

MODULO DI MARKETING



Università di Ferrara

Contenuti del Modulo

- La strategia aziendale
- La mission
- La SWOT analysis
- La pianificazione strategica
- Gli strumenti di pianificazione strategica
- La funzione Marketing e Comunicazione: obiettivi e finalità
- Il Ciclo di Vita del Prodotto
- Le 4P
- La programmazione del Business: il Business Plan



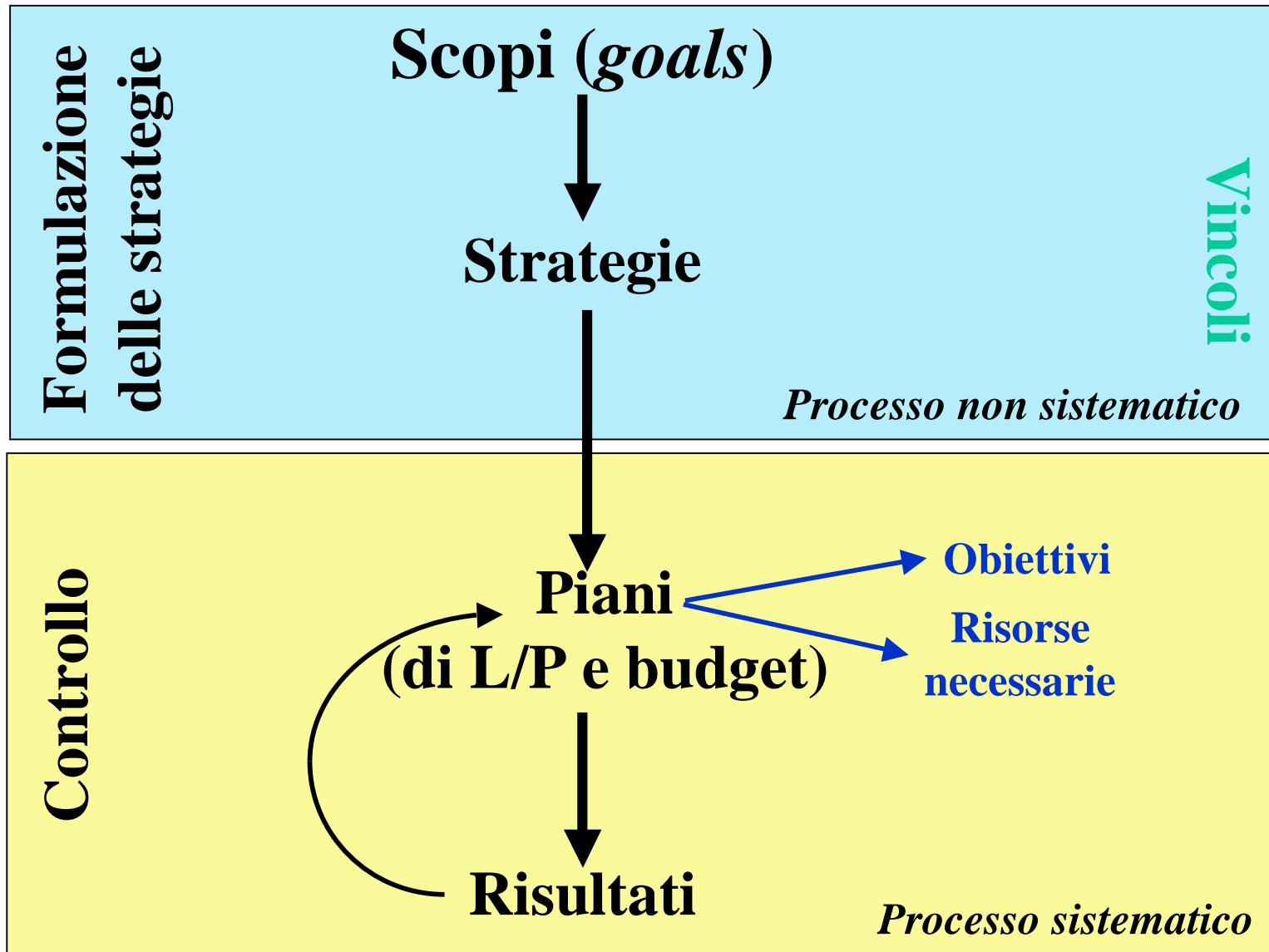
Lezione 1

LA STRATEGIA E L'ANALISI SWOT



Università di Ferrara

Contesto



Contesto

Formulazione delle strategie

Scopi (*goals*)

- Ritorno sull'investimento
- Valore per gli azionisti
- Mission e vision dell'azienda?

Strategie

Descrivono la direzione generale verso la quale un'impresa stabilisce di andare per perseguire i propri scopi

Piani (di L/P e budget)

