunter”* di Sanofi Pasteur MSD sono i migliori progetti di Gaming, rispettivamente per i professionisti e i cittadini. Il miglior progetto di *empowerment* del paziente, infine, è stato *“Il tuo diabete è il mio diabete”* presentato da DOC Generici <http://www.marketing-farmaceutico.com/eventi-pharma/2014/about-pharma-digital-awards/>.

Senak (2013) stravolge questa visione e fornisce dei dati ben precisi che dimostrano come i mezzi di comunicazione tradizionalmente utilizzati nel settore farmaceutico non sono meno pericolosi rispetto a tutti gli altri che l'avvento del web 2.0 ha fornito alle imprese.

I nuovi mezzi di comunicazione digitale hanno stravolto la logica comunicativa tradizionale, non si parla più dunque di messaggi unidirezionali, ma di vere e proprie conversazioni e scambio di informazioni, consigli, perplessità tra i pazienti, i medici, i *caregiver* e l'intera utenza.

La FDA (*Food Drug Administration*) emette per le imprese farmaceutiche due tipologie di ammonizioni: la *Notice of Violation* (NOV) e, in caso di una violazione più seria, la *Warning Letter* (WL). Le tipologie di violazioni alle quali le imprese possono incorrere sono causate principalmente da una mancata comunicazione chiara e dettagliata. Le imprese infatti, alle volte minimizzano o omettono il rischio (attraverso materiali promozionali forvianti) che un determinato prodotto potrebbe causare; spesso inducono una sovrastima dell'efficacia e rivendicazioni di superiorità (confronto tra farmaci dove uno viene giudicato migliore rispetto all'altro e maggiormente sicuro) ed ancora, vengono fatte delle affermazioni prive di fondamento, nel caso in cui ad esempio, si promuove un farmaco in fase di sperimentazione. La FDA pertanto ammonisce l'impresa indicando la tipologia di ammonizione individuata (NOV oppure WL) e come l'altro tutte le violazioni che si riferiscono ad una indicazione inadeguata, presentazione ingannevole e omessa presentazione per la revisione. I tempi impiegati sono molto lunghi per pubblicare i documenti guida sulla corretta promozione dei farmaci, pertanto le lettere di ammonizione risultano essere il più efficace strumento di interpretazione per la sua linea normativa. Tali lettere pertanto vengono utilizzate da Mark Senak come dati di partenza, atti a determinare se effettivamente le comunicazioni digitali hanno causato un mutamento nella linea d'azione dell'ente regolatore. Nel report si dichiara che le due tipologie di violazioni maggiormente citate sono state la *minimizzazione o omissione del rischio* e la voce *l'altro*, rispettivamente in 194 e 198 lettere. I dati mostrano come nel periodo di indagine siano stati citati nelle lettere ben 236 canali

promozionali diversi: la maggior parte ricade in quelli tradizionali che ricoprono il 56% (133) e non in quelli digitali che risultano essere il 44% (103). Per quanto riguarda le violazioni nell'utilizzo dei canali digitali le due violazioni più frequenti sono dovute al copy dei siti web e l'utilizzo dei link sponsorizzati .

Il livello di gravità delle violazioni è stato definito in base al numero di WL che vengono utilizzate dalla FDA per le violazioni più serie che riscontrano. Fra le 173 lettere totali, 45 sono WL e 128 sono NOV ed esaminando le 45 WL si scopre che 33 si basavano su comunicazioni di tipo non digitale, mentre solamente 12 riguardavano comunicazioni su mezzi digitali. Il risultato indica dunque che i media non digitali hanno ricevuto le violazioni più serie e che i canali di comunicazione coinvolti sono nella maggioranza quelli tradizionali.

Nonostante sia aumentato l'utilizzo delle comunicazioni digitali il numero di lettere d'ammonizione relativo ai media digitali non è aumentato.

In conclusione, il documento cerca di rassicurare le imprese del settore farmaceutico, dimostrando con i fatti, in assenza di linee guida prestabilite, che non vi è un rischio maggiore nell'utilizzare mezzi di comunicazione digitale rispetto a quello tradizionale.

CAPITOLO 3

IL DISEGNO DELLA RICERCA

In questa parte del lavoro si vuole proporre la descrizione dell'intero disegno della ricerca il quale, è stato strutturato in tre diverse Fasi (I, II, III) e, ciascuna di essa, è suddivisa in altre tre sottofasi (*a,b,c*). La Fase I descrive la modalità con la quale viene comunicata l'innovazione da parte degli esperti del settore farmaceutico, la visione degli esperti è stata derivata dall'analisi dei siti web delle imprese innovative del settore e dalla rilevazione dei link rilevanti. La Fase II spiega il processo di *systematic literature review* ritenuta necessaria ai fini della comprensione del tema oggetto di studio. Infine, la Fase III si articola con la descrizione dell'analisi delle concordanze utile per la definizione di un contesto comune di comunicazione condivisibile e comprensibile da parte degli esperti di settore e dagli studiosi di management.

3.1 La Fase I: Comunicazione e innovazione nelle imprese farmaceutiche: la visione degli esperti di settore

La Fase I ha avuto inizio con l'analisi condotta per due imprese innovative del settore: Novartis e Boehringer Ingelheim (i casi di studio pilota). Tale studio esplorativo è servito al fine di avere un quadro dettagliato e specifico di come queste imprese comunicano l'attività innovativa. Ricontrando una serie di diversità, si è ritenuto opportuno ampliare l'universo di analisi al fine di avere una visione completa di come potesse avvenire tale comunicazione.

3.1.1 La Fase Ia: Analisi dei siti web di Novartis e Boehringer Ingelheim

Novartis nasce da Johann Rudolf Geigy-Gemuseus il quale inizia a Basilea la commercializzazione di materie chimiche e coloranti di vario genere. L'impresa, nel 1914, prende il nome di J.R. Geigy Ltd. ma bisognerà aspettare il 1996 quando Ciba e Sandoz si uniscono dando

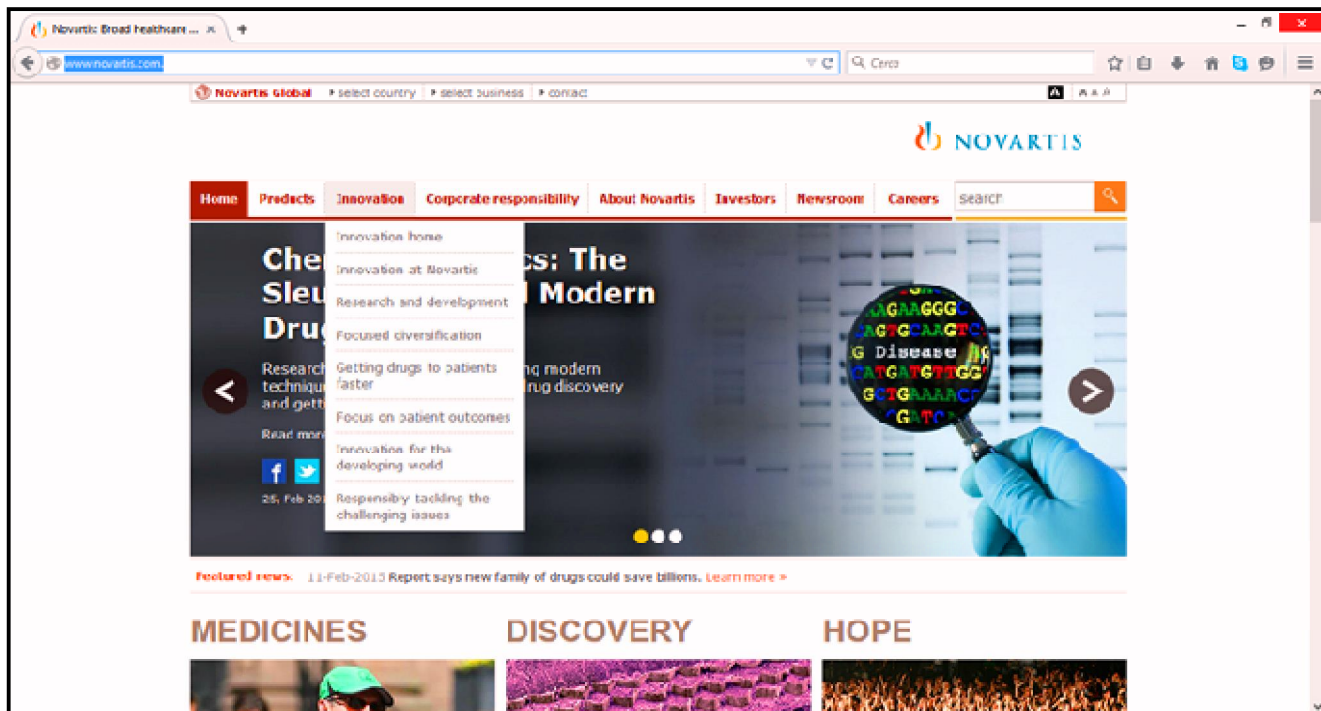
vita al Gruppo Novartis, con una delle maggiori fusioni societarie della storia. È presente in 150 paesi in tutto il mondo, ha 255 *subsidiaries* (<https://amadeus.bvdinfo.com>). Sul mercato Novartis dispone di un ampio portafoglio di prodotti per la salute sviluppati dalle divisione Farmaceutici, Alcon, Sandoz, Vaccini, OTC (*Over The Counter*) e *Animal Health*.

La navigazione è iniziata dal sito Novartis Italia (www.novartis.it), e cliccando il link "Chi siamo" si evince come l'impresa comunica l'essere innovativo e la propensione a tale attività. La *mission* aziendale viene espressa con la voglia che Novartis ha nel "scoprire, sviluppare e rendere disponibili farmaci innovativi per curare le malattie, ridurre le sofferenze e migliorare la qualità della vita", ed ancora che le attività sono rivolte a "soddisfare una vasta gamma di esigenze nell'ambito della salute, con un innovativo e diversificato portafoglio di soluzioni in queste aree: farmaceutici, prodotti per la cura dell'occhio, farmaci equivalenti, vaccini, prodotti per l'automedicazione e per la salute animale".

Da questa prima valutazione si è evinto che Novartis ed inseguito anche la maggior parte delle più importanti grandi imprese del settore, decidono di comunicare sul web mediante l'utilizzo di un sito generale definito *Global site*. Inoltre, le imprese intendono informare anche attraverso l'utilizzo di siti *Regional* e *Local* i quali, fanno riferimento alle sedi dove l'impresa è localizzata.

Il sito Novartis *Global* (<http://www.novartis.com>) è progettato per catturare l'attenzione e curiosità da parte dell'utente: video, immagini statiche e non, banner dinamici, possibilità di collegarsi ai numerosi social. La prima pagina è stata strutturata dando la possibilità di proseguire la navigazione cliccando su diversi link (HOME, PRODUCTS, CORPORATE RESPONSIBILITY, ABOUT NOVARTIS; INVESTORS, NEWSROOM, CARRERS) e tra questi è presente quello specifico INNOVATION. Da quest'ultimo, l'innovazione viene esplicitata nel contenuto del testo dei seguenti *url*: Innovation home; Innovation at Novartis; Research and Development; Focused diversification; Getting drugs to patients faster; Focus on patient outcomes; Innovation for developing word; Responsibly tackling the challenging issues (Figura 8).

Figura 8. Il *Global site* di Novartis



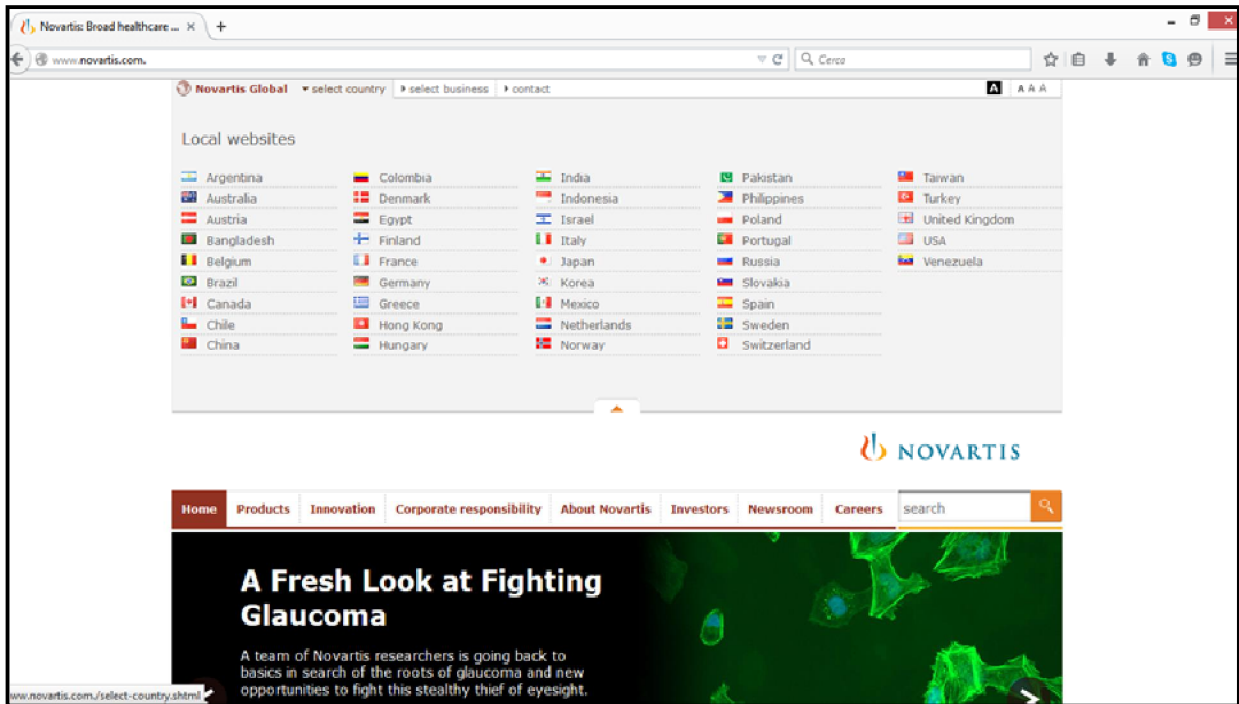
Fonte: www.novartis.com

Novartis decide di comunicare in 40⁶ dei paesi dove è localizzata; l'attenzione si sposta sui singoli 40 *Local websites* (Figura 9) per i quali si è riscontrato che la pagina iniziale resta per la quasi totalità uguale a quella del sito *Novartis Global*, pur cambiando alcune immagini e video.

L'azienda nei *Local sites* decide di comunicare se stessa nei diversi paesi, mantenendo la lingua ufficiale senza dare la possibilità di modifica.

⁶ Argentina, Australia, Austria, Bangladesh, Belgio, Brasile, Canada, Cile, Cina, Colombia, Danimarca, Egitto, Filippine, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Hong Kong, Ungheria, India, Indonesia, Italia, Giappone, Korea, Messico, Norvegia, Olanda, Pakistan, Polonia, Portogallo, Russia, Slovacchia, Svezia, Svizzera, Taiwan, Turchia, United Kingdom (UK), USA, Venezuela.

Figura 9. I *Local websites* di Novartis



Fonte: www.novartis.com

Il sito Novartis *Global* e solo 9 dei 40 paesi, sono in lingua inglese: Australia, Canada, Egitto, Filippine, India, Indonesia, Pakistan, UK e USA, mentre Argentina, Cile, Colombia, Messico, Spagna e Venezuela, sono i 6 paesi in spagnolo. Il sito del Brasile e del Portogallo sono in portoghese e quello del Belgio e della Francia in francese.

Al fine di procedere con l'analisi delle concordanze (Fase III) risulta non metodologicamente corretto uniformare il contenuto testuale traducendo tutti i 40 *Local websites* in una sola lingua. Sono numerose le caratteristiche che rendono una lingua unica nel suo genere; l'uso preciso di determinati termini, sinonimi, aggettivi, forme idiomatiche con la traduzione determinerebbero la perdita del reale significato. Pertanto, ritenendo non possibile effettuare una corretta ed uniforme pulizia del testo dei siti nelle lingue differenti, si è deciso di procedere con la navigazione del sito dell'impresa Boehringer Ingelheim.

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Tale decisione è stata necessaria al fine di verificare ulteriormente le dinamiche e le modalità di comunicazione adottate e l'eventuale ripetizione nella poca uniformità linguistica.

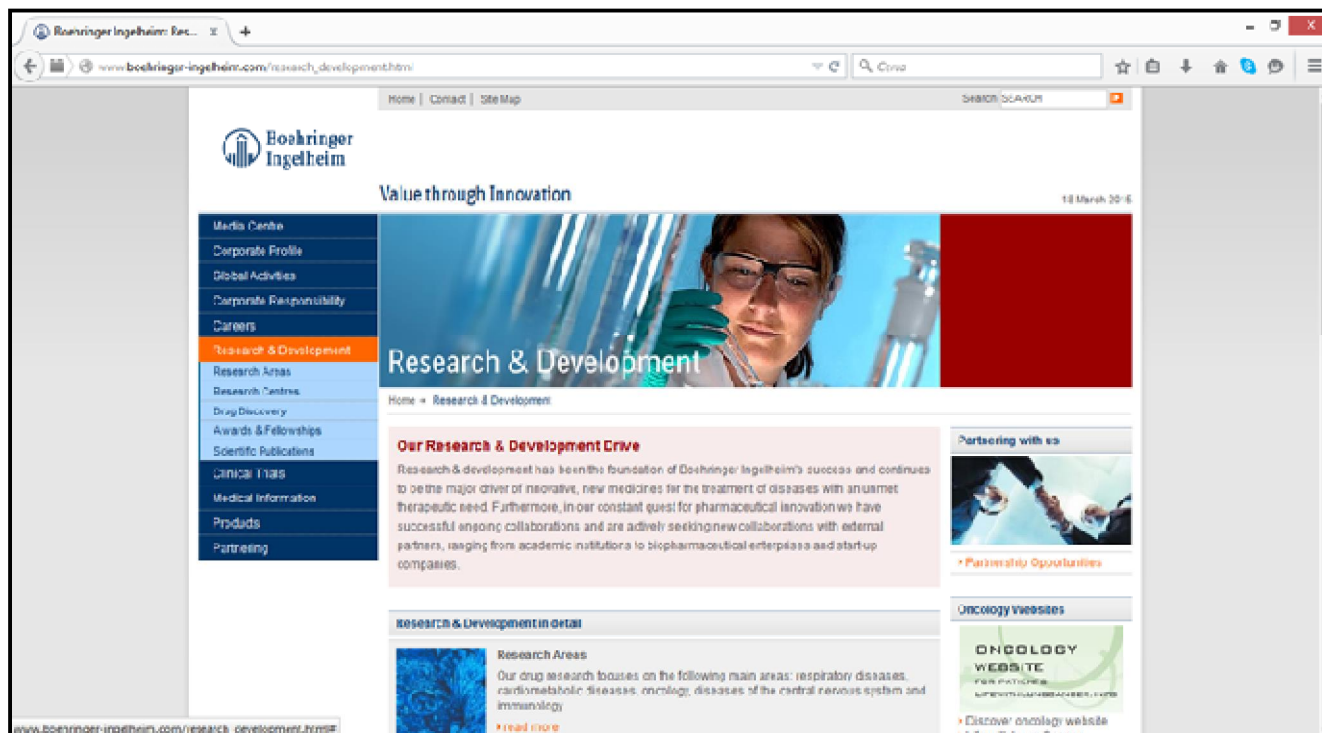
Boehringer Ingelheim è un'impresa familiare con sede ad Ingelheim in Germania, le radici si trovano a Stoccarda dal XVIII secolo. Christian Friederich Boehringer, farmacista e capostipite, insieme ai suoi tre figli e poi al cognato con soli 28 dipendenti inizia la produzione di sostanze chimiche come il cremortartaro e acido tartarico.

Ai fini anni 80 si contano già 1.200 dipendenti e si avvia la produzione di importanti farmaci innovativi molti dei quali ancora oggi in commercio (Buscopan).

La navigazione del sito dell'impresa Boehringer Ingelheim come per Novartis, è iniziata dal sito in italiano (www.boehringer-ingelheim.it). La *vision* aziendale comunica l'innovazione enunciando le seguenti parole: «La cultura e la filosofia del Gruppo Boehringer Ingelheim è sintetizzata con: *Value Through Innovation* (...); un principio che si focalizza su come promuovere e realizzare il concetto di «Valore attraverso l'Innovazione» per affrontare al meglio le sfide future. Per i collaboratori dell'azienda la Vision del Gruppo significa cercare di essere competitivi, fare ciò in cui l'azienda crede e stimolare gli altri a fare altrettanto, essere innovativi, confrontarsi con gli altri e con il mercato per acquisire nuove conoscenze e fonti di ispirazione.»

Il sito *Global* (<http://www.boehringer-ingelheim.com>) dalla grafica semplice e di meno impatto per l'utente, rimanda ai seguenti link: MEDIA CENTRE, CORPORATE PROFILE, GLOBAL ACTIVITIES, CORPORATE RESPONSABILITY, CAREERS, RESEARCH & DEVELOPMENT, CLINICAL TRIALS, MEDICAL INFORMATION, PRODUCTS, PARTNERING. Il link diretto INNOVATION non è presente, e si decide di esplorare il contenuto del link Research & Development che rimanda ai seguenti *url*: Research Area; Research Centres; Drug Discovery; Awards & Fellowships; Scientific Publications (Figura 10).

Figura 10. Il secondo livello di analisi per Boehringer Ingelheim

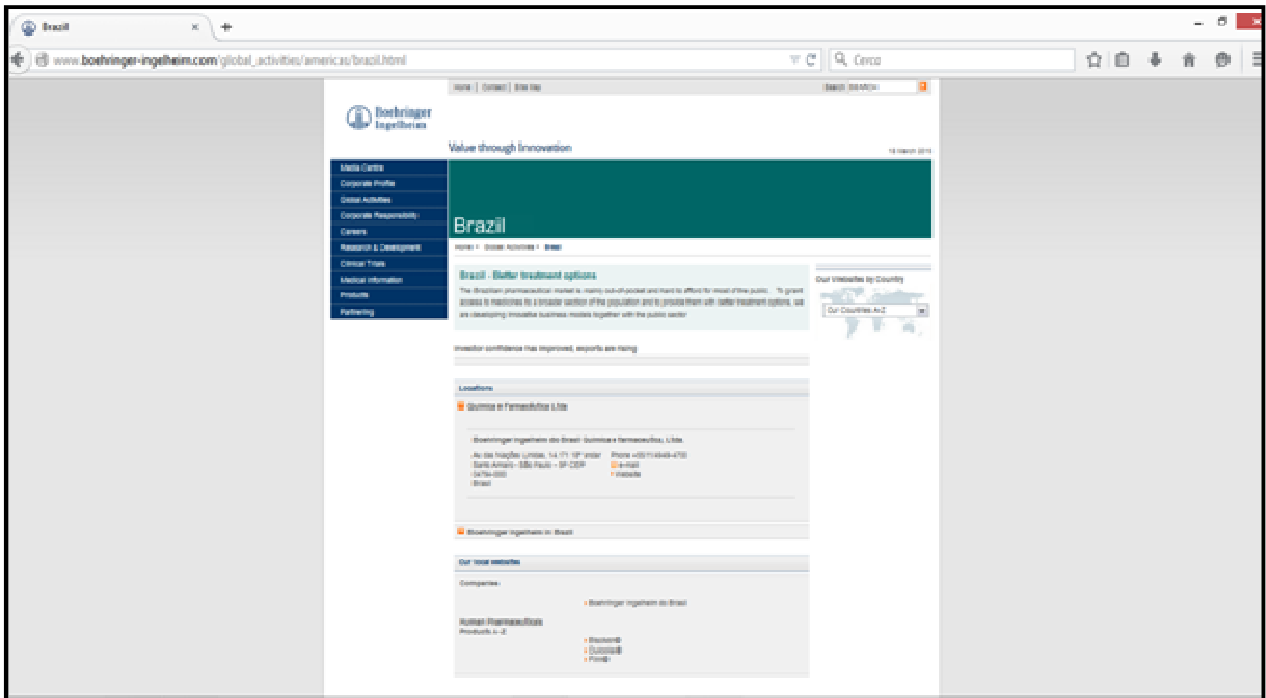


Fonte: www.boehringeringelheim.com

Boehringer Ingelheim conta 137 affiliate nel mondo, i *Local websites* sono 41⁷ su di una totalità di 90 *global location activities*. Boehringer Ingelheim decide di comunicare nei *Local websites* mantenendo la lingua ufficiale del paese ma diversamente da Novartis, traduce in inglese l'*overview* (Figura 11) della *home page*. In tale *overview* sono contenute alcune informazioni generali (relativi all'indirizzo della sede, al numero di telefono, contatti) e i link che rimandano la navigazione ai *Local websites*.

⁷ Australia, Austria, Belgio, Brasile, Canada, Cile, Cina, Colombia, Danimarca, Ecuador, Filippine, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Irlanda, Italia, Messico, Moldavia, Norvegia, Nuova Zelanda, Olanda, Perù, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Russia, Spagna, Sud Corea, Svezia, Svizzera, Taiwan, Ucraina, Ungheria, UK, Uruguay, USA, Venezuela.

Figura 11. *Overview* di un *local website* di Boehringer Ingelheim



Fonte. http://www.boehringer-ingelheim.com/global_activities/americas/brazil.html

Per la Nuova Zelanda e l'Australia Boehringer Ingelheim comunica con un unico sito; Egitto, Qatar e Kuwait riportano la stessa *overview* con le stesse informazioni. I paesi localizzati in Sud America (ad eccezione del Brasile) hanno altrettanto un unico sito (<http://www.sudamerica.boehringer-ingelheim.com/home.html>) in spagnolo.

Di seguito viene riportata una tabella (Tab.3) riassuntiva nella quale vengono elencati i siti in lingua inglese per l'impresa Novartis e per la Boehringer Ingelheim.

Le imprese comunicano in maniera differente la loro natura innovativa pur esplicandola in maniera chiara sin da subito descrivendo le proprie attività svolte, nella *mission* e nella *vision* aziendale.

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Tab.3. I *local websites* in inglese di Novartis e Boehringer Ingelheim

<i>Local site</i>	<i>Novartis</i>	<i>Boehringer Ingelheim</i>
Australia	✓	✓
Canada	✓	✓
Egitto	✓	
Filippine	✓	✓
India	✓	
Indonesia	✓	
Irlanda		✓
Nuova Zelanda		✓
Pakistan	✓	
UK	✓	✓
USA	✓	✓

Fonte: nostra elaborazione

Le imprese comunicano in maniera differente la loro natura innovativa pur esplicandola in maniera chiara sin da subito descrivendo le proprie attività svolte, nella *mission* e nella *vision* aziendale.

