

# Takeda Italia: una nuova leadership inclusiva per una crescita globale del Gruppo giapponese

## **Maria Isabella Leone**

Professoressa Associata di Economia e Gestione delle Imprese e Gestione dell'Innovazione (Aperta), Luiss Business School

## **Ginevra Assia Antonelli**

Dottoranda di Ricerca di Gestione dell'Innovazione (aperta) e pratiche organizzative, Luiss Guido Carli

TEACHING CASES 2023





## LUISS BUSINESS CASES





Maria Isabella Leone  
Ginevra Assia Antonelli

# Takeda Italia: una nuova leadership inclusiva per una crescita globale del Gruppo giapponese

**LUISS**   
University Press

© 2023 Luiss University Press – LuissX srl  
Proprietà letteraria riservata  
ISBN 979-12-5596-085-0

Luiss University Press – LuissX srl  
Viale Romania 32  
00197 Roma  
Tel. 06 85225481 – 5431  
[www.luissuniversitypress.it](http://www.luissuniversitypress.it)  
E-MAIL [universitypress@luiss.it](mailto:universitypress@luiss.it)

Questo libro è stato composto in ITC Charter e stampato su carta acid free  
presso Cimer snc Via M. Bragadin, 12 00136 Roma

Prima edizione gennaio 2024

## TAKEDA ITALIA

A partire dal sogno del trentaduenne Chobei Takeda I di aprire un'impresa per la vendita di erbe medicinali della tradizione giapponese e cinese, realizzato nel lontano 12 giugno 1781, Takeda Pharmaceutical Company Limited ha affrontato negli anni grandi sfide e cambiamenti, fino a diventare oggi una delle prime dieci case farmaceutiche al mondo, e la prima in Giappone. La crescita dell'Azienda è sempre stata un obiettivo particolarmente a cuore della proprietà e del management di Takeda, realizzato progressivamente anche tramite partnerships e acquisizioni strategiche. Da un lato, attraverso l'espansione del portafoglio prodotti per rispondere alle esigenze di un numero sempre maggiore di pazienti; dall'altro, attraverso l'espansione geografica, realizzata con l'intento di raggiungere i propri pazienti ovunque si trovino. Nel 2014, Christophe Weber diventa il primo CEO non-giapponese alla guida dell'Azienda nipponica. Sebbene questa scelta sia espressione dell'irreversibile processo di globalizzazione dell'organizzazione, la decisione genera perplessità e malcontento, tanto da portare 110 ex dirigenti, compresi alcuni membri della famiglia Takeda, a firmare una petizione volta a convincere gli azionisti a rifiutare la nomina dello stesso Weber. Nonostante queste manifestazioni contrarie, il nuovo CEO riesce a rimanere saldo nella sua posizione, secondo la volontà del suo predecessore, Yasuchika Hasegawa, che fu il primo CEO che non vantava legami diretti con la famiglia Takeda e sancisce una nuova impronta globale per il Gruppo. *In questo nuovo contesto, quali sono state le scelte di Takeda Italia per distinguere il proprio stile di leadership, in linea con il nuovo assetto strategico e organizzativo del Gruppo, incentrato sui principi di diversità e inclusività a 360°?*<sup>1</sup>

La redazione del caso rientra nelle attività di divulgazione dell'Osservatorio sull'equità di genere nella leadership in Sanità (<https://businessschool.luiss.it/osservatorio-leadership-femminile-sanita/>), in collaborazione tra la Luiss Business School e Leads-Associazione Donne Leader in Sanità. Si ringrazia l'azienda sponsor per il supporto nel progetto di ricerca.

1. Si ringrazia Giorgia Morra, per l'attività di supporto alla compilazione bibliografica, alla sistematizzazione delle fonti e dei materiali, e alla strutturazione delle sezioni del documento.



# Storia di una Multinazionale

*“Better Health for People, Brighter Future for the World” –  
defines why we exist and how we will contribute to society!<sup>2</sup>*  
(Christophe Weber, Takeda CEO, 2022)

## Tra tradizione e globalizzazione

*“Lavorare con integrità e trattare la medicina come se i pazienti curati fossero i tuoi stessi figli”<sup>3</sup>*, questo è stato il presupposto fondante e senza tempo su cui è stato costruito l'intero sistema dei valori aziendali, condiviso su tutto il territorio globale ove l'Azienda opera; è questo lo spirito che guida l'Azienda, con i suoi circa 50.000 dipendenti, che ormai da oltre 240 anni è leader nel settore biofarmaceutico e che vanta la propria presenza in più di 80 diversi Paesi.<sup>4</sup>

Una storia lunga, iniziata nel lontano 1781, quando il Fondatore Chobei Takeda I inizia a commercializzare, in una piccola bottega ad Osaka, in Giappone, erbe medicinali della tradizione giapponese e cinese, iniziando così a scrivere le prime pagine di quella che oggi è la Takeda Pharmaceutical Company Limited, fra le prime dieci case farmaceutiche al mondo, e la prima in Giappone.

Sin dalla fondazione, Chobei Takeda I si è distinto per l'integrità del suo operato e per la qualità dei prodotti e servizi offerti; solcando questa impronta, il suo successore, Chobei Takeda IV decide, nel 1871, di guardare anche all'Occidente e inizia l'importazione di farmaci occidentali. Questo è stato il primo passo per incrementare il portfolio di prodotti offerti dall'Azienda. Il processo di modernizzazione, di conseguenza, è stato inaugurato dall'acquisizione della Uchibayashi Drug Works<sup>5</sup> nel 1895, che ha permesso all'Azienda di iniziare in proprio la produzione di prodotti farmaceutici. Come ulteriore sintomo di crescita, nel 1914, prende vita anche la divisione Ricerca & Sviluppo (R&S) e si realizzano importanti investimenti. Attraverso queste due impegnative e dispendiose mosse strategiche, che hanno caratterizzato la fine di un vecchio, e l'inizio di un nuovo secolo, l'Azienda inizia a produrre una serie<sup>6</sup> di prodotti propri, permettendo così una espansione del portfolio, ed iniziando anche attività di esportazione in Cina, Russia e Stati Uniti.

2. “2022 Annual Integrated Report”, disponibile al link: [https://www.takeda.com/49fefaf/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda\\_2022\\_annual\\_integrated\\_report.pdf](https://www.takeda.com/49fefaf/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda_2022_annual_integrated_report.pdf), ultimo accesso a dicembre 2022.
3. “Our History”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/who-we-are/company-information/history/>, ultimo accesso a dicembre 2022.
4. “La nostra storia”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/il-gruppo-takeda/storia/#:text=Nel%201781%2C%20Chobei%20Takeda%20I,dei%20suoi%20prodotti%20e%20servizi>, ultimo accesso a gennaio 2023.
5. L'Uchibayashi Drug Works è un'azienda che realizzava prodotti come il subgallato di bismuto e il cloridrato di chinino, come affermato dal Sito Web Ufficiale dell'azienda nella sezione “Our History”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/who-we-are/company-information/history/>, ultimo accesso a dicembre 2022.
6. I primi prodotti nella pipeline aziendale furono Calmotin (sedativo), Novoroform (analgesico) e Lodinon. Informazioni tratte da “Our History”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/who-we-are/company-information/history/foundation-modernization/>, ultimo accesso a dicembre 2022.

Con la creazione della divisione addetta al controllo della qualità, nel 1915 viene fondata la Takeda Pharmaceutical Company. Solo dieci anni dopo, l'Azienda si trasforma in Chobei Takeda & Co., Ltd., con annesse divisioni R&S e Marketing, e cessa di essere una società a proprietà individuale. Nel 1949 Takeda diventa una società per azioni quotandosi nelle borse di Tokyo e Osaka, e questo permetterà all'Azienda di avviare un processo di crescita globale, arrivando fino ai nostri giorni. Qualche anno dopo, l'Azienda ha iniziato a stanziare ingenti finanziamenti per progetti dedicati alla comunità; nel 1960 viene creata la Shoshisha Foundation,<sup>7</sup> per sostenere gli studenti meritevoli di ceto basso; nel 1963 viene istituita la Takeda Science Foundation,<sup>8</sup> per “contribuire allo sviluppo delle tecnologie e della cultura scientifica, incoraggiando e sostenendo la ricerca nei campi di maggior rilevanza”,<sup>9</sup> e che ancora oggi lavora avendo a mente un ambizioso obiettivo: “helping dreams come true”.<sup>10</sup>

Durante la seconda metà del '900, inoltre, oltre ad essere attuata strategicamente un'ulteriore espansione del portafoglio prodotti, attraverso la commercializzazione (e per alcuni anche la produzione) di importanti farmaci come l'antibiotico Aureomicina,<sup>11</sup> Alinamin,<sup>12</sup> Lupron<sup>13</sup> e Lansoprazolo,<sup>14</sup> è stata intrapresa un'espansione geografica della realtà aziendale. In particolare, le vendite hanno raggiunto l'Asia Sudorientale, le Filippine, la Thailandia e l'Indonesia, per poi arrivare nel 1978 in Francia attraverso la creazione di una joint venture, ed in Germania e Italia, con la creazione di vere e proprie basi operative.

