

Comunicazione e market access come competenze chiave nel business network delle aziende farmaceutiche

A cura di Orazio Vella e Simone Guercini, Università di Firenze

Abstract. Questo breve articolo considera il ruolo che le competenze di marketing hanno nel business network delle aziende farmaceutiche e dell'healthcare. Questo paper è il risultato di una ricerca, non ancora conclusa ma in fase avanzata, che ha portato ad intervistare i manager di 22 aziende. Questa ricerca, dal titolo, "Le competenze di marketing delle aziende di tecnologie per l'ecosistema della salute," è parte del progetto PNRR spoke 5 Tuscany Health Ecosystem. La competenza può essere definita come la capacità di fare o eseguire qualcosa sia a livello individuale che organizzativo (Le Deist & Winterton, 2005; McEvily et al., 2000). Si può parlare di competenza solo quando c'è una corrispondenza tra la conoscenza specifica e lo svolgimento di un compito specifico (Sandberg, 2000). Data questa relazione tra competenza e conoscenza, la conoscenza può essere vista come un elemento necessario, anche se non sufficiente, nella produzione della competenza (Le Deist & Winterton, 2005) e di conseguenza come un fattore che ne condiziona l'evoluzione (Guercini e Lechner, 2023).

Negli anni Cinquanta del secolo scorso si parlò per la prima volta di competenza distintiva, identificandola come "un'abilità o una capacità dell'impresa che le consente di ottenere un vantaggio competitivo" (Selznick, 1957).

Prahalad e Hamel (1990) parlano di competenza chiave, identificata come un fattore specifico che un'azienda considera centrale nel modo in cui lavorano l'azienda o i suoi dipendenti. Affinché si possa parlare di competenza chiave occorre che essa (Prahalad e Hamel, 1990):

- non sia facile da imitare per i concorrenti;
- deve essere ampiamente riutilizzabile per molti prodotti e mercati;
- deve apportare un chiaro vantaggio al consumatore finale.

Le imprese, non soltanto quelle appartenenti al settore farmaceutico, dovrebbero sempre mantenere al proprio interno le competenze chiave, che sono difficilmente riproducibili da parte dei concorrenti ma che invece sarebbero a rischio di imitazione qualora venissero trasferite presso imprese esterne.

Le competenze di marketing oggetto del nostro studio rientrano a pieno titolo nella definizione di competenze chiave. Non soltanto la comunicazione e il market access, su cui ci soffermiamo maggiormente, ma tutte le competenze prese in considerazione. L'importanza di tali competenze, prese singolarmente o in combinazione fra loro, può portare le aziende che le sviluppano al conseguimento di un vantaggio competitivo importante all'interno del business network di cui sono parte. Le competenze di marketing si riflettono sia nell'utilizzo di un metodo analitico, vale a dire ricerche di mercato, analisi competitiva, targeting e positioning, sia considerando l'azione dell'impresa sui mercati, e cioè la gestione delle leve del marketing mix. Le azioni di marketing operativo rappresentano la parte visibile delle decisioni assunte all'interno dell'impresa, pertanto sono la punta dell'iceberg della strategia di mercato, intesa come l'insieme coordinato delle decisioni attraverso le quali un'impresa, partendo dalla SWOT analysis, identifica i propri obiettivi di medio-lungo termine. Le competenze di marketing hanno un'importanza fondamentale e assumono in contesti competitivi molto dinamici e competitivi, come appunto il settore farmaceutico, un peso molto alto, fino a diventare parte integrante delle competenze chiave di un'organizzazione ed entrare a pieno titolo nel patrimonio di risorse intangibili di un'impresa (Lanza, 1999).

La prima fase del progetto di ricerca ha portato alla costruzione di una bibliografia adeguata. Questa costruzione è stata piuttosto lunga, perché ha considerato più di 1.500 titoli. Il materiale raccolto è in corso di lettura e sarà prodotto un primo elaborato come review della letteratura.