Come già precedentemente accennato, per condurre la fase III del disegno della ricerca, la problematica della diversità linguistica e della esigua numerosità di siti web in lingua inglese (9 per Novartis e 7 per Boehringer Ingelheim) ha portato ad ampliare il campione di studio.

3.1.2 La Fase Ib: Analisi dei siti web di 215 imprese farmaceutiche

The Economics of Industrial Research & Innovation (IRI) è un comitato scientifico dell' *Institute for Prospective Technological Studies (IPTS)*. *Joint Research Center (JRC)* è uno dei sette comitati

dell'istituto, e dal 2004 pubblica ogni anno dati economici e finanziari delle imprese più innovative (<http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard13.html>).

Ogni anno, vengono pubblicate due classifiche e fanno riferimento ad imprese localizzate sia in Europa (*R&D ranking of EU top 1000 companies*) che in tutto il mondo (*R&D ranking of the world top 2000 companies*), appartenenti a diversi settori⁸ e con un preciso *range* di spesa in Ricerca e Sviluppo. Al fine di ampliare il campione di analisi ci si è serviti dunque, della classifica pubblica da JRC nel 2013 (*The 2013 EU R&D Investment Scoreboard*) e nello specifico, del campione delle 2000 imprese *world top* per spesa in R&S.

La spesa in Ricerca e Sviluppo può essere utilizzata come indicatore di innovazione. L'entità degli investimenti infatti, possono fornire informazioni sulla capacità d'innovazione di un'impresa (Della Piana, Vivacqua, 2012). Il settore farmaceutico nell'anno 2013 è presente nella classifica con 215 (Appendice A) imprese dove il *range* di spesa degli investimenti nelle attività di Ricerca e Sviluppo è compreso tra 7007,8 milioni di euro (per l'azienda Roche) e 22,6 milioni di euro (per l'azienda Genmab).

Per ciascun impresa è stato visitato il sito *Global* e verificata la numerosità dei *Local sites* individuandone la localizzazione e la lingua attraverso la quale viene effettuata la comunicazione.

Dal campione iniziale (215 imprese del settore farmaceutico) solo 69⁹ imprese decidono di comunicare anche attraverso i *Local sites*, e di queste solo per 15 dalla prima pagina del *Global site*

⁸ Le imprese classificate da JRC nel 2013 sono: Aerospace & Defence; Alternative Energy, Automobiles & Parts; Banks; Beverages; Chemicals; Construction & Materials; Electricity; Electronic & Electrical Equipment; Equity Investment Instruments; Financial Services; Fixed line Telecommunication; Food & Drugs Retailers; Food Producers; Forestry & Paper; Gas, Water & Multi-utilities; General Industrials; General Retailers; Health Care Equipment & Services; Household Goods & Home Construction; Industrial Engineering; Industrial Metals & Mining; Industrial Transportation; Leisure Goods; Life Insurance; Media; Mining; Mobile Telecommunication; Nonlife Insurance; Oil & Gas Producers; Oil Equipment, Services & Distribution; Personal Goods; Pharmaceuticals & Biotechnology; Real Estate Investment & Services ; Software & Computer Services; Support Services; Technology Hardware & Equipment; Tobacco; Travel & Leisure.

⁹ Astrazeneca, Actelion, Alexion Pharmaceuticals, Alk Abello, Allergan, Ammirall, Amgen, Aska Pharmaceutical, Astellas Pharma, Bayer, Biogen Idec, Biomerieux, Biotest, Boehringer Ingelheim, Bristol-Myers Squibb, Celgene, Chiesi Farmaceutici, Chr Hansen, Cipla, Csl, Cubist Pharmaceuticals, Daiichi Sankyo, Dr Reddy's Laboratories, Eli Lilly, Forest Laboratories, Galderma, Gilead Sciences, Glaxosmithkline, Grifols, Grunenthal, Guerbet, H Lundbeck, Hisamitsu Pharmaceutical, Hospira, Intermune, Ista Pharmaceuticals, Johnson & Johnson Jansenn, Krka, Lg Life Sciences, Lupin, Merck, Merck De, Merz, Mylan, Nektar Therapeutics, Novartis, Novo Nordisk, Novozymes, Nps Pharmaceuticals, Optimer Pharmaceuticals, Orion Oyj, Perrigo, Pfizer, Richter Gedeon, Roche, Sanofi-Aventis, Santen Pharmaceutical, Servier, Shire, Stada Arzneimittel, Stallergenes, Sun Pharmaceutical

è possibile trovare il link diretto INNOVATION.

Le 69 imprese si differenziano per la numerosità dei siti locali e nella decisione di dove dover comunicare rispetto ai tanti paesi dove sono localizzate.

Le lingue più ricorrenti sono l'inglese (in: Australia, Canada, Irlanda, Nuova Zelanda, UK, USA), lo spagnolo (per la Spagna e per tutti i paesi localizzati in Sud America ad eccezione del Brasile) ed il francese (per paesi come la Francia e Belgio). Sette sono le diverse *region* dove alcune imprese decidono di comunicare (*Regional sites*): Europe, Central America, Asia Pacific, Nordic, Levant, Latin America e Middle east (Appendice B). L'Inghilterra e la Germania sono tra i paesi per i quali 52 imprese farmaceutiche decidono di comunicare mediante l'utilizzo di *Local sites*; a seguire la Francia (50), la Spagna e gli Stati Uniti (46). La numerosità delle imprese dell'intero campione ed i rispettivi *Local sites* sono illustrati nel dettaglio nell'Appendice B.

Alcune delle imprese del campione inoltre, decidono in parte di diversificarsi comunicando in specifici paesi contrariamente da quanto accade per la maggioranza delle altre. La Bayer (ID:11) ad esempio, decide di raggruppare i paesi di prossimità geografica in un unico sito; Merck DE (ID:19) decide di comunicare anche nell'Unione delle Comore, nel Congo, in Costa d'Avorio, nella Repubblica del Benin, nel Burundi ed in Burkina Faso. Infine, i *Local websites* per la Botswana e l'Etiopia sono riferiti solo per Astrazeneca (ID:9) e la Merck DE.

3.1.3 La Fase Ic: La selezione dei contenuti dei link rilevanti

Dopo aver compreso e descritto alcune caratteristiche generali dei siti web delle imprese del settore, individuato la numerosità dei siti *Local* e le lingue maggiormente ricorrenti, al fine di individuare il vero contenuto testuale è stata analizzata la *home page* di ciascun sito delle imprese del campione oggetto dell'analisi. Per ritrovare le informazioni relative all'applicazione delle

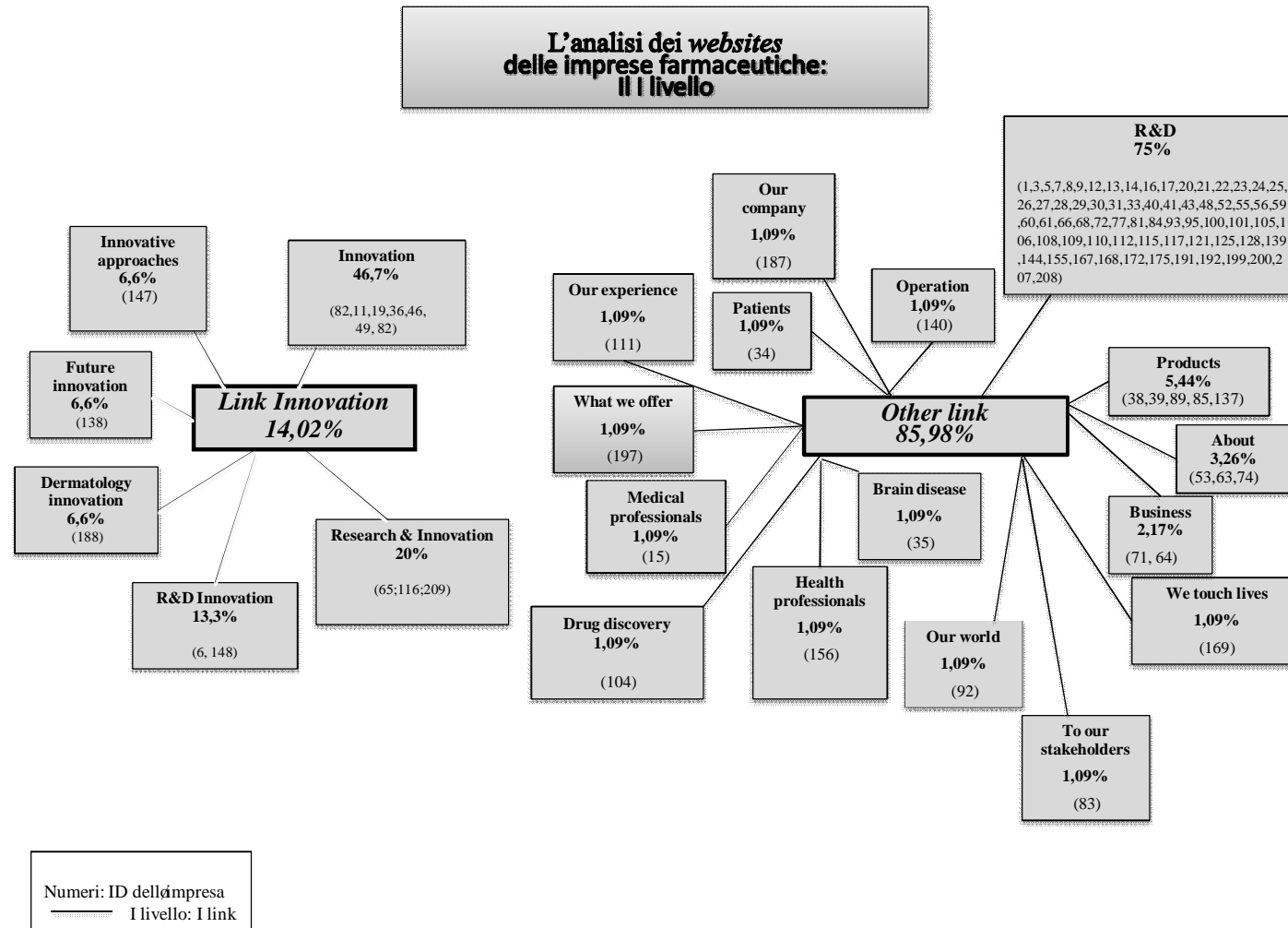
Industries, Takeda Pharmaceutical, Teva Pharmaceutical Industries, Ucb, United Therapeutics, Vertex Pharmaceuticals, Warner Chilcott (adesso Actavis), Zoetis.

IL DISEGNO DELLA RICERCA

attività innovative si è deciso di procedere mediante due livelli di analisi. I livelli sono indicativi del numero di click necessari per ritrovare il contenuto testuale che riportasse a tali informazioni (Figura 12).

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Figura 12. I livelli di analisi dei siti web



Fonte: nostra elaborazione

IL DISEGNO DELLA RICERCA

In parte, è stato già precedentemente descritto che solo 15 imprese (Tab. 4 e Figura 13) riportano nell'*home page* il link diretto dove risulta essere presente la parola *innovation* (un solo click: primo livello).

Tab. 4. Le imprese innovative che presentano il link *Innovation*

<i>ID</i>	<i>I Link</i>	<i>II Link</i>
188	Dermatology innovation	Research & Manufacturing; Partnerships Development;
138	Future innovation	Myriad RBM;Product Pipeline; Partnering and Licensing; Companion Diagnostic
2	Innovation	Innovation home; Innovation at Novartis; Research and Development; Focused diversification; Gettings drugs to patients faster; Focus on patient outcomes; Innovation for developing word; Responsibly tackling the challenging issues
11		Overview; Science for a better life tour; Research at Bayer; Research-The Bayer Scientific Magazine; Inventive talent; Otto Bayer Medal
19		Innovation; Innovation Key Facts; Global R&D Hubs; Research Activities; Innovation Grants, Awards, Initiatives
36		Innovation; Research & Development; Strategic Partnerships; Global Manufacturing & Supply
46		Open Innovation; A tradition of innovation; Innovating for Public Health; Advanced Technologies; Immuno assays; Point-Of-Care: Biomarkers; Molecular Diagnostics; Theranostics; Unique Partnership Model; ADNA Program; Research & Development; R&D Publications; Clinical Microbiology; Biomarkers; Molecular Diagnostics; Point-of-Care; Industrial Microbiology; Mass spectrometry technology Sample preparation
49		Innovation stories; Innovation-driven partnerships; The Enzyme Assay Scientist Award
82		Our Mission is to Deliver Innovative Therapies in Pulmonology and Orphan Fibrotic Diseases
147	Innovative approaches	Telomerase; Nucleic Acid Chemistry; Patents; Glossary

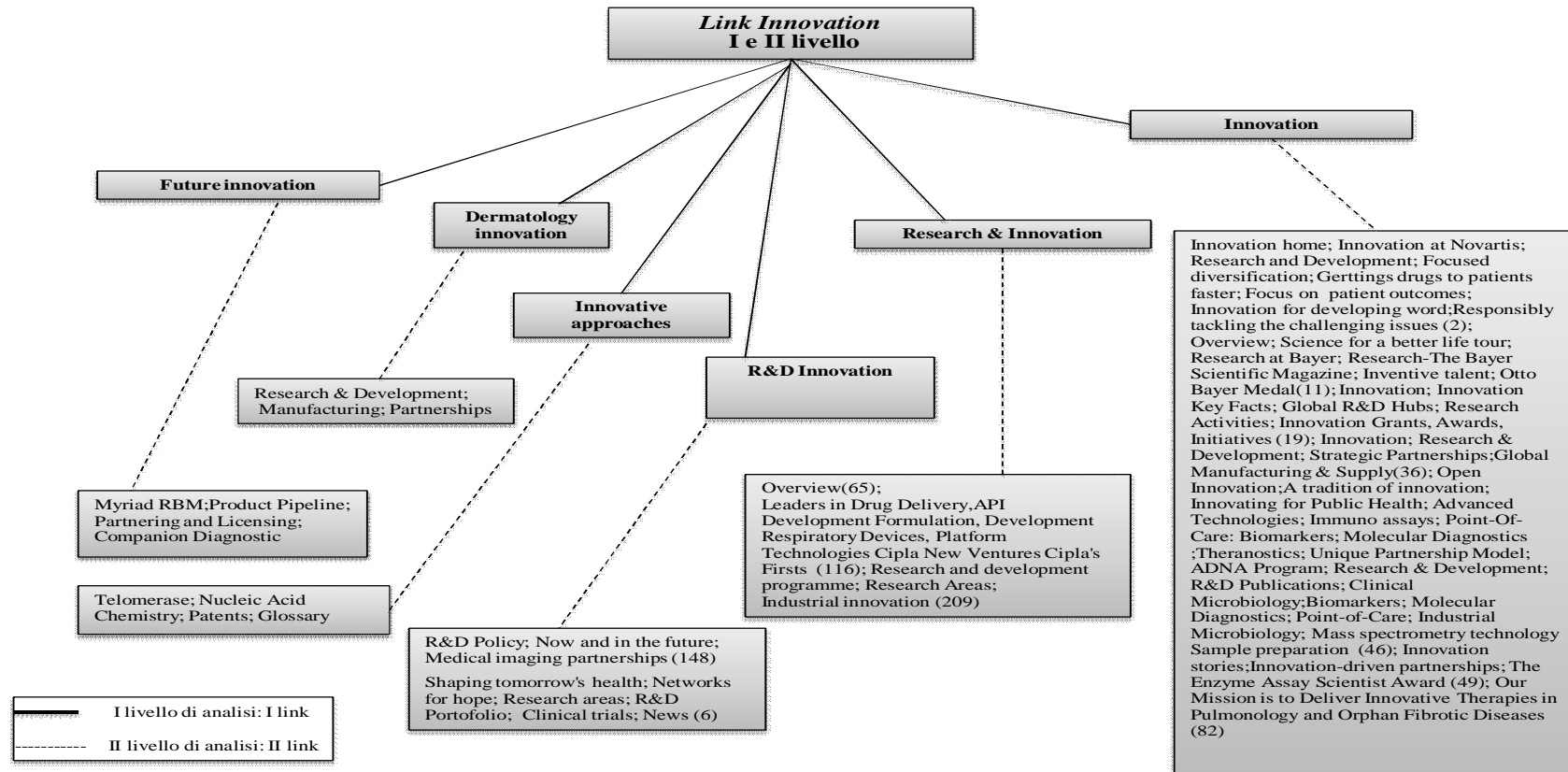
IL DISEGNO DELLA RICERCA

148	R&D Innovation	R&D Policy; Now and in the future; Medical imaging partnerships
6		Shaping tomorrow's health; Networks for hope; Research areas; R&D Portofolio; Clinical trials; News
65	Research & Innovation	Overview
116		Leaders in Drug Delivery API Development Formulation Development Respiratory Devices Platform Technologies Cipla New Ventures Cipla's Firsts
209		Research and development programme; Research Areas; Industrial innovation

Fonte: nostra elaborazione

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Figura 13. Le 15 imprese con il link *ōInnovationō*



Fonte: nostra elaborazione

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Dalla tabella 4 e dalla figura 13, è possibile evincere come queste imprese attraverso sei modi differenti (Dermatology innovation, Future innovation, Innovation, Innovative approaches, R&D Innovation, Research & Innovation) nel primo livello decidono di catturare la curiosità dell'utente nel reperire eventuali informazioni sulle attività innovative. Si ritiene che i sei termini utilizzati siano in parte rappresentativi del modo in cui viene esplicitata la comunicazione dell'innovazione.

Dalla lettura dei secondi link, passando al secondo livello di analisi, le 15 imprese in maniera più o meno omogenea spiegano le loro informazioni credendo necessario comunicare principalmente le proprie attività di R&S in generale, elencare la numerosità dei prodotti, dichiarare e rendere noto i premi ricevuti grazie agli innumerevoli progetti e ai risultati ottenuti dalle ricerche sempre più all'avanguardia, far presente delle *partnership* strategiche che adottano per cercare di trarre vantaggi competitivi ed infine di elencare le diverse tecnologie adottate.

Procedendo con la lettura dei siti, 92 imprese utilizzano parole diverse da *innovation* per le quali, cliccando massimo due volte (due livelli di analisi), è possibile reperire altre delle informazioni richieste (Tab. 5 e Figura 14).

Tab. 5. Le altre imprese innovative

<i>ID</i>	<i>I Link</i>	<i>Numero imprese</i>
8,12,13,14,16,17,20,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,33,40,41,43,48,52,55,56,59,69,66,72,77,84,93,100,105,106,109,110,115,117,125,128,139, 144,155,168,172,192, 199,200,207,208,1	R&D	53
3,5,7,9,21,68,81,95,112,191,121,167	Research	12
53, 63, 74	About	3
38, 39, 89	Products	3
71, 64	Business	2
108,16	Research & Development Division	2
35	Brain disease	1
104	Drug discovery	1
156	Health professionals	1
15	Medical professionals	1

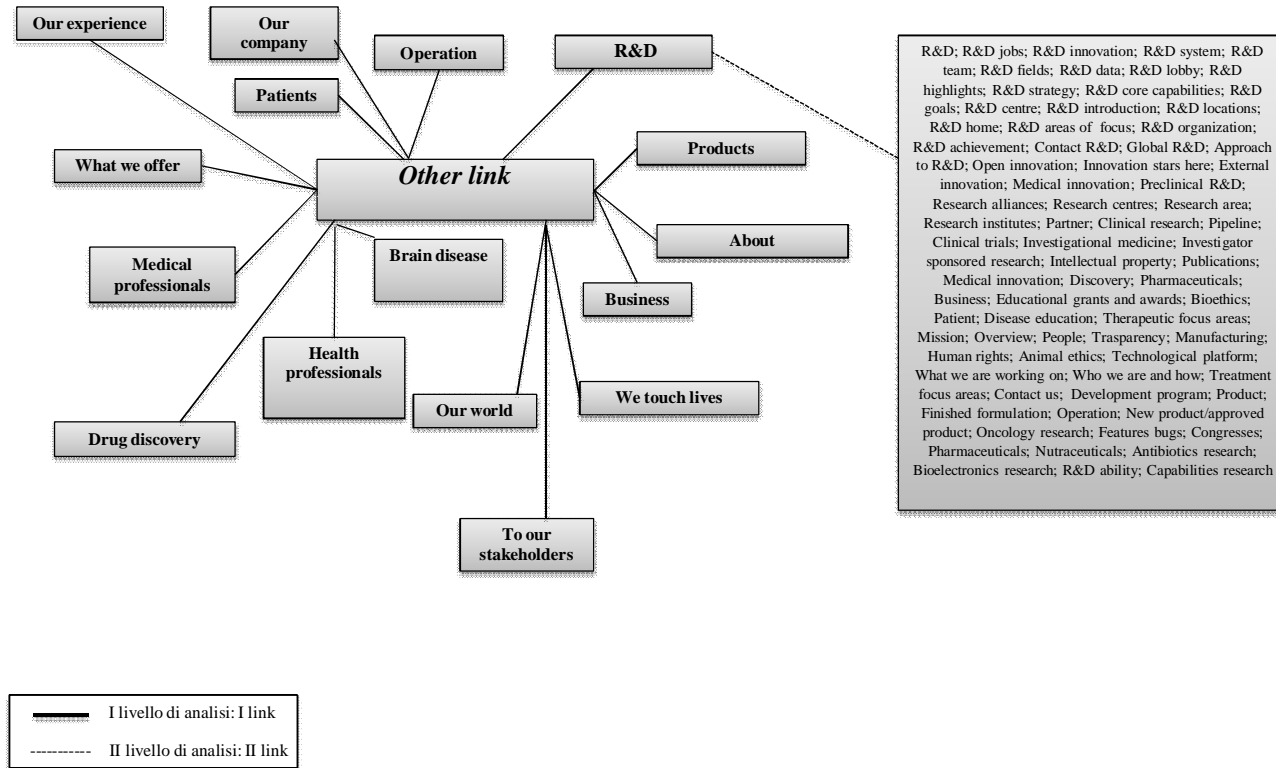
IL DISEGNO DELLA RICERCA

140	Operation	1
187	Our company	1
111	Our experience	1
92	Our world	1
143	Partnering	1
34	Patients	1
137	Product & Research	1
85	Product and development	1
61	R&D Pipeline	1
101	R&D Commitments	1
83	To our stakeholders	1
169	We touch lives	1
197	What we offer	1

Fonte: nostra elaborazione

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Figura 14. Le 92 imprese: un focus su R&D



Fonte: nostra elaborazione

I link del secondo livello di analisi riportano maggiormente alle informazioni riguardanti le attività di R&S, viene indicato dove queste attività sono localizzate, le *partnership*, la sperimentazione clinica (*clinical trials*) e la *pipeline*¹⁰.

La sola lettura dei termini utilizzati per richiamare i link, anche se effettuate per due livelli di analisi, non è così indicativa delle informazioni che possono essere contenute all'interno dell'intero testo corrispondente. Pertanto, si è ritenuto opportuno procedere ad un'approfondita analisi del testo mediante l'utilizzo di *software* (paragrafo 3.3).

3.2 La Fase II: Comunicazione e innovazione nelle imprese: la visione degli studiosi di management

Sono numerosi i lavori di management dove gli studiosi descrivono l'importanza dei diversi aspetti dell'innovazione soffermandosi in particolare, a valutare come i processi innovativi apportano un aumento nelle performance aziendali, favorendo il raggiungimento di vantaggio competitivo (Hitt *et al.*, 1998; Ireland & Hitt, 1999).

In letteratura, sono presenti numerose *reviews* che intendono indagare i *topics* relativi al tema dell'innovazione. Molti di questi lavori indagano nello specifico, la relazione tra il capitale sociale e l'innovazione (Zheng, 2010), misurano gli *inputs* e valutano i risultati dell'innovazione di processo (Adams *et al.*, 2006; Johnson *et al.*, 2002), descrivono specifici tipi di innovazione (Garcia & Calatone, 2002; Yu & Hang, 2010), i legami tra l'innovazione e la produttività nazionale (Denyer & Neely, 2004), lo sviluppo del nuovo prodotto (NPD) (Ernest, 2002; Page & Schirr, 2008), la diffusione di innovazione (O'Neil *et al.*, 1998), l'Open innovation (Dahlander & Gann, 2010), il *networking* (Pittaway *et al.*, 2004).

¹⁰ Con il termine pipeline si vuole indicare tutte le fasi (I-II-III-IV) necessarie per lo sviluppo di un nuovo farmaco (*New Molecular Entity*).

Il lavoro di *systematic review* condotto da Keupp *et al.* (2012), utilizzando tre diversi metodi di analisi quantitativa e sette riviste del *field* del *Strategic Management*, fornisce materiale utile per i *managers* e i dirigenti che si trovano ad essere coinvolti nei processi e nelle attività legate all'innovazione. Nessuna di queste *reviews* però, mira a comprendere come per gli studiosi sia importante indagare le dinamiche con le quali l'innovazione viene comunicata e come tale comunicazione viene esplicitata dagli esperti di uno specifico settore. Avendo indagato nel capitolo precedente le modalità con le quali le imprese farmaceutiche sono solite dichiarare le proprie attività innovative nei paragrafi successivi verrà descritto il processo di *systematic literature review*, le problematiche ed i temi specifici. Osservando il tema sia dal punto di vista dell'esperto del settore che da studioso, si è ritenuto opportuno verificare in maniera dettagliata l'evoluzione del tema in letteratura.

La scelta di realizzare una *systematic review* degli studi che in precedenza hanno trattato il tema sulla modalità di come può essere comunicata l'innovazione, si è resa ancor più necessaria nella consapevolezza che l'avanzamento della ricerca può avvenire soltanto quando si ha una chiara comprensione dell'attuale stato della conoscenza sul tema. Il processo di *literature review*, seguendo Capaldo *et al.* (2012) si articola in diverse fasi: si individuano le riviste, le *subject areas*, gli anni di indagine e si procede con la prima fase di raccolta che consiste nel ricercare parole chiave in titoli, *abstract* e *keywords*, ed infine contare i contributi. Successivamente si procede con l'individuazione dei *journals* in cui gli articoli sono stati pubblicati, l'identificazione dei *journals* con il maggior contributo di articoli, l'associazione di ciascun *journal* alla *subject area* di riferimento e individuazione della numerosità di *journal* per ciascuna *subject area*. La fase di selezione prevede, l'esclusione dei lavori non strettamente inerenti al *theme* oggetto di studio. Infine si individua il campione finale e si procede con l'analisi che permette di mappare i risultati.