Scegliere quali piani porre in atto per implementare le strategie

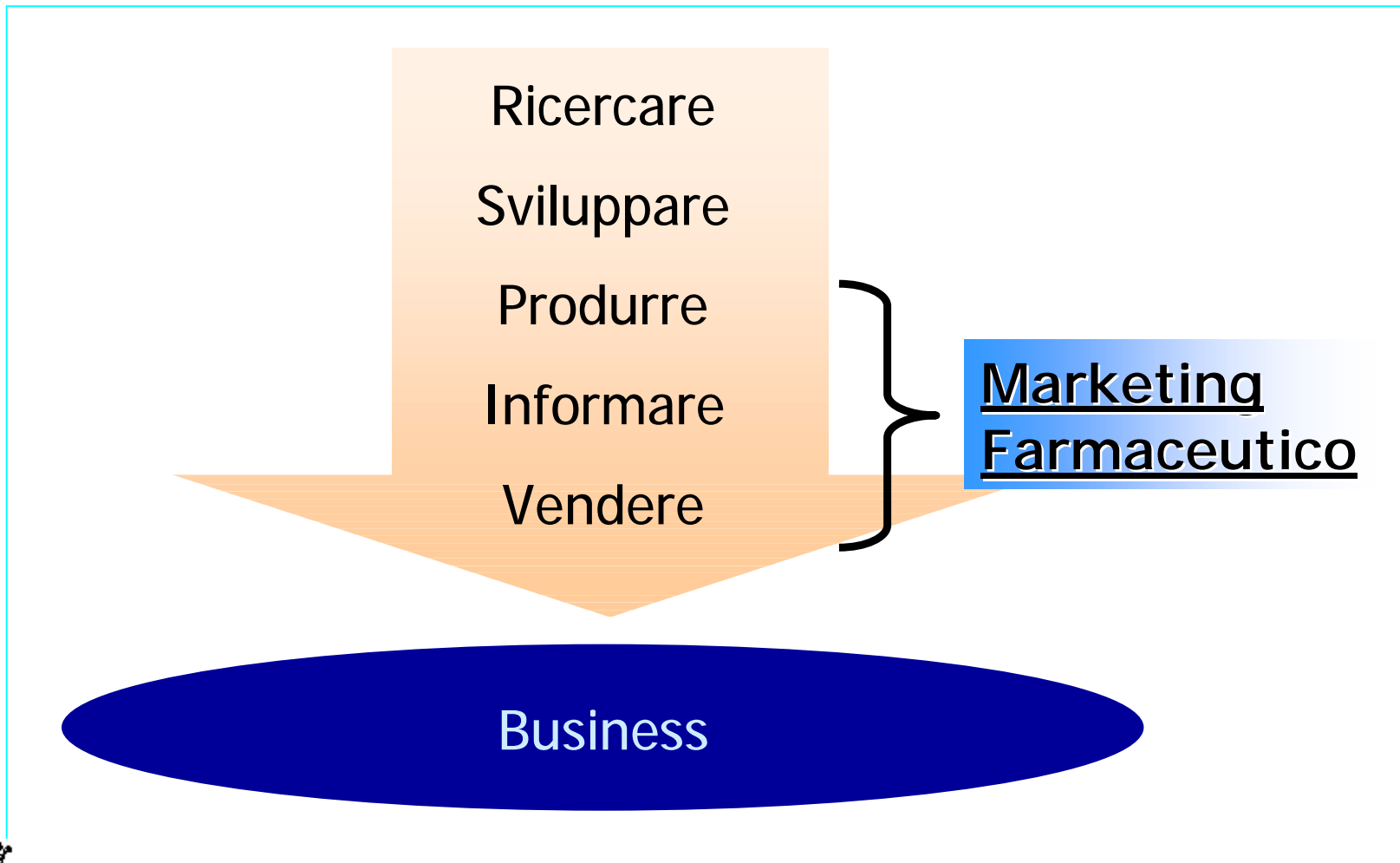
Controllo

Processo attraverso il quale si influenza il comportamento dei membri dell'organizzazione allo scopo di porre in atto le strategie aziendali

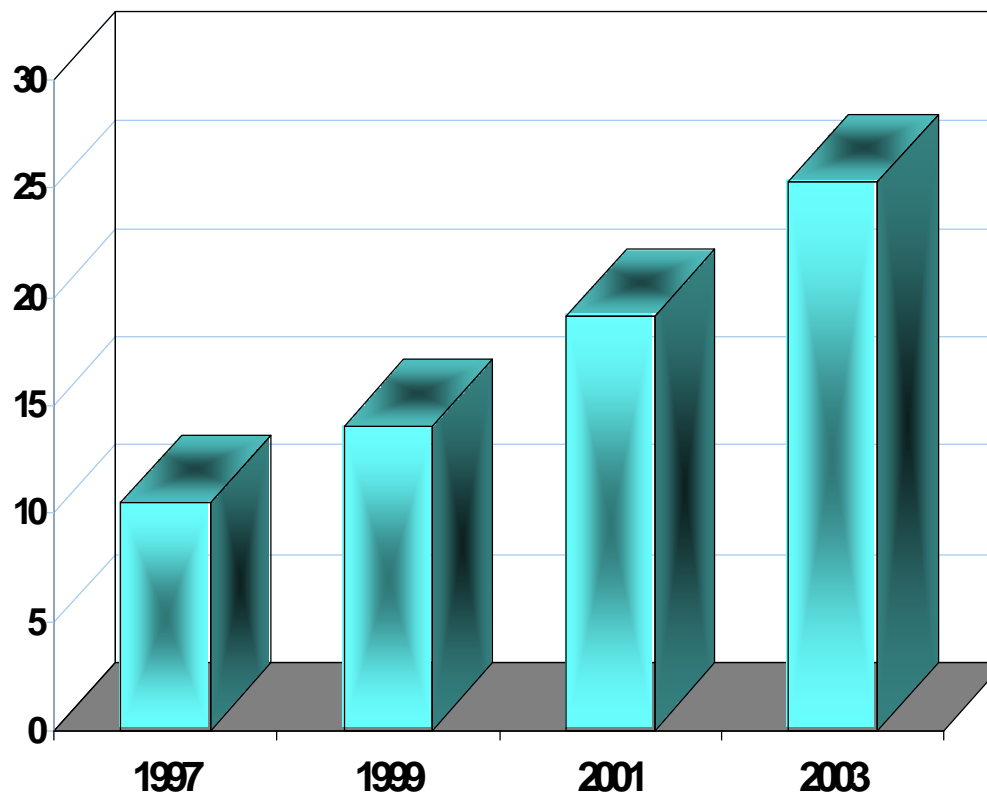
Processo attraverso il quale si stabiliscono gli scopi di fondo dell'organizzazione e le strategie per conseguirli