La fase successiva ha portato all'individuazione di più di 60 aziende fra più di 300 aziende farmaceutiche presenti in Italia ed è stata dettata dalla volontà di coprire tutte le tipologie di aziende farmaceutiche.

La terza fase si concretizza nell'effettuare le interviste alle aziende scelte e che hanno dato la loro disponibilità. Gli intervistati sono gli amministratori delegati e i massimi responsabili per lo sviluppo delle competenze di marketing, sia a livello di direzione generale o di direzione marketing che a livello delle risorse umane. Ogni intervista è durata in media 45 minuti. Alcune interviste si sono svolte in presenza, modalità sempre preferita, altre si sono svolte da remoto. Tutte le interviste sono state registrate e successivamente trascritte.

Il questionario (qualitativo, a risposta aperta) utilizzato nelle interviste si compone di sette macro-domande:

- origine dell'azienda e suo profilo, con particolare interesse al mercato dell'azienda;
- quali sono gli attori del mercato e come l'azienda si pone nei loro confronti;
- principali competenze di marketing che si hanno in azienda;
- fare un quadro delle principali attività di macro-marketing;
- quali sono le esperienze formative ricercate dall'azienda;
- come le nuove tecnologie incidono sulle competenze di marketing presenti e future delle aziende;
- quali sono le competenze di marketing che ogni azienda ritiene fondamentale per gli anni a venire.

Nel nostro articolo, per questioni di opportunità e di tempo, ci soffermiamo solo sulle due competenze di marketing risultate particolarmente importanti per le aziende intervistate, la comunicazione e il market access.

Il dato più sorprendente consiste nel verificare l'importanza che le aziende del settore farmaceutico danno alla comunicazione di marketing. Sorprendente perché nel pharma la comunicazione è ipernormata, data la natura del bene proposto. Il principale organo di controllo è l'Agenzia Italiana del Farmaco, meglio conosciuta come AIFA, autorità nazionale responsabile delle attività di regolamentazione dei farmaci in Italia. Per prima cosa, l'AIFA vieta, in qualsiasi forma, la comunicazione dei prodotti etici, dei prodotti cioè che per il loro acquisto necessitano della prescrizione del medico. Questi prodotti etici possono essere promossi, tramite gli Informatori Scientifici del Farmaco, esclusivamente presso i medici, che quindi rivestono un ruolo cruciale nella vendita di prodotti farmaceutici. I prodotti OTC e i prodotti SOP possono essere invece liberamente promossi. Il punto di forza della comunicazione effettuata tramite informatori Scientifici del Farmaco concerne la capacità di adattare il contenuto e la modalità di comunicazione alle esigenze del medico che si ha di fronte. Le aziende farmaceutiche, almeno quelle intervistate, danno grande importanza al ruolo svolto dagli Informatori Scientifici del Farmaco, anche perché implicano per l'azienda un costo veramente significativo. Ci sono poi altre aziende da noi intervistate che hanno solo, o in prevalenza, farmaci ospedalieri. Queste aziende rivolgono ovviamente, la loro strategia di comunicazione esclusivamente, o principalmente, ai medici ospedalieri. Nella nostra ricerca abbiamo considerato anche aziende che si occupano di malattie rare. In questo caso, la comunicazione consiste nel contattare i centri che si occupano di queste malattie e gli specialisti che ruotano intorno a questo centro. L'azienda contatta anche altri specialisti, chiedendo loro se vogliono diventare centri di riferimento per quella specifica malattia.