Pianificando la metodologia con la quale procedere nella fase di raccolta dati, non si è scelto di replicare precedenti lavori ma bensì di combinare criticamente diversi approcci (Crossan &

Apaydin, 2010; Thieme, 2007). Si è cercato di adottare un approccio flessibile ma tradizionale, attraverso un processo rigoroso metodologicamente e replicabile.

Nella fase di raccolta, è stata condotta una ricerca, per parole chiave in titoli, *abstract* e *keywords* degli autori. Non si è scelto a priori un periodo di riferimento entro il quale circoscrivere il campo di analisi, ma nella volontà di ricomprendere quanti più studi possibili, ciascuna ricerca è stata interrogata in tutta la sua estensione temporale. La raccolta degli articoli è avvenuta mediante l'utilizzo del catalogo dei periodici elettronici e delle banche dati AtoZ dal quale ho avuto libero accesso dal sito dell'università (<http://atoz.ebsco.com>), oppure reperendo gli articoli dal sito della rivista di interesse.

La *systematic review* è stata strutturata in due stadi di ricerca e nei paragrafi successivi si descrive l'intero processo.

3.2.1 La Fase IIa: L'analisi degli articoli dell'area di ricerca *Communication*

Il primo stadio ha previsto la ricerca in tutte le ventotto riviste che rientrano nella *subject area Communication (Journal Quality List, Fifty second-Edition, 11 February 2014)* della *keyword* di ricerca *innovat**. Si è scelto di utilizzare in entrambi gli stadi, *keyword* di ricerca *troncate* per cercare di ottenere un campione finale il più completo possibile individuando così, articoli che trattano il tema in cui le *keywords* sono presenti in diverse modalità grammaticali (aggettivi, verbi, etcí) e quindi possono assumere significati molteplici. La tabella 6 mostra la numerosità dei lavori estrapolata per ogni *query*.

Tra i risultati non sono stati presi in considerazione *working paper*, *conference proceedings*, *report* e *book* ed esclusi tutti gli articoli non in lingua inglese.

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Tab. 6. *Systematic review: area ðCommunicationð*

<i>Journals</i>	<i>%</i>	<i>Numero articoli</i>
Australian Journal of Communication	-	-
Business Communication Quarterly	4.61	24
Communication Monographs	1.34	7
Communication Research	3.84	20
Communication Theory	1.73	9
Communications	-	-
Critical Discourse Studies	0.19	1
Critical Studies in Media Communication	1.92	10
Discourse & Society	0.57	3
Discourse Studies	0.96	5
European Journal of Communication	3.65	19
Human Communication Research	2.11	11
International Journal of Language & Communication Disorders	3.07	16
Journal of Applied Communication Research	0.96	5
Journal of Business Communication	2.88	15
Journal of Communication	2.88	15
Journal of Communication Management	3.65	19
Journal of Health Communication	6.53	34
Journalism & Mass Communication Quarterly	3.07	16
Language & Communication	0.57	3
Media Culture & Society	2.50	13
Narrative Inquiry	-	-
Political Communication	1.15	6
Prometheus	37.0	193
Quarterly Journal of Speech	2.30	12
Science Communication (formerly Knowledge)	11.71	61
Text	-	-
Written Communication	0.77	4
<i>Totale</i>	<i>99.98</i>	<i>521</i>

Fonte: nostra elaborazione

La maggior parte degli studi (37%) sono stati pubblicati dalla rivista *Prometheus*. Per i seguenti quattro *journals*, non è stato possibile effettuare l'analisi: *Australian Journal of Communication, Communications, Narrative Inquiry, Text*. Pertanto, il campione iniziale di analisi per il primo stadio, è di 24 *journals* per un totale di 521 articoli che contengono secondo la metodica di raccolta la keyword *innovation*.

Nella fase di sistematizzazione e poi di rilevazione è stato individuato, mediante lettura del titolo, dell'*abstract* e delle *keywords* dei singoli articoli, il campione finale costituito dai soli lavori rilevanti.

Di seguito, viene motivata l'esclusione di molti degli articoli e la costruzione del campione finale il quale sarà descritto più nel dettaglio nel paragrafo 3.2.3. Lo scopo dunque, è di valutare la pertinenza dei lavori rispetto al preciso obiettivo dello studio: comprendere la modalità con la quale viene comunicata l'innovazione.

La scelta della rilevanza degli articoli non è stato un processo semplice ed ha portato ad escludere un numero elevato di articoli non attinenti al *field* di ricerca.

Ad esempio, in *Business Communication Quarterly* il tema della comunicazione spesso viene trattato in ambito pedagogico al fine di comprendere nuove modalità innovative di linguaggio e come queste possano favorire la risoluzione di alcuni problemi di interazione (Offstein *et al.*, 2003); ancora, vengono indagati nuovi modelli di comunicazione in rete basati sull'innovazione (Terrance *et al.*, 1991); è possibile poi, ritrovare studi che mirano a comprendere gli effetti alla partecipazione di attività innovative, dai quali si evince che la comunicazione è al centro di molti processi e svolge una funzione cardine all'interno delle organizzazioni (Jonshon, 1990); ancora, quelli che indagano sull'importanza di terapie innovative per la cura di alcune importanti malattie (Ratzan, 2006).

Dalla maggior parte dei restanti articoli, si evince che non è stato oggetto di studio la modalità con la quale si comunica l'innovazione ma che, in realtà, diviene fondamentale avere un buon piano di

comunicazione (organizzativa ed interna) per generare e favorire tale attività verso l'esterno. Inoltre, i lavori ad eccezione di uno solo, non sono rivolti al settore farmaceutico.

3.2.2 La Fase IIb: L'analisi degli articoli dell'area di ricerca "Innovation"

Il secondo stadio della ricerca vede l'utilizzo della doppia *keyword* di ricerca "communicat* AND innovat*" ricercata in diciassette *journals* estrapolati da due precedenti *reviews* di riferimento del topic di *innovation* (Crossan & Apaydin, 2010; Thieme, 2007). Il campione iniziale al quale si è risaliti, è formato da 239 articoli. La seguente tabella 7, mostra la numerosità dei lavori che si sono estrapolati in questa fase del secondo stadio.

La rivista con il maggior numero di contributi (31.38%) risulta essere *Journal of Product Innovation Management*.

In questa parte di sistematizzazione si evince che parte degli articoli raccolti non sono attinenti al tema della ricerca infatti, spesso gli autori enfatizzano l'importanza nell'adottare nuove strategie di marketing insieme ad una buona cultura innovativa e come questo possa avere effetti positivi sulle performance aziendali (Menon *et al.*, 1999); o ancora, vengono valutati gli effetti che la comunicazione pubblicitaria genera sulla promozione e vendita di nuovi prodotti (Horsky *et al.*, 1983), ed infine, spesso al concetto di innovazione in generale viene affiancato quello della *leadership* dove si cerca di far emergere come per il *management* il vero innovatore può divenire il consumatore (Baumgarten, 1975).

Infine, queste prime rilevazioni hanno portato alla riflessione che spesso gli autori soprattutto negli ultimi anni e nelle riviste dell'area di comunicazione, utilizzano il termine "innovazione" per rendere maggiormente accattivante un concetto o addirittura una semplice frase. Di seguito, si descrive il campione finale degli articoli rilevanti dalla letteratura.

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Tab. 7. *Systematic review: area ðInnovation*

<i>Journal</i>	%	Numero articoli
Research Policy	16.32	39
Strategic Management Journal	1.67	4
Journal of Product Innovation Management	31.38	75
Management Science	5.86	14
Academy of Management Journal	2.51	6
Organization Science	5.86	14
Regional Studies	3.35	8
Administrative Science Quarterly	1.67	4
Academy of Management Review	0.42	1
Rand Journal of Economics	0.00	0
IEEE Transactions on Engineering Management	0.00	0
Journal of Consumer Research	1.67	4
Journal of Marketing	4.60	11
Journal of Marketing Research	2.93	7
Marketing Science	1.67	4
R&D Management	10.88	26
Research-Technology Management	9.20	22
<i>Totale</i>	<i>99,99</i>	<i>239</i>

Fonte: nostra elaborazione

3.2.3 LA Fase IIc: La selezione dei temi rilevanti

La terza fase del processo di *systematic review* ha permesso di definire la numerosità campionaria pari a 62 contributi (Appendice D).

Nello specifico, gli articoli rilevanti risultano essere 11 per il primo stadio della ricerca (area ðCommunicationö) e 51 per il secondo (area ðInnovationö). Le riviste più ricorrenti sono: *Communication Research* (1), *Communication Theory* (1), *Human Communication Research* (1), *Journal of Business Communication* (4), *Journal of Communication Management* (2), *Prometheus* (1), *Science Communication* (1), *Research Policy* (6), *Strategic Management Journal* (2), *Journal*

IL DISEGNO DELLA RICERCA

of Product Innovation Management (31), *Management Science* (3), *Academy of Management Journal* (2), *Academy of Management Review* (1), *Journal of Marketing* (1), *Marketing Science* (1), *R&D Management* (1) e *Research-Technology Management* (4).

Successivamente a ciascun *journal* (esclusivamente per il secondo stadio della ricerca) è stata associata la *subject area* di riferimento, consultando la *Journal Quality List* (JQL).

Per il primo stadio non è stato necessario effettuare tale associazione in quanto tutti i 28 *journals* come già detto precedentemente, appartengono alla *subject area Communication* (JQL).

La tabella 8 mostra infatti la numerosità di *journals* e di *articles* per ciascuna *subject area* solo per il secondo stadio della ricerca.

Il maggior numero di *journals* appartengono all'area di *General & Strategy* (4) e di *Marketing* (4), mentre il maggior numero di articoli alla *subject area* di *Innovation* (31). I 62 contributi individuati nel processo di *review* sistematica coprono un arco temporale che va dal 1965 al 2014. Il maggior numero di articoli sono stati pubblicati dal 1990 ad oggi e per la maggioranza rientrano nei lavori selezionati nel II stadio della ricerca (Tab. 9).

Gli articoli sono pubblicati in riviste internazionali con elevati Impact Factor tra i quali sono: *Research Policy*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of Communication*, *Journal of Business Communication*.

Il tema nel corso degli anni dell'osservazione ha subito continui cambiamenti ed evoluzioni. Si vuole intendere che gli studiosi nelle prime tre decadi (fino alla fine degli anni 80) hanno maggiormente posto l'attenzione sugli aspetti legati all'innovazione di processo, di successo e implementazione. La numerosità degli articoli rilevanti aumenta dalla quarta decade (1990-1999) e appartengono maggiormente agli studi derivanti dal secondo stadio della ricerca (area *innovation*).

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Tab. 8. Numerosità *journals* e *articles* rilevanti per *subject areas* interessate

<i>Subject area (JQL)</i>	<i>Journal</i>	<i>Numero articoli</i>
Economics	2 (Research Policy, Rand Journal of Economics)	6
General & Strategy (Gen & Strat)	4 (Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly, Strategic Management Journal, Strategic Management Journal)	5
Innovation	2 (Journal of Product Innovation Management, R&D Management)	31
Management Information System, Knowledge Management (MIS/KM)	1 (IEEE Transactions on Engineering Management)	0
Marketing	4 (Journal of Consumer Research, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Marketing Science)	2
Operations Research, Management Science, Production & Operations Management (OR,MS,POM)	2 (Management Science, Research-Technology Management)	7
Organizations Behavior/Studies, Human Resource Management, Industrial Relations (OS/OB, HRM/IR)	1 (Organization Science)	0
Public Sector Management (PSM)	1 (Regional Studies)	0
<i>Totale</i>	<i>17</i>	<i>51</i>

Fonte: nostra elaborazione

In questo lasso temporale, l'avanzamento delle nuove tecnologie, ha determinato la diffusione dei temi in cui l'utilizzo del web è tra quelli principali. Di converso, la comunicazione del prodotto, la diffusione dell'innovazione e lo sviluppo del nuovo prodotto (*New Product Development*) sono oggetto di analisi nel periodo che intercorre tra il 2010 e il 2014.

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Tab. 9. L'evoluzione storica del tema oggetto di studio

<i>Decadi</i>	<i>Numero articoli</i>
Dal 1965 al 1969	1 (Innovation)
Dal 1970 al 1979	3 (Innovation)
Dal 1980 al 1989	4 (3 di Innovation e 1 di Communication)
Dal 1990 al 1999	21 (17 di Innovation e 4 di Communication)
Dal 2000 al 2009	22 (17 di Innovation e 5 di Communication)
Dal 2010 al 2014	11 (10 di Innovation e 1 di Communication)

Fonte: nostra elaborazione

Di seguito si descrive la selezione dei temi individuati ed attribuiti a tutti gli articoli rilevanti.

Il titolo di un articolo, spesso con l'utilizzo di poche significative parole, viene scelto dagli autori per sintetizzare il contenuto del lavoro (Gnoli *et al.*, 2006). L'abstract, un breve riassunto, dà agli autori la possibilità di utilizzare un maggior numero di parole che riescono a fornire al lettore più informazioni (scopo, metodo, campione, ecc.) circa il lavoro condotto. Sono proprie le parole più significative e rappresentative del titolo e dell'abstract che hanno permesso l'individuazione dei *topics* e dei *themes*. Il *topic* rappresenta un concetto più circoscritto rispetto ai *theme* più generici; ad ogni *topic* è associato un corrispondente *theme*. I *themes* individuati nei 62 articoli rilevanti dalla *systematic review* (Tab. 10 e Figura 15) sono i seguenti nove (1-9): "Product communication" (1), "Communication strategy for collaborative innovation" (2), "Diffusion of innovation" (3), "Link between innovation and communication" (4), "Drivers of technological communication" (5), "Information technology tools and services" (6), "Innovation process" (7), "New product development (NPD) activities, performance and services" (8), "The use of web" (9). La figura 15

IL DISEGNO DELLA RICERCA

lavori riconducibili all'area di *innovation* e con C a quella di *communication*), il corrispondente *topic* e *theme* individuato.

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Tab. 10. *Communication & Innovation: problematiche e temi specifici*

<i>(ID articolo) Autori</i>	<i>Topics</i>	<i>Themes</i>
(34I) Frattini, F., Dell'Era, C., & Rangone, A. (14I) Jang, S., & Chung, J.	New product launch Interaction activities among customers and between customers and firms	Product communication (1)
(9I) Dell'Era, C., & Verganti, R.	Strategic decisions for the product languages	
(37I) Schilling, M., Phelps, A., Corey, C. (50I) Blau, J. (10I) Maltz, E.;	Network, team collaboration Network in R&D locations Internal communications	Communication strategy for collaborative innovation (2)
(6C) Johnson, J. D., Hui-Jung, C. (49I) Goldman, J. E.	Promote innovation	
(32I) Bohlmann, J. D., Calantone, R. J., & Zhao, M.	Diffusion of technology	Diffusion of innovation (3)
(19I) Micheli, P., Jaina, J., Goffin, K., Lemke, F., & Verganti, R.	Language used by designers and managers	
(42I) Ceci, F., Iubatti, D.	Personal relationship	
(1I) Utterback, J. M. (5C) Johnson, J. D. (7C) Wilson, D. O.	Drivers of technological innovation Communication process Organizational communications	Link between innovation and communication (4)
(1C) Tjosvold, D., & McNeely, L. T. (4C) Johnson, J. D.; Donohue, W. A.; Atkin, C., Johnson, S. (36I) Ebadi, Y. M., Utterback, J. M.	Cooperative goal Communication and organizational factors Technological communication	
(43I) Howells, J. R. (7I) Moenaert, R. K., & Caeldries, F.	Coordinated R&D laboratories and R&D managers Coordinated R&D activities, personnel and laboratories	Information technology (IT) tools and services (6)
(2C) Schuster, D. V., Valente, T. W., Skara, S. N., Wenten, M. R., Unger, J. B., Boley Cruz, T. & Rohrbach, L. A. (8I) Song, M., Berends, H., Van Der Bij, H., & Weggegan, M. ; (12I) Song, M., & Parry, M. E.	Interpersonal communication Knowledge acquisitions and transfer Innovation product	
(41I) Rothwell, R., Robertson, A. B. (3I) Fidler, L. A., Johnson, J. D. (11I) Iwamura, A., & Jog, V. M. (24I) Moenaert, R. K., Souder, W. E., De Meyer, A., & Deschoolmeester, D. (11C) Newell, S., & Swan, J. (22I) Sengupta, S. (51I) Nobel, R., & Birkinshaw, J.	Innovative success to good communication Organizational success Innovators Communication flows between marketing and R&D Communication for diffusion of knowledge Organizational fit R&D operations	
(40I) Reger, G.	R&D coordinations	

IL DISEGNO DELLA RICERCA

(4I) Moenaert, R. K., Caeldries, F., Lievens, A., & Wauters, E.;	Communication flows in internal products	
(46I) Midgley, D. F. Morrison, P. D., Roberts, J. H.	Sectoral system of innovation	
(44I) Malerba, F.	Drivers of innovation	
(45I) Hoegl, M., Proserpio, L.	Organization and good communication	
(48I) Groenveld, P.	Radical innovation production	
(6I) Griffin, A., Price, R. L., Maloney, M. M., Vojak, B. A., & Sim, E. W.	Interpersonal relationship in medical community and pharmaceutical firms	
(2I) Rehder, R. D.	Perceptions of innovativeness of new products	
(35I) Lambert, Z. V.	Innovation resistance	
(13I) Ram, S.	Drivers of innovation	
(38I) Zirger, B. J.; Maidique, M. A.; (17I) Mort, J.; (21I) Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J.; (39I) Vijay, M., Eitan, B., Frank, M.; (18I) Khurana, A., & Rosenthal, S. R.; (16I) Debruyne, M., Moenaert, R., Griffin, A., Hartd, S., Hultinke, E. J., & Robben, H.; (5I) Lee, Y., & Colarelli O'Connor, G.; (47I) Farris, G. F., Hartz, C. A., Krishnamurthy, K., McIlvaine, B., Postle, S. R., Taylor, R. P., Whitwell, G. E.; (25I) Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M.; (28I) Brockman, B. K., Rawlston, M. E., Jones, M. A., & Halstead, D.	New product development, activities, performance and service (8)	
(31I) Dyer, B., & Song, X. M.	Innovation strategy	
(15I) Barczak, G., Griffin, A., & Kahn, K. B.	Organizational process and ownership relationship	
(20I) Schleimer, S. C., & Shulman, A. D.	Early adopters	
(33I) Frattini, F., Bianchi, M., De Massis, A., & Sikimic, U.	Technology-based product	
(27I) Ziamou, P. (L.), & Veryzer, R. W.	The use of IT	
(26I) Marion, T. J., Barczak, G., & Hultink, E. J.	Organizational influences	
(29I) Thwaites, D.	New technologies	
(23I) Hameri, A. P., & Nordberg, M.	Strategic characteristics of information management	
(52I) Sampler, J. L.	Technology adoption	The use of web (9)
(3C) Flanagan, A. J.; (9C) Khalid, Al-Shohaib, Ali A. J. Al-Kandari, Masaud A. Abdulrahim; (10C) Zhao, W., Massey, B., Murphy, J., & Fang, L.	Perception of personal similarity and influences the attribution of trustworthiness to the interlocutor	
(8C) Bekmeier-Feuerhahn, S., Eichenlaub, A.		

Fonte: nostra elaborazione

IL DISEGNO DELLA RICERCA

“Innovation process” (7) e “New product development, activities, performance and service” (8), sono i temi più rappresentativi sia per l’elevata numerosità degli articoli che riescono ad identificare e sia per il numero di *topics* argomentati.

Il tema numero 7 rispetto alla totalità del campione rappresenta il 29,17% ed è più ricorrente nel periodo che va dal 1994 al 2001 mentre, il tema numero 8 rappresenta il 18,75%. ed è presente all’interno del campione dal 2003 al 2010. A seguire, rispettivamente con il 10,42% il tema “Information technology (IT) tools and services” (6) e, con l’8,33% “Link between innovation and communication”(4) insieme a “The use of web” (9), sono i temi che gli studiosi di management nel periodo di analisi sono più soliti trattare.

Questo ultimo tema risulta essere il più recente infatti, ricorre all’interno del campione solo dal 2012 (Tab. 11 e Figura 15).

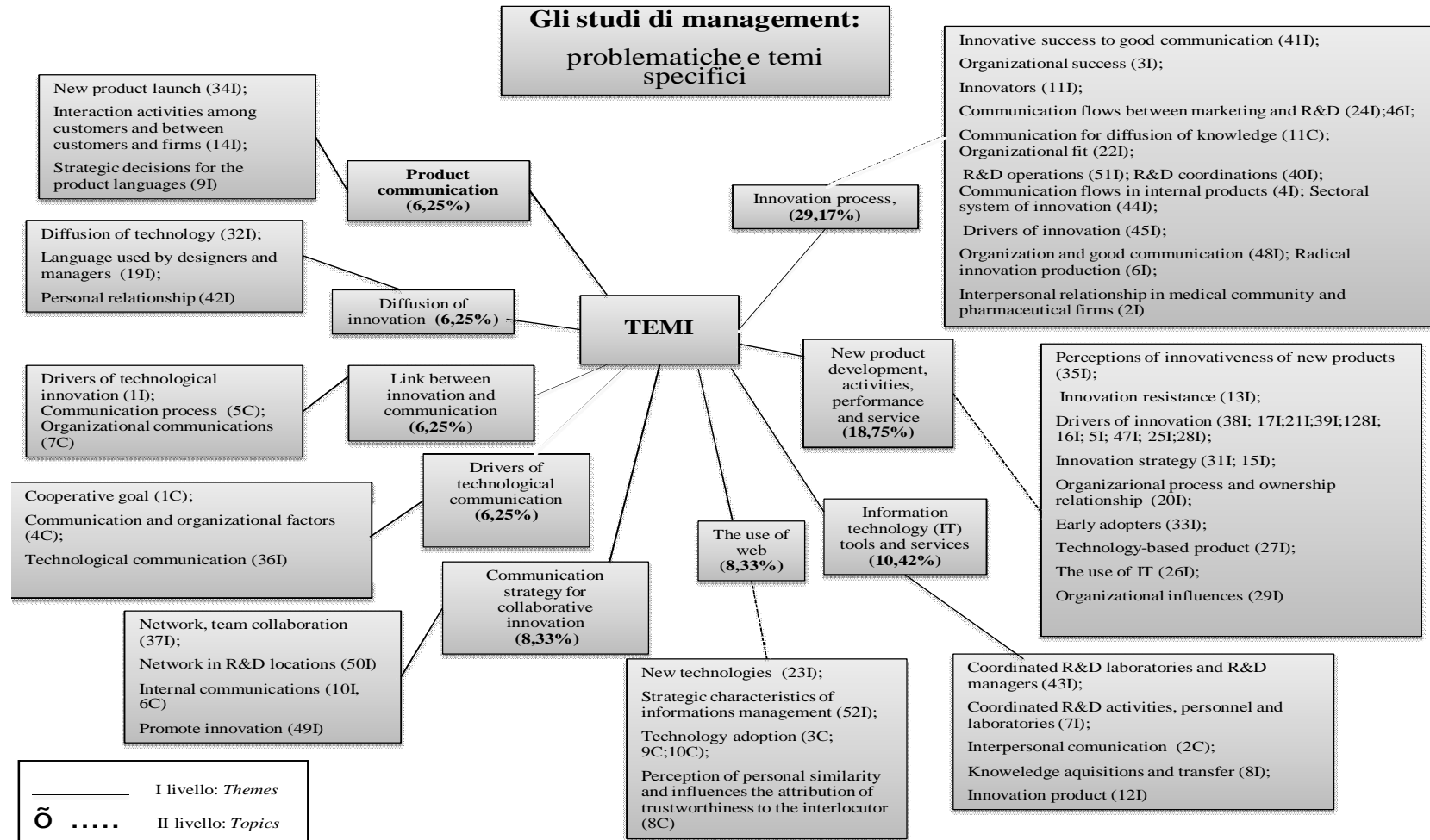
Tab. 11. La rilevanza dei temi specifici

<i>Numero identificativo theme</i>	<i>Peso del theme (%)</i>	<i>Numero topics</i>	<i>Numero articoli (ID)</i>
1	6,25	3	3 (34I; 14I; 9I)
2	8,33	4	5(10I; 37I; 49I; 50I; 6C;)
3	6,25	3	3 (19I;32I;42I)
4	6,25	3	3 (1I; 5C; 7C)
5	6,25	3	3 (1C; 4C; 36I)
6	10,42	5	5(7I; 8I; 12I; 43I; 2C)
7	29,17	14	15(41I;3I;11I;46I;24I;11C;22I;51I;40I;4I;44I;45I;48I;6I;2I)
8	18,75	9	19(35I;13I;38I;17I;21I;39I;18I;31I;16I;5I;47I;25I;28I;20I;33I;27I;15I;26I;29I)
9	8,33	4	6 (23I;52I;3C;10C;9C;8C)
<i>Totale</i>	<i>100 %</i>	<i>48</i>	<i>62</i>

Fonte :nostra elaborazione

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Figura 15. Gli studi di management: problematiche e temi specifici



Fonte: nostra elaborazione

Dall'analisi sistematica della letteratura condotta seguendo il processo di Capaldo *et al.* (2012), selezionando opportunamente le *subject areas* di riferimento (JQL) ed i *journals*, si è riusciti a risalire all'evoluzione del tema oggetto di studio e ad individuare gli studi e i relativi temi maggiormente affrontati da parte degli studiosi di management.

Si evince che gli studiosi non si sono interessati realmente a comprendere le modalità di comunicazione dell'innovazione nel senso stretto del tema, bensì argomentano la maggior parte dei loro lavori utilizzando diverse metodologie e tecniche di analisi, enfatizzando come una buona comunicazione interna (tra il personale dell'impresa) ed esterna (verso il consumatore finale del nuovo prodotto) possa favorire l'innovazione.

Inoltre per innovazione, fanno riferimento il più delle volte ad innovazione di prodotto (NPD), alle sue attività, alle sue *performance*, e di come l'utilizzo delle nuove tecnologie possa servire da supporto per la comunicazione. Con riferimento alla comunicazione gli studiosi portano alla luce l'importanza di pianificare una buona strategia che preveda la collaborazione tra i diversi team di innovazione e tra i numerosi centri di R&S delle imprese localizzate in tutto il mondo. Le relazioni di collaborazione e di rete che si vengono a formare sono facilitate dall'informazione tecnologica, dai suoi strumenti e servizi. Rehder (1965) è l'unico studioso che indaga la comunicazione nel settore medico e farmaceutico, enfatizzando nello specifico l'importanza delle relazioni interpersonali.