Contesto: Scopi dell'industria farmaceutica



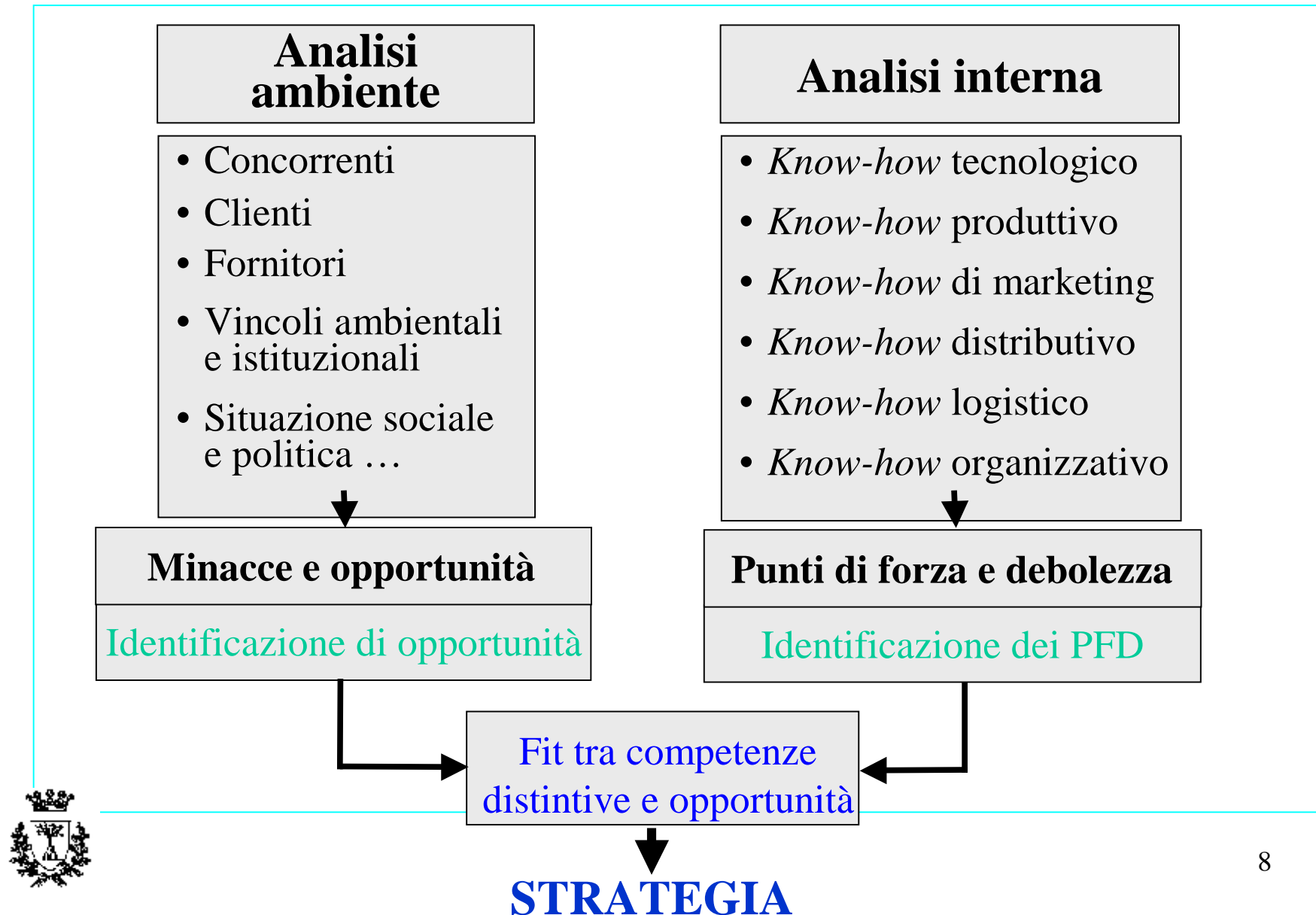
Spese per Marketing in US (bn\$)



Fonte: USA Today, 2004



SWOT analysis



Analisi dell'ambiente

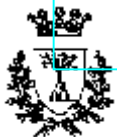
- Clienti (medici, ospedali, farmacie, pazienti, ...)
- Canali di mercato
- Fornitori
- Potenziale di crescita
- Concorrenti
- Comunità
- Organi legislativi
- Altre istituzioni ...

Ambienti incerti e complessi richiedono:

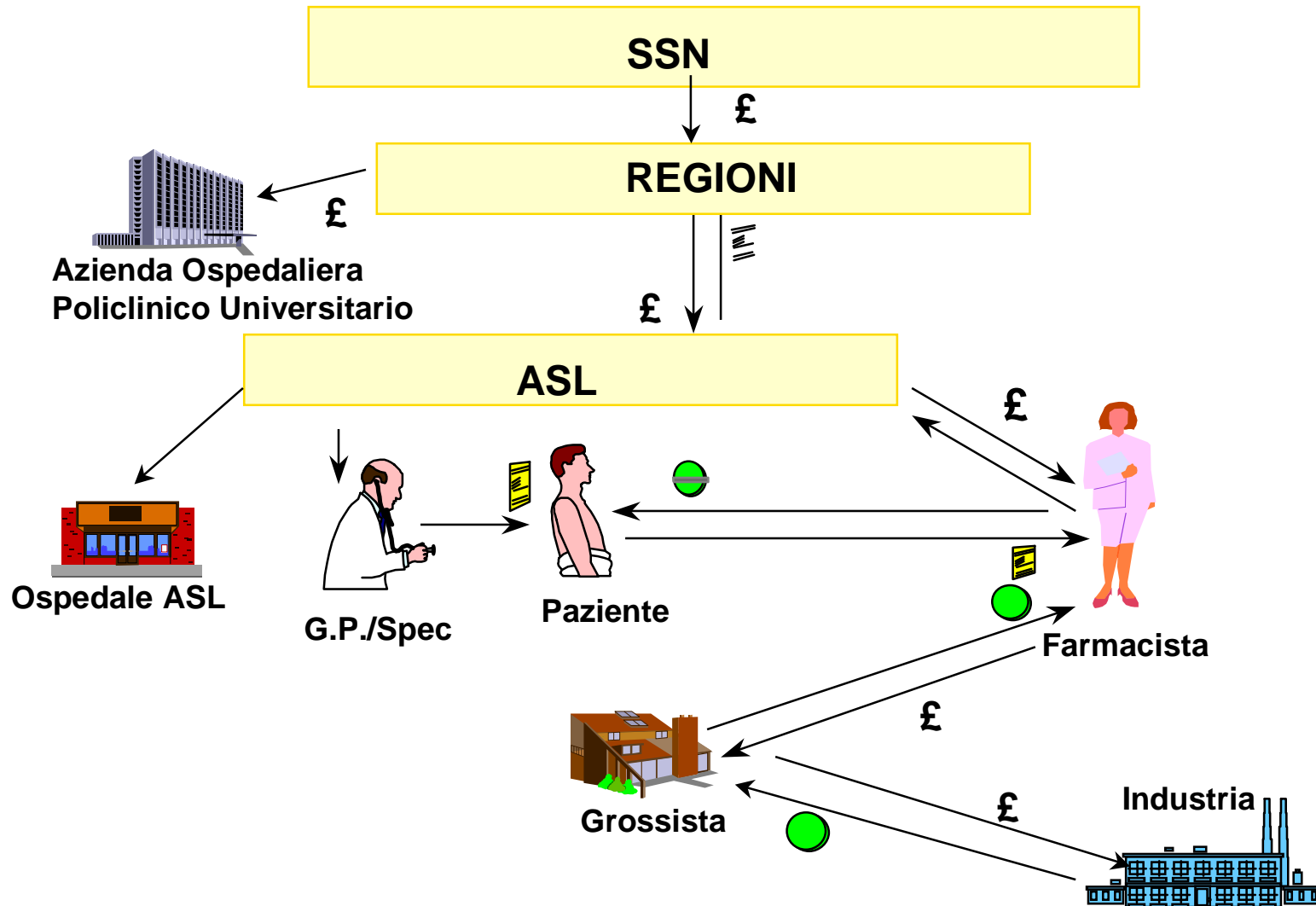
- Maggiori costi per il monitoraggio dell'ambiente
- Un più alto decentramento
- Ricavi costanti, tecnologia matura, produzione standardizzata