Dal 1985 al 1999, si è consolidato il processo di globalizzazione dell'azienda: Takeda prende piede in America, fondando l'America Research & Development Center Inc.,<sup>15</sup> la Takeda America Holdings,

7. “Quotazione-Espansione nei mercati internazionali: 1945-1984”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/il-gruppo-takeda/storia/1945-1984/>, ultimo accesso a dicembre 2022.
8. Per informazioni ulteriori sulla Takeda Science Foundation è possibile consultare il Sito Web Ufficiale della Fondazione, disponibile al link: <https://www.takeda-sci.or.jp/en/>, ultimo accesso a dicembre 2022.
9. “Quotazione-Espansione nei mercati internazionali: 1945-1984”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/il-gruppo-takeda/storia/1945-1984/>, ultimo accesso a dicembre 2022.
10. “Takeda Science Foundation”, disponibile al link: <https://www.takeda-sci.or.jp/en/>, ultimo accesso a dicembre 2022.
11. “Foglio illustrativo: informazioni per l'utilizzatore. Aureomicina 3% unguento”, disponibile al link: [https://farmaci.agenziafarmaco.gov.it/aifa/servlet/PdfDownloadServlet?pdfFileName=footer\\_008627\\_002039\\_FL.pdf&retry=0&sys=m0bl3](https://farmaci.agenziafarmaco.gov.it/aifa/servlet/PdfDownloadServlet?pdfFileName=footer_008627_002039_FL.pdf&retry=0&sys=m0bl3), ultimo accesso a dicembre 2022.
12. “Takeda Alinamin EX Plus 180 Tablets”, disponibile al link: <https://japanesetaste.com/products/takeda-alinamin-ex-plus-180-tablets>, ultimo accesso a dicembre 2022.
13. “Takeda obtained new drug application approval of “Leuplin Pro for injection kit 22.5 mg” in Japan for the treatment of prostate cancer and premenopausal breast cancer”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/newsroom/newsreleases/2015/Takeda-Obtained-New-Drug-Application-Approval-of-Leuplin-PRO-for/>, ultimo accesso a dicembre 2022.
14. “Lansoprazolo takeda: bugiardino (foglietto illustrativo)”, disponibile al link: <https://www.torrinomedica.it/foglietti-illustrativi/lansoprazolo-takeda-bugiardino-foglietto-illustrativo/>, ultimo accesso a dicembre 2022.
15. “Takeda Development Center Americas, Inc.”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/who-we-are/company-information/worldwide-offices/Takeda-Development-Center-Americas-Inc/>, ultimo accesso a dicembre 2022.

## TAKEDA ITALIA

Inc. e quella che oggi è la Takeda Pharmaceuticals USA, Inc.<sup>16</sup> Contemporaneamente, l'Azienda pone le sue basi in UK, Irlanda e nel 1995 fonda una filiale denominata LI Takeda, che è stata la prima azienda nell'industria farmaceutica giapponese ad avere il focus gestionale sull'agevolazione dei lavoratori con disabilità, costituendo un primo passo, tangibile ed ufficiale, rispetto ai temi di Diversità e Inclusione, ancora poco diffusi. Sempre nel Regno Unito, nel 1996 viene fondata un'azienda focalizzata sullo sviluppo farmaceutico, quella che oggi è Takeda Global Research & Development Centre (Europe), Ltd.<sup>18</sup>

In questo percorso di crescita, l'avvento del nuovo millennio è stato segnato dalla scelta aziendale di disinvestire in tutte le attività non farmaceutiche, presenti in azienda fino al 2000. Inizialmente, infatti, l'Azienda si interessava anche di progetti nel settore del benessere animale, di prodotti chimici e altre attività. La scelta è stata presa per concentrare risorse finanziarie e gestionali solo nell'attività farmaceutica, mantenendo sempre una particolare attenzione all'offerta di prodotti di qualità e in particolare al core business dell'oncologia.

Il nuovo secolo, inoltre, è stato caratterizzato da continue acquisizioni<sup>19</sup> di aziende e realtà importanti che hanno permesso a Takeda di svilupparsi come azienda farmaceutica su scala internazionale, e conseguentemente, di diventare impresa leader di settore, globalmente riconosciuta. Tra queste acquisizioni, tre sono state particolarmente incisive e rilevanti per il futuro aziendale: l'incorporazione nel 2008 dell'americana Millennium Pharmaceuticals, Inc., che nel 2014 ha dato poi vita a Takeda Oncology, sede globale della Business Unit specializzata in oncologia che riunisce le unità di Global Oncology Business, R&D e Drug Discovery, quella della svizzera Nycomed,<sup>20</sup> avvenuta nel 2011, e l'acquisizione della multinazionale irlandese Shire<sup>21</sup> nel 2019. La prima ha permesso a Takeda di ampliare il portafoglio prodotti con farmaci biotecnologici innovativi, in gastroenterologia e in oncologia, grazie alla solida pipeline, alle conoscenze e alle tecnologie portate in dote dall'azienda americana, la seconda di espandere la propria presenza, raggiungendo più di 70 Paesi nel mondo e generando una prima significativa riorganizzazione aziendale. L'acquisizione di Shire, invece, è stata conclusa dal primo CEO non-giapponese di Takeda, Christophe Weber, che ha rivoluzionato il focus strategico aziendale, puntando all'ampliamento degli obiettivi di crescita del portafoglio prodotti e mercati, alla riorganizzazione delle aree terapeutiche di business e ad una forte accelerazione del processo d'internazionalizzazione dell'intera organizzazione.

16. "Takeda America Holdings, Inc.", disponibile al link: <https://www.takeda.com/who-we-are/company-information/worldwide-offices/Takeda-America-Holdings-Inc/>, ultimo accesso a dicembre 2022.

17. "Takeda Pharmaceuticals U.S.A., Inc.", disponibile al link: <https://www.takeda.com/who-we-are/company-information/worldwide-offices/Takeda-Pharmaceuticals-USA-Inc>, ultimo accesso a dicembre 2022.

18. "Takeda Development Centre Europe Ltd.", disponibile al link: <https://www.takeda.com/who-we-are/company-information/worldwide-offices/Takeda-Development-Centre-Europe-Ltd/>, ultimo accesso a dicembre 2022.

19. Per avere più informazioni sulle acquisizioni portate a termine da Takeda è possibile far riferimento a quanto raccontato sulla storia aziendale direttamente dal Sito Web Ufficiale disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/il-gruppo-takeda/storia/2000-/>, ultimo accesso a dicembre 2022.

20. "Nycomed", disponibile al link: <https://en.wikipedia.org/wiki/Nycomed>, ultimo accesso a dicembre 2022.

21. "Shire", disponibile al link: [https://it.frwiki.wiki/wiki/Shire\\_\(entreprise\)](https://it.frwiki.wiki/wiki/Shire_(entreprise)), ultimo accesso a dicembre 2022.

## Visione, valori e simboli distintivi aziendali: le radici giapponesi

Il modus operandi di Takeda, fortemente ancorato alla tradizione giapponese, è permeato dalla visione aziendale e dai suoi valori senza tempo. *“Battersi per migliorare la salute delle persone, attraverso un’innovazione all’avanguardia in medicina”*<sup>22</sup> (*“Better Health, Brighter Future”*<sup>23</sup>) è il manifesto caratterizzante di questa organizzazione e ne definisce la sua visione che consiste nello *“scoprire e rendere disponibili farmaci innovativi in grado di migliorare la vita delle persone, guidati dall’impegno verso i pazienti, le nostre persone ed il pianeta”*.<sup>24</sup>

La matrice giapponese, risalente alla fondazione di Chobei Takeda I e ai suoi successori, è stata fondamentale per la caratterizzazione dell’impronta e dello sviluppo di Takeda, delineandone in maniera chiara i valori che definiscono il cosiddetto *“Takeda-ismo”*: **l’Integrità, il primo valore ed al centro di tutto, seguito da Lealtà, Onestà e Perseveranza**, messi in pratica attraverso azioni basate sulle priorità **Paziente-Fiducia-Reputazione-Business**, in questo preciso ordine. Takeda lavora mettendo il Paziente al primo posto, costruendo così rapporti di fiducia con la società tutta, impegnandosi giornalmente a rafforzare la propria reputazione anche attraverso lo sviluppo di un business sostenibile.