Ad oggi, dai risultati dell'analisi sistematica della letteratura si evince che esiste un forte *gap* da parte degli studiosi sulla tematica oggetto di studio. In particolare, la modalità con la quale viene comunicata l'innovazione non viene affrontata verificando come gli specialisti di un settore possano e dovrebbero utilizzarla al fine di esplicitare le attività innovative dell'impresa. Si ritiene inoltre che gli studi di management dovrebbero fornire informazioni utili e di reale supporto per le imprese evidenziando, implicazioni manageriali e di aiuto per gli esperti di settore. La sinergia tra i due

mondio si potrebbe venire a creare attraverso uno scambio di conoscenza e con l'individuazione di un contesto comune di comunicazione.

Nel capitolo successivo si cercherà di mettere in luce gli aspetti che accomunano e che allontanano il mondo degli esperti da quello degli studiosi e viceversa.

3.3 La Fase III: Gli esperti di settore e gli studiosi di management: l'analisi dei testi

In questa parte del lavoro è stata condotta la *content analysis* al fine di ampliare la visione del problema oggetto di studio facendo così emergere dimensioni tematiche talvolta inattese. Sottoporre a questo tipo di analisi un corpus testuale¹¹ consente di andare oltre la lettura sequenziale dei testi e di distinguere caratteristiche altrimenti difficilmente percepibili. Sarà possibile dunque, evidenziare il punto di vista dei produttori dei testi attraverso l'individuazione e la contestualizzazione dei termini maggiormente frequenti tra i risultati dell'analisi.

La *content analysis*, con l'utilizzo del *software* NooJ, consente di evidenziare come determinati termini siano utilizzati diversamente per esplicitare precisi concetti, come questi riportano a specifici significati e come, invece, degli altri ancora siano utilizzati prettamente nel linguaggio adoperato dalle imprese piuttosto che da parte degli studiosi.

Avendo chiara la domanda principale della ricerca (Come viene comunicata l'innovazione nelle imprese farmaceutiche?), ci si è chiesti inizialmente quanto e come il tema dell'innovazione è trattato nell'ambito della comunicazione. Negli studi di management, come già detto precedentemente, lavori che mirano a comprendere come le attività innovative vengono comunicate e nello specifico nel settore farmaceutico, al momento non è stato oggetto di studio.

Nell'ambito degli studi del *Cross-Cultural Management* è stata condotta un'approfondita analisi sistematica della letteratura che ha permesso di comprendere l'evoluzione del tema nel corso degli

¹¹ I testi dovrebbero essere comparabili fra loro per struttura, autori, destinatari, dimensione. Un corpus è considerato piccolo quando non supera le 15.000 occorrenze, medio quando raggiunge le 45.000 occorrenze e medio-grande quando supera le 100.000 (Bolasco, 1999).

anni e di individuare gli articoli più rilevanti (Capaldo *et al.*, 2012). Tali articoli, in uno studio successivo (Della Piana, Monteleone, 2014), hanno costituito la base dati per individuare la specificità, l'importanza ed il significato che il termine *global* assume nella ricerca del *cross-cultural management*.

Prendendo esempio da questi studi (Capaldo *et al.*, 2012; Della Piana *et al.*, 2014), ci si servirà del testo dei siti web delle imprese innovative del settore farmaceutico e dell'analisi della letteratura, dei quali i dettagli sono stati resi chiari nei paragrafi precedenti, per poi procedere con l'analisi delle concordanze.

Dalla letteratura sono risultati rilevanti 62 articoli (Appendice C) e parte dei loro testi saranno la base dati per comprendere come gli studiosi affrontano il tema di ricerca. I 62 titoli ed *abstracts* insieme al testo relativo alle informazioni estrapolate dalle *home page* dei siti web costituiscono, pertanto, l'universo testuale sul quale si cercherà di comprendere con l'utilizzo della *content analysis* le differenze e i fattori comuni che gli studiosi e gli esperti del settore farmaceutico adottano per comunicare l'innovazione.

3.3.1 La Fase IIIa: L'analisi del testo

Per questa parte dell'analisi, ci si rifarà alla metodologia linguistica descrittiva ed il riferimento è il Lessico-Grammatica, introdotto da Maurice Gross (1989) all'Università Parigi 7 dopo il 1960.

Scopo principale del Lessico-Grammatica è descrivere dettagliatamente tutti i meccanismi combinatori legati alle concrete entrate lessicali. I *software* e *lingware* maggiormente utilizzati nella descrizione lessico-grammaticale orientati all'analisi testuale automatica sono: UNITEX, INTEX e NOOJ¹² (Elia *et al.*, 2010). Con l'utilizzo del *software* NooJ si andrà a comprendere come gli studiosi di management e come le imprese innovative del settore farmaceutico comunicano l'innovazione. Si cercherà inoltre, di individuare il gruppo di parole che ha un significato unitario,

¹²Per ulteriori indicazioni sulle funzionalità di NOOJ, si veda <http://www.nooj4nlp.net/pages/nooj.html>

non desumibile da quello delle parole che lo compongono, sia nell'uso corrente sia nei linguaggi tecnico-specialistici, come indicato dal dizionario di De Mauro (2000).

NooJ è un pacchetto *software* creato e sviluppato da Max Silberztein (1993). È uno strumento che crea e mantiene una grande copertura lessicale, grammaticale, morfologica e sintattica. Il *software* è in grado di elaborare testi e di contestualizzare attraverso l'analisi delle concordanze una grande numerosità di diversi termini partendo da un unico file di testo opportunamente costruito. Ad oggi, è in grado di elaborare testi in più di una dozzina di diverse lingue tra cui lo slavo, il tedesco, l'ungherese e molte lingue asiatiche.

Il contenuto testuale derivante dai livelli di analisi di 107¹³ siti web delle imprese farmaceutiche, è uno dei due testi di riferimento utilizzati per procedere alla *content analysis* (Tabella 5 e 6). Tale testo contiene 125.210 parole, 12.429 *token*¹⁴ e 16.016 *digram*¹⁵. Di contro, i testi di riferimento necessari per indagare con modalità lessicografica computazionale le unità di linguaggio utilizzate dagli studiosi di management, sono i 62 articoli rilevanti dall'analisi della letteratura (Appendice C). Pertanto, tutti i titoli e gli *abstract* formano il secondo testo unico necessario per l'analisi: esso contiene 13.750 parole da cui è stato possibile rilevare in un primo momento 2781 occorrenze *tokenizzate* e 1677 *digram*. Di seguito vengono riportati esempi di *token* e *digram* per i quali è possibile individuare la frequenza (indicata dal *software* con Freq) con la quale un determinato termine ricorre all'interno del testo campione.

product, TOKEN+Freq=135	drug discovery, DIGRAM+Freq=94
innovation, TOKEN+Freq=114	new drugs, DIGRAM+Freq=57
communication, TOKEN+Freq=107	drug development, DIGRAM+Freq=43
study, TOKEN+Freq=69	clinical research, DIGRAM+Freq=43
development, TOKEN+Freq=59	medical needs, DIGRAM+Freq=39

¹³Dei 215 siti delle imprese farmaceutiche solo per 107 è stato possibile reperire le informazioni necessarie all'individuazione del campione oggetto di studio per i due livelli di analisi.

¹⁴Per token si intende la singola parola o occorrenza.

¹⁵Per digram si intende parola composta.

IL DISEGNO DELLA RICERCA

La procedura di analisi del testo non si è limitata al semplice conteggio delle singole parole o forme di corpus più ricorrenti ma, con esse è stato possibile approfondire i contenuti in esso presenti. Alcuni *token* possono risultare ambigui al livello grammaticale: possono essere aggettivi, sostantivi, eccí e l'analisi delle concordanze consente di stabilire il reale significato che quel termine assume quando è preceduto e seguito da una sequenza di altri termini. L'individuazione delle frequenze sono servite per andare a definire le concordanze. Si è deciso di contestualizzare con una sequenza di un range pari a 10 parole.

Di seguito si riportano i *token* (Tab. 12) comuni ai due testi di riferimento ed i *digram* (Tab. 13) per i quali si è deciso per l'elevato valore della frequenza, di effettuare la contestualizzazione e comprendere il significato ai quali riconducono; tale significato sarà reso chiaro nella sezione successiva.

Tab. 12. Esperti e studiosi: *token* a confronto

<i>TOKEN degli esperti del settore</i>	<i>TOKEN degli studiosi di management</i>
product, TOKEN+Freq=390	product, TOKEN+Freq=135
innovation, TOKEN+Freq=146	innovation, TOKEN+Freq=114
research, TOKEN+Freq=746	research, TOKEN+Freq=55
study, TOKEN+Freq=197	study, TOKEN+Freq=69
development, TOKEN+Freq=653	development, TOKEN+Freq=59

Fonte: nostra elaborazione

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Tab. 13. Esperti e studiosi: *digram* a confronto

<i>DIGRAM degli esperti di settore</i>	<i>DIGRAM degli studiosi di management</i>
R D,DIGRAM+Freq=498	R D,DIGRAM+Freq=49
drug discovery,DIGRAM+Freq=94	new product,DIGRAM+Freq=41
clinical development,DIGRAM+Freq=73	product development,DIGRAM+Freq=21
new drugs,DIGRAM+Freq=57	complementary product,DIGRAM+Freq=12
small molecule,DIGRAM+Freq=50	relationship between,DIGRAM+Freq=11
Phase III,DIGRAM+Freq=49	technological innovation,DIGRAM+Freq=10
new medicines,DIGRAM+Freq=38	knowledge dissemination,DIGRAM+Freq=9
Therapeutic areas,DIGRAM+Freq=37	product strategy,DIGRAM+Freq=9
solid tumors,DIGRAM+Freq=34	development NPD,DIGRAM+Freq=9
Phase II,DIGRAM+Freq=32	team members,DIGRAM+Freq=8

Fonte: nostra elaborazione

3.3.2 La Fase IIIb: L'analisi delle concordanze

Entrambi i testi utilizzati sono accomunati dall'elevata frequenza di alcuni *token* e *digram* (Tab. 12 e Tab. 13) ma, allo stesso tempo, sia gli studiosi di management che gli esperti del settore farmaceutico esplicano e comunicano le attività innovative utilizzando termini differenti.

Laddove gli studiosi utilizzano il termine *product* (prodotto) spesso fanno riferimento all'effetto che il nuovo prodotto innovativo ha nei confronti del consumatore, alle fasi di progettazione nel corso del suo sviluppo, alla strategia che l'intera organizzazione deve adottare per farsi che abbia successo. Il termine viene spesso preceduto o susseguito da: *development* (sviluppo), *language* (linguaggio), *portfolio* (portfolio), *innovation* (innovazione), *innovativeness* (innovativo), *success* (successo).

IL DISEGNO DELLA RICERCA

In entrambi i testi il termine *product* si riferisce al prodotto innovativo, viene contestualizzato come *New Product Development* (NPD) (Appendice D); assume un significato che potrebbe essere definito sinonimo del concetto di "nuova idea". Gli studiosi ancora, intendono riferirsi al risultato che la progettazione, le fasi di sviluppo e la collaborazione dell'intera organizzazione genera nell'adozione di nuova conoscenza. Tale significato di sinonimia si ripete anche per gli esperti del settore farmaceutico. In tale contesto, il *token product*, viene quasi sempre contestualizzato in maniera più tecnica; si fa riferimento alle fasi che il prodotto farmaceutico deve superare prima di essere messo in commercio (*pipeline; phase I-II-III-IV, candidate*), alla struttura molecolare, all'utilizzo terapeutico, alla classe farmacologica di appartenenza, al dossier ed anche ai premi che l'azienda ha ricevuto mediante le fasi di ricerca e di sviluppo.

Avendo selezionato dalla letteratura gli articoli dove sono presenti le *keywords Innovation e Communication*, presumibilmente i *token* e i *digram* relativi a questi due termini hanno un'elevata frequenza nel testo che fa riferimento agli studi di management.

L'innovazione viene contestualizzata sia con riferimento ad innovazione di processo che di prodotto, alla sua diffusione, alle sue attività, ai progetti, alle decisioni ed in larga parte ponendo l'attenzione alle caratteristiche comunicative che deve adottare il team innovativo interno all'azienda (Appendice D). Gli studiosi, diversamente dagli esperti, sono soliti utilizzare il termine anche nella sua forma di sostantivo (*innovativeness*) in relazione all'effetto e all'impatto che può generare ed avere non solo sul prodotto ma, anche sulla strategia e sull'organizzazione interna dell'azienda enfatizzando molto le caratteristiche personali comunicative necessarie da adottare. Infine, spesso fanno anche riferimento ad innovazione tecnologica.

Di contro, le imprese farmaceutiche con l'utilizzo della parola *innovation* si riferiscono principalmente all'innovazione di prodotto. *Innovation* (innovazione) viene preceduta e susseguita da parole quali *medicine* (medicina), *drug* (medicina/farmaco), *treatment* (trattamento), *technologies* (tecnologie). Da parte degli esperti è davvero spinto l'interesse nel comunicare il

nuovo, la ricerca e la scoperta. La comunicazione dell'innovazione si riferisce inoltre, alla professionalità, alle competenze e alla passione che un valido ricercatore deve avere; infine, spesso gli esperti utilizzano tale parola sotto forma di aggettivo (*innovative/innovativo*).

Il *token development* (sviluppo) è ricorrente all'interno del testo degli articoli con una frequenza (Freq) pari a 50, laddove è preceduto dalla parola *research* (ricerca) pari a 52. Nel testo di riferimento dei siti web invece si ripete nel primo caso 653 e nel secondo 552. *Development* insieme alla parola *research* sono i *token* che hanno la massima frequenza nella totalità delle parole dell'intera analisi (Appendice D).

I due termini contestualizzati insieme, indicano le attività di Ricerca e Sviluppo svolte dalle imprese. Ci si riferisce spesso in entrambi i testi all'importanza della localizzazione dei centri dove tali attività vengono svolte, all'alta professionalità e alle competenze necessarie che devono avere gli esperti, a come devono riuscire a comunicare tra loro e trasferirsi le informazioni necessarie.

Tale scambio d'informazione sostengono gli studiosi, può essere favorito attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie (software, computer, mail, web). Le imprese farmaceutiche comunicando *online* dichiarano che la Ricerca & Sviluppo spesso strategicamente è posizionata a livello mondiale in *hubs*. In questi siti lavorano talenti scientifici provenienti da università e imprese innovative, che accrescono la capacità dell'azienda nel produrre biotecnologie e farmaci di alta qualità per i pazienti di tutto il mondo. Strutturando le attività intorno a questi centri d'eccellenza connessi tra di loro, si viene a rafforzare la rete interna di R&S e si facilitano eventuali *partnership* con altre realtà. Le attività svolte dagli hubs si integrano con quelle di ulteriori siti specializzati nel mondo. Questa diversificazione costituisce un punto di forza, in quanto l'incontro di diverse culture e modi di pensare incoraggia un approccio innovativo alla soluzione di problemi scientifici e medici.

Laddove il *token development* non è preceduto da *research*, gli esperti del settore mirano a comunicare nel dettaglio il processo e lo sviluppo del prodotto farmaceutico, argomentando così rispetto alla *pipeline* (*Phase 2 and Phase 3*), alla nuova molecola (*new molecular*), alla funzionalità

scientifico e terapeutico. Ancora una volta gli aspetti tecnici e di utilizzo del prodotto sono messi in risalto (Appendice D).

Commentando i termini maggiormente frequenti e comuni ad entrambi i testi per i quali è stata effettuata l'analisi delle concordanze, laddove è presente la parola *study* (studio) negli articoli (Freq pari a 69) si fa univocamente riferimento allo studio al quale gli autori dell'articolo corrispondente si riferiscono, contestualizzandolo alla metodica e tecnica utilizzata, allo scopo del lavoro, ai risultati attesi e a quelli derivati (Appendice D).

Dalla voce Wiktionary (<https://en.wiktionary.org>) con la parola *study* si può intendere:

1. *ō(usually academic) To revise materials already learned in order to make sure one does not forget them, usually in preparation for an examination. Students are expected to start studying for final exams in March. I need to study my biology notes.ö*
2. *ō(academic) To take a course or courses on a subject. I study medicine at the university.ö*
3. *ōTo acquire knowledge on a subject. Biologists study living things.ö*
4. *ōTo look at minutely. He studied the map in preparation for the hike.ö*
5. *ōTo fix the mind closely upon a subject; to dwell upon anything in thought; to muse; to ponder.ö*
6. *ōTo endeavor diligently; to be zealous.ö*

Qualora gli esperti di settore utilizzano la parola *study* si riferiscono al punto 1 mentre, gli studiosi di management al punto 3. Il contenuto dei siti web utilizza tale parola (Freq pari a 197) per dichiarare i risultati ottenuti ed i vantaggi derivanti dalla ricerca.

Il termine *communication* (comunicazione) invece, è maggiormente frequente (Freq pari a 107) solo all'interno del testo che fa riferimento agli articoli della letteratura. Come *digram* viene associato a: *requirement* (necessità/bisogno/esigenza), *channels* (canali), *interpersonal* (interpersonale), *external* (esterna), *online* (online), *mediated* (mediata), *links* (legami) e spesso viene contestualizzato insieme alle parole *network* (rete) e *strategy* (strategia) (Appendice E).

Team (gruppo), *interpersonal* (interpersonale), *network* (rete), sono tutte parole con alta frequenza nel testo di riferimento della letteratura rilevante e rispettivamente hanno una frequenza pari a: 35, 20 e 17 (Appendice E). Gli studiosi mettono in rilievo l'importanza di tali attività collaborative, dei vantaggi nel creare rete e di lavorare in team e del ruolo della comunicazione personale interorganizzativa. L'importanza del ruolo di tale comunicazione, i vantaggi che si generano nel creare rete con il mondo esterno e di lavorare in team dunque, sono tra gli aspetti principali enfatizzati dagli studiosi di management. Infatti, le parole come *network* e *communication* spesso sono preceduti o susseguiti dalle parole: *relationship* (relazione), *link* (legame), *personal* (personale). La parola *team* invece è contestualizzata insieme a *NPD* (sviluppo di nuovo prodotto) e alla parola *collaboration* (collaborazione). Di queste 3 parole nessuna risulta essere così ricorrente nel testo dei siti web delle imprese farmaceutiche.

Fino ad adesso sono stati commentati i termini più frequenti e presenti in entrambi i testi di analisi e quelli utilizzati univocamente da parte degli studiosi. Di seguito vengono elencate le sole parole maggiormente utilizzate dagli esperti del settore farmaceutico per comunicare ed esplicitare le proprie attività innovative (Appendice F).

L'elevata specificità del settore prevede un linguaggio tecnico e spesso questo potrebbe risultare non di facile comprensione per tutti gli utenti del web. Nel testo che fa riferimento ai siti web delle imprese farmaceutiche *clinical trials* (sperimentazione clinica), *monoclonal antibody* (anticorpo monoclonale), *patient* (paziente), *treatment* (trattamento), *discovery* (scoperta), *drug* (farmaco/medicina) sono tra i *token* e *digram* più frequenti (80 < Freq < 517) (Appendice F). Non tutti sono termini di uso comune infatti, rientrano in un linguaggio altamente tecnico e specifico e che una volta contestualizzati specialmente i *digram* mirano ad un significato davvero dettagliato.

Si vuol informare l'utente/paziente del target, dei ligandi, della selettività che uno specifico anticorpo possiede, ed ancora delle fasi di sperimentazione clinica, dei vari test al quale è sottoposto

il nuovo prodotto. Si tratta di informazioni che hanno la finalità di rendere chiare ed esplicite tutte le tecniche e i meccanismi d'azione coinvolte nello sviluppo e nell'azione di un farmaco.

L'informazione gira tutta attorno al paziente: gli si comunica per soddisfare i propri bisogni e necessità ai fini di risolvere i problemi di salute; infatti *health* (salute), *safety* (sicurezza), *prevention* (problemi), *needs* (bisogni), *quality* (qualità) sono termini che spesso ricorrono insieme a *patient*. Con riferimento ai *digram* (Tab. 13) si evince che le relazioni (*relationship between*), l'importanza di lavorare in gruppo (*team members*) sono ancora una volta tra i concetti maggiormente esplicitati univocamente da parte degli studiosi di management. Inoltre, *product* (prodotto) contestualizzato insieme a *strategy* (strategia), *development*, *NPD* (sviluppo), *new* (nuovo) e *complementary* (complementare), conferma quanto già detto precedentemente (Appendice G).

I testi di riferimento dei siti web, tendono ad esplicitare maggiormente informazioni relative al nuovo prodotto (*molecule, drugs, medicines*), indicando le fasi (*Phase III* e *Phase II*) della sperimentazione clinica. Inoltre, gli esperti del settore farmaceutico si soffermano ad enfatizzare le aree terapeutiche e patologie per le quali il farmaco è indicato (*therapeutic areas* e *solid tumors*) (Appendice G).

3.3.3 La Fase IIIc: La rilevazione di un contesto comune di comunicazione

Fino ad adesso l'analisi delle concordanze ha permesso di individuare la terminologia (*token* e *digram*) più utilizzata da parte degli esperti e degli studiosi di management. I due contesti comunicano l'innovazione decidendo di adoperare con un'elevata frequenza diverse parole e concetti ma, laddove la terminologia è la stessa la contestualizzazione porta a significati differenti.

La figura 16 illustra le 4 parole rilevate univocamente per un contesto piuttosto che per l'altro e raggruppa i 5 termini comuni: *study, product, innovation, research* e *development*.

IL DISEGNO DELLA RICERCA

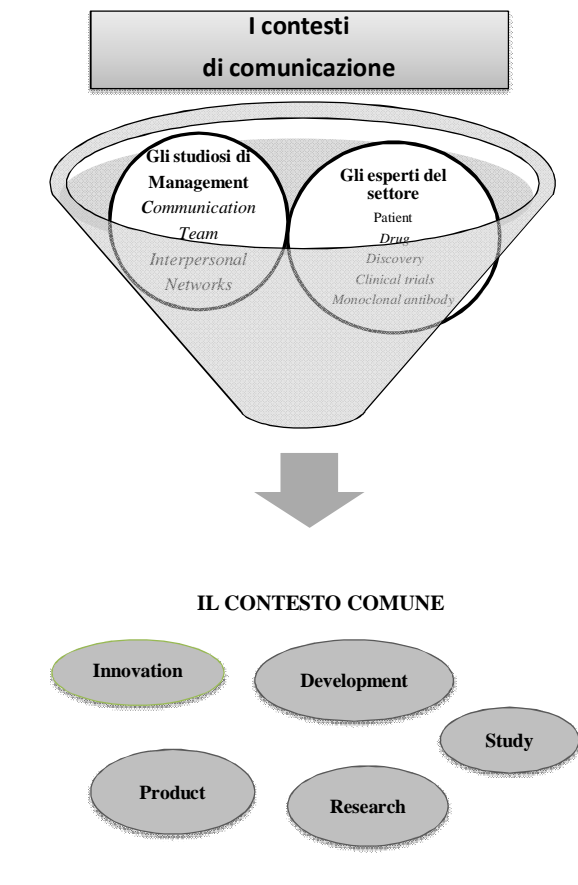
Tale contesto per quanto sia comune, conferma una forte divisione; i 5 termini infatti come precedentemente descritto, riconducono a concetti e significati differenti (Figura 17). Si cercherà di avvicinare la distanza esistente tra i due contesti proponendo una visione sinergica.

Infine, l'unico *digram* comune per il quale entrambi i testi riconducono ad un significato univoco è R&D (Figura 18) (Appendice H). Gli esperti di settore e gli studiosi di management sono soliti indicare un significato che riporta alle attività di Ricerca & Sviluppo, alle spese, agli investimenti e a descrivere l'importanza della localizzazione e della comunicazione tra i diversi centri.

Le osservazioni conclusive chiariranno ulteriormente i risultati e le proposte derivanti dall'analisi.