vs.

- Mercato in forte crescita , tecnologia innovativa, produzione “artigianale”



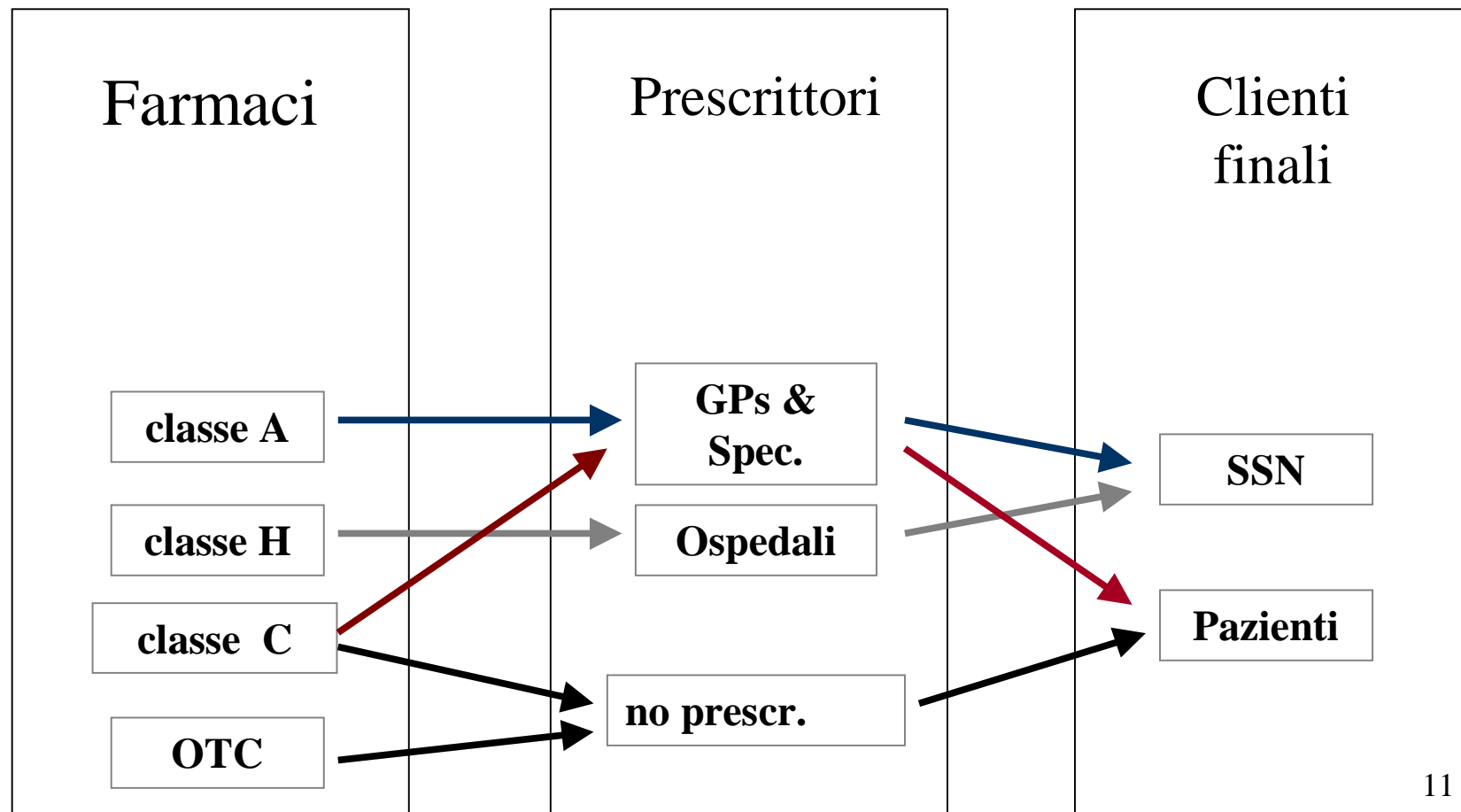
Un'analisi per l'industria farmaceutica Ambiente



Un'analisi per l'industria farmaceutica

Clienti

Nel mercato farmaceutico, i clienti finali sono mediati da soggetti prescrittori, che variano a seconda della tipologia di farmaco



Caratteristiche dei canali di mercato

- L'informazione scientifica sul farmaco (canali)