Figura 1: Valori del Takeda-ismo, Sito ufficiale Takeda<sup>25</sup>

Ogni farmaco prodotto, o servizio offerto, deve essere efficace, di qualità, e adeguato a ogni **Paziente**,<sup>26</sup> al fine di cambiare in meglio la sua vita. Il sentimento di **Fiducia** non riguarda solo il rapporto tra paziente e medico, ma anche tra i dipendenti dell’organizzazione. La cooperazione,<sup>27</sup> il rispetto e la fiducia caratterizzano il lavoro quotidiano di tutti a tutti i livelli dell’organizzazione, secondo una logica di equità. Infine, l’Azienda si prende cura della propria **Reputazione**, adottando un modus operandi che rispetti sempre i principi etici di oggettività, onestà e trasparenza

22. “Takeda Italia-Profilo aziendale”, disponibile al link: [https://www.takeda.com/4ab49c/siteassets/it-it/home/media/takeda-italia\\_profilo-azienda\\_apr2020.pdf](https://www.takeda.com/4ab49c/siteassets/it-it/home/media/takeda-italia_profilo-azienda_apr2020.pdf), ultimo accesso a dicembre 2022.

23. Lo slogan è tra i principali elementi che caratterizzano il valore creato dall’azienda e percepito dai clienti.

24. “Filosofia aziendale”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/filosofia-aziendale/#:text=Siamo%20guidati%20dai%20valori%20del,Business%2C%20in%20questo%20preciso%20ordine>, ultimo accesso a dicembre 2022.

25. “Filosofia aziendale”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/filosofia-aziendale/>, ultimo accesso a dicembre 2022.

26. È possibile avere informazioni dettagliate sull’aspetto Pazienti riferendosi al Codice di Condotta globale disponibile sul sito Web dell’azienda, disponibile al link: <https://www.takeda.com/4ab330/siteassets/it-it/home/media/materiali-istituzionali/codicecondotta.pdf>, ultimo accesso a dicembre 2022.

27. Si faccia riferimento alle molteplici acquisizioni, e partnership che l’azienda mette in atto costantemente.

## TAKEDA ITALIA

sia nella comunicazione interna sia nella comunicazione verso gli stakeholders (es. i risultati delle sperimentazioni condotte sono resi pubblici per garantire la massima trasparenza). Tutto questo trova la sua massima espressione nella definizione ed implementazione delle strategie di business dell'Azienda giapponese che nel suo operato quotidiano osserva fedelmente i suoi principi e valori fondanti. Il Takeda-ismo è rilevabile anche nel significato insito nei simboli aziendali; il logo originale dell'Azienda, cosiddetto il "Dakiyama Hon",<sup>28</sup> raffigurante due "montagne che si abbracciano", luogo di origine della famiglia ed Osaka, dove venne aperta la prima rivendita Takeda di piante medicinali, viene immaginato con l'obiettivo di non perdere mai il legame con le radici, e dunque di tenere sempre alta la reputazione della famiglia Takeda.

L'inclusione infatti del termine "Hon", che vuol dire proprio "principale", richiama l'importanza del progetto familiare che, traslata nel contesto competitivo, indica la gran rilevanza dell'Azienda nel panorama della biofarmaceutica mondiale.

Nel tempo vennero sviluppati altri due loghi con funzioni differenti; uno utilizzato per indicare che i prodotti erano a norma con gli standard farmaceutici del Giappone, ed un secondo marchio commerciale, raffigurante un airone bianco, ideato per

rappresentare l'alta qualità dei prodotti. Nel 1961, si arriva a modificare il logo originale per crearne uno da utilizzare per l'estero, pur mantenendo il suo forte legame con le radici aziendali: si smussano gli angoli per dare un senso di cura e di premura, e si aggiunge il nome Takeda per rendere l'azienda internazionalmente riconoscibile.



Figura 2: "Montagne che si abbracciano", 1° logo aziendale<sup>29</sup>



Figura 3: Logo per l'estero ideato nel 1961<sup>30</sup>

28. Per informazioni più dettagliate sul logo, e sulla sua storia, è possibile consultare il documento ufficiale presente sul sito Web aziendale, disponibile al link: [https://www.takeda.com/4ab4db/siteassets/system/who-we-are/companyinformation/history/changes-to-the-corporate-logo/en\\_history\\_of\\_dakiyama\\_mar2019.pdf](https://www.takeda.com/4ab4db/siteassets/system/who-we-are/companyinformation/history/changes-to-the-corporate-logo/en_history_of_dakiyama_mar2019.pdf), ultimo accesso a dicembre 2022.

29. "I nostri simboli aziendali", disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/il-gruppo-takeda/storia/simboli-aziendali/>, ultimo accesso a dicembre 2022.

30. "I nostri simboli aziendali", disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/il-gruppo-takeda/storia/simboli-aziendali/>, ultimo accesso a dicembre 2022.



## L'espansione geografica e di prodotto per una crescita centrata sui pazienti

*“While the science and technology we advance are constantly evolving, our ambition remains. We move science forward, so we can transform more lives”<sup>31</sup>*  
(Takeda, 2023)

### Le acquisizioni di Nycomed e Shire

L'espansione oltre i confini Giapponesi ha da sempre avuto come obiettivo principale quello di arrivare con i propri farmaci a più persone possibili, migliorandone la qualità di vita ed offrendo al mondo la possibilità di un futuro migliore.

Sotto la guida del CEO Yasuchika Hasegawa, nella primavera del 2011 è stato annunciato l'accordo di acquisizione di Nycomed,<sup>32</sup> da parte della Takeda Pharmaceutical Company Limited, per 9,6 miliardi di euro. Secondo le parole stesse del CEO dell'acquisita, Hakan Bjourklund, *“the combination of Takeda’s successful track record of innovation with Nycomed’s efficient commercialization and manufacturing infrastructure will create a global player with a phenomenal ability to bring medicines to patients and healthcare providers around the world”*.<sup>33</sup> L'unione, dunque delle due aziende ha permesso a Takeda di acquisire un'esperienza maggiore in termini di produzione e commercializzazione, raggiungendo altresì nuovi mercati. *“Nycomed’s strenght in a geographically wide range of markets and its diverse talent base will be a strong driver to helping us realize our important mission of striving toward better health for patients worldwide through leading innovation in medicine”*,<sup>34</sup> così ribadiva infatti Yasuchika Hasegawa,<sup>35</sup> Presidente e CEO Takeda, commentando

31. Takeda.com sito ufficiale, disponibile al link: <https://www.takeda.com/>, ultimo accesso a giugno 2023.

32. “Takeda to acquire Nycomed”, disponibile al link: <https://www.prnewswire.com/news-releases/takeda-to-acquire-nycomed-122216548.html>, ultimo accesso a dicembre 2022.

Nycomed è un'azienda che nasce in Norvegia nel 1874 quando il fondatore Morten Nyegaard inizia ad importare nel Paese prodotti ad uso medico. Anni dopo, nel 1913, dà inizio alla produzione di prodotti farmaceutici generici e negli anni successivi ha posto in essere diverse acquisizioni di divisioni specifiche ed aziende. Nel 2007, con l'acquisizione di Altana Pharma, diventa una delle più importanti aziende farmaceutiche al mondo.

Come è accaduto a Takeda, anche le acquisizioni di Nycomed hanno permesso all'azienda di espandersi su gran parte del territorio mondiale aprendo siti di produzione in Nord Europa, in Italia (Milano) oltre che negli Stati Uniti d'America, arrivando anche sul territorio Russo e in Medio Oriente.

Il portafoglio prodotti dell'azienda comprende(va) sia prodotti vendibili previa prescrizione, sia prodotti da banco. Le aree di interesse riguardano la gastroenterologia, le malattie respiratorie e infiammatorie, oltre che la gestione dei tessuti. La forza intrinseca alla strategia attuata da Nycomed è stata l'applicazione di strategie specifiche differenti da paese a paese. Nycomed, disponibile al link: <https://en.wikipedia.org/wiki/Nycomed>, ultimo accesso a dicembre 2022.

33. “Takeda to acquire Nycomed”, disponibile al link: <https://www.prnewswire.com/news-releases/takeda-to-acquire-nycomed-122216548.html>, ultimo accesso a gennaio 2023.

34. “Takeda to acquire Nycomed”, disponibile al link: <https://www.prnewswire.com/news-releases/takeda-to-acquire-nycomed-122216548.html>, ultimo accesso a dicembre 2022.