IL DISEGNO DELLA RICERCA

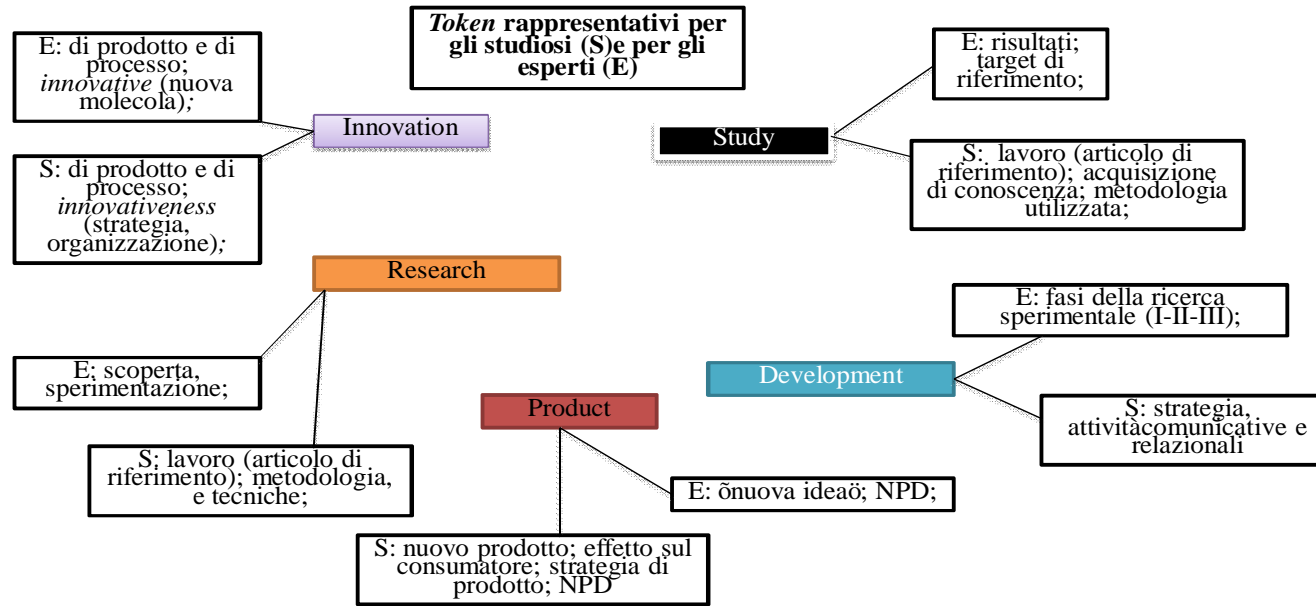
Figura 16. I contesti di comunicazione



Fonte: nostra elaborazione

IL DISEGNO DELLA RICERCA

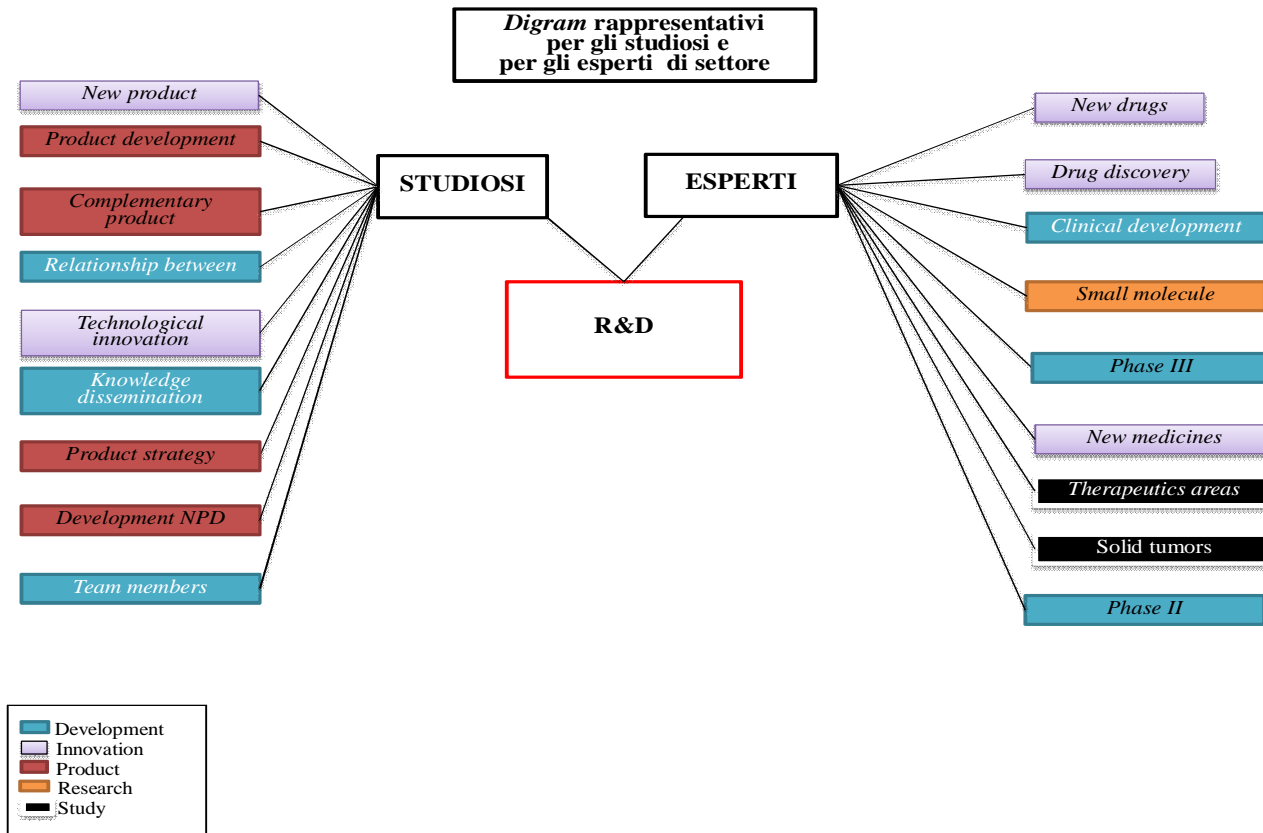
Figura 17. I token del contesto comune



Fonte: nostra elaborazione

IL DISEGNO DELLA RICERCA

Figura 18. Il digram comune



Fonte: nostra elaborazione

CAPITOLO 4

COMUNICANDO L'INNOVAZIONE: UNA PROPOSTA DI VISIONE SINERGICA

4.1 La proposta di visione sinergica

La figura dell'esperto del settore farmaceutico e quella dello studioso di management sono, a prima vista per chi scrive, distanti e poco confrontabili.

La maggior fonte di diversità è data dall'utilizzo di parole diverse (*interpersonal, team members, network, drug discovery, monoclonal antibody, phase II*) o di parole uguali che però evocano significati differenti (*product, study, research, development, innovation*). Pur osservando uno stesso fenomeno, le modalità con le quali gli esperti del settore e gli studiosi di management saranno portati a farlo indossando differenti lenti di osservazione, comporterà diverse riflessioni. Con tale diversità si vuole sottolineare la possibilità che nello scegliere di focalizzarsi su di uno aspetto piuttosto che su un altro, l'esperto potrà decidere di ritenere importante e necessario valutare un particolare aspetto di un fenomeno, che non verrà osservato con la stessa attenzione da parte dello studioso o viceversa.

L'obiettività, le caratteristiche soggettive e le osservazioni che ne deriveranno, saranno inevitabilmente influenzate dal *background* personale di chi osserva che influenzerà l'approccio da adottare. Si è ritenuto necessario soffermarsi non solo all'individuazione dei *token* e dei *digram* comuni e maggiormente frequenti nei due testi utilizzati per effettuare l'analisi delle concordanze o alla loro contestualizzazione ma anche di evidenziare gli eventuali vantaggi che potrebbero derivare dal definire una terminologia comune che avvicinerrebbe i due mondi semanticamente distanti. Il lavoro di tesi, pertanto, vuole proporre una possibile alternativa e alcuni suggerimenti che potrebbero adottare gli esperti del settore e gli studiosi di management.

Quando i suggerimenti sono rivolti agli esperti, potrebbero fungere da spunto per organizzare al meglio la comunicazione *online*, i contenuti e la terminologia da utilizzare. Il metodo sperimentato

pertanto, vuole proporre di arricchire i contenuti della comunicazione delle imprese farmaceutiche. Si cerca dunque, di proporre la costruzione di nuova conoscenza frutto dell'intersezione tra l'innovazione e la comunicazione.

La contestualizzazione dei singoli *token* e *digram* ha portato a riconoscere che il più delle volte l'utilizzo degli stessi termini, nei due contesti di comunicazione, vengono intesi con significati differenti e riconducibili ad aspetti spesso lontani tra loro. Pertanto, laddove esista un senso condiviso, si realizza una vicinanza inerente al significato delle argomentazioni giungendo ad una intesa pressochè completa.

Nello specifico, si propone come potrebbero essere intesi i *token* e *digram* comuni e maggiormente frequenti derivati dall'analisi delle concordanze (Tab. 14).

Così facendo, gli esperti di settore oltre a specificare con il tecnicismo determinati concetti, potrebbero renderli maggiormente affini e più facilmente comprensibili per i non addetti ai lavori, introducendo le modalità con le quali viene esplicitata e comunicata l'innovazione da parte degli studiosi.

La comprensione di alcuni concetti comunicati *online* sarà meno autoreferenziale ed il sito web dell'impresa farmaceutica vedrebbe ampliata la propria utenza data la maggiore comprensibilità del testo. Inoltre, le riflessioni che si vogliono proporre agli studiosi di management sono il frutto di come è stata utilizzata la letteratura: essa, ha avuto funzione strumentale rispetto alla comprensione dei testi dei siti web.

Come suggerito nel lavoro di Cuervo-Cazurra e colleghi (2013), gli studiosi di management dovrebbero non solo contribuire allo sviluppo teorico ed empirico ma anche, o forse soprattutto, produrre lavori utili e rilevanti per il mondo pratico. Essi, infatti, descrivono il modo con il quale in particolare gli studiosi delle scienze sociali dovrebbero impostare e descrivere lo scopo ed il contenuto di un articolo accademico. Quando uno studioso inizia a scrivere il lavoro, diviene necessario chiedersi come questo possa essere applicato da parte delle organizzazioni, spiegare

COMUNICANDO L'INNOVAZIONE: UNA PROPOSTA DI VISIONE SINERGICA

come la ricerca sia stata condotta, descrivere le teorie alle quali ci si riferisce e renderlo rilevante dal punto di vista concreto.

Tab. 14. *Token* comuni e significato proposto

<i>TOKEN</i>	<i>SIGNIFICATO ESPERTI</i>	<i>SIGNIFICATO STUDIOSI</i>	<i>SINERGIA PROPOSTA</i>
<i>Innovation</i>	Innovazione di prodotto e di processo; <i>innovative</i> (nuova molecola).	Innovazione di prodotto e di processo; <i>innovativeness</i> (strategia, organizzazione).	Innovazione di prodotto e di processo.
<i>Research</i>	Scoperta, sperimentazione	Lavoro (articolo di riferimento); metodologia, e tecniche;	Potrebbe ricondurre al significato della ricerca che viene ad essere condotta intendendo, lo scopo che si vuole raggiungere nel corso del lavoro.
<i>Development</i>	Fasi della ricerca sperimentale (I-II-III).	Strategia, attività comunicative e relazionali.	Potrebbe riferirsi al lavoro condotto da parte degli studiosi (metodologia, tecniche e strumenti) e alla sperimentazione per gli esperti del settore (fasi, tecniche e strumenti).
<i>Study</i>	Risultati; target di riferimento.	Lavoro (articolo di riferimento); acquisizione di conoscenza; metodologia utilizzata.	Comprensione e analisi di un fenomeno (disegno, materiale necessario, il problema).
<i>Product</i>	•Nuova idea; NPD.	Nuovo prodotto; effetto sul consumatore; strategia di prodotto; NPD.	La nuova idea.

Fonte: nostra elaborazione

Pertanto, nel presente lavoro di tesi, si vuole suggerire agli studiosi di ricercare i contesti comuni di comunicazione con il settore al quale la propria ricerca si intende indirizzare.

A parere di chi scrive, la terminologia e le modalità adottate per esplicitare le attività innovative da parte dei due mondi dovrebbero essere utilizzate in maniera bidirezionale e interscambiabile.

Con ciò si vuole intendere che, seguendo la metodologia utilizzata in questo lavoro, è possibile mettere a confronto due mondi apparentemente lontani e, soprattutto, che entrambi ne potrebbero trarre vantaggio se solo iniziassero ad uniformarne la comunicazione.

Di seguito, si sintetizza l'intero lavoro e si valutano le possibili implicazioni dello studio evidenziando infine i limiti e le ricerche future.

4.2 La sintesi del lavoro

Lo scopo del lavoro di tesi è stato quello di comprendere le modalità con le quali viene espressa l'innovazione, valutando, nello specifico, come tale aspetto della comunicazione avvenga nel mondo del settore farmaceutico da parte degli esperti e degli studiosi di management.

La ricerca ha avuto inizio con i caso di studio pilota condotti per l'azienda Novartis e Boehringer Ingelheim. La navigazione dei siti ha permesso di evidenziare un primo risultato: le imprese innovative farmaceutiche decidono di comunicare utilizzando un *Global site* (in lingua inglese) e dei *Local sites* (lingua del paese di appartenenza).

Al fine di comprendere come le imprese del settore farmaceutico comunichino l'innovazione e a chi venga rivolta, si è proceduto all'analisi dei siti web delle imprese più innovative.

Mediante la lettura dei due link cliccabili (due livelli di analisi) è stato possibile evincere che le imprese farmaceutiche esplicano la loro attività innovativa utilizzando maggiormente la parola *R&D* (in 69 imprese) e *Innovation* (in 15 imprese) (Figura 12 e 13).

Le restanti parole dei link riportano a contenuti che aiutano a rispondere alla domanda della ricerca, ma per chiarire ed approfondire il reale contenuto testuale dei siti, è stato necessario procedere all'analisi delle concordanze.

Tale analisi è stata condotta anche per i testi relativi ai 62 articoli rilevanti dalla letteratura. La sola individuazione dei *themes* e dei *topics* successiva alla *systematic literature review*, non avrebbe permesso di ottenere una visione completa.

In una fase successiva, l'utilizzo del *software* NooJ, ha permesso di mettere a confronto i due mondi, individuando così le caratteristiche distintive e quelle comuni.

Pertanto, se con l'esplorazione iniziale dei siti e la selezione degli articoli rilevanti dalla letteratura si è riusciti a derivare dei risultati preliminari, solo l'analisi delle concordanze ha fornito la possibilità di individuare quelli definitivi e precisare tutte le possibili implicazioni dell'intero studio.

4.3 Le implicazioni manageriali

Comprendere come viene comunicata *online* l'innovazione da parte degli esperti del settore farmaceutico, ha generato la volontà di proporre i suggerimenti che potrebbero essere utilizzati per definire e modificare l'organizzazione dei siti, diversificando i contenuti e l'uso di una specifica terminologia.

Gli esperti del settore potrebbero adottare un contenuto testuale che riporti nell'immediatezza ad individuare e ad esplicitare le attività innovative utilizzando, però, una terminologia condivisa che permetta di essere compresa da un più ampio uditorio di utenti.

Si suggerisce, pertanto, che gli esperti potrebbero utilizzare all'interno dei siti web - sin dal primo livello di analisi (primo link cliccabile) - i termini comuni ai due contesti di comunicazione, avvicinando le argomentazioni come già sopra suggerito.

Inoltre, essendo R&D l'unico *digram* comune derivante dall'analisi delle concordanze, si suggerisce che questo potrebbe divenire il link indispensabile in quanto maggiormente indicativo delle attività innovative. Pertanto, le imprese del settore farmaceutico potrebbero inserirlo tra i primi link cliccabili delle *home page* dei loro siti web (*Global e Local site*). Si verrebbe così a creare un'ontologia del sito in grado di facilitare la comunicazione, il reperimento delle informazioni oltre che una più generale comprensione dello stesso, formulando una concettualizzazione esaustiva e rigorosa nell'ambito di un dato dominio.

Di converso, per conferire rilevanza manageriale agli articoli di management, si potrebbe riflettere sul contributo che è emerso dall'analisi della letteratura. Gli studiosi, infatti, potrebbero

focalizzare la propria attenzione su di una reale utilità applicativa e pratica e che, tra l'altro, potrebbe fungere da supporto anche per gli esperti.

Solo così la relazione verbale e concettuale tra i due ambiti, apparentemente distanti, potrebbe inevitabilmente crearsi.

4.4 I limiti e le ricerche future

Il metodo induttivo adottato, l'utilizzo dei casi pilota e l'analisi dei siti web della totalità delle imprese farmaceutiche innovative presenti nel classifica pubblicata da JRC, la *review* sistematica della letteratura di management e, infine, l'analisi testuale ha consentito di creare un raccordo tra i due mondi scientifici e i due modi di comunicare. La ricerca ha prodotto suggerimenti per gli studiosi di management e per gli esperti del settore farmaceutico.

Si discutono di seguito i limiti della ricerca ed i potenziali sviluppi della ricerca:

- Siti web delle imprese farmaceutiche.

Si potrebbe verificare la diversa modalità di comunicare l'innovazione per i *Local sites* in lingue diverse dall'inglese e cercare di valutare e comprendere se la diversa localizzazione e, quindi, l'influenza culturale di un preciso paese, rendano necessaria una specificità dell'informazione comunicata.

- I livelli e l'analisi e dei siti web.

Soffermarsi al secondo livello di analisi forse potrebbe sembrare riduttivo ai fini dei risultati attesi in quanto un'impresa che decide di esplicitare le proprie attività innovative ad un livello più profondo potrebbe indicare una diversa strategia di comunicazione. Si potrebbe approfondire il livello di analisi attraverso tre modi:

- approfondire il caso di studio tentando di evidenziare ulteriori risultati e riflessioni;
- utilizzare le tecniche del *data mining* sui casi pilota già utilizzati;

COMUNICANDO L'INNOVAZIONE: UNA PROPOSTA DI VISIONE SINERGICA

- costruire un nuovo database all'interno del quale potrebbero essere inserite informazioni economico-finanziarie delle imprese oggetto di analisi teso a rilevare informazioni diverse utili ad individuare regole associative.

- Review sistematica della letteratura.

Si potrebbe ampliare il campione delle riviste aumentando le *subject areas* o considerando *field* di ricerca differenti.

- Analisi delle concordanze.

Potrebbero essere considerati come rilevanti un maggior numero di *token* e *digram* in base ai valori di frequenza derivati dall'analisi. Inoltre, si potrebbe valutare di procedere con l'analisi di testi non in lingua inglese. Qualora si decida di effettuare un caso di studio, il testo di riferimento per gli esperti di settore sarà l'intero contenuto testuale del sito web e si cercherà di uniformarlo in termini di dimensioni del testo con il testo di riferimento per la letteratura.

Tenendo in opportuna considerazione i limiti della ricerca e, al tempo stesso, gli sviluppi futuri della stessa, si ritiene che il maggior contributo espresso dal presente lavoro consista nella esplorazione di un metodo di analisi originale e non ancora sperimentato altrove.

Bibliografia

LE REFERENZE BIBLIOGRAFICHE RELATIVE AI 62 ARTICOLI RILEVANTI DELLA LETTERATURA SONO STATI INSERITI NELL'APPENDICE B.

Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 216-47.

Barnett, H. G. (1953). *Innovation: The Basis of Cultural Change*. Mc Graw Hill: New York.

Baumgarten, S. A. (1975). The Innovative Communicator in the Diffusion Process. *Journal of Marketing Research*, 12(1), 12-18.

Berretti, A., & Zambardino, V. (1995). *Internet*. Donzelli, Milano.

Best, M. (1990). *The New Competition*. Polity: Cambridge.

Biggiero, L. (1990). *Teorie dell'impresa. Un confronto epistemologico tra il pensiero economico ed il pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.

Bolasco, S. (1999). *Analisi multidimensionale dei dati. Metodi, strategie e criteri d'interpretazione*. Carocci, Roma.

Bonacina, P. (2000). *Le cinque mutabili leggi del web marketing* (si riferisce a :www.arcenetconsulting.com)

Bozeman, B. (2000). Technology Transfer and Public Policy: a Review of Research and Theory. *Research Policy*, 29(4/5), 625-655.

Cassiman, B., & Veugelers, R. (2002). Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R & D, External Technology Acquisition, and Cooperation in R & D, *EURAM 2nd Annual Conference "Innovative Research in Management"*, Stockholm, EURAM.

Capaldo, A., Della Piana, B., Monteleone, M., & Sergi, B. (2012). *Cross-Cultural Management: A Mosaic of Words and Concepts*. McGrawHill.

CEC (2000). *Innovation in a Knowledge-Driven Economy*. Commission of the European Communities, Brussels.

Cherubini, S. (1990). *Marketing dei servizi*. Franco Angeli, Milano.

Cloodt, M., Hagedoorn, J. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32(8), 1365-1379.

Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. I. I paradigmi di riferimento*. Il Mulino, Bologna.

Crossan, M. M., & Apadin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.

Cuervo-Cazurra, A., Caligiuri, P., Andersson, U., & Brannen, M. Y. (2013). From the Editors: How to write articles that are relevant to practice. *Journal of International Business Studies*, 44, 285-289.

Cuneo, A. Z. (1995). *Internet World show spurs online commerce debate*. Advertising Age. Aprile 17, 16.

Cuomo, M. T., Metallo, G., Testa, M., & Tortora, D. (2010). *La gestione della farmacia. Guida pratica al miglioramento delle performance*. Collana di Studi e Ricerche Aziendali . G. Giappichelli, Torino.

Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39, 699-709.

- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095.
- Deardoff, A. V. (1984). Testing trade theories and predicting flows. In *Handbook of International Economics*, Jones, R. W., Kenen, P. B. (eds). North-Holland: Amsterdam. 1, 467-513.
- De Mauro, T. (2000). DIB. Dizionario di base della lingua italiana. Paravia, Torino.
- Del Vecchio, M., & Rappini, V. (2009). La comunicazione aziendale in sanità. Capitolo 12 In: *L'aziendalizzazione della sanità in Italia. Rapporto OASI 2009*.
- Della Piana, B., Monteleone, M. (2013). The use of the term "Global" in cross-cultural studies: a concordance analysis.. In Bryan Christiansen (PryMarke, LLC, USA), Salih Yildiz (Gümü hane University, Turkey), and Emel Yildiz (Gümü hane University, Turkey) *Transcultural Marketing for Incremental and Radical Innovation*, pp. 1-394 , IGI GLOBAL.
- Della Piana, B., & Vivacqua, E. (2012). Innovazione, clima organizzativo e differenze culturali: un'analisi esplorativa nel contesto dell'industria farmaceutica. *Esperienze d'impresa*, 1, 107-127.
- Denyer, D., & Neely, A. (2004). Introduction to special issue: innovation and productivity performance in the UK. *International Journal of Management Reviews*, 5/6, 131-135.
- Di Carlo, G. (2000). Internet marketing. Strategie di mercato e di comunicazione sul web. Etas, Milano.
- Elia, A., Monteleone, M., Vellutino, D., Marano, F., & Sabatino, S. (2010). Strutture lessicali delle informazioni comunitarie all'interno di domini specialistici. In: *Statistical Analysis of Textual Data, Proceedings of 10th International Conferences "Journées D'Analyse Statistique des Données Textuelles"* Roma, Università "La Sapienza" 9-11 Giugno 2010 Milano LED - Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, pp.1227-1236
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4, 1-40.
- Gable, G. G. (1994). Integrating case study and survey research methods: an example in information systems. *European Journal of Information Systems* 3(2), 112-126.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.
- Gianfrante, F. (2008). Marketing farmaceutico. Peculiarità strategiche e operative. Tecniche nuove, Milano.
- Gnoli, C., Marino, V., Rosati, L. (2006). Organizzare la conoscenza. Dalla biblioteche all'architettura dell'informazione per il Web. Tecniche Nuove, Milano.
- Goodman, P. S., & Darr, E. D. (1998). Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments. *MIS Quarterly*, 22(4), 417-440.
- Grimaldi, P. (2004). Il piano di comunicazione per la piccola e media impresa. Di tutto quello che non cambia nell'era digitale. Franco Angeli, Milano.
- Gross, M. (1975). *Méthodes en syntaxe, régime des constructions complétives*. Hermann, Paris.
- Guidi, R., & Zanichelli, F. (1997). *L'abc di internet. Tascabili economici*. Newton, Roma.
- Gupta, S. (1995). HERMES : A research project on the commercial uses of the World Wide Web.
- Hitchcock, G., & Hughes, D. (1995). *Research and the teacher: A qualitative introduction to school-based research* Routledge. London.

- Hitt, M. A., Ricarti Costa, J. E., & Nixon, R. D. (1998). The new frontier. In Hitt, M.A., Ricart i Costa, J.E. and Nixon, R.D. (eds), *Managing Strategically in an Interconnected World*. Chichester: Wiley, 1612.
- Hoffman, Donna L., Thomas, P., Novak & Patrali, Chatterjee (1995). Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1 (3).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage: London.
- Horsky, D.; Simon, L. S. (1983). Advertising and the diffusion of new products. *Marketing Science*, 2(1), 1-17.
- Hussler, C. (2004). Culture and knowledge spillovers in Europe: New perspectives for innovation and convergence policies? *Economics of Innovation and New Technology* 13(6), 523-541.
- Keupp, M. M., Palmiè, M., Gassmann, O. (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14, 367-390.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2010). *I principi di marketing*. Isedi, Torino.
- Kumar, V. (2008). International and Performance of Indian Pharmaceutical Firms. *Thunderbird International Business Review*, 50(5), 321-330.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13, 43-57.
- Johnson, L. D., Neave, E. H., & Pazderka, B. (2002). Knowledge, innovation and share value. *International Journal of Management Reviews*, 4, 101-114.
- Johnson, J. D. (1990). Effects of Communicative Factors on Participation in Innovations. *Journal of Business Communication*, 27(1), 7-23.
- Lee, A. S. (1989). A Scientific Methodology for MIS Case Studies. *MIS Quarterly* 13(1), 32-50.
- Macchi, G., Ferrogallini, M. (2001). Internet come nuovo mezzo di comunicazione nelle relazioni con clienti e fornitori. (si riporta a: www.liuc.it)
- Mazzei, A. (2007). La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale. Congresso Internazionale "Marketing Trends" Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, Parigi, 26-27 gennaio 2007.
- Menon, A., Bharadwaj, S., G. Adidam, Phani Tej, E., & Steven, W. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.
- McMillan, S. J. (2000). The microscope and the moving target: The challenge of applying content analysis to the World Wide Web. *Journal and Mass Communication Quarterly*, 77(1), 80-98.
- Milling, P. M., Hasenpusch, J. (2000). Innovation strategies and the business-manufacturing interface. In Gent, Van Vierdonck R., Vereecke, A. (eds.) (pp. 423-430). Seventh International Conference of the European Operations Management Association *Crossing Borders and Boundaries: the Changing Role of Operations*. Euroma.
- Munir, Y, Khan, S. U. R, Sadiq, M., Ali, I., Hamdan, Y., & Munir, E. (2015). Workplace Isolation in Pharmaceutical Companies: Moderating Role of Self-Efficacy. *Social Indicators Research*, online 19/03.
- Novak, T. P. (1996). Secondary Data Analysis Lecture Notes. *Marketing Research*, 137-161.

- Offstein, E. H., Neck, C. P. (2003). From "Acing the Test" to "Touching Base": The Sports Metaphor in the Classroom. *Business Communication Quarterly*, 66 (4), 23-35.
- O'Neill, H., Pouder, R. C., & Buchholtz, A. (1998). Patterns in the diffusion of strategies across organizations: insights from the innovation diffusion literature. *Academy of Management Review*, 23, 986-114.
- Okazaki, S., Rivas, J. A. (2002). A content analysis of multinational Web communication strategies: cross-cultural research framework and pre-testing. *Internet Research*, 12(5), 380-390.
- Page, A. L., & Schirr, G. R. (2008). Growth and development of a body of knowledge: 16 years of new product development research, 1989-2004. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 233-248.
- Pasteris, V. (1996). *Internet per chi studia*. Apogeo, Milano.
- Perrini, F. (2000). *E-valuation. Valutare le imprese internet*. Mc Graw-Hill, Milano.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(6), 137-168.
- Polillo, R. (2005). Un modello di qualità per i siti web. *Mondo Digitale*, 4(2), 32-44.
- Prandelli, E., & Verona, G. (2002). *Marketing in rete oltre Internet verso il nuovo Marketing*. Mc Graw-Hill, Milano.
- Ratzan, Scott, C. (2006). HIV/AIDS Prevention: The Key to Turn the Tide Needs Galvanized Innovations. *Journal of Health Communication*, 11(7), 633-634.
- Rehder, R. D. (1965). Communication and Opinion Formation in a Medical Community: The Significance of The Detail Man. *Academy of Management Journal*, 8(4), 282-291.
- Ricciuti, M. (1995). Database vendors hawk wares on Internet. *InfoWorld*, 1762, Gennaio 9, 10.
- Senak, M. (2013). FDA communications oversight in digital area. *Fleishman-Hillard International communications*. Eye on FDA.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules. Le regole dell'economia dell'informazione*. Etas, Milano.
- Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 59-73.
- Silberztein, M. (1993). *Dictionnaires, électroniques et analyse automatique de texte. Le système INTEX*, Hermann, Paris.
- Sorrentino, M. (2008). *Le imprese science-based. Strategia di ricerca e imprenditorialità*. Carocci, Roma.
- Terrance, L., A., & Bradford, H. (1991). Relational and Content Differences Between Elites and Outsiders in Innovation Networks. *Human Communication Research*, 17(4), 535-561.
- Thieme, J. (2007). PERSPECTIVE: The World's Top Innovation Management Scholars and Their Social Capital. *The Journal of Product Innovation Management*, 24, 214-229.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field: on writing ethnography*. University of Chicago Press, Chicago.
- Vecchi, A., Brennan, L. (2009). A cultural perspective on innovation in international manufacturing. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 181-192.
- Vollero, A. (2000). *E-marketing e web communication. Verso la gestione della corporate reputation online*. Giappichelli G., Torino.