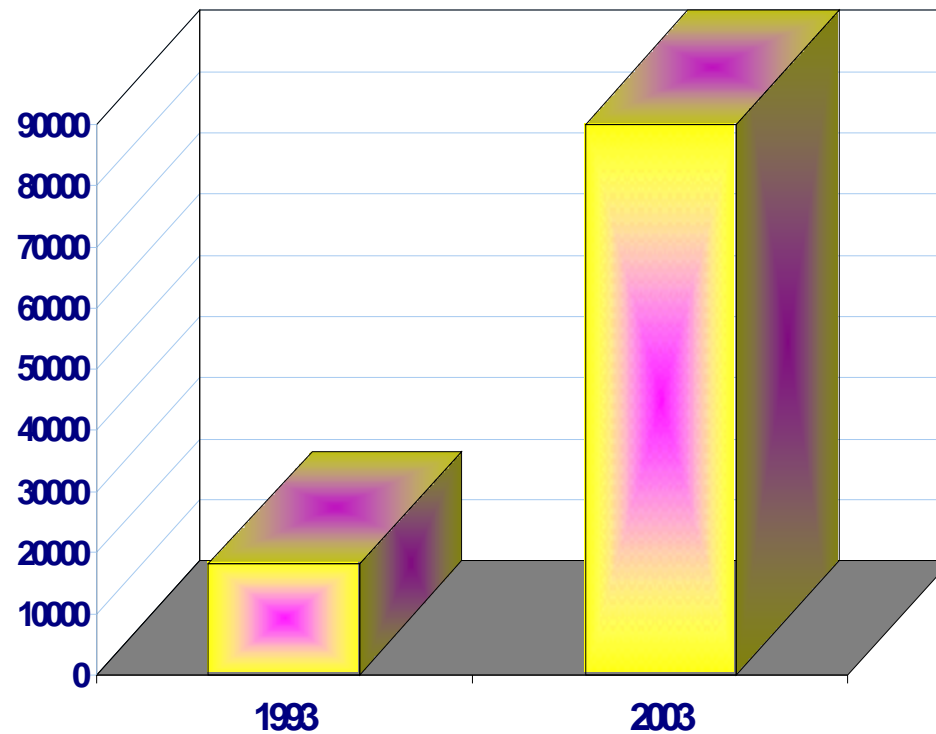
AZIENDA -> MEDICO

ISF (informatori scientifici)	ca	75%
Congressi, convegni, corsi	ca	20%
Altro	ca	5%



Caratteristiche dei canali di mercato

Numero degli ISF (informatori scientifico-farmaceutici) US



Fonte: USA Today, 2004



Caratteristiche dei canali di mercato

- L'informazione scientifica in pratica (alcune cifre 2004)

<i>Medici laureati</i>	<i>300.000</i>
Medici di base	47.000
Pediatri di base	6.000
Medici specialisti e ospedalieri	60.000
Guardie Mediche	10.000
	123.000



Efficacia dei canali di mercato

- 70% dei medici regolamenta restrittivamente visite
- 43% delle visite dura meno di 2 minuti
- Media durata visita di 90 secondi
- Solo il 30% dei medici dichiara di dare credito all'informazione dell' ISF



Efficacia dei canali di mercato

- Solo 30% delle visite riesce a dare un messaggio sul prodotto
- Solo il 13% di queste raggiunge il target
- 63% medici accetta visite solo per i campioni
- Solo un terzo delle visite ha un ritorno



Posizionamento dei concorrenti nel settore farmaceutico

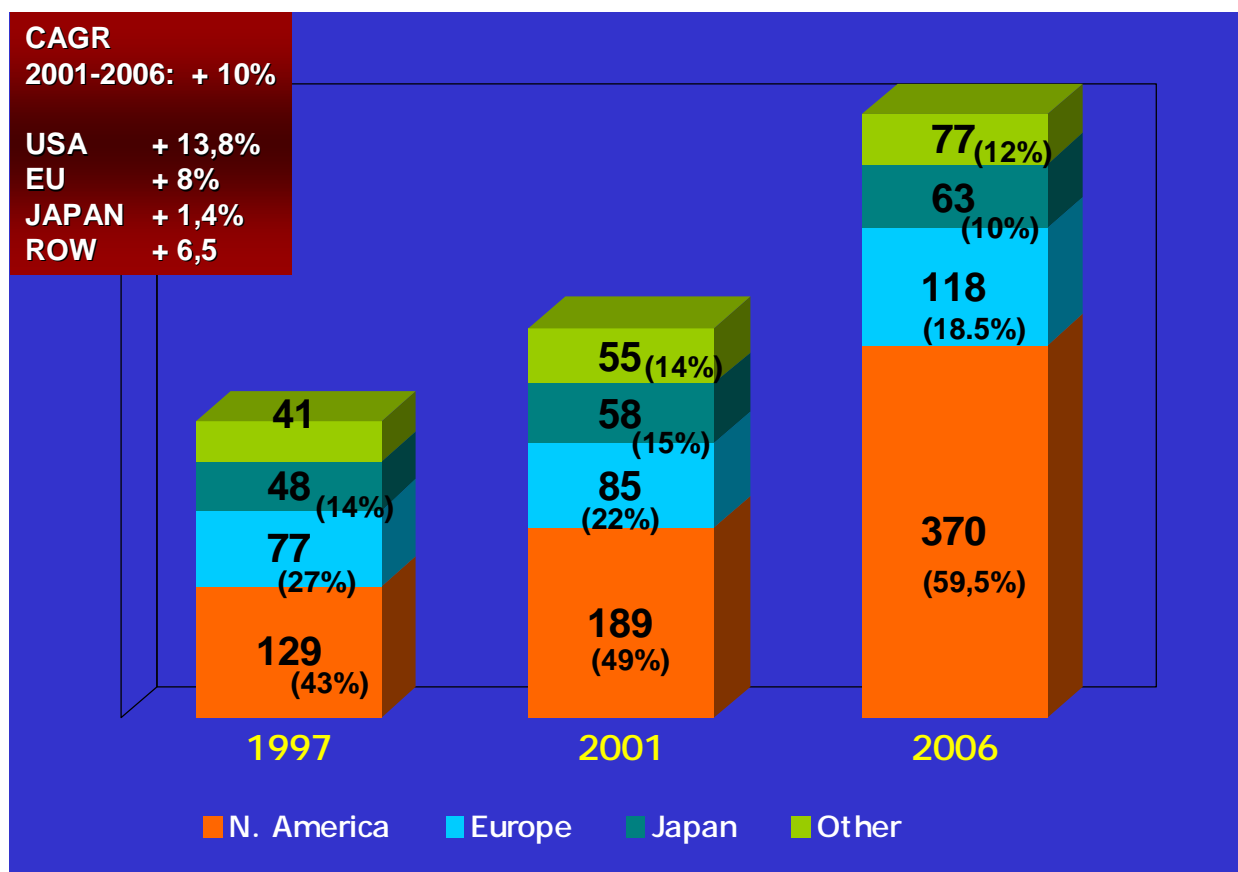
Aziende di tipo:

- R&D based: margini elevati – spese di ricerca
- Licensing: solo commerciale – margini inferiori – spese di royalties
- Generici: margini ridotti – prezzi bassi



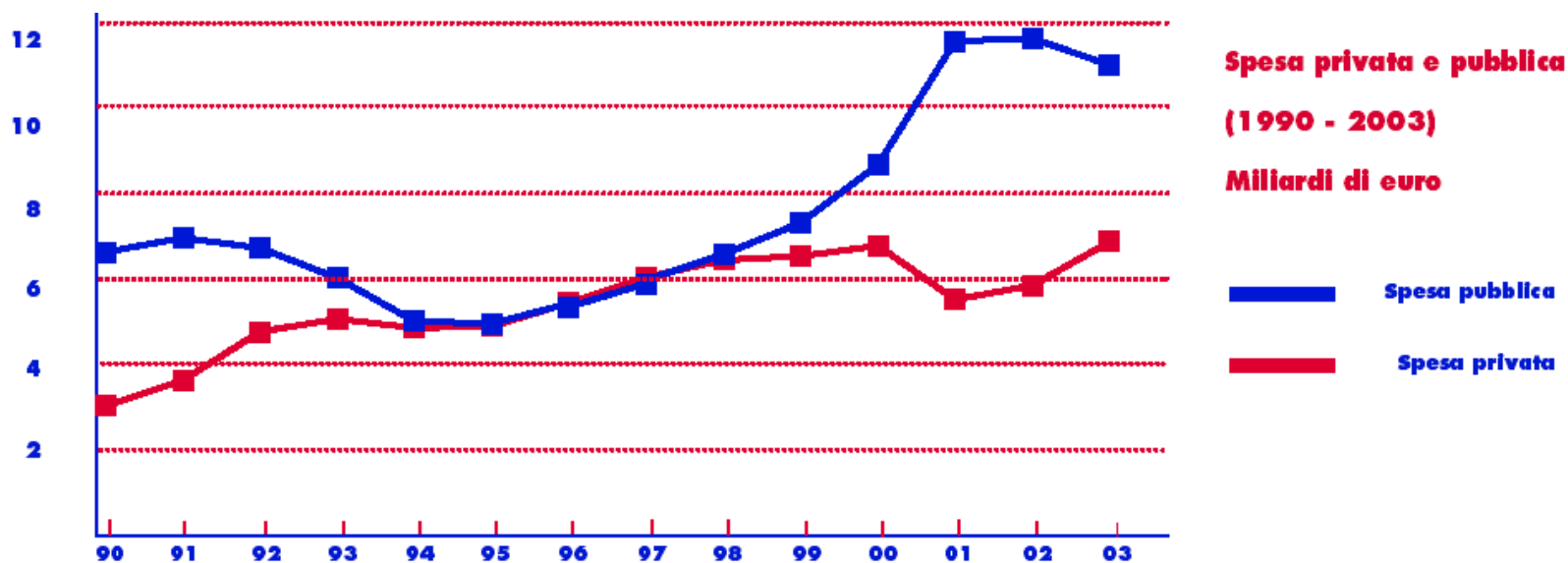
Potenziale di crescita del settore farmaceutico

Pharma Industry Growth (US\$ Bn)