35. Yasuchika Hasegawa, ex-Presidente e CEO Takeda, disponibile al link: <https://www.weforum.org/people/yasuchika-hasegawa>, ultimo accesso a dicembre 2022.

l'operazione. La fusione delle rispettive culture aziendali ha permesso la creazione di una forte base operativa e strategica per l'ingaggio e la crescita di talenti su scala internazionale, in linea con l'orientamento di crescita globale sostenibile dell'Azienda giapponese, funzionale al raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici e finanziari di medio e lungo termine. Tra le conseguenze più rilevanti di questa acquisizione strategica, nasce nel 2012 la nuova Takeda Italia S.p.A.,<sup>36</sup> come fusione tra Takeda Italia Farmaceutici S.p.A. e l'acquisita Nycomed S.p.A. La neonata Azienda decide di optare per la chiusura della sede di Milano dell'azienda incorporata<sup>37</sup> e di confermare come unica sede commerciale quella di Roma. La fusione non è stata priva di scelte difficili, ma necessarie, quali la riduzione del personale per evitare duplicazione dei ruoli professionali. Strategicamente parlando, l'acquisizione del 2011 ha avviato un processo di crescita globale che ha raggiunto il culmine grazie all'acquisizione dell'azienda Shire<sup>38</sup> nel 2019. Così, infatti, risuona il titolo dell'articolo con il quale Takeda annuncia, sul suo sito pubblico, l'operazione: *"Takeda completes acquisition of Shire, becoming a Global, Values-based, R&D Driven Biopharmaceutical Leader"*.<sup>39</sup> La motivazione principale che ha posto le basi dell'acquisizione è stata l'intenzione di rafforzare la capacità di Ricerca e Sviluppo, attraverso una pipeline combinata altamente innovativa. Con l'ingresso di Shire nel Gruppo Takeda, l'azienda del Sol Levante è diventata leader nelle malattie rare. In una successiva comunicazione ai dipendenti dell'azienda acquisita, il CEO Christophe Weber, incaricato nel 2014, ribadisce infatti le motivazioni alla base della scelta, sottolineando che *"Shire has deep expertise in rare diseases, an attractive modality-diverse mid- and late-stage pipeline, enriched with large-molecule programs, as well as cutting-edge technologies in gene therapy and recombinant proteins. Combining this with Takeda's early development and research-oriented R&D program will result in a highly complementary, robust, modality-diverse pipeline and a strengthened R&D engine focused on breakthrough innovation"*.<sup>40</sup> Come effetto

36. "Nasce Takeda Italia, unione di Takeda Italia Farmaceutici e Nycomed S.p.A", disponibile al link: [https://www.quotidianosanita.it/scienza-e-farmaci/articolo.php?articolo\\_id=12845](https://www.quotidianosanita.it/scienza-e-farmaci/articolo.php?articolo_id=12845), ultimo accesso a gennaio 2023.

37. "A casa 40% dei dipendenti", disponibile al link: <https://www.v-finance.it/azienda-pharma-si-dice-responsabile-a-casa-40-dipendenti-csr-in-takeda-utili-record-e-tagli/>, ultimo accesso a gennaio 2023.

38. Shire, è una multinazionale che lavora nel settore della farmaceutica, ha origini irlandesi ed è una tra le più importanti aziende farmaceutiche. L'azienda è specializzata nella produzione di farmaci innovativi per la cura di malattie rare ed oncologiche. Nasce nel 1986 dall'idea di un gruppo di imprenditori che ambivano a cercare soluzioni per malattie non ancora coperte da cure. Come Takeda e Nycomed, anche l'irlandese riesce a diventare Leader di settore attraverso diverse acquisizioni, tra cui NPS Pharmaceuticals, Dyax e Baxalta, che permettono di allargare il raggio di azione verso nuove aree della medicina. "About Shire Pharmaceuticals", disponibile al link: <https://www.biospace.com/employer/541875/shire-pharmaceuticals/19/>, ultimo accesso a dicembre 2022.

39. "Takeda completes acquisition of Shire, becoming a Global, Values-based, R&D Driven Biopharmaceutical Leader." disponibile al link: <https://www.takeda.com/newsroom/newsreleases/2019/takeda-completes-acquisition-of-shire-becoming-a-global-values-based-rd-driven-biopharmaceutical-leader/>, ultimo accesso a dicembre 2022.

40. "Christophe Weber letter to shire employees", disponibile al link: <https://www.takeda.com/4ab447/siteassets/system/investors/offer-for-shire-plc/may-8-2018---letter-to-shire-employees-a-welcome-message-from-takeda-ceo-christophe-weber.pdf>, ultimo accesso a dicembre 2022.

## TAKEDA ITALIA

dell'acquisizione, si è assistito ad una virata importante della R&S del Gruppo, in nuove aree quali le malattie rare ed i farmaci plasmaderivati, così come nell'oncologia, la gastroenterologia, le neuroscienze ed i vaccini. L'acquisizione di Shire, da parte di Takeda, rappresenta dunque il massimo livello di concretizzazione degli obiettivi dell'Azienda che il CEO Weber commentava con queste parole: *“We appreciate the support of our employees, partners and shareholders throughout the process. This marks a significant moment in Takeda’s history and is an exciting step forward as we accelerate our transformation journey to deliver highly-innovative medicines to patients around the world with expanded scale and geographical footprint”*.<sup>41</sup>

La strategia di espansione geografica e di prodotto tramite acquisizioni sembra dunque avere mantenuto la promessa di far raggiungere al Gruppo farmaceutico *“the global scale to reach a new level”*, come da obiettivo del CEO Weber, riconosciuto da alcuni media con l'espressione: *“CEO Christopher Weber Trims Takeda’s Fat and Builds Muscle in Much-Needed Areas”*.<sup>42</sup> Sembrava quindi tutto pronto per l'inaugurazione di una nuova era per Takeda, all'insegna del successo e della possibilità di nuove opzioni di cura per un numero sempre maggiore di pazienti. *Ma il Gruppo nipponico era pronto per questo grande salto?*

### Dietro le quinte di un accordo non privo di ostacoli

Takeda e Shire hanno impiegato otto mesi dal momento dell'annuncio fino alla chiusura dell'accordo di 62 milioni di dollari, periodo durante il quale, nonostante il grande supporto dimostrato dalla maggior parte degli azionisti dell'Azienda, non sono mancate tensioni interne che rischiavano di minare il successo dell'intera operazione. Prima di tutto, alcuni membri della famiglia Takeda hanno espresso dissenso e timori nei confronti di questa strategia: Kazu Takeda, discendente della famiglia, affiancato da un gruppo di azionisti, ha reso pubbliche le sue perplessità in merito a questa operazione, definendola come potenzialmente disastrosa e poco rispettosa della cultura e delle tradizioni dell'organizzazione, che ne hanno caratterizzato e ispirato l'operato per più di due secoli. *“We understand that scaling up is necessary, but Takeda management has to think about the traditional corporate culture and the health of the company. Hasty decisions on big deals should be avoided. It will lead to disaster if there are large-scale mergers and acquisitions without careful consideration”*,<sup>43</sup> così hanno risuonato le sue parole.

41. “Takeda Completes Acquisition of Shire, Becoming a Global, Values-Based, R&D-Driven Biopharmaceutical Leader”, disponibile al link: <https://www.businesswire.com/news/home/20190107005584/en/Takeda-Completes-Acquisition-of-Shire-Becoming-a-Global-Values-Based-RD-Driven-Biopharmaceutical-Leader>, ultimo accesso a gennaio 2023.

42. “CEO Christopher Weber Trims Takeda’s Fat and Builds Muscle in Much-Needed Areas”, disponibile al link: <https://www.biospace.com/article/ceo-b-christopher-weber-b-trims-takeda-s-fat-and-builds-muscle-in-much-needed-areas/>, ultimo accesso a gennaio 2023.

43. “Despite Opposition, Takeda Shareholders Approve Shire Acquisition for \$58 Billion”, disponibile al link: <https://www.biospace.com/article/takeda-shareholders-approve-acquisition-of-shire/>, ultimo accesso a gennaio 2023.