- Vuola, O., Hameri, A. P. (2006). Mutually Benefiting Joint Innovation Process between Industry and Big-science. *Technovation*, 26(1), 3-12.
- Weber, M. (1922). *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen, Mohr (trad. it. *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino, 1958).
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications: Beverly Hills, California.
- Yu, D., & Hang, C. C. (2010). A reflective review of disruptive innovation theory. *International Journal of Management Reviews*, 12, 435-452.
- Zhao, W., Massey, B. L., Murphy, J., & Fang, L. (2003). Cultural dimensions of website design and content. *Prometheus*, 21(1), 74-84.
- Zheng, W. (2010). A social capital perspective of innovation from individuals to nations: where is empirical literature directing us? *International Journal of Management Reviews*, 12, 151-183.

Sitografia

- <http://www.aboutpharma.com/>
- <http://www.agenziafarmaco.gov.it/it>
- <http://alxn.com/>
- <https://amadeus.bvdinfo.com>
- <http://astx.com/>
- <http://cadilapharma.com/research/>
- <http://chongkundang.en.ec21.com/>
- <http://eisai.com/index.html>
- <http://en.dapharm.com/Main.da>
- <http://en.hayao.com/>
- <http://en.sanofi.com/>
- <http://endocyte.com/>
- <http://ir.fosun.com/phoenix.zhtml?c=194273&p=irol-IRHome>
- <http://merckgroup.com/en/index.html>
- <http://merrimackpharma.com/>
- <http://napp.co.uk/>
- <http://neurosearch.com/Default.aspx>

<http://www.abbott.com/>
<http://www.achillion.com/>
<http://www.acorda.com/>
<http://www.actavis.com/home>
<http://www.actelion.com/en/index.page?>
<http://www.activebiotech.com/>
<http://www.affymetrix.com/estore/>
<http://www.alk-abello.com/Pages/CorpFrontPage.aspx>
<http://www.alkermes.com/>
<http://www.allergan.com/index.htm>
<http://www.almirall.com/en/>
<http://www.amarincorp.com/default.aspx>
<http://www.amgen.com/>
<http://www.amicusrx.com/>
<http://www.anacor.com/>
<http://www.anthera.com/>
<http://www.arenapharm.com/>
<http://www.ariad.com/>
<http://www.arraybiopharma.com/>
<http://www.astellas.com/en/index.html>
<http://www.astrazeneca.com/Home>
<http://www.auxilium.com/>
<http://www.aveooncology.com/>
<http://www.basilea.com/>
<http://www.bausch.com/our-products>
<http://www.bavarian-nordic.com/>
<http://www.bayer.com/>

<http://www.bial.com/en/>
<http://www.biogenidec.com/>
<http://www.bioinvent.com/>
<http://www.biomerieux.com/>
<http://www.biotestpharma.com/>
<http://www.bmrn.com/about-us/>
<http://www.bms.com/pages/default.aspx>
<http://www.boehringer-ingelheim.com/>
<http://www.btgplc.com/>
<http://www.celldex.com/>
<http://www.cepheid.com/us/>
<http://www.chiesigroup.com/en/home>
<http://www.chr-hansen.com/>
<http://www.cipla.com/>
<http://www.ctibiopharma.com/>
<http://www.clovisoncology.com/>
<http://www.completegenomics.com/>
<http://www.cslbehring.com/>
<http://www.cubist.com/>
<http://www.cubist.com/>
<http://www.daiichisankyo.com/index.html>
<http://www.dendreon.com/>
<http://www.diasorin.com/>
<http://www.drreddys.com/>
<http://www.duratatherapeutics.com/>
<http://www.dynavax.com/>
<http://www.emergentbiosolutions.com/>

<http://www.endo.com/>
<http://www.epizyme.com/>
<http://www.exactsciences.com/>
<http://www.exelixis.com/>
<http://www.fosunpharma.com/>
<http://www.frx.com/>
<http://www.furiex.com/>
<http://www.galderma.com/>
<http://www.galenica.com/en/>
<http://www.genmab.com/>
<http://www.genomichealth.com/>
<http://www.genuspharma.com/>
<http://www.geron.com/>
<http://www.gilead.com/>
http://www.glenmarkpharma.com/GLN_NWS/homepage.aspx?res=P_GLN
<http://www.greencross.com/eng/aboutus/overview.do>
<http://www.grifols.com/>
<http://www.grunenthal.com/grt-web/115100044.jsp>
<http://www.gsk.com/>
<http://www.gtxinc.com/>
<http://www.guerbet.com/#>
<http://www.halozyme.com/>
<http://www.hanmipharm.com/eng/index.asp>
<http://www.hikma.com/>
<http://www.hisamitsu.co.jp/english/>
<http://www.hisunchem.com/eabout.asp>
<http://www.hospira.com/en/index>

<http://www.illumina.com/company.html>
<http://www.immunogen.com/>
<http://www.impaxlabs.com/>
<http://www.incyte.com/>
<http://www.infi.com/>
<http://www.insmed.com/>
<http://www.ipsen.com/>
<http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard13.html>
<http://www.isispharm.com/index.htm>
<http://www.jnj.com/>
<http://www.kaken.co.jp/english/index.html>
http://www.kissei.co.jp/e_contents/
<http://www.kobayashi.co.jp/english/>
<http://www.krka.biz/en/>
<http://www.kyorin-pharm.co.jp/en/>
<http://www.lexpharma.com/>
<http://www.lgls.com/>
<http://www.lifetechnologies.com/it/en/home.html>
<http://www.lilly.com/Pages/Home.aspx>
<http://www.liuc.it>
<http://www.lundbeck.com/global>
<http://www.lupin.com/>
<http://www.mallinckrodt.com/questcor/>
<http://www.mannkindcorp.com/>
<http://www.marketing-farmaceutico.com/>
<http://www.medivir.se/v5/en/>
<http://www.merck.com/index.html>

<http://www.merz.com/>
<http://www.miraca-holdings.co.jp/eng/index.html>
<http://www.mochida.co.jp/english/>
<http://www.momentapharma.com/>
<http://www.morphosys.com/company>
<http://www.mundipharma.com/>
<http://www.mylan.com/>
<http://www.myriadgenetics.eu/#>
<http://www.nektar.com/>
<http://www.nichiiko.co.jp/english/index.html>
<http://www.nippon-shinyaku.co.jp/english/>
<http://www.novartis.com./>
<http://www.novonordisk.com/default.asp>
<http://www.novozymes.com/en/Pages/default.aspx>
<http://www.npsp.com/>
<http://www.octapharma.com/en/>
<http://www.omeross.com/>
<http://www.onconova.com/>
<http://www.oncotherapy.co.jp/eng/>
<http://www.ono.co.jp/eng/index.html>
<http://www.onyx.com/>
<http://www.optimerpharma.com/>
<http://www.orexigen.com/>
<http://www.orexo.com/>
<http://www.orion.fi/en/>
<http://www.otsuka.com/en/>
<http://www.pacificbiosciences.com/>

<http://www.parpharm.com/>
<http://www.patient-view.com/bull-corp-reputation.html>
<http://www.perrigo.com/>
<http://www.pfizer.com/>
<http://www.pharmathen.com/document/history-38.htm?lang=en&path=-451480905>
<http://www.piramal.com/>
<http://www.portola.com/>
<http://www.quintiles.com/>
<http://www.regeneron.com/>
<http://www.rigel.com/>
<http://www.roche.com/index.htm>
<http://www.rohto.co.jp/global/>
<http://www.salix.com/>
<http://www.santen.com/en/>
<http://www.sawai.co.jp/en/>
<http://www.seattlegenetics.com/>
<http://www.seikagaku.co.jp/english/>
<http://www.servier.com/>
<http://www.shionogi.com/>
<http://www.shire.com/shireplc/en/home>
<http://www.shire.com/shireplc/en/home>
<http://www.simcere.com/english/>
<http://www.sinobiopharm.com/en/>
<http://www.sobi.com/>
<http://www.sppirx.com/>
<http://www.stallergenes.com/en.html>
<http://www.sunpharma.com/>

<http://www.suzuken.co.jp/english/index.html>

<http://www.syntapharma.com/>

<http://www.taisho-holdings.co.jp/en/>

<http://www.takeda.com/index.html>

<http://www.tecan.com/page/content/index.asp?MenuID=2187&ID=3861&Menu=1&Item=34.3>

<http://www.tesarobio.com/>

<http://www.tevapharm.com/Pages/default.aspx>

<http://www.theravance.com/home>

<http://www.towayakuhin.co.jp/english/>

<http://www.tsumura.co.jp/English/>

<http://www.ucb.com/>

<http://www.unither.com/index.html>

<http://www.valeant.com/>

<http://www.vectura.com/>

<http://www.veloxis.com/>

<http://www.vivus.com/>

<http://www.vrtx.com/>

<http://www.wcrx.com/about/global-footprint/warner-chilcott-is-now-actavis>

<http://www.westpharma.com/en/Pages/Default.aspx>

<https://en.wiktionary.org>

<http://www.wockhardt.com/home.aspx>

<http://www.xenoport.com/default.asp>

<http://www.xoma.com/index.htm>

<http://www.zalicus.com/>

<http://www.zealandpharma.com/>

<http://www.zeltia.com/index.cfm>

<http://www.zeria.co.jp/english/>

<http://www.ziopharm.com/>

<http://www.zmcchina.com/en/about.aspx>

<http://www.zoetis.com/>

<https://www.celgene.com/>

<https://www.intermune.com/>

<https://www.ironwoodpharma.com/>

<https://www.lifetechnologies.com/it/en/home.html>

<https://www.richter.hu/en-US/Pages/default.aspx>

<https://www.stada.com/>

Lista delle tabelle

Tab. 1 Tipologie e strumenti di comunicazione	p. 19
Tab. 2 Le imprese <i>top ten</i>	p. 31
Tab.3 I <i>local websites</i> di Novartis e Boehringer Ingelheim	p. 45
Tab.4 Le imprese innovative che presentano il link <i>Innovation</i>	p. 50
Tab. 5 Le altre imprese innovative	p. 53
Tab. 6 Systematic review: area <i>Communication</i>	p. 59
Tab. 7 Systematic review: area <i>Innovation</i>	p. 62
Tab. 8 Numerosità <i>journals</i> e <i>articles</i> rilevanti per le <i>subject areas</i> interessate	p. 64
Tab. 9 L'evoluzione storica del tema oggetto di studio	p. 65
Tab. 10 <i>Communication & Innovation</i> : problematiche e temi specifici	p. 67
Tab. 11 La rilevanza dei temi specifici	p. 69
Tab. 12 Esperti e studiosi: <i>token</i> a confronto	p. 75
Tab. 13 Esperti e studiosi: <i>digram</i> a confronto	p. 76
Tab. 14 Il <i>digram</i> comune	p. 88

Lista delle Figure

BOX 1 L'AIFA e il suo modo di comunicare	p. 28
Figura 1 La ricerca empirica	p. 6
Figura 2 Il disegno della ricerca	p. 8
Figura 3 La struttura della tesi	p. 10
Figura 4 Attività e macro-caratteristiche del modello di qualità del sito web	p. 17

Figura 5 Gli obiettivi di comunicazione	p. 23
Figura 6 Immagini pubblicitarie di alcuni farmaci	p. 26
Figura 7 <i>Corporate reputation</i> delle imprese farmaceutiche	p. 29
Figura 8 Il <i>Global site</i> di Novartis	p. 40
Figura 9 I <i>local websites</i> di Novartis	p. 41
Figura 10 Il secondo livello di analisi per Boehringer Ingelheim	p. 43
Figura 11 <i>Looverview</i> di un <i>local website</i> di Boehringer Ingelheim	p. 44
Figura 12 I livelli di analisi dei siti web	p. 49
Figura 13 Le 15 imprese con i link <i>Innovation</i>	p. 52
Figura 14 Le altre 92 imprese: un focus su R&D	p. 55
Figura 15 Gli studi di management: problematiche e temi specifici	p. 70
Figura 16 I contesti di comunicazione	p. 83
Figura 17 I <i>token</i> del contesto di comunicazione	p. 84
Figura 18 Il <i>digram</i> comune	p. 85

Appendice A

Le 215 imprese farmaceutiche classificate da JRC 2013

Numero Identificativo (ID)	Azienda
1	ROCHE
2	NOVARTIS
3	MERCK US
4	JOHNSON & JOHNSON
5	PFIZER
6	SANOFI-AVENTIS
7	GLAXOSMITHKLINE
8	ELI LILLY
9	ASTRAZENECA
10	ABBOTT LABORATORIES
11	BAYER

12	BRISTOL-MYERS SQUIBB
13	TAKEDA PHARMACEUTICAL
14	BOEHRINGER INGELHEIM
15	AMGEN
16	OTSUKA
17	DAIICHI SANKYO
18	ASTELLAS PHARMA
19	MERCK DE
20	NOVO NORDISK
21	GILEAD SCIENCES
22	CELGENE
23	EISAI
24	BIOGEN IDEC
25	TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES
26	SERVIER
27	UCB
28	ALLERGAN
29	FOREST LABORATORIES
30	SHIRE
31	VERTEX PHARMACEUTICALS
32	SHIONOGI
33	ONO PHARMACEUTICAL
34	ACTELION
35	H LUNDBECK
36	ZOETIS
37	HOSPIRA

38	WATSON PHARMACEUTICALS
39	MYLAN
40	CSL
41	IPSEN
42	LIFE TECHNOLOGIES
43	GRUNENTHAL
44	ONYX PHARMACEUTICALS
45	BIOMARIN PHARMACEUTICAL
46	BIOMERIEUX
47	TAISHO PHARMACEUTICAL
48	CHIESI FARMACEUTICI
49	NOVOZYMES
50	ILLUMINA
51	ENDO PHARMACEUTICALS
52	ALEXION PHARMACEUTICALS
53	ALMIRALL
54	ELAN
55	SANTEN PHARMACEUTICAL
56	RICHTER GEDEON
57	UNITED THERAPEUTICS
58	SEATTLE GENETICS
59	MERZ
60	GRIFOLS
61	NEKTAR THERAPEUTICS
62	GALENICA
63	HISAMITSU PHARMACEUTICAL

64	MOCHIDA PHARMACEUTICAL
65	DR REDDY'S LABORATORIES
66	ALKERMES
67	KRKA
68	ORION OYJ
69	REGENERON PHARMACEUTICALS
70	EXELIXIS
71	KYORIN
72	CUBIST PHARMACEUTICALS
73	MEDICINES
74	SALIX PHARMACEUTICALS
75	QIAGEN
76	EMERGENT BIOSOLUTIONS
77	KISSEI PHARMACEUTICAL
78	THERAVANCE
79	MUNDIPHARMA RESEARCH
80	PERRIGO
81	SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES
82	INTERMUNE
83	NIPPON SHINYAKU
84	IRONWOOD PHARMACEUTICALS
85	DONG-A PHARMACEUTICAL
86	MANNKIND
87	NPS PHARMACEUTICALS
88	LFB

89	WARNER CHILCOTT
90	STADA ARZNEIMITTEL
91	IMMUNOGEN
92	LUPIN
93	ARIAD PHARMACEUTICALS
94	RECORDATI
95	CADILA HEALTHCARE
96	ZIOPHARM ONCOLOGY
97	LEXICON PHARMACEUTICALS
98	NEUROSEARCH
99	VALEANT PHARMACEUTICALS
100	SEIKAGAKU
101	BIAL
102	MERRIMACK PHARMACEUTICALS
103	RIGEL PHARMACEUTICALS
104	GLENMARK PHARMACEUTICALS
105	HANMI PHARM
106	DENDREON
107	QUINTILES
108	KAKEN PHARMACEUTICAL
109	AVEO PHARMACEUTICALS
110	INFINITY PHARMACEUTICALS
111	IMPAX LABORATORIES
112	SINO BIOPHARMACEUTICAL
113	OREXIGEN THERAPEUTICS

114	MOMENTA PHARMACEUTICALS
115	VIOPHARMA /
116	CIPLA
117	GREEN CROSS HOLDINGS
118	ZERIA PHARMACEUTICAL
119	BTG
120	SUZUKEN
121	BASILEA PHARMACEUTICA
122	BAVARIAN NORDIC
123	CEPHEID
124	SWEDISH ORPHAN BIOVITRUM
125	CHR HANSEN
126	LG LIFE SCIENCES
127	ARRAY BIOPHARMA
128	AMARIN
129	CLOVIS ONCOLOGY
130	MIRACA
131	ZELTIA
132	FOSUN INTERNATIONAL
133	AFFYMETRIX
134	TECAN
135	TSUMURA
136	ISIS PHARMACEUTICALS
137	ACORDA THERAPEUTICS
138	MYRIAD GENETICS

139	INCYTE
140	SAWAI PHARMACEUTICAL
141	KOBAYASHI PHARMACEUTICAL
142	PIRAMAL ENTERPRISES
143	MORPHOSYS
144	ZHEJIANG HISUN PHARMACEUTICAL
145	DURATA THERAPEUTICS
146	TOWA PHARMACEUTICAL
147	GERON
148	GUERBET
149	PORTOLA PHARMACEUTICALS
150	FURIEX PHARMACEUTICALS
151	SYNTA PHARMACEUTICALS
152	ONCONOVA THERAPEUTICS
153	ANTHERA PHARMACEUTICALS
154	VECTURA
155	SHANGHAI FOSUN PHARMACEUTICAL
156	OCTAPHARMA
157	ASKA PHARMACEUTICAL
158	ASTEX PHARMACEUTICALS
159	GENUS
160	ONCOTHERAPY SCIENCE
161	GENOMIC HEALTH

162	TESARO
163	CELLDEX THERAPEUTICS
164	ROHTO PHARMACEUTICAL
165	PACIFIC BIOSCIENCES OF CALIFORNIA
166	PAR PHARMACEUTICAL COMPANIES
167	ALK ABELLO
168	AUXILIUM PHARMACEUTICALS
169	WOCKHARDT
170	OPTIMER PHARMACEUTICALS
171	BIOTEST
172	PHARMATHEN
173	SPECTRUM PHARMACEUTICALS
174	ESS
175	TRIOUS THERAPEUTICS
176	ANACOR PHARMACEUTICALS
177	ACTIVE BIOTECH
178	LUMINEX
179	DYNAVAX TECHNOLOGIES
180	ACHILLION PHARMACEUTICALS
181	GTX
182	EPIZYME
183	EXACT SCIENCES
184	VELOXIS PHARMACEUTICALS

185	XOMA
186	NICHI IKO PHARMACEUTICAL
187	NAPP PHARMACEUTICAL
188	GALDERMA
189	SIMCERE PHARMACEUTICAL
190	ENDOCYTE
191	HARBIN PHARMACEUTICAL
192	QUESTCOR PHARMACEUTICALS
193	IDENIX PHARMACEUTICALS
194	HIKMA PHARMACEUTICALS
195	ZALICUS
196	CELL THERAPEUTICS
197	WEST PHARMACEUTICAL SERVICES
198	OREXO
199	DIASORIN
200	MEDIVIR
201	COMPLETE GENOMICS
202	VIVUS
203	ZHEJIANG MEDICINE
204	OMEROS
205	AMICUS THERAPEUTICS
206	ISTA PHARMACEUTICALS
207	XENOPORT
208	ZEALAND PHARMA
209	STALLERGENES

210	BIOINVENT INTERNATIONAL
211	HALOZYME THERAPEUTICS
212	CHONG KUN DANG PHARM
213	ARENA PHARMACEUTICALS
214	INSMED
215	GENMAB

APPENDICE B

Numerosità dei *Local e Regional websites*

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
Albania	2	FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
Algeria	5	ASTRAZENECA	9
		GLAXOSMITHKLINE	7
		Merck	3
		MERCK DE	19
		SANOFI-AVENTIS	6
Angola	2	ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19
Argentina	24	ASTRAZENECA	9
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CSL	40
		GALDERMA	188
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
Merck	3		

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		PFIZER	5
		SANOFI-AVENTIS	6
		SHIRE	30
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ZOETIS	36
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8
Armenia	1	GLAXOSMITHKLINE	7
Aruba	1	MERCK DE	19
Asia Pacific	2	GUERBET	148
		NOVOZYMES	49
Australia	37	ASTRAZENECA	9
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALLERGAN	28
		AMGEN	15
		ASTELLAS PHARMA	18
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		BIOMERIEUX	46
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CELGENE	22
		CSL	40
		DR REDDY'S LABORATORIES	65

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		LUPIN	92
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		PFIZER	5
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		SHIRE	30
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		UCB	27
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		ASTRAZENECA	9
		ALK ABELLO	167
		ALLERGAN	28
		AMGEN	15
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		BIOMERIEUX	46
		BIOTEST	171
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CELGENE	22
		CSL	40
		DAIICHI SANKYO	17
Austria	41	FOREST LABORATORIES	29
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		INTERMUNE	82
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		KRKA	67
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MERZ	59
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		ROCHE	1
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		STALLERGENES	209
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		UCB	27
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
Austria	41	CHIESI FARMACEUTICI	48
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		GRUNENTHAL	43
Azerbaijan	2	GLAXOSMITHKLINE	7
		SANOFI-AVENTIS	6
Bahamas	1	MERCK DE	19
		MERCK DE	19
Bahrain	3	SANOFI-AVENTIS	6
		BAYER	11
		GLAXOSMITHKLINE	7
Bangladesh	3	Novartis	2
		SANOFI-AVENTIS	6
Barbados	1	MERCK DE	19
Belarus	5	FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		KRKA	67
		SERVIER	26
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ASTRAZENECA	9
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		AMGEN	15
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		DAIICHI SANKYO	17
		GALDERMA	188
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GUERBET	148
Belgio	31	H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		ROCHE	1
		SANOFI-AVENTIS	6

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		STALLERGENES	209
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		CSL	40
Belize	1	MERCK DE	19
Benelux	2	CELGENE	22
Benelux	2	GILEAD SCIENCES	21
Benin	1	MERCK DE	19
Bolivia	2	BAYER	11
		ZOETIS	36
		FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
Bosnia Erzegovina	5	WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		STADA ARZNEIMITTEL	90
Botswana	2	ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19
		ASTELLAS PHARMA	18
Brasile	40	ASTRAZENECA	9
		ACTELION	34
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		ALLERGAN	28
		AMGEN	15
		BIOGEN IDEC	24
		BIOTEST	171
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		CSL	40
		DAIICHI SANKYO	17
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		GUERBET	148
		H LUNDBECK	35
		HISAMITSU PHARMACEUTICAL	63
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		Merck	3
		MERCK DE	19
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		PFIZER	5
		ROCHE	1
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		SHIRE	30
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		BAYER	11
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8
		ASTRAZENECA	9
		AMGEN	15
		BAYER	11
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
Bulgaria	18	KRKA	67
		Merck	3
		NOVO NORDISK	20
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		UCB	27
		WARNER CHILCOTT (now is	89

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		Actavis)	
		ZOETIS	36
Burkina Faso	1	MERCK DE	19
Burundi	1	MERCK DE	19
Cambodia	1	GLAXOSMITHKLINE	7
		MERCK DE	19
Cameroon	2	SANOFI-AVENTIS	6
		ASTRAZENECA	9
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
		ALLERGAN	28
		AMGEN	15
		ASTELLAS PHARMA	18
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		BIOMERIEUX	46
Canada	43	BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CELGENE	22
		CSL	40
		CUBIST PHARMACEUTICALS	72
		DR REDDY'S LABORATORIES	65
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GRIFOLS	60
		H LUNDBECK	35
		HISAMITSU PHARMACEUTICAL	63
		HOSPIRA	37

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		INTERMUNE	82
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		Merck	3
		MERCK DE	19
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		OPTIMER PHARMACEUTICALS	170
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		SHIRE	30
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		UCB	27
		UNITED THERAPEUTICS	57
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8
Canada	43	MYLAN	39
		PFIZER	5
		GLAXOSMITHKLINE	7
		FOREST LABORATORIES	29
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
Cape Verde	1	MERCK DE	19
Caribbean	2	Merck	3
		GLAXOSMITHKLINE	7

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
Central America	1	Merck	3
Chad	1	MERCK DE	19
		ASTRAZENECA	9
		ALLERGAN	28
		BAYER	11
		GALDERMA	188
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		GRUNENTHAL	43
Cile	17	H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		MERCK DE	19
		Novartis	2
		SANOFI-AVENTIS	6
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ZOETIS	36
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8
		ASTRAZENECA	9
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
Cina	41	AMGEN	15
		ASTELLAS PHARMA	18
		BAYER	11
		BIOMERIEUX	46

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CELGENE	22
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		CHR HANSEN	125
		CSL	40
		DAIICHI SANKYO	17
		DR REDDY'S LABORATORIES	65
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		LG LIFE SCIENCES	126
		Merck	3
		MERCK DE	19
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		PERRIGO	80
		PFIZER	5
		SANOFI-AVENTIS	6
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		SERVIER	26
		STADA ARZNEIMITTEL	90

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		UCB	27
		UNITED THERAPEUTICS	57
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8
		ASTRAZENECA	9
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALLERGAN	28
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		GALDERMA	188
		GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
Colombia	21	Merck	3
		MERCK DE	19
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		PFIZER	5
		SHIRE	30
		ZOETIS	36
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		BAYER	11
		GRIFOLS	60
Comoros	1	MERCK DE	19
Congo	1	MERCK DE	19
		GLAXOSMITHKLINE	7
		Merck	3
		MERCK DE	19
Costa Rica	6	ZOETIS	36
		ELI LILLY	8
		BAYER	11
		BAYER	11
		GLAXOSMITHKLINE	7
		KRKA	67
Croazia	7	Merck	3
		NOVO NORDISK	20
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ZOETIS	36
Cuba	1	MERCK DE	19
Curacao	1	TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
Cipro	4	HOSPIRA	37
		BAYER	11
		ASTRAZENECA	9
Czech Republic (Repubblica Ceca)	31	ACTELION	34
		AMGEN	15