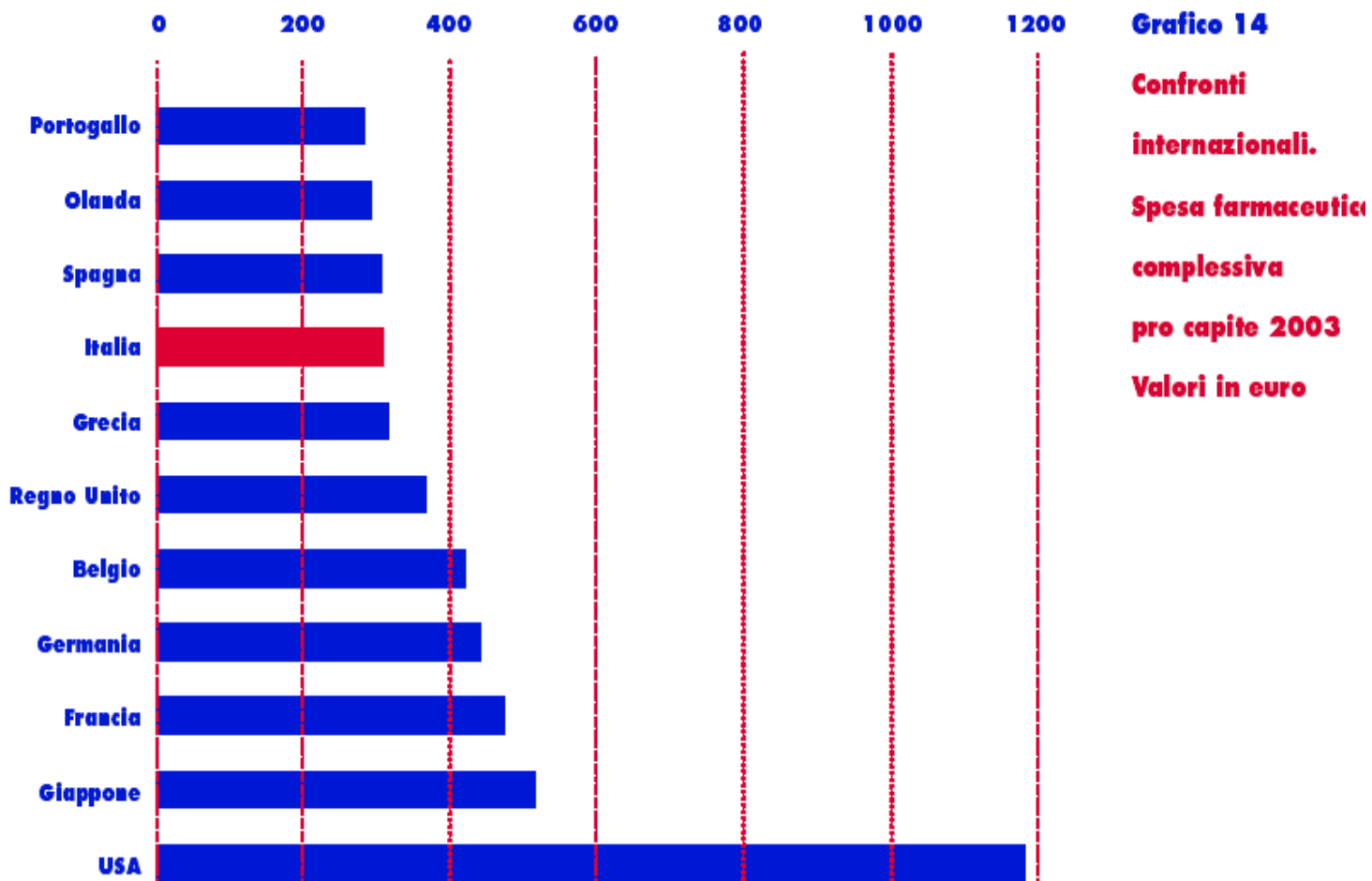


Potenziale di crescita del settore farmaceutico

Andamento della spesa farmaceutica pubblica e privata
1990-2003 in Italia



Potenziale di crescita del settore farmaceutico



Potenziale di crescita del settore farmaceutico

Spesa farmaci classe C
80%

Spesa farmaci classe A
non prescritti a carico SSN
11%

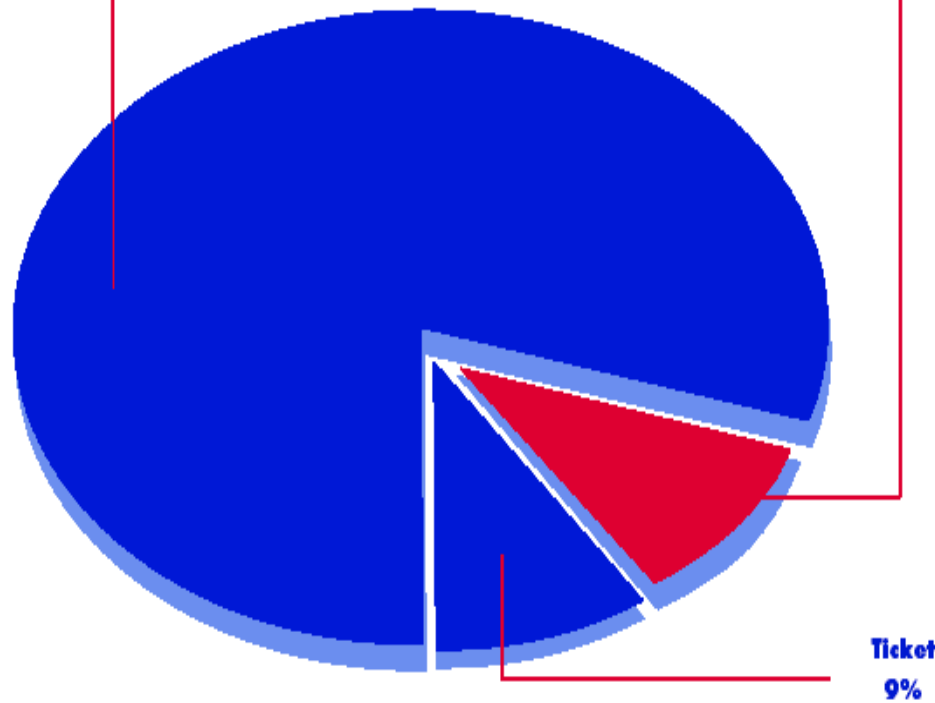


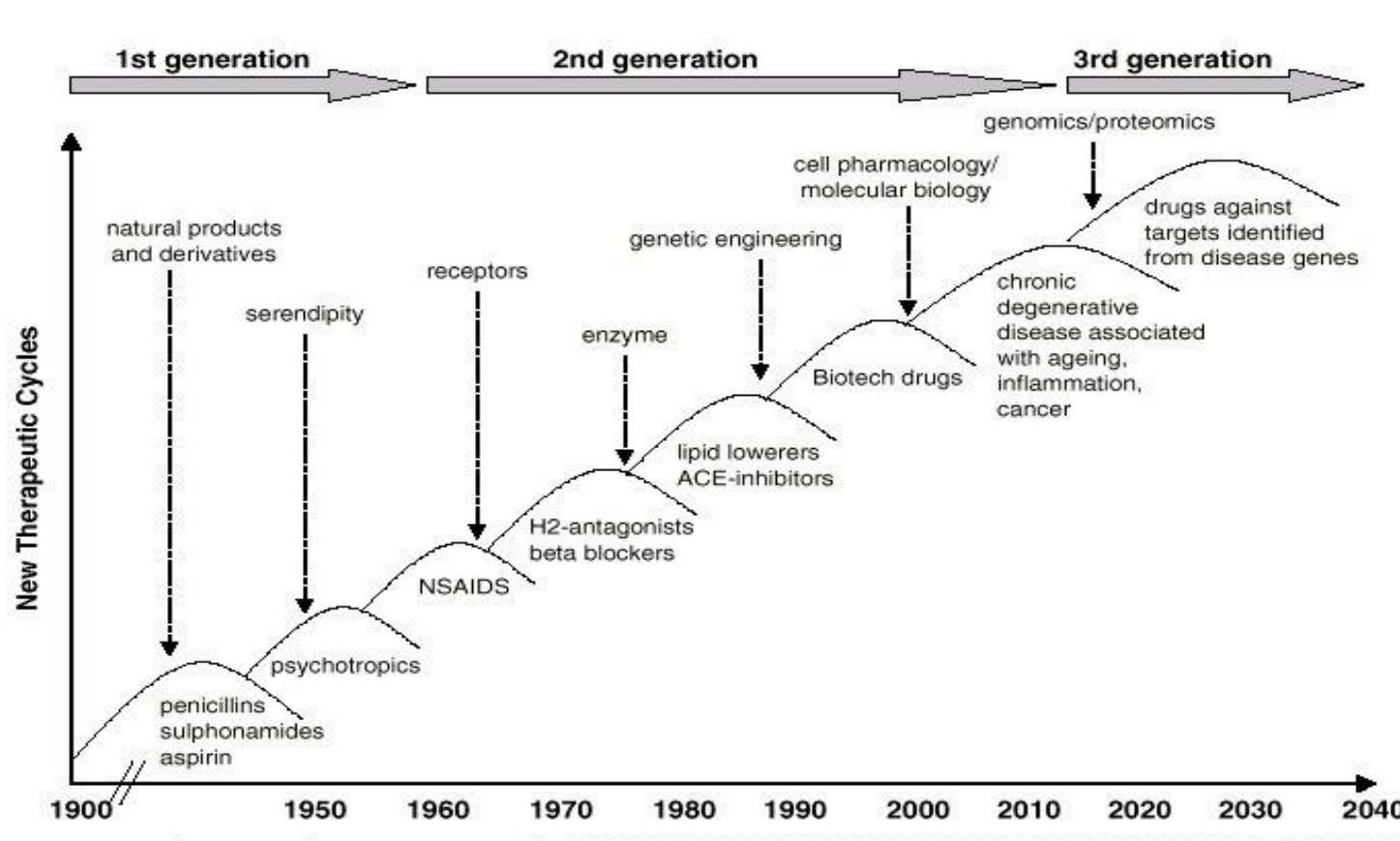
Grafico 11