Sebbene all'inizio fosse un ridotto nucleo di persone, circa 12, di cui Kazu Takeda si faceva portavoce, in poco tempo un numero cospicuo di voci contrarie, pari a 130 individui (rappresentanti circa il 10% sul 33% necessario per bloccare l'operazione dell'azienda)<sup>44</sup> fece le proprie rimostranze. Gli oppositori consideravano la scelta di Weber come particolarmente rischiosa, definendola *“the height of madness”*,<sup>45</sup> compiuta non solo ai danni della cultura aziendale giapponese, ma anche ai danni della situazione finanziaria del Gruppo, conseguente all'acquisizione, visto l'elevato debito generato.<sup>46</sup> Non solo, si temeva che l'accelerata internazionalizzazione a cui l'Azienda era stata sottoposta non fosse coerente con un processo di trasformazione organica della stessa e che non assicurasse il saldo ancoramento alla tradizione e ai valori giapponesi. Dunque, due forze sembravano scontrarsi: da un lato, la necessità strategica di globalizzazione dell'Azienda, dall'altro, il rispetto della lunga storia e tradizione di Takeda, nata oltre 240 anni prima. *Quali scelte organizzative e di management dovevano essere prese?*

44. “Opponents to Takeda’s \$62B buyout of Shire gain support but need much more”, disponibile al link: <https://www.fiercepharma.com/pharma/opponents-to-takeda-s-62b-buyout-shire-gain-support-but-need-much-more>, ultimo accesso a dicembre 2022.

45. “Japan Inc needs foreign managers to succeed in a globalizing world”, disponibile al link: <https://asia.nikkei.com/Opinion/Japan-Inc-needs-foreign-managers-to-succeed-in-a-globalizing-world>, ultimo accesso a dicembre 2022.

46. “Takeda shareholders fear dilution, debt from Shire deal pose ‘high risks,’ demand shareholders vote on it”, disponibile al link: <https://www.fiercepharma.com/pharma/takeda-shareholders-fear-dilution-debt-from-shire-deal-pose-high-risks>, ultimo accesso a dicembre 2022.

## La nuova leadership inclusiva per una crescita globale sostenibile

*“We aim to create a diverse and inclusive organization where people can thrive, grow and realize their own potential while enabling our purpose”<sup>47</sup>*  
(Takeda, 2023)

### La necessità di un nuovo assetto organizzativo

Il CEO Weber conosceva bene la tradizionale difficoltà di apertura delle aziende giapponesi verso “gli stranieri”, con particolare riferimento alle opportunità di crescita professionale degli stessi. Le statistiche nazionali lo indicavano chiaramente, sottolineando che **“in 2001, there were only 232 foreign directors out of a total of around 40,000 directors of listed Japanese companies. Ten years later, in 2011, during a period when the need to globalize Japanese companies had become the focus of so much attention, the number of foreign directors had only increased by 15 to 247. In 2016, the number passed 350. That is still under 1%: even if you limit the number to Nikkei 225 companies, the percentage only goes up to 2.5%”**.<sup>48</sup>

D'altronde, lo stesso Weber aveva sperimentato su sé stesso l'iniziale ritrosia della proprietà di fronte al primo leader aziendale non-giapponese, quando nel 2014 fu nominato alla guida di Takeda. Ben 110 ex dirigenti,<sup>49</sup> compresi alcuni importanti membri della famiglia Takeda, firmarono una petizione volta a convincere gli azionisti a rifiutare la sua nomina, sottolineando l'inopportunità di affidare le redini dell'Azienda ad un manager lontano dalle radici nazionali. Tuttavia, nonostante l'iniziale tensione, il nuovo CEO riesce a mantenere la sua posizione, in particolare grazie alla volontà e sostegno del precedente CEO Yasuchika Hasegawa, il quale aveva già rappresentato una prima discontinuità perché era stato eletto pur non avendo legami diretti con la famiglia fondatrice. Quest'ultimo, ben sapendo che la cultura giapponese del Gruppo aveva radici nazionali profonde, gelosamente protette all'interno del nucleo aziendale originario, era anche consapevole della necessità di aprirsi ad un leadership internazionale in grado di guidare l'Azienda su scala globale.<sup>50</sup> **“Weber resonates with our philosophy. He's dynamic yet has sensitivity. I'm confident he'll lead Takeda's globalisation while following its good traditions”**,<sup>51</sup> così sostenne la sua decisione, sposata poi dal Consiglio di Amministrazione.

47. “Our commitment to people”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/about/corporate-responsibility/corporate-sustainability/sustainability-approach/people/>, ultimo accesso a giugno 2023.

48. “Japan Inc needs foreign managers to succeed in a globalizing world”, disponibile al link: <https://asia.nikkei.com/Opinion/Japan-Inc-needs-foreign-managers-to-succeed-in-a-globalizing-world>, ultimo accesso a dicembre 2022.

49. “Takeda taken to task for hiring so many 'foreigners'”, disponibile a <https://www.fiercepharma.com/pharma/takeda-taken-to-task-for-hiring-so-many-foreigners>, ultimo accesso a dicembre 2022.

50. “Japan Inc needs foreign managers to succeed in a globalizing world”, disponibile al link: <https://asia.nikkei.com/Opinion/Japan-Inc-needs-foreign-managers-to-succeed-in-a-globalizing-world>, ultimo accesso a dicembre 2022.

51. “Takeda picks GSK executive as next CEO”, disponibile a link: <https://www.ft.com/content/ce68350e-59d3-11e3-874d-00144feabdc0>, ultimo accesso a dicembre 2022.

Investito da questo grande incarico, Weber realizzò presto che il percorso intrapreso con la sua nomina avrebbe definitivamente contribuito al cambiamento organizzativo dell'Azienda da quel momento in poi. **“When we welcomed Shire employees into Takeda, we knew that we would of course have to adapt our organization in some ways, but we said look at our corporate culture, look at our values, our code of conduct, we think you will like it. It would have been impossible to do such an acquisition if we had not already been transforming the company culture since 2014”**,<sup>52</sup> così infatti affermava con grande lucidità, ritornando a commentare l'acquisizione di qualche anno prima.

### Dalla caratterizzazione internazionale alla inclusività a 360°

Nonostante quindi la resistenza iniziale, la spinta all'internazionalizzazione iniziata da Hasegawa prese piede rivelandosi fondamentale per stare al passo con le strategie di espansione intraprese dall'Azienda. Con la chiusura poi dell'operazione con Shire (2019),<sup>53</sup> circa il 90% del personale Takeda non era più di origine giapponese, e questo dato era in linea con i proclami del nuovo CEO Weber, forte sostenitore di questa recente rotta aziendale, che puntava a sviluppare talenti globali all'interno di tutto il Gruppo.

Non solo la più vasta popolazione aziendale ma, di anno in anno, anche tutto il top management acquisì una connotazione internazionale. Stando ai dati riportati dal Takeda 2022 Annual Integrated Report,<sup>54</sup> al 29 giugno del 2022, il Board risultava composto da 15 amministratori provenienti da diverse esperienze globali che, secondo i documenti ufficiali, contribuivano “all'equilibrio di conoscenze, esperienze e capacità necessarie per il governo della gestione globale della società su scala globale”.<sup>55</sup>

Dunque, il disegno organizzativo caratterizzato da forte internazionalizzazione del Gruppo si stava compiendo e con esso, inevitabilmente, anche una grandissima apertura verso un'inclusività a 360 gradi. Infatti, come ribadito nel Report, nel “considerare i nuovi membri, il Consiglio considera[va] la diversità dei candidati, inclusi sesso, età, storia lavorativa, provenienza geografica,

52. “First non-Japanese CEO of Takeda has set out 2 objectives: to be an R&D-driven firm and to build global scale”, disponibile al link: <https://www.businessinsider.com/takeda-ceo-christophe-weber-discusses-challenges-of-shire-acquisition-2021-2?r=US&IR=T>, ultimo accesso a dicembre 2022.

53. “Takeda CEO Tackles Japan's Seniority-Based System”, disponibile al link: <https://globe.asahi.com/article/12159215>, ultimo accesso a dicembre 2022.

54. Takeda 2022 Annual Integrated Report, disponibile al link: [https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1662720393/legacy-dotcom/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda\\_2022\\_annual\\_integrated\\_report.pdf](https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1662720393/legacy-dotcom/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda_2022_annual_integrated_report.pdf), ultimo accesso aprile 2023.

55. Takeda 2022 Annual Integrated Report, disponibile al link: [https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1662720393/legacy-dotcom/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda\\_2022\\_annual\\_integrated\\_report.pdf](https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1662720393/legacy-dotcom/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda_2022_annual_integrated_report.pdf), ultimo accesso aprile 2023.

## TAKEDA ITALIA

etnia e bagaglio culturale”.<sup>56</sup> Stessi criteri si riflettono nella composizione dell’Executive Team che contava 18 persone di 9 nazionalità differenti, tra 30 e i 60 anni, di cui 6 donne.