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		CELGENE	22
		CSL	40
		FOREST LABORATORIES	29
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		H LUNDBECK	35
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		KRKA	67
		Merck	3
		MYLAN	39
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		SANOFI-AVENTIS	6
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		SERVIER	26
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		STALLERGENES	209
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
Danimarca	35	CHIESI FARMACEUTICI	48
		PFIZER	5
		ASTRAZENECA	9
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
		AMGEN	15
		CELGENE	22
		CSL	40
		FOREST LABORATORIES	29
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRUNENTHAL	43
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		SANOFI-AVENTIS	6
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		SHIRE	30
		STADA ARZNEIMITTEL	90

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID		
		SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	81		
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13		
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25		
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89		
		BAYER	11		
		BIOMERIEUX	46		
		BOEHRINGER INGELHEIM	14		
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12		
		ELI LILLY	8		
		PFIZER	5		
		BIOGEN IDEC	24		
		Djibouti	1	MERCK DE	19
		Dominican Republic (Repubblica Domenicana)	6	GLAXOSMITHKLINE	7
				HOSPIRA	37
				Merck	3
MERCK DE	19				
SANOFI-AVENTIS	6				
BAYER	11				
Dubai	1	GRIFOLS	60		
Ecuador	12	ALLERGAN	28		
		GLAXOSMITHKLINE	7		
		GRUNENTHAL	43		
		HOSPIRA	37		
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4		
		Merck	3		
		MERCK DE	19		

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		SANOFI-AVENTIS	6
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8
		BAYER	11
		ASTRAZENECA	9
		BAYER	11
		GLAXOSMITHKLINE	7
Egitto	9	JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		Merck	3
		MERCK DE	19
		Novartis	2
		SANOFI-AVENTIS	6
		ZOETIS	36
		GLAXOSMITHKLINE	7
El Salvador	4	HOSPIRA	37
		MERCK DE	19
		BAYER	11
		MERCK DE	19
		BAYER	11
Estonia	14	ASTRAZENECA	9
		FOREST LABORATORIES	29
Estonia	14	GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
		ISTA PHARMACEUTICALS	206

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		Merck	3
		MERCK DE	19
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		SANOFI-AVENTIS	6
		ZOETIS	36
		ELI LILLY	8
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
Etiopia	2	ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19
		ASTELLAS PHARMA	18
		CIPLA	116
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
Europe (Europa)	6	JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		CELGENE	22
		ASTRAZENECA	9
		ALK ABELLO	167
		AMGEN	15
Finlandia	32	CELGENE	22
		FOREST LABORATORIES	29
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	81
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ALLERGAN	28
		BAYER	11
Francia	50	ASTRAZENECA	9
		ACTELION	34

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
		ALLERGAN	28
		AMGEN	15
		BIOGEN IDEC	24
		CELGENE	22
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		CHR HANSEN	125
		CSL	40
		DAIICHI SANKYO	17
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		GRUNENTHAL	43
		GUERBET	148
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		INTERMUNE	82
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		KRKA	67
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		ROCHE	1
		SANOFI-AVENTIS	6
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		SERVIER	26
		SHIRE	30
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		STALLERGENES	209
		SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	81
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		UCB	27
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		BAYER	11
French West Africa	1	ASTRAZENECA	9
Fulford India	1	Merck	3
Gabon	1	MERCK DE	19
Gambia	1	MERCK DE	19
Georgia	3	FOREST LABORATORIES	29

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		GLAXOSMITHKLINE	7
		SANOFI-AVENTIS	6
		ASTRAZENECA	9
		ACTELION	34
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
		ALLERGAN	28
		AMGEN	15
		BIOGEN IDEC	24
		BIOTEST	171
		CELGENE	22
		CHR HANSEN	125
		CSL	40
Germania	52	DAIICHI SANKYO	17
		DR REDDY'S LABORATORIES	65
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		GRUNENTHAL	43
		GUERBET	148
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		INTERMUNE	82
		ISTA PHARMACEUTICALS	206

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		KRKA	67
		LUPIN	92
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		NPS PHARMACEUTICALS	87
		ORION OYJ	68
		ROCHE	1
		SANOFI-AVENTIS	6
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		SERVIER	26
		SHIRE	30
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		STALLERGENES	209
		SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	81
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		UCB	27
		UNITED THERAPEUTICS	57
		ZOETIS	36
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		ELI LILLY	8

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		PFIZER	5
		BAYER	11
		ASTRAZENECA	9
Ghana	3	GLAXOSMITHKLINE	7
		MERCK DE	19
		BAYER	11
		ASTRAZENECA	9
		AMGEN	15
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
Grecia	27	ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		UCB	27
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		GLAXOSMITHKLINE	7
Guatemala	4	MERCK DE	19
		SANOFI-AVENTIS	6
		BAYER	11
Guinea	1	MERCK DE	19
		ASTRAZENECA	9
Gulf	3	HOSPIRA	37
		Merck	3
Haiti	1	MERCK DE	19
Honduras	2	MERCK DE	19
		BAYER	11
		ASTRAZENECA	9
		ASTELLAS PHARMA	18
		BAYER	11
Hong Kong	20	CELGENE	22
		DAIICHI SANKYO	17
		FOREST LABORATORIES	29
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		Merck	3
		Novartis	2
		PFIZER	5
		SERVIER	26
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ELI LILLY	8
		SANOFI-AVENTIS	6
		ONO PHARMACEUTICAL	33
		SHIONOGI	32
		VERTEX PHARMACEUTICALS	31
		ASTRAZENECA	9
		AMGEN	15
		BAYER	11
		BIOTEST	171
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CELGENE	22
Hungary (Ungheria)	28	FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		KRKA	67
		Merck	3
		MERCK DE	19

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		SANOFI-AVENTIS	6
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		SERVIER	26
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ASTRAZENECA	9
Iceland	4	FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALLERGAN	28
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
India	28	DAIICHI SANKYO	17
		DR REDDY'S LABORATORIES	65
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GLAXOSMITHKLINE	7

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		LG LIFE SCIENCES	126
		Merck	3
		MERCK DE	19
		NEKTAR THERAPEUTICS	61
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		NOVOZYMES (regional website)	49
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		UCB	27
		ZOETIS	36
		BIOMERIEUX	46
		ELI LILLY	8
		MYLAN	39
		PFIZER	5
		ASTELLAS PHARMA	18
		BAYER	11
Indonesia	16	FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
		HISAMITSU PHARMACEUTICAL	63
		HOSPIRA	37

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		Merck	3
		MERCK DE	19
		Novartis	2
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		PFIZER	5
		ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19
Iran	5	ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19
		BAYER	11
		ASTRAZENECA	9
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
		ALLERGAN	28
Irlanda	33	ASTELLAS PHARMA	18
		BIOGEN IDEC	24
		CELGENE	22
		DAIICHI SANKYO	17
		FOREST LABORATORIES	29
		GILEAD SCIENCES	21

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRUNENTHAL	43
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		KRKA	67
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		NOVO NORDISK	20
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		SHIRE	30
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
Israele	12	ASTRAZENECA	9
		BAYER	11

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
Italia	43	GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
		Merck	3
		MERCK DE	19
		NOVO NORDISK	20
		PERRIGO	80
		SANOFI-AVENTIS	6
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ZOETIS	36
		PFIZER	5
		RICHTER GEDEON	56
		ASTRAZENECA	9
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
		ALLERGAN	28
		AMGEN	15
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		BIOMERIEUX	46
		BIOTEST	171
		CELGENE	22
		CSL	40
		DAIICHI SANKYO	17
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		GRIFOLS	60
		GRUNENTHAL	43
		GUERBET	148
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		INTERMUNE	82
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		KRKA	67
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		SANOFI-AVENTIS	6
		SHIRE	30
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		STALLERGENES	209
		SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	81
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
Ivory Coast (Costa d'Avorio)	1	MERCK DE	19
Jamaica	1	MERCK DE	19
		ASTRAZENECA	9
		ACTELION	34
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALLERGAN	28
		AMGEN	15
		ASTELLAS PHARMA	18
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		BIOMERIEUX	46
		CELGENE	22
		CSL	40
Japan (Giappone)	43	DAIICHI SANKYO	17
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GUERBET	148
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		LUPIN	92
		Merck	3
		MERCK DE	19

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		NOVOZYMES	49
		ROCHE	1
		SANOFI-AVENTIS	6
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		SERVIER	26
		SHIRE	30
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		UCB	27
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		GRIFOLS	60
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
Johannesburg	1	GILEAD SCIENCES	21
		MERCK DE	19
Jordan (Giordania)	3	SANOFI-AVENTIS	6
		BAYER	11
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
Kazakhstan	7	BAYER	11

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
		SANOFI-AVENTIS	6
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ASTRAZENECA	9
Kenya	3	GLAXOSMITHKLINE	7
		MERCK DE	19
		ACTELION	34
		ALLERGAN	28
		ASTELLAS PHARMA	18
		BAYER	11
		DAIICHI SANKYO	17
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GUERBET	148
		H LUNDBECK	35
Korea	22	ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		LG LIFE SCIENCES	126
		Novartis	2
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		UCB	27
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		ELI LILLY	8

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		PFIZER	5
		NOVO NORDISK	20
		GALDERMA	188
		SANOFI-AVENTIS	6
		MERCK DE	19
Kuwait	3	SANOFI-AVENTIS	6
		BAYER	11
Latin America	2	NOVOZYMES	49
		ELI LILLY	8
		ASTRAZENECA	9
		BAYER	11
		FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
Latvia (Lettonia)	13	ISTA PHARMACEUTICALS	206
		Merck	3
		MERCK DE	19
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		SANOFI-AVENTIS	6
		ZOETIS	36
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		Merck	3
		MERCK DE	19
Lebanon (Libano)	4	SANOFI-AVENTIS	6
		BAYER	11

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
Lesotho	2	ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19
Levant	1	ASTRAZENECA	9
Liberia	1	MERCK DE	19
Libya (Libia)	3	ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19
		BAYER	11
		BAYER	11
		FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		Merck	3
		MERCK DE	19
Lituania	16	NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		SANOFI-AVENTIS	6
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		SERVIER	26
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
Lussemburgo	1	ASTRAZENECA	9

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
Macedonia	3	FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
Malesia	12	ASTRAZENECA	9
		CELGENE	22
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		Merck	3
		MERCK DE	19
		PFIZER	5
		SANOFI-AVENTIS	6
		ZOETIS	36
		FOREST LABORATORIES	29
Malta	3	FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
Mauritania	1	MERCK DE	19
Mauritius	2	ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19
Messico	35	ASTRAZENECA	9
		ACTELION	34
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALLERGAN	28

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		AMGEN	15
		BAYER	11
		CSL	40
		GALDERMA	188
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		GRUNENTHAL	43
		GUERBET	148
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		LUPIN	92
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MERZ	59
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		PERRIGO	80
		PFIZER	5
		SANOFI-AVENTIS	6
		SHIRE	30
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		UCB	27
		ZOETIS	36
		ISTA PHARMACEUTICALS	206

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		ELI LILLY	8
Middle East	1	STALLERGENES	209
Moldavia	1	BOEHRINGER INGELHEIM	14
Moldova	1	GLAXOSMITHKLINE	7
Monaco	1	TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		FOREST LABORATORIES	29
Mongolia	2	WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		Merck	3
Montenegro	2	STADA ARZNEIMITTEL	90
		GLAXOSMITHKLINE	7
		SANOFI-AVENTIS	6
Morocco (Marocco)	4	ZOETIS	36
		ASTRAZENECA	9
Mozambique (Mozambico)	2	ASTRAZENECA	9
Mozambico	2	MERCK DE	19
Myanmar	1	GLAXOSMITHKLINE	7
		ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19
Netherlands (Olanda)	39	ASTRAZENECA	9
		ACTELION	34

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
		ALLERGAN	28
		AMGEN	15
		BAYER	11
		CSL	40
		GALDERMA	188
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRUNENTHAL	43
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		LUPIN	92
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		SHIRE	30
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		STALLERGENES	209
		SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	81

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		ZOETIS	36
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		CELGENE	22
		DAIICHI SANKYO	17
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		BIOGEN IDEC	24
		BAYER	11
		BIOMERIEUX	46
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		DR REDDY'S LABORATORIES	65
		FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		NOVO NORDISK	20
		SANOFI-AVENTIS	6
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
New Zealand (Nuova Zelanda)	17		

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		PFIZER	5
Nicaragua	2	MERCK DE	19
		BAYER	11
		MERCK DE	19
Niger	4	ASTRAZENECA	9
		GLAXOSMITHKLINE	7
		MERCK DE	19
		CSL	40
Nordic	3	GALDERMA	188
		INTERMUNE	82
		ASTRAZENECA	9
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
		AMGEN	15
		BAYER	11
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CELGENE	22
Norway (Norvegia)	31	FOREST LABORATORIES	29
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRUNENTHAL	43
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		Merck	3
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		SANOFI-AVENTIS	6
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		SHIRE	30
		SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	81
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		MERCK DE	19
Oman	3	SANOFI-AVENTIS	6
		BAYER	11
		GLAXOSMITHKLINE	7
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		MERCK DE	19
Pakistan	11	Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		PFIZER	5
		SANOFI-AVENTIS	6

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		SERVIER	26
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		ELI LILLY	8
		BAYER	11
		MERCK DE	19
Palestinian Authority (middleeast.com)	1	BAYER	11
		H LUNDBECK	35
		MERCK DE	19
Panama	4	SANOFI-AVENTIS	6
		BAYER	11
		BAYER	11
Paraguay	3	HOSPIRA	37
		ZOETIS	36
		ALLERGAN	28
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		GRUNENTHAL	43
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
Perù	14	Merck	3
		MERCK DE	19
		SANOFI-AVENTIS	6
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		BAYER	11
		ASTELLAS PHARMA	18
		CELGENE	22
		GLAXOSMITHKLINE	7
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		LUPIN	92
			9
Philippines (Filippine)	18	ASTRAZENECA	9
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		Merck	3
		MERCK DE	19
		Novartis	2
		PFIZER	5
		SANOFI-AVENTIS	6
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		ZOETIS	36
		ELI LILLY	8
			9
		ASTRAZENECA	9
		ALK ABELLO	167
		AMGEN	15
Poland (Polonia)	37	BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CELGENE	22

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		KRKA	67
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		PFIZER	5
		SANOFI-AVENTIS	6
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		SERVIER	26
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		STALLERGENES	209
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		UCB	27
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ASTRAZENECA	9
		AMGEN	15
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		BIOMERIEUX	46
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CELGENE	22
		CHR HANSEN	125
		DAIICHI SANKYO	17
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		GRUNENTHAL	43
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		KRKA	67
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2
Portugal (Portogallo)	30		

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		NOVO NORDISK	20
		SANOFI-AVENTIS	6
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		STALLERGENES	209
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		PFIZER	5
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
Puerto Rico	1	Merck	3
		MERCK DE	19
Qatar	3	SANOFI-AVENTIS	6
		BAYER	11
Republic of Kosovo	1	FOREST LABORATORIES	29
Reunion Islands	1	MERCK DE	19
		AMGEN	15
		BAYER	11
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CHR HANSEN	125
		FOREST LABORATORIES	29
Romania	17	GLAXOSMITHKLINE	7
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		Merck	3
		SERVIER	26
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		ZOETIS	36

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		DR REDDY'S LABORATORIES	65
		KRKA	67
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ASTRAZENECA	9
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALLERGAN	28
		AMGEN	15
		BAYER	11
		BIOTEST	171
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CELGENE	22
		CHR HANSEN	125
Russia	38	DR REDDY'S LABORATORIES	65
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		KRKA	67
		Merck	3
		MERZ	59

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		Novartis	2
		ORION OYJ	68
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		SERVIER	26
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		UCB	27
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		MERCK DE	19
		NOVO NORDISK	20
		SANOFI-AVENTIS	6
		CHIESI FARMACEUTICI	48
Rwanda	1	MERCK DE	19
Saint Helena	1	MERCK DE	19
São Tomé und Príncipe	1	MERCK DE	19
		ASTRAZENECA	9
		GLAXOSMITHKLINE	7
Saudi Arabia	6	Merck	3
		MERCK DE	19
		SANOFI-AVENTIS	6

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		BAYER	11
Senegal	2	MERCK DE	19
		SANOFI-AVENTIS	6
		BAYER	11
		FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
		Merck	3
		MERCK DE	19
Serbia	12	NOVO NORDISK	20
		SERVIER	26
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ZOETIS	36
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
Seychelles	2	ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19
Sierra Leone	1	MERCK DE	19
		ASTRAZENECA	9
		BIOMERIEUX	46
Singapore	16	CELGENE	22
		GRIFOLS	60
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
Slovacchia	24	Merck	3
		MERCK DE	19
		PFIZER	5
		SANOFI-AVENTIS	6
		SHIRE	30
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ELI LILLY	8
		FOREST LABORATORIES	29
		BIOGEN IDEC	24
		NOVO NORDISK	20
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		ASTRAZENECA	9
		AMGEN	15
		BAYER	11
		CELGENE	22
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		H LUNDBECK	35
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		KRKA	67
		Merck	3
		MERCK DE	19
MYLAN	39		
Novartis	2		

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
Slovenia	16	SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		STALLERGENES	209
		ZOETIS	36
		PFIZER	5
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		AMGEN	15
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		CELGENE	22
		FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		MERCK DE	19
NOVO NORDISK	20		
SERVIER	26		
ZOETIS	36		
CHIESI FARMACEUTICI	48		
JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4		
Merck	3		
TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25		
ASTRAZENECA	9		
ALLERGAN	28		
South Africa (Sud Africa)	21		

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		BAYER	11
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GLAXOSMITHKLINE	7
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		Merck	3
		MERCK DE	19
		SANOVI-AVENTIS	6
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ZOETIS	36
		DR REDDY'S LABORATORIES	65
		ELI LILLY	8
		LUPIN	92
		MYLAN	39
		PFIZER	5
		ASTRAZENECA	9
		CELGENE	22
South Korea (Sud Corea)	8	HOSPIRA	37
		Merck	3
		SERVIER	26
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ASTRAZENECA	9
		ACTELION	34
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
		ALLERGAN	28
		ALMIRALL	53
		AMGEN	15
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		BIOMERIEUX	46
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CELGENE	22
		CHR HANSEN	125
		CSL	40
		DAIICHI SANKYO	17
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		GRUNENTHAL	43
		GUERBET	148
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
Spagna	46		

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68
		ROCHE	1
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		SHIRE	30
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		STALLERGENES	209
		SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	81
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		UCB	27
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
Sudan	2	ASTRAZENECA	9
		BAYER	11
Ngwana	2	ASTRAZENECA	9

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		MERCK DE	19
		ASTRAZENECA	9
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
		ALLERGAN	28
		AMGEN	15
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CELGENE	22
		FOREST LABORATORIES	29
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
Sweden (Svezia)	38	GRIFOLS	60
		GRUNENTHAL	43
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		KRKA	67
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MYLAN	39
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		ORION OYJ	68

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		SANOFI-AVENTIS	6
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		SERVIER	26
		SHIRE	30
		SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	81
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ASTRAZENECA	9
		ACTELION	34
		ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
		AMGEN	15
		BAYER	11
		BIOGEN IDEC	24
		BIOTEST	171
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CELGENE	22
		CSL	40
		CUBIST PHARMACEUTICALS	72
		DAIICHI SANKYO	17
Svizzera	45		

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		GRUNENTHAL	43
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MERZ	59
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		OPTIMER PHARMACEUTICALS	170
		ORION OYJ	68
		ROCHE	1
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		SHIRE	30
		STADA ARZNEIMITTEL	90
		STALLERGENES	209
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		UCB	27
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		ZOETIS	36
		BIOMERIEUX	46
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		MERCK DE	19
		NOVO NORDISK	20
		BAYER	11
		SANOFI-AVENTIS	6
Siria	4	ASTRAZENECA	9
		ASTELLAS PHARMA	18
		BAYER	11
		CELGENE	22
		GALDERMA	188
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		Merck	3
		MERCK DE	19
		Novartis	2
Taiwan	19	NOVO NORDISK	20
		PFIZER	5
		SANOFI-AVENTIS	6
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		ZOETIS	36
		BOEHRINGER INGELHEIM	14

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		DAIICHI SANKYO	17
		ELI LILLY	8
Tanzania	2	ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19
Tailandia	16	ASTRAZENECA	9
		ASTELLAS PHARMA	18
		BAYER	11
		CELGENE	22
		DAIICHI SANKYO	17
		GRIFOLS	60
		HOSPIRA	37
		Merck	3
		MERCK DE	19
		NOVO NORDISK	20
Togo	1	SANOFI-AVENTIS	6
		STADA ARZNEIMITTEL	90
Trinidad and Tobago	1	TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		ZOETIS	36
Tunisia	3	ELI LILLY	8
		PFIZER	5
		MERCK DE	19
		MERCK DE	19
		ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
Ucraina	17	PERRIGO	80
		RICHTER GEDEON	56
		ROCHE	1
		SERVIER	26
		SHIRE	30
		SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	81
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		UCB	27
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		ACTELION	34
		AMGEN	15
		INTERMUNE	82
		ASTRAZENECA	9
		BAYER	11
		CHR HANSEN	125
		FOREST LABORATORIES	29
		GLAXOSMITHKLINE	7
ISTA PHARMACEUTICALS	206		
KRKA	67		
Merck	3		
NOVO NORDISK	20		
ORION OYJ	68		
SANOFI-AVENTIS	6		
SERVIER	26		
STADA ARZNEIMITTEL	90		
TAKEDA PHARMACEUTICAL	13		

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
United Arab Emirates (Emirati Arabi)	5	TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ASTRAZENECA	9
		FOREST LABORATORIES	29
		SANOFI-AVENTIS	6
		BAYER	11
		MERCK DE	19
		ASTRAZENECA	9
		BAYER	11
United Kingdom (anche UK)	23	CELGENE	22
		DAIICHI SANKYO	17
		ELI LILLY	8
		FOREST LABORATORIES	29
		GALDERMA	188
		GILEAD SCIENCES	21
		GLAXOSMITHKLINE	7
		GRIFOLS	60
		HOSPIRA	37
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		MERCK DE	19
		NOVO NORDISK	20
		SANOFI-AVENTIS	6
STADA ARZNEIMITTEL	90		
STALLERGENES	209		

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		BOGEN IDEC	24
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		CHIESI FARMACEUTICI	48
		PFIZER	5
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ASTRAZENECA	9
Uruguay	7	BAYER	11
		HOSPIRA	37
		MERCK DE	19
		SANOFI-AVENTIS	6
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		ACTELION	34
USA	46	ALEXION PHARMACEUTICALS	52
		ALK ABELLO	167
		ALLERGAN	28
		ASTELLAS PHARMA	18
		BAYER	11
		BIOMERIEUX	46
		BIOTEST	171
		CIPLA	116
		CSL	40
		CUBIST PHARMACEUTICALS	72
		DAIICHI SANKYO	17
		DR REDDY'S LABORATORIES	65

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
		GALDERMA	188
		GRUNENTHAL	43
		GUERBET	148
		HISAMITSU PHARMACEUTICAL	63
		ISTA PHARMACEUTICALS	206
		LUPIN	92
		Merck	3
		MERCK DE	19
		MERZ	59
		MYLAN	39
		Novartis	2
		OPTIMER PHARMACEUTICALS	170
		OREXO	198
		PERRIGO	80
		ROCHE	1
		SANTEN PHARMACEUTICAL	55
		STALLERGENES	209
		SUN PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	81
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		UCB	27
		UNITED THERAPEUTICS	57
		WARNER CHILCOTT (now is Actavis)	89
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		Uzbekistan	2

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
Venezuela	17	TEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRIES	25
		ALLERGAN	28
		BRISTOL-MYERS SQUIBB	12
		GRUNENTHAL	43
		H LUNDBECK	35
		HOSPIRA	37
		JOHNSON & JOHNSON JANSENN	4
		Merck	3
		MERCK DE	19
		Novartis	2
		NOVO NORDISK	20
		PFIZER	5
		SANOFI-AVENTIS	6
		SERVIER	26
		TAKEDA PHARMACEUTICAL	13
		BOEHRINGER INGELHEIM	14
		DAIICHI SANKYO	17
BAYER	11		
Vietnam	9	SANOFI-AVENTIS	6
		FOREST LABORATORIES	29
		HISAMITSU PHARMACEUTICAL	63
		HOSPIRA	37
		Merck	3
		MERCK DE	19
		SERVIER	26
STADA ARZNEIMITTEL	90		

Paese	Numerosità per paese	Impresa	ID
Yemen	4	BAYER	11
		ASTRAZENECA	9
Yemen	4	BAYER	11
		MERCK DE	19
		SANOFI-AVENTIS	6
Zambia	2	ASTRAZENECA	9
		MERCK DE	19
Zimbabwe	1	ASTRAZENECA	9

APPENDICE C

I 62 articoli rilevanti

<i>ID</i>	<i>Autori</i>	<i>Titolo</i>	<i>Journal</i>	<i>Anno</i>	<i>Volume(issue), pp</i>
2I	Rehder, R. D.	Communication and Opinion Formation in a Medical Community: The Significance of The Detail Man.	Academy of Management Journal	1965	8(4), 282-291
1I	Utterback, James M	The Process of Technological Innovation Within the Firm.	Academy of Management Journal	1971	14(1),75-88.
35I	Lambert, Z. V.	Perceptual Patterns, Information Handling and Innovativeness.	Journal of Marketing Research	1972	9(4), 427-431
41I	Rothwell, R., Robertson, A. B	The role of communications in technological innovation	Research Policy	1973	2(3), 204-225
3I	Fidler, L. A., Johnson, J. D.	Communication and Innovation Implementation.	Academy of Management Review	1984	9(4), 704-711
36I	Ebadi, Y. M., Utterback, J. M.	The effects of communications on technological innovation.	Management Science	1984	30(5), 572-585
1C	TJosvold, D., & McNeely, L. T.	Innovation Through Communication in an Educational Bureaucracy	Communication Research	1988	15 (5), 568-581.
13I	Ram, S.	Successful Innovation Using Strategies to Reduce Consumer Resistance An Empirical Test	Jounal of Product Innovation Management	1989	6(1), 20634
5C	Johnson, J. D.	Effects of Communicative Factors on Participation in Innovations	Journal of Business Communication	1990	27 (1), 7-23
38I	Zirger, B. J.; Maidique, M. A..	A Model of new product development: an empirical test	Management Science	1990	36(7), 867-883
11I	Iwamura, A., & Jog, V. M.	Innovators, Organization Structure and Management of the Innovation Process in the Securities Industry	Jounal of Product Innovation Management	1991	8(2), 1046116
17I	Mort, J.	Perspective: The Applicability of Percolation Theory to Innovation	Jounal of Product Innovation Management	1991	8(1), 32638
7C	Wilson, D. O.	Diagonal Communication Links Within Organizations	Journal of Business Communication	1992	29(2), 129-143