**Composizione
spesa farmaceutica
privata - 2003**



Potenziale di crescita del settore farmaceutico nelle biotech

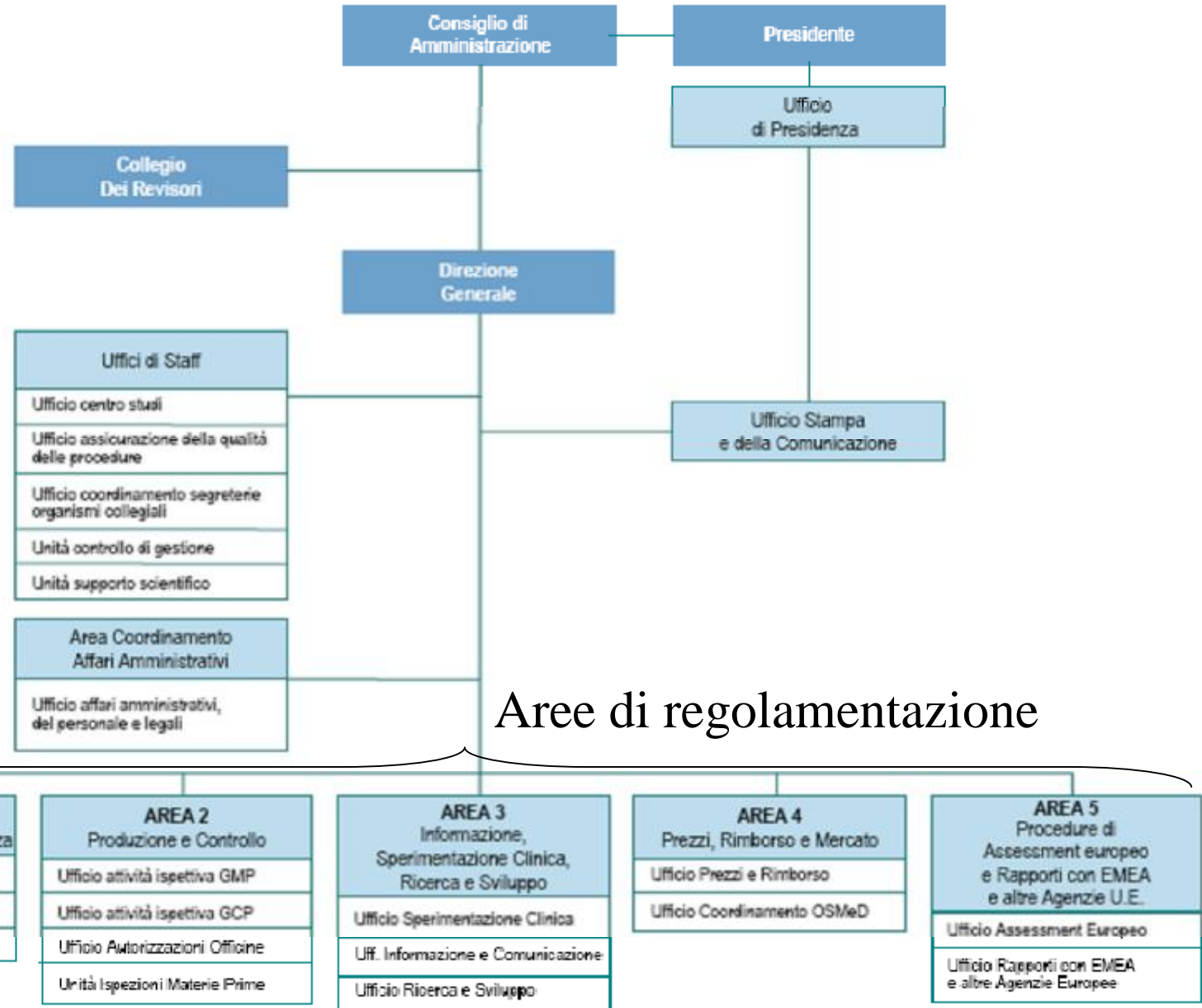
Evoluzione nella scoperta di nuovi farmaci



Vincoli istituzionali in Italia: l'AIFA

- Commissione Tecnico Scientifica (Assessment)
- Commissione Prezzi / Rimborso
- Commissione per la promozione della R&D
- Centro Collegamento Stato / Regioni

Technical committees supporting AIFA