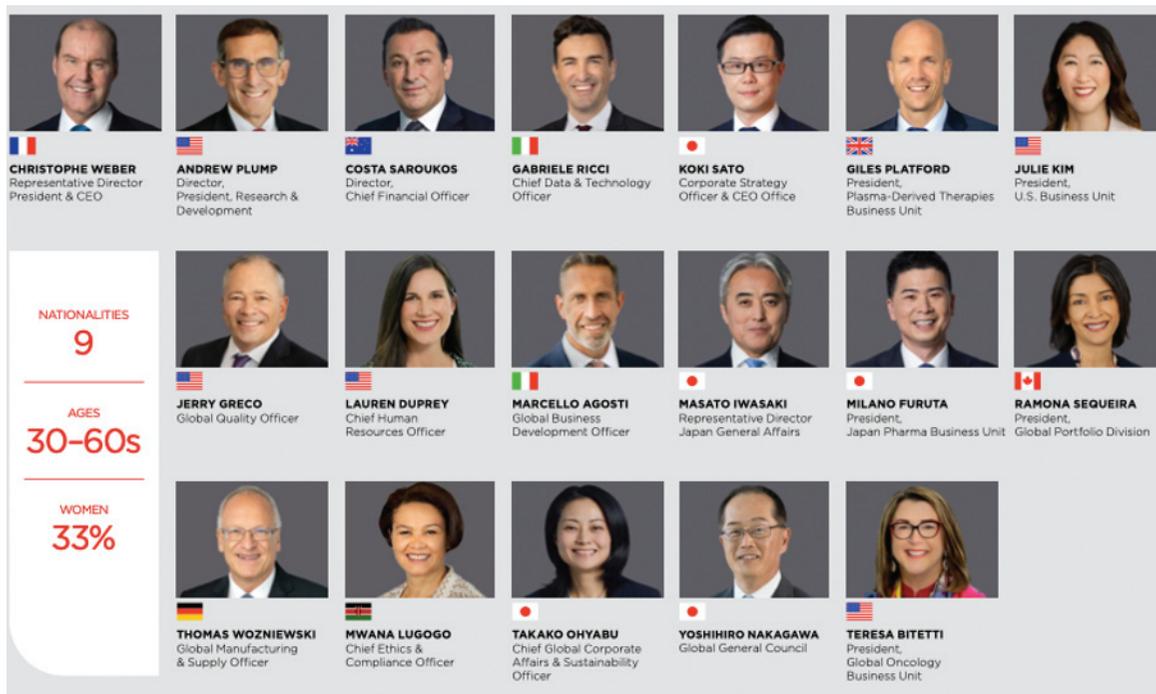


Figura 4: Composizione Takeda Executive Team<sup>57</sup>

56. Takeda 2022 Annual Integrated Report, disponibile al link: [https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1662720393/legacy-dotcom/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda\\_2022\\_annual\\_integrated\\_report.pdf](https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1662720393/legacy-dotcom/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda_2022_annual_integrated_report.pdf), ultimo accesso aprile 2023.

57. Takeda 2022 Annual Integrated Report, disponibile al link: [https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1662720393/legacy-dotcom/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda\\_2022\\_annual\\_integrated\\_report.pdf](https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1662720393/legacy-dotcom/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda_2022_annual_integrated_report.pdf), ultimo accesso aprile 2023.



## Takeda Italia: una leadership inclusiva con una forte impronta femminile

*“Ogni persona ha un talento, le aziende devono creare le condizioni per valorizzarlo”<sup>58</sup>*  
(Annarita Egidi, Takeda Italia General Manager, 2022)

### La matrice italiana del talento globale

La declinazione internazionale e inclusiva dell'intero Gruppo ha trovato nella realtà italiana, nata proprio a seguito di una delle due acquisizioni più rilevanti per la crescita, una impronta fortemente femminile. **“Una tra le prime dieci aziende farmaceutiche al mondo, da otto anni affida alle donne la guida della divisione italiana”<sup>59</sup>** È questa l'immagine che meglio rappresenta Takeda Italia.

Numerose, infatti, sono le donne di Takeda Italia con compiti di responsabilità.<sup>60</sup> Prima di tutto, l'Azienda vanta tre donne nominate General Manager nel corso degli ultimi anni. Nel 2013, la carica è stata affidata a Chris Juliam, succeduta da Rita Cataldo nel 2016, e infine, nel 2021, da Annarita Egidi. Quest'ultima si esprime così nel descrivere con orgoglio le persone con cui lavora ogni giorno: **“il mio leadership team è un mix di percorsi e di genere con 5 donne a capo di funzioni strategiche”<sup>61</sup>**: l'area dell'oncologia, le aree Compliance & Legal, i programmi di Patient Advocacy, il Procurement, l'area Medical Affairs dell'oncologia ed il Patient, Value & Access. Anche gli stabilimenti produttivi italiani vedono una guida al femminile in qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione di Takeda Manufacturing Italia S.p.A, ed una donna è a capo anche della divisione Risorse Umane. Infine, nel febbraio 2022, Takeda Italia ha nominato una donna come Strategy and Operations Head, considerata una delle aree strategiche in cui l'Azienda ha deciso di investire per accelerare la crescita.<sup>62</sup> Infine, stando ai dati interni in materia di composizione del leadership team, attualmente il 54% dello stesso è rappresentato da donne, un grande miglioramento nel corso del tempo se si considera il dato di partenza del 10% del 2003.

58. “Il gender gap si vince con la cultura dei valori aziendali. Intervista ad Annarita Egidi”, disponibile al link: <https://www.money.it/gender-gap-valori-aziendali-Annarita-Egidi>, ultimo accesso a gennaio 2023.

59. “Takeda, il Giappone dei farmaci punta sulle manager italiane”, disponibile al link: [https://www.repubblica.it/economia/2021/05/01/news/takeda\\_il\\_giappone\\_dei\\_farmaci\\_punta\\_sulle\\_manager\\_italiane-297789526/](https://www.repubblica.it/economia/2021/05/01/news/takeda_il_giappone_dei_farmaci_punta_sulle_manager_italiane-297789526/), ultimo accesso a gennaio 2023.

60. “Takeda, il Giappone dei farmaci punta sulle manager italiane”, disponibile al link: [https://www.repubblica.it/economia/2021/05/01/news/takeda\\_il\\_giappone\\_dei\\_farmaci\\_punta\\_sulle\\_manager\\_italiane-297789526/](https://www.repubblica.it/economia/2021/05/01/news/takeda_il_giappone_dei_farmaci_punta_sulle_manager_italiane-297789526/), ultimo accesso a gennaio 2023.

61. “Takeda, il Giappone dei farmaci punta sulle manager italiane”, disponibile al link: [https://www.repubblica.it/economia/2021/05/01/news/takeda\\_il\\_giappone\\_dei\\_farmaci\\_punta\\_sulle\\_manager\\_italiane-297789526/](https://www.repubblica.it/economia/2021/05/01/news/takeda_il_giappone_dei_farmaci_punta_sulle_manager_italiane-297789526/), ultimo accesso a gennaio 2023.

62. “Organizzazione più agile, Takeda Italia investe in cinque aree strategiche per accelerare la crescita”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/media/comunicati-stampa/2022/organizzazione-piu-agile-takeda-italia-investe-in-cinque-aree-strategiche-per-accelerare-la-crescita/>, ultimo accesso a gennaio 2023.

La caratterizzazione al femminile non è solo di esclusivo appannaggio del top management ma si riflette anche su tutta la popolazione aziendale. Ad esempio, guardando, alla composizione del personale negli stabilimenti produttivi, è possibile notare una buona presenza femminile, fatta eccezione per la percentuale di donne dirigenti attestatasi al 30% nel 2021, e per la categoria operaia, in parte spiegabile alla luce dell'elevato sforzo fisico richiesto da questo tipo di attività.

### **L'Exceptional People Experience per la valorizzazione dei talenti**

La promozione e valorizzazione della diversità è una delle cifre significative per Takeda Italia, ereditata e stimolata dalla nuova impronta globale del Gruppo nipponico e sviluppata nel tempo attraverso pratiche virtuose di gestione delle persone che hanno portato l'Azienda a ricevere, nel 2023, per il terzo anno consecutivo, la certificazione Top Employer Italia a cura del Top Employers Institute – ente certificatore globale delle eccellenze aziendali in ambito HR.<sup>63</sup> Inoltre, per lo stesso anno, l'Azienda è stata riconosciuta da Lifeed<sup>64</sup> come “Caring Company”. Tale titolo identifica le aziende che condividono il valore dell'equilibrio tra vita e lavoro, della leadership che si prende cura delle proprie persone, e della diversità come fonte di innovazione e valore aggiunto. “Takeda è un'azienda che da sempre mette al centro le proprie persone. Il percorso Caregiver Lifeed si inserisce nel nostro impegno per tutelare e promuovere il benessere delle persone attraverso una cultura inclusiva che favorisca sempre di più un'equilibrata integrazione tra vita personale e professionale. Supportiamo i nostri dipendenti nel percorso di vita, personale, professionale e sociale, perché riteniamo che la valorizzazione delle diverse competenze possa essere di aiuto per le persone e per l'azienda stessa (...)”<sup>65</sup> afferma Giovanna Nazzaro, Ethics & Compliance Head di Takeda Italia.