29I	Thwaites, D.	Organizational Influences on the New Product Development Process in Financial Services	Journal of Product Innovation Management	1992	9(4), 303-313
46I	Midgley, D. F. Morrison, P. D., Roberts, J. H.	The effect of network structure in industrial diffusion processes	Research Policy	1992	21(6), 533-552
24I	Moenaert, R. K., Souder, W. E., De Meyer, A., & Deschoolmeester, D.	R&D Marketing Integration Mechanisms, Communication Flows, and Innovation Success	Journal of Product Innovation Management	1994	11(1), 31-45
4C	Johnson, J. D.; Donohue, W. A.; Atkin, C., Johnson, S..	Differences Between Organizational and Communication Factors Related to Contrasting Innovations. .	Journal of Business Communication	1995	32(1), 65-80
11C	Newell, S., & Swan, J.	Professional Associations as Important Mediators of the Innovation Process	Science Communication	1995	16(4), 371-387
21I	Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J.	Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development	Journal of Product Innovation Management	1995	12(5), 374-391
39I	Vijay, M., Eitan, B., Frank, M.	Diffusion of new products: empirical generalizations and managerial uses.	Marketing Science	1995	14(3), 79
43I	Howells, J. R.	Going global: The use of ICT networks in research and development	Research Policy	1995	24(2), 169-184
7I	Moenaert, R. K., & Caeldries, F.	Architectural Redesign, Interpersonal Communication, and Learning in R&D	Journal of Product Innovation Management	1996	13(4), 296-310
18I	Khurana, A., & Rosenthal, S. R.	Towards Holistic Front Ends in New Product Development	Journal of Product Innovation Management	1998	15(1), 57-74
22I	Sengupta, S.	Some Approaches to Complementary Product Strategy	Journal of Product Innovation Management	1998	15(4), 352-367
23I	Hameri, A.P., & Nordberg, M.	From Experience: Linking Available Resources and Technologies to Create a Solution for Document Sharing - The Early Years of the WWW	Journal of Product Innovation Management	1998	15(4), 322-334
31I	Dyer, B., & Song, X. M.	Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation?	Journal of Product Innovation Management	1998	15(6), 505-519

51I	Nobel, R., & Birkinshaw, J.	Innovation in multinational corporations: control and communication patterns in international R&D operations	Strategic Management Journal	1998	19(5),4796496
52I	Sampler, J. L.	Redefining industry structure for the information age	Strategic Management Journal	1998	19 (4), 3436355
40I	Reger, G.	How R&D is coordinated in Japanese and European multinationals	R&D management	1999	29(1),71688
3C	Flanagin, A. J.	Social pressures on organizational website adoption	Human Communication Research	2000	26 (4), 618-646
6C	Johnson, J. D., Hui-Jung, C.	Internal and External Communication, Boundary Spanning, and Innovation Adoption: An Over-Time Comparison of Three Explanations of Internal and External Innovation Communication in a New Organizational Form.	Journal of Business Communication	2000	37(3), 238-263
4I	Moenaert, R. K., Caeldries, F., Lievens, A., & Wauters, E.	Communication Flows in International Product Innovation Teams	Jounal of Product Innovation Management	2000	17(5), 3606377
10I	Maltz, E.	Is All Communication Created Equal?: An Investigation into the Effects of Communication Mode on Perceived Information Quality	Jounal of Product Innovation Management	2000	17(2), 1106127
49I	Goldman, J. E.	Ten ways to shake the corporate world.	Research Technology Management	2001	44(2), 9-14
16I	Debruyne, M., Moenaertb, R., Griffinc, A., Hartd, S., Hultinke, E. J., & Robben, H.	The impact of new product launch strategies on competitive reaction in industrial markets	Jounal of Product Innovation Management	2002	19(2), 1596170
44I	Malerba, F.	Sectoral systems of innovation and production	Research Policy	2002	31(2) ,2476264
10C	Zhao, W., Massey, B., Murphy, J., & Fang, L.	Cultural Dimensions of Website Design and Content	Prometheus	2003	21(1), 74-84

5I	Lee, Y., & Colarelli O'Connor, G.	The Impact of Communication Strategy on Launching New Products: The Moderating Role of Product Innovativeness	Journal of Product Innovation Management	2003	20 (1), 4621
47I	Farris, G. F., Hartz, C. A., Krishnamurthy, K., McIlvaine, B., Postle, S. R., Taylor, R. P., Whitwell, G. E	Web-enabled innovation in new product development.	Research Technology Management	2003	46(6), 24-35
45I	Hoegl, M., Proserpio, L.	Team member proximity and teamwork in innovative projects	Research Policy	2004	33(8),115361165
27I	Ziamou, P. (L.), & Veryzer, R. W.	The Influence of Temporal Distance on Consumer Preferences for Technology-Based Innovations	Journal of Product Innovation Management	2005	22(4),3366346
2C	Schuster, D. V., Valente, T. W., Skara, S. N., Wenten, M. R., Unger, J. B., Boley Cruz, T. & Rohrbach, L. A.	Intermedia Processes in the Adoption of Tobacco Control Activities Among Opinion Leaders in California	Communication Theory	2006	16(1), 916117
8I	Song, M., Berends, H., Van Der Bij, H., & Weggeman, M.	The Effect of IT and Co-location on Knowledge Dissemination	Journal of Product Innovation Management	2007	24(1), 52668
9I	Dell'Era, C., & Verganti, R.	Strategies of Innovation and Imitation of Product Languages	Journal of Product Innovation Management	2007	24(6), 5806599
37I	Schilling, M., Phelps, A., Corey, C.	Interfirm Collaboration Networks: The Impact of Large-Scale Network Structure on Firm Innovation.	Management Science	2007	53(7), 1113-1126
48I	Groenveld, P.	Roadmapping integrates business and technology.	Research Technology Management	2007	5(6), 49-58
9C	Khalid, Al-Shohaib, Ali A.J. Al-Kandari, Masaud A. Abdulrahim	Internet adoption by Saudi public relations professionals	Journal of Communication Management	2009	13(1), 21-36
6I	Griffin, A., Price, R. L., Maloney, M. M., Vojak, B. A., & Sim, E. W.	Voices from the Field: How Exceptional Electronic Industrial Innovators Innovate	Journal of Product Innovation Management	2009	26(2), 2226240

12I	Song, M., & Parry, M. E.	Information, Promotion, and the Adoption of Innovative Consumer Durables	Journal of Product Innovation Management	2009	26(4),4416454
15I	Barczak, G., Griffin, A., & Kahn, K. B.	PERSPECTIVE: Trends and Drivers of Success in NPD Practices: Results of the 2003 PDMA Best Practices Study	Journal of Product Innovation Management	2009 Vol.26 (1), 3623	Vol.26 (1), 3623
25I	Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M.	Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits	Journal of Product Innovation Management	2009	26(2), 1236138
28I	Brockman, B. K., Rawlston, M. E., Jones, M. A., & Halstead, D.	An Exploratory Model of Interpersonal Cohesiveness in New Product Development Teams	Journal of Product Innovation Management	2010	27 (2), 2016219
32I	Bohlmann, J. D., Calantone, R. J., & Zhao, M.	The Effects of Market Network Heterogeneity on Innovation Diffusion: An Agent-Based Modeling Approach	Journal of Product Innovation Management	2010	27(5), 7416760
50I	Blau, J.	European Telecoms Embrace Collaborative Innovation.	Research Technology Management	2010	53(4), 2-3
8C	Bekmeier-Feuerhahn, S., Eichenlaub, A.	What makes for trusting relationships in online communication?	Journal of Communication Management	2010	14(4), 337-335
20I	Schleimer, S. C., & Shulman, A. D.	A Comparison of New Service versus New Product Development: Configurations of Collaborative Intensity as Predictors of Performance	Journal of Product Innovation Management	2011	28(4), 5216535
19I	Micheli, P., Jaina, J., Goffin, K., Lemke, F., & Verganti, R.	Perceptions of Industrial Design: The öMeansö and the öEndsö	Journal of Product Innovation Management	2012	29(5),6876704
42I	Ceci, F., Iubatti, D.	Personal relationships and innovation diffusion in SME networks: A content analysis approach	Research Policy	2012	41(3), 565-579
34I	Frattini, F., Dell'Era, C., & Rangone, A.	Launch Decisions and the Early Market Survival of Innovations: An Empirical Analysis of the Italian Mobile Value-Added Services (VAS) Industry	Journal of Product Innovation Management	2013	16(6), 5096529

14I	Jang, S., & Chung, J.	How Do Interaction Activities among Customers and between Customers and Firms Influence Market Performance and Continuous Product Innovation? An Empirical Investigation of the Mobile Application Market	Journal of Product Innovation Management	2014	32(2), 1836191
26I	Marion, T. J., Barczak, G., & Hultink, E. J.	Do Social Media Tools Impact the Development Phase? An Exploratory Study	Journal of Product Innovation Management	2014	31(S1), 18-29
33I	Frattoni, F., Bianchi, M., De Massis, A., & Sikimic, U.	The Role of Early Adopters in the Diffusion of New Products: Differences between Platform and Nonplatform Innovations	Journal of Product Innovation Management	2014	31(3), 4666488

Appendice D

Il contesto comune: gli studiosi di management (S) e gli esperti di settore (E):

S	have on NPD performance. Through a project-level, exploratory, empirical	study	, the impact of these new IT tools on the development
	in the computer, consumer electronics, software, and communications industries, his	study	explores the relationships between a firm's complementary product strategy
	conflict and NPD business success. For the firms in this	study	, the results indicate that strategy is associated with the conflict
	and the effect this link has on NPD success. Their	study	examines the following issues: the influence of business strategy on
	in the important field of PR as well. The present	study	aims to investigate the possibilities of creating trust in online
E	LAQ/5062 study. A multinational, multicenter, randomized, double-blind, parallel-group	study	, to evaluate the safety, tolerability and efficacy of two doses
	in cells (in vitro) and in animals (in vivo) to	study	metabolism (pharmacodynamics and pharmacokinetics) , safety, toxicity, dosage, and efficacy. The
	-FP) in patients with severe hemophilia B. Results of the	study	showed the rIX-FP was well tolerated with no serious
	CSL's partner AstraZeneca recently successfully completed a Phase IIa	study	of a monoclonal antibody targeting the GMCSF Receptor for the
	(COPD) (PEACE Study)In a placebo-controlled double-blind comparison	study	conducted in China, carbocisteine was shown to inhibit acute exacerbation

S	Product Innovativeness Academic literature is filled with debate on whether	product	innovativeness positively impacts new product performance (NPP) because of increasing
	of their products. An empirical analysis was conducted on the	product	language strategies in the Italian furniture industry; in particular, the
	that the differences have strategic impact when commercializing highly innovative	product	. Product innovativeness is conceptualized as multidimensional, and each dimension is
	conflict outcomes; and the relationship between constructive conflict and new-	product	success . The study classifies firms predominantly pursuing a more aggressive
	clearly must be proficient in all phases of the new-	product	development (NPD) process . However, the real keys to success can
E	to learn more about the drug development process and our	product	pipeline . A pharmaceutical company guided by integrity At Salix, our
	problems of the company, and we have found a new	product	development path that suits HPGC. Our quality assurance and control
	ODT product. We currently have one late-stage branded pharmaceutical	product	candidate which we are developing internally, RYTARYÎ (IPX066) for the
	developing tests for Autoimmune, and Neuroscience diseases. Our molecular diagnostic	product	pipeline is strong and includes 13 tests across multiple medical specialties
	as of Oct. 31, 2014.Candidates shown in Phase III include specific	product	. Candidates shown in Phase II include the most advanced compound
S	international R&D operations This paper addresses issues of global	innovation	in multinational corporations by examining the patterns of communication and
	and opinion regarding the new product. As regards instead nonplatform	innovations	, firms should target EAs whose specific characteristics increase the likelihood
	markets in R&D. Social pressures on organizational website adoption	Innovation	adoption research has demonstrated that organizational features and perceived benefits
	multidimensional, and each dimension is tested separately. Four dimensions of	innovativeness	are exploredô product newness to the firm, market newness to
	the relationship between communication strategy and NPP is moderated by	innovativeness	, and that the relationships differ not only by degree but
E	+D Grifols' research projects aim to increase the level of	innovation	of products and services that help to improve patient healthcare
	are a crucial component of the company's commitment to	innovation	leading to the discovery and development of effective medicines for
	organization, as well as potential collaboration/licensing/acquisition activities. The	innovation	group can manage projects through the initial concept development through
	to patients faster To ensure patients can benefit from new ,	innovative	drugs as quickly as possible, Novartis works with regulators, health
	immunology so that we can continue to discover	innovative	medicines for patients living with diseases, such as

	and develop		rheumatoid arthritis
S	study, the impact of these new IT tools on the	development	phase of the NPD process is investigated. We find that
	impact of CMC technologies and co-location of research and	development	(R&D) staff, as well as the mutual interaction between
	implementation of the concept to a commercialized product. However, this	development	aspect of innovating is not much spoken of, as if
	best practice research projects to identify trends in new product	development	(NPD) management practices and to discern which practices are associated
	firms, like Nokia Siemens Networks, that have outsourced research and	development	(R&D) , shifting development tasks to groups rich in engineering
E	been conducting our own identification of specific target genes for	development	of new molecular -targeted anti-cancer therapies. Over-expressed in
	identified a number of molecules that could be applicable for	development	of molecular -targeted anti-cancer therapies. The type of anticancer
	and Green Cross Research Center, the cradle of new drug	development	through R&D, is the driving force behind such advances
	output of leading researchers who are dedicated to new drug	development	projects focused on bio-medicines based on biotechnology. In addition
	and patients with a medical need for the compound in	development	(Phase 2 and Phase 3) . After initial pre-clinical research activities, a
S	in R&D. Architectural Redesign, Interpersonal Communication, and Learning in	R	&D An effective R&D organization needs information from a
	the literature in small group dynamics and NPD, and qualitative	research	conducted across 12 NPD teams . Individual team leaders were interviewed first
	total of 36 interviews. In keeping with the goals of qualitative	research	, the interviews and analysis were used to identify and define
	indirect effects on NP performance. Although a significant amount of	research	on cohesiveness has been conducted
	a firm's tendency to pursue continuous product innovation through	research	in previous studies of small
E	and foreign biopharmaceutical companies and through collaborations with academic and	research	and development (R&D).Using data obtained from a major
	are areas of Ono's strengths within our drug discovery	research	institutions. Leveraging Our Know-how to Produce Novel and Innovative
	we can use the technologies and know-how accumulated through	research	where we can use the technologies and know-how accumulated
	drug resistance. Gilead scientists are also engaged in early-stage	research	into prostaglandins/leukotrienes and enzyme inhibitors. We are engaged in
	R&D investment: 160 m p Number of R&D	R	to identify novel therapeutic agents that may help eradicate HIV
			&D headcount: 778 Recent innovations: Clarisolve®

	hubs: 3 Global		depth filter for single-stage
--	----------------	--	-------------------------------

Appendice E

La contestualizzazione: gli studiosi di management

must flow into and among numerous teams. This network of	interpersonal	communications can go a long way toward determining the success
The major hypotheses of the research are supported; complexity, persuasion,	interpersonal	channel use, and interpersonal channel utility were rated more highly
the research are supported; complexity, persuasion, interpersonal channel use, and	interpersonal	channel utility were rated more highly for the technical innovation
the medical community, including the study methodology, the factor of	interpersonal	relationships and reciprocity, and the detail man's supporting communications
system. These means consist of both the mass media and	interpersonal	communications . Members of a social system have different propensities for
of product managers, the authors find that the relationship between	communication	strategy and NPP is moderated by innovativeness, and that the
theory of communications, diffusion theory's main focus is on	communications	channels , which are the means by which information about an
Lucent Bell which brought together scientists in order to reshape	communications	networks to reduce energy consumption. There are telecommunication firms, like
on the manner in which innovations diffuse, while innovation-specific	communication	links , and communication through third parties does not change the
process. As hypothesized, the level of mass media generated interpersonal	communication	was dependent upon an individual's stage of adoption such
they respond to information. We examine the effects of various	network	structures and relational heterogeneity on innovation diffusion within market networks
a negative effect on technological innovation. On the aggregate level,	network	cohesiveness, centrality , and diversity of communications all were positively related
two types of technological innovation. Results show that professional association	networks	are important for innovation in specific, operational technologies, although internal
between markets and hierarchies. One of the main characteristics of	networks	is the coexistence of different kinds of relationships, personal and
present paper investigates the role played by personal relationships within	networks	, addressing the following research questions: how do different types of
tools have a significant, positive impact on NPD outcomes, including	team	collaboration , the concepts/prototypes generated, and management evaluation. Interestingly, new
in their current guise are not helpful to the NPD	team	and may in fact be distracting to innovation management during
Business Case Studies; Knowledge Flow; How the	team	member proximity and teamwork in innovative

Study Was Conducted		projects Innovation teams vary
in their current guise are not helpful to the NPD	team	and may in fact be distracting to innovation management during
idea management, project leadership and training, cross-functional training and	team	communication support , and innovation support and leadership by management. In

Appendice F

La contestualizzazione: gli esperti di settore

announced the start of patient dosing in an international Phase 1/2	clinical trial	of AP26113 , an investigational inhibitor of anaplastic lymphoma kinase (ALK
to make new medications available. See Novo Nordisk's current	clinical trial	pipeline . How can I be enrolled as a trial participant
to health care providers, trial participants, and the public. A	clinical trial	is a research programme carefully designed to evaluate the safety
August 2012, we announced the initiation of a multi-center Phase 1/2	clinical trial	in Japan of Iclusig. The trial is being conducted in
HER 2/neu receptor, is currently being evaluated in a Phase 2	clinical trial	called Neu-ACT for the treatment of HER2+ urothelial carcinoma
ranibizumab Lucentis diabetic retinopathy 1. Filed 2014 Description/Summary: Lucentis is a	monoclonal antibody	fragment. It is designed to bind to and inhibit VEGF
block the respiratory syncytial virus. Respiratory Phase 1 Phase 2 Phase 3 Simtuzumab (monoclonal antibody) Potential Indication: Idiopathic Pulmonary Fibrosis GS-5806 (fusion inhibitor) Potential Indication
X GAZYVA (HUMANIZED ANTI-CD20 MAB) Chronic Lymphocytic Leukemia Humanized	monoclonal antibody	specific for CD20. Humanized anti-CD20 mAb is being developed
large B-cell lymphoma Glycoengineered, type II, humanized anti-CD20	monoclonal antibody	. We collaborate on obinutuzumab in the U.S. with Genentech
AstraZeneca recently successfully completed a Phase IIa study of a	monoclonal antibody	targeting the GMCSF Receptor for the potential treatment of Rheumatoid
involvement in the area of devices and systems to provide	patients	and health care workers with safe, effective and convenient administration
cross functional team of medical and scientific staff to consider	patient	safety , operational feasibility, scientific merit and alignment with Alkermes research
this year includes educational activities with pragmatic approaches to improve	patient	care and public health in the domains of schizophrenia, alcohol
The final process of new drug development that also considers	patient	quality of life (QOL) Clinical trials (drug trials) investigate the
too complex for any one organization to solve. Partners in	Patient	Health focuses on three issues common to all patients and
case, it is possible to develop recombinant human	treatment	for diseases caused by missing or deficient proteins.

proteins as		This is
of people with diabetes by finding better methods of diabetes	treatment	and prevention . Our focus within diabetes Haemophilia Our ambition is
to evaluate the safety and efficacy of a medication, medical	treatment	or device under development on a group of healthy volunteers
a non-interventional study which only includes participants receiving a	treatment	under study in a real life condition. In such a
Indication: HIV/AIDS Our liver disease research focuses on new	treatment	options for chronic hepatitis B and C . For hepatitis B
also focused on the advancement of personalized medicine, from biomarker	discovery	to the development of companion diagnostics (CoDx) used in their
must overcome a number of severe obstacles ranging from initial	discovery	of necessary biomarkers , through analytical and clinical validation. There is
as well as a full suite of all cutting-edge	discovery	technologies and the most experienced molecular diagnostic discovery and development
cutting-edge discovery technologies and the most experienced molecular diagnostic	discovery	and development team. Beyond discovery and development, Myriad brings unparalleled
are exploiting their expertise in beta-lactam chemistry for the	discovery	of innovative antibiotics that resist attacks by beta-lactamases such
The part of the development process in which the candidate	drug	is thoroughly investigated, optimized, and prepared for testing in humans
malignancies 3. Phase 2 2017+ Description/Summary: Anti-CD79b is an antibody	drug	conjugate (ADC) that consists of a monoclonal antibody, conjugated to
evaluating them in clinical studies. Idelalisib is a small molecule	drug	designed to inhibit the PI3K delta signaling pathway that
to deliver discovery services in chemistry, as well as in	drug	metabolism and pharmacokinetics (DMPK). Download collaboration update (PDF 276kb) Manchester
scientific approaches to give us increased confidence in the winning	drug	projects we are progressing. Our aim is to deliver a

Appendice G

I digram: gli studiosi di management (S) e gli esperti di settore (E)

adopted information technology (IT) tools and services to improve the	new product	development (NPD) process. Recently, social media tools and/or tools
that determine the effectiveness and efficiency of communication in international	product development	teams: network transparency, knowledge codification, knowledge credibility, communication cost, secrecy
of the primary product and from the innovativeness of the	complementary product	. Even if the complementary product has low sales potential by
significantly related to teamwork quality.	relationship	proximity and teamwork quality varies among the six

S	However, the magnitude of the	between	facets of
	that high formality of communication had a negative effect on	technological innovation	. On the aggregate level, network cohesiveness, centrality, and diversity of
	opinion leaders. The Effect of IT and Co-location on	Knowledge Dissemination.	Due to the increasing globalization of businesses, new ideas for
	successful approach to the front end effectively links business strategy,	product strategy	, and product-specific decisions. Forging these links requires a process
	is configured in new service development (NSD) versus new product	development (NPD).	This study takes a multidimensional approach and measures firm
	teamwork in innovative projects Innovation teams vary in terms of	team members	∅ proximity, i.e., the degree to which all team members
E	discovery and development process ó the translation of fundamental science into	new drugs	, vaccines and devices. This type of innovation requires significant investment
	to enable the techniques of structure-based and fragment-based	drug discovery	to be applied to difficult GPCR targets that our scientists
	in-licensed at IND-stage mid-2010, is currently in phase 2	clinical development	in B-ALL, CLL and NHL. Innovation Capital In 2012, MorphoSys
	2b, sodium-dependent phosphate transport protein 2b, linked to the	small molecule	, cytotoxic, microtubule-disrupting agent, monomethyl auristatin E (MMAE). NaPi2b
	In January 2012, CSL Behring commenced recruitment of 200 patients in a	Phase III	study in Europe to assess the use of RiaSTAP [®] in
	discovery and medicinal chemistry to cutting edge technologiesô to uncover	new medicines	. In the quest for new antibiotics, our experts and partners
	granule, injection, tape, ophthalmic/nasal solution, syrup etc.Covering all	therapeutic areas	Cardiovascular, Gastro-intestinal, Blood / body fluid, Other metabolic, Antibiotics, Central
	several cancers. A phase I clinical trial evaluating RG7813 in	solid tumors	is ongoing. Managed by: 2. Pharma Research and Early Development Roche
to values associated with current recombinant FIX therapy. A pivotal	Phase II	/III adult study was completed in 2013. Also in January 2013, the	

Appendice H

Il *digram* comune (S: studiosi di management; E: esperti di settore)

an R&D professional in this company, members of other	R &D	teams seem to be more important as sources of
than as sources of technological information. Surprisingly, the relocation of	R &D	personnel also did not increase the amount of communication
related to product sales, product lifetime, and a firm's	R &D	activity for product upgrades, are applied to empirically test

S	variety of computing platforms. Meeting those needs required neither excessive	R &D	investments nor radically new core technologies. Instead, the solution
	and innovation for firms competing in the Information Age How	R &D	is coordinated in Japanese and European multinationals What are
E	pursuing global product development opportunities across its core product businesses.	Research and development	activities capitalize on the Company's expertise in numerous drug
	industry average of 15 to 17 percent. R&D Organization Our worldwide	research and development	(R&D) network connects Japan, the United States, Europe, India
	R&D Centres Our Centres of Excellence Almirall has three	R &D	centres with dedicated scientists and experts in all product
	our territories. We also look for suitable partners for joint	R &D	projects. Our M&A seeks out prospects for company
	needs. Pipeline Future Promise Consult the Almirall pipeline in our	R & D	section, the most promising pipeline in our history. Alliances

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare alcune persone per il loro fondamentale contributo che ha reso possibile la definizione e la stesura di questo lavoro di tesi.

Un ringraziamento davvero speciale va alla Dott.ssa Bice Della Piana, punto di riferimento accademico costante e di forte sostegno morale in qualsiasi situazione. La ringrazio sinceramente e con il più profondo affetto per aver accettato di guidarmi e per avermi sostenuta nella mia crescita professionale e personale. Sin dall'inizio ha creduto in me, motivandomi con la sua tenacia, dedizione e amore nella ricerca.

Un sentito ringraziamento al Prof. Mario Monteleone, per l'aiuto ed il prezioso supporto ricevuto in quest'ultimo periodo di stesura del lavoro di tesi.

Un sincero ringraziamento al Prof. Gerardino Metallo, per le riflessioni e i consigli e al Prof. Alfonso Siano, per gli utili suggerimenti, ricevuti in questi anni di dottorato.

A Mallo, non ci sono parole per descrivere la stima e il grande bene che ti voglio. Grazie per avermi sempre ascoltata e guidata ma, un semplice ringraziamento risulta riduttivo per spiegare quanto e cosa sei per me.

Ai miei genitori, a Marta e ad Josè che, con pazienza e tanto amore, mi hanno sostenuto durante questi anni, incentivandomi anche nei momenti più duri.

Alle colleghe e care amiche Gabriella e Rosalia, si sono dimostrate sempre disponibili, regalandomi momenti che non dimenticherò.

Un ringraziamento, infine, alle persone conosciute in questi anni e, in particolare, a Giada, Rocco ed Ezio.