Altra competenza di marketing fondamentale è quella concernente il Market Access (MA). Il MA può essere definito come una strategia inter-funzionale di accesso al mercato attraverso la creazione di nuove forme di dialogo e di collaborazione con i vari interlocutori attraverso strumenti utili per dimostrare il valore terapeutico, economico e sociale dei nuovi farmaci, con una costante attenzione al paziente. Tra l'approvazione per l'immissione in commercio da parte di AIFA e la prescrizione del medico, si inserisce un altro soggetto, la Regione. Le aziende farmaceutiche sono quindi costrette ad adeguarsi a questa nuova situazione, nata col processo di aziendalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale avuto con la legge 502 del 1992. Le aziende farmaceutiche hanno quindi necessariamente trovato nelle Regioni un nuovo interlocutore, Regioni che rispondono singolarmente, con la propria tassazione locale, agli sforamenti rispetto al livello di spesa sanitaria deciso annualmente in sede di pianificazione economica-sanitaria. Le competenze di marketing si trovano quindi a fare i conti con una regionalizzazione che ha portato l'Italia ad avere quasi un Servizio Sanitario per ognuna delle ventuno Regioni e Province Autonome. Le Regioni non sono quindi disposte a dare semplicemente un lasciapassare incondizionato ad un farmaco, seppure approvato da AIFA, ma vogliono garantirsi che tale prodotto venga effettivamente prescritto per uno specifico gruppo di pazienti che hanno priorità nell'uso del farmaco. Tutte le aziende hanno sottolineato l'importanza del MA, sia a livello centrale che a livello territoriale. A livello centrale le aziende devono negoziare con AIFA. A livello territoriale, le Regioni hanno la facoltà di definire le soglie di spesa farmaceutica nonché l'inserimento nei prontuari regionali dei farmaci. Per le aziende farmaceutiche, l'adozione di un farmaco ha quindi comportato il passaggio da un modello di business fondato solo sul presidio della classe medica ad una comunicazione più strutturata e coerente anche con altri interlocutori del Servizio Sanitario Nazionale. Il processo gestito dal MA si concentra a partire dagli studi clinici di Fase 3, che precedono il lancio del farmaco sul mercato, fino agli studi clinici di Fase 4, che accompagnano l'intera vita del farmaco. L'arco temporale al quale ci stiamo quindi riferendo copre dai due ai tre anni precedenti l'inizio della Fase 4. Nei colloqui avuti, è stata evidenziata un'altra funzione tipica del MA. Normalmente, è il MA che definisce un "corridoio di prezzo," ossia un livello di prezzo minimo al di sotto del quale non è consentito accettare il rimborso proposto da AIFA.

La ricerca è in fase avanzata, ma non è ancora conclusa. Il vero e solo limite di tale ricerca è ravvisabile nella difficoltà di trovare persone disposte a farsi intervistare. Questa mancanza di disponibilità è da ricercarsi nel timore che tale intervista possa avere diffusione al di fuori dell'ambito universitario.

Per quasi tutte le aziende intervistate il pricing ha poca importanza, perché il prezzo è per le aziende farmaceutiche imposto dall'Autorità competente. Almeno per i farmaci rimborsati dal Servizio Sanitario Nazionale (farmaci di classe A e farmaci di classe H, con i secondi che sono ad esclusivo uso ospedaliero). Per i farmaci non rimborsati le aziende hanno un maggior margine di manovra. Questa impossibilità di stabilire i prezzi dei loro farmaci rappresenta la più grande differenza che le aziende farmaceutiche hanno rispetto alle altre aziende. Una differenza che pesa, come si percepisce dalle interviste fatte. Altra risposta unanime riguarda l'atteggiamento che quasi tutte le aziende hanno verso il digital marketing. Questo risulta dalla risposta che danno, che contiene un voto basso per il presente ma un voto alto, in alcuni casi molto alto, in prospettiva. Altra risposta che si ripete riguarda le competenze di marketing che riteniamo fondamentali nei prossimi dieci anni. Risposta che fa riferimento alle nuove tecnologie e, soprattutto, alla capacità di padroneggiarle. Questa capacità, ad oggi, è vista come una delle competenze di marketing capaci di portare, almeno nell'immediato, al conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

Parole chiave: competenze di marketing, aziende farmaceutiche, competenze chiave, vantaggio competitivo, comunicazione, AIFA, market access, Regioni.