Per raggiungere tali traguardi di inclusività, Takeda Italia ha istituito delle iniziative di ascolto attivo delle sue persone, per farsi realmente portavoce dei bisogni di tutta la popolazione aziendale, attraverso la somministrazione di due sondaggi “Care & Explore” volti ad indagare il benessere dei propri dipendenti nel contesto lavorativo, con un focus sull'equilibrio vita-lavoro. L'obiettivo è far sì che le proprie persone non debbano rinunciare alla loro professione a causa di carriere mal diseguate sulle proprie necessità ed esigenze. Tale attenzione all'equilibrio vita-lavoro risulta essere una modalità particolarmente efficace per promuovere la leadership al femminile fortemente sostenuta da Takeda Italia, che integra inoltre ulteriori “work-life balance

63. “Takeda Italia è Top Employer per il secondo anno consecutivo. Riconoscimento ottenuto anche a livello Europa e Mondo”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/media/comunicati-stampa/2022/takeda-italia-e-top-employer-per-il-secondo-anno-consecutivo.-riconoscimento-ottenuto-anche-a-livello-europa-e-mondo/>, ultimo accesso a gennaio 2023.

64. Lifeed è una “società di education technology che consente alle persone di trasferire tutti i propri talenti tra i propri diversi ruoli attraverso il self-coaching online”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/un-azienda-responsabile/takeda-caring-company/>, ultimo accesso a gennaio 2023.

65. “Takeda Caring Company”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/un-azienda-responsabile/takeda-caring-company/>, ultimo accesso a gennaio 2023.

TAKEDA ITALIA

measures” permettendo ai lavoratori di tutelare in primis la propria genitorialità, garantendo il massimo supporto soprattutto nei periodi di interruzione delle attività scolastiche (estivi e natalizi), con l’accesso agli stabilimenti per i figli.

Un’altra iniziativa innovativa volta all’ascolto dei dipendenti si chiama “Un caffè con noi (Direttori)”. Si tratta di incontri di 30 minuti di discussione aperta e informale, attivati sia virtualmente sia in presenza, in gruppi ristretti da 8-10 persone interne all’Azienda. L’obiettivo è quello di condividere spunti e riflessioni, conoscersi reciprocamente e avvicinare il General Manager e tutto il Leadership Team alle persone di Takeda.

Ascoltando le persone **“riusciamo [quindi] a mettere in atto delle iniziative mirate al wellbeing, che possono essere declinate in attività di vario genere, dalla promozione della camminata all’aria aperta, fino a consigli alimentari che rispondano ai principi di una vita in salute”**,<sup>66</sup> è così che si esprime a riguardo Claudia Russo Caia, Patient, Value & Access Head di Takeda Italia. Garantire una “Exceptional People Experience” e **“Generare”**<sup>67</sup> è il fine ultimo,<sup>68</sup> accompagnando le proprie persone nel percorso di crescita personale e professionale, affinché possano coltivare il proprio talento e siano dotate di tutti gli strumenti possibili per massimizzare il proprio contributo in Azienda. L’idea di fondo delle iniziative di Takeda è quella di liberare il potere della diversità promuovendo una cultura dove l’inclusione è concepita non come un’iniziativa isolata ma come parte integrante dei valori aziendali che rispettano la diversità in ogni sua forma – con un particolare focus alla leadership femminile di cui Takeda Italia si fa promotrice. A conferma di ciò, Takeda ha anche scelto di associarsi a Parks-Liberi e uguali<sup>69</sup> e a Valore D<sup>70</sup> per avere nuovi spunti, anche dal con-

66. “Takeda, azienda biofarmaceutica attenta a Diversity e Inclusion”, disponibile al link: [https://laborability.com/storie-di-lavoro/takeda-azienda-biomedicale-attenta-a-diversity-e-inclusion#section\\_0](https://laborability.com/storie-di-lavoro/takeda-azienda-biomedicale-attenta-a-diversity-e-inclusion#section_0), ultimo accesso a gennaio 2023.

67. “Takeda Italia è Top Employer per il secondo anno consecutivo. Riconoscimento ottenuto anche a livello Europa e Mondo”, disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/media/comunicati-stampa/2022/takeda-italia-e-top-employer-per-il-secondo-anno-consecutivo.-riconoscimento-ottenuto-anche-a-livello-europa-e-mondo/>, ultimo accesso a gennaio 2023.

68. “Takeda è Top Employer per il secondo anno consecutivo”, disponibile al link: [https://www.repubblica.it/dossier/economia/lavoro/2022/01/24/news/takeda\\_e\\_top\\_employer\\_per\\_il\\_secondo\\_anno\\_consecutivo-335042735/](https://www.repubblica.it/dossier/economia/lavoro/2022/01/24/news/takeda_e_top_employer_per_il_secondo_anno_consecutivo-335042735/), ultimo accesso a gennaio 2023; diverse le azioni messe in atto, tra cui l’erogazione di un corso – con diverse modalità di fruizione – sui temi dell’intelligenza artificiale per la salute, e sul lato delle soft skills, il corso su “Quality Conversation” per rafforzare fiducia, rispetto ed apertura nella comunicazione così da stimolare la auto riflessione su potenziali aree di miglioramento.

69. Parks – Liberi e Uguali è un’associazione senza scopo di lucro che ha tra i suoi soci esclusivamente datori di lavoro creata per aiutare le aziende socie a comprendere e realizzare strategie e buone pratiche rispettose della diversità, in particolare quella legata all’orientamento sessuale e all’identità di genere. Informazioni disponibili al link: <https://www.parksdiversity.eu/#:::text=Parks%20%E2%80%93%20Liberi%20e%20Uguali%20%C3%A8,buone%20pratiche%20rispettose%20della%20diversit%C3%A0>, ultimo accesso marzo 2023.

70. Valore D è la prima associazione di imprese in Italia che si impegna per l’equilibrio di genere e per una cultura in-

fronto con altre aziende, e rendere l'ambiente di lavoro sempre più inclusivo e rispettoso. Il fatto di associarsi a Valore D, dove D un tempo stava per Donna mentre ora abbraccia un concetto più ampio di Diversità, ha consentito a Takeda di favorire una riflessione sulle leve di efficacia personale e organizzativa e promuovere un lavoro di superamento degli schemi mentali limitanti. Il fine è favorire la consapevole adozione di prospettive e stili di leadership inclusivi per valorizzare ogni diversità nei team e in Azienda.

### Le nuove sfide

La valorizzazione del talento a 360 gradi, dove la diversità è un asset imprescindibile da preservare ed incentivare, è ciò che contraddistingue Takeda e che ha portato a far riconoscere la stessa come un'eccellenza a livello globale, europeo ed italiano.<sup>71</sup> È infatti solo attraverso la promozione di una cultura organizzativa inclusiva a sostegno del valore della diversità che si afferma una condotta strategica capace di garantire la talent attraction e retention per una crescita globale sostenibile.

In particolare, Takeda Italia, pienamente in linea con l'attenzione alla diversità promossa a livello globale, si fa portavoce di best practices per la gestione del talento, impegnandosi per l'inclusione sempre maggiore di donne leader. Nello specifico, la filiale Italiana si impegna nell'applicare politiche efficaci di gestione delle sue persone, disegnate sulle loro esigenze e necessità, impiegando numerosi strumenti di ascolto attivo. Favorire lo sviluppo di competenze innovative, lavorare sulla riflessione e sull'autoconsapevolezza per obiettivi di sviluppo personale, stimolare fiducia ed apertura alla comunicazione, costituiscono dei punti di attenzione a cui l'Azienda sta rivolgendo notevole interesse.

Se la cura di Takeda verso le sue persone è un aspetto fondamentale del business nella sua totalità, il focus crescente su nuove tecnologie digitali e prodotti innovativi sembrerebbe rappresentare l'altro elemento trainante di crescita per il prossimo futuro. Come si potrà dunque accompagnare lo sviluppo e l'affermarsi di una vera e propria Tech-Pharma Company, continuando a **coltivare e valorizzare la dimensione umana, assecondando e facendo avanzare però la necessaria e sempre più urgente trasformazione tecnologica e digitale?**

clusiva nelle organizzazioni e nel nostro Paese. Informazioni disponibili al link: <https://valored.it/chi-siamo/>, ultimo accesso marzo 2023.

71. "Takeda Italia è Top Employer per il secondo anno consecutivo. Riconoscimento ottenuto anche a livello Europa e Mondo", disponibile al link: <https://www.takeda.com/it-it/media/comunicati-stampa/2022/takeda-italia-e-top-employer-per-il-secondo-anno-consecutivo.-riconoscimento-ottenuto-anche-a-livello-europa-e-mondo/>, ultimo accesso a gennaio 2023.

## Bibliografia e Sitografia

<https://asia.nikkei.com/Opinion/Japan-Inc-needs-foreign-managers-to-succeed-in-a-globalizing-world>.  
[https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1662720393/legacy-dotcom/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda\\_2022\\_annual\\_integrated\\_report.pdf](https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1662720393/legacy-dotcom/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda_2022_annual_integrated_report.pdf).  
[https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1676998233/legacy-dotcom/siteassets/it-it/home/our-experience/ricerca--sviluppo/report-di-sostenibilita\\_2021.pdf](https://assets-dam.takeda.com/raw/upload/v1676998233/legacy-dotcom/siteassets/it-it/home/our-experience/ricerca--sviluppo/report-di-sostenibilita_2021.pdf).  
<https://en.wikipedia.org/wiki/Nycomed>.  
[https://farmaci.agenziafarmaco.gov.it/aifa/servlet/PdfDownloadServlet?pdfFileName=footer\\_008627\\_002039\\_FI.pdf&retry=0&sys=m0b1l3](https://farmaci.agenziafarmaco.gov.it/aifa/servlet/PdfDownloadServlet?pdfFileName=footer_008627_002039_FI.pdf&retry=0&sys=m0b1l3).  
<https://en.wikipedia.org/wiki/Nycomed>.  
[https://farmaci.agenziafarmaco.gov.it/aifa/servlet/PdfDownloadServlet?pdfFileName=footer\\_008627\\_002039\\_FI.pdf&retry=0&sys=m0b1l3](https://farmaci.agenziafarmaco.gov.it/aifa/servlet/PdfDownloadServlet?pdfFileName=footer_008627_002039_FI.pdf&retry=0&sys=m0b1l3).  
<https://globe.asahi.com/article/12159215>.  
[https://it.frwiki.wiki/wiki/Shire\\_\(entreprise\)](https://it.frwiki.wiki/wiki/Shire_(entreprise)).  
<https://japanesetaste.com/products/takeda-alinamin-ex-plus-180-tablets>.  
[https://laborability.com/storie-di-lavoro/takeda-azienda-biomedicale-attenta-a-diversity-e-inclusion#section\\_0](https://laborability.com/storie-di-lavoro/takeda-azienda-biomedicale-attenta-a-diversity-e-inclusion#section_0).  
<https://valored.it/chi-siamo/>.  
<https://asia.nikkei.com/Opinion/Japan-Inc-needs-foreign-managers-to-succeed-in-a-globalizing-world>.  
<https://www.biospace.com/article/ceo-b-christopher-weber-b-trims-takeda-s-fat-and-builds-muscle-in-much-needed-areas/>.  
<https://www.biospace.com/article/takeda-shareholders-approve-acquisition-of-shire/>.  
<https://www.biospace.com/employer/541875/shire-pharmaceuticals/19/>.  
<https://www.businessinsider.com/takeda-ceo-christophe-weber-discusses-challenges-of-shire-acquisition-2021-2?r=US&IR=T>.  
<https://www.fiercepharma.com/pharma/opponents-to-takeda-s-62b-buyout-shire-gain-support-but-need-much-more>.  
<https://www.fiercepharma.com/pharma/takeda-shareholders-fear-dilution-debt-from-shire-deal-pose-high-risks>.  
<https://www.fiercepharma.com/pharma/takeda-taken-to-task-for-hiring-so-many-foreigners>.  
<https://www.ft.com/content/ce68350e-59d3-11e3-874d-00144feabdc0>.  
<https://www.money.it/gender-gap-valori-aziendali-Annarita-Egidi>.  
<https://www.parksdiversity.eu/#:::text=Parks%20%E2%80%93%20Liberi%20e%20Uguale%20C3%A8,buone%20pratiche%20rispettose%20della%20diversit%C3%A0>.  
<https://www.prnewswire.com/news-releases/takeda-to-acquire-nycomed-122216548.html>.  
[https://www.quotidianosanita.it/scienza-e-farmaci/articolo.php?articolo\\_id=12845](https://www.quotidianosanita.it/scienza-e-farmaci/articolo.php?articolo_id=12845).  
[https://www.repubblica.it/dossier/economia/lavoro/2022/01/24/news/takeda\\_e\\_top\\_employer\\_per\\_il\\_secondo\\_anno\\_consecutivo-335042735/](https://www.repubblica.it/dossier/economia/lavoro/2022/01/24/news/takeda_e_top_employer_per_il_secondo_anno_consecutivo-335042735/).

[https://www.repubblica.it/economia/2021/05/01/news/takeda\\_il\\_giappone\\_dei\\_farmaci\\_punta\\_sulle\\_manager\\_italiane-297789526/](https://www.repubblica.it/economia/2021/05/01/news/takeda_il_giappone_dei_farmaci_punta_sulle_manager_italiane-297789526/)

<https://www.takeda-sci.or.jp/en/>

[https://www.takeda.com/49fefa/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda\\_2022\\_annual\\_integrated\\_report.pdf](https://www.takeda.com/49fefa/siteassets/system/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/annual-integrated-report/Takeda_2022_annual_integrated_report.pdf)

<https://www.takeda.com/4a20dd/siteassets/it-it/home/our-experience/ricerca--sviluppo/report-sostenibilita-ita-2021-08-02.pdf>

<https://www.takeda.com/4ab330/siteassets/it-it/home/media/materiali-istituzionali/codice-condotta.pdf>

<https://www.takeda.com/4ab447/siteassets/system/investors/offer-for-shire-plc/may-8-2018--letter-to-shire-employees-a-welcome-message-from-takeda-ceo-christophe-weber.pdf>

[https://www.takeda.com/4ab4db/siteassets/system/who-we-are/companyinformation/history/changes-to-the-corporate-logo/en\\_history\\_of\\_dakiyama\\_mar2019.pdf](https://www.takeda.com/4ab4db/siteassets/system/who-we-are/companyinformation/history/changes-to-the-corporate-logo/en_history_of_dakiyama_mar2019.pdf)

<https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/filosofia-aziendale/>

<https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/filosofia-aziendale/#::text=Siamo%20guidati%20dai%20valori%20del,Business%2C%20in%20questo%20preciso%20ordine.>

<https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/il-gruppo-takeda/storia/#::text=Nel%201781%2C%20Chobei%20Takeda%20I,dei%20suoi%20prodotti%20e%20servizi>

<https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/il-gruppo-takeda/storia/1945-1984/>

<https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/il-gruppo-takeda/storia/2000-/>

<https://www.takeda.com/it-it/chi-siamo/il-gruppo-takeda/storia/simboli-aziendali/>

<https://www.takeda.com/it-it/media/comunicati-stampa/2022/organizzazione-piu-agile-takeda-italia-investe-in-cinque-aree-strategiche-per-accelerare-la-crescita/>

<https://www.takeda.com/it-it/media/comunicati-stampa/2022/takeda-italia-e-top-employer-per-il-secondo-anno-consecutivo.-riconoscimento-ottenuto-anche-a-livello-europa-e-mondo/>

<https://www.takeda.com/it-it/media/comunicati-stampa/2022/takeda-40-anni-al-fianco-dei-pazienti-italiani.>

<https://www.takeda.com/it-it/un-azienda-responsabile/takeda-caring-company/>

<https://www.takeda.com/newsroom/newsreleases/2015/Takeda-Obtained-New-Drug-Application-Approval-of-Leuplin-PRO-for/>

<https://www.takeda.com/newsroom/newsreleases/2019/takeda-completes-acquisition-of-shire-becoming-a-global-values-based-rd-driven-biopharmaceutical-leader/>

<https://www.takeda.com/who-we-are/company-information/history/>

<https://www.takeda.com/who-we-are/company-information/history/foundation-modernization/>

<https://www.takeda.com/who-we-are/company-information/worldwide-offices/Takeda-Development-Center-Americas-Inc/>

<https://www.takeda.com/who-we-are/company-information/worldwide-offices/Takeda-Development-Centre-Europe-Ltd/>

TAKEDA ITALIA

<https://www.torrimedica.it/foglietti-illustrativi/lansoprazolo-takeda-bugiardino-foglietto-illustrativo/>.

<https://www.v-finance.it/azienda-pharma-si-dice-responsabile-a-casa-40-dipendenti-csr-in-takeda-utili-record-e-tagli/>.

<https://www.weforum.org/people/yasuchika-hasegawa>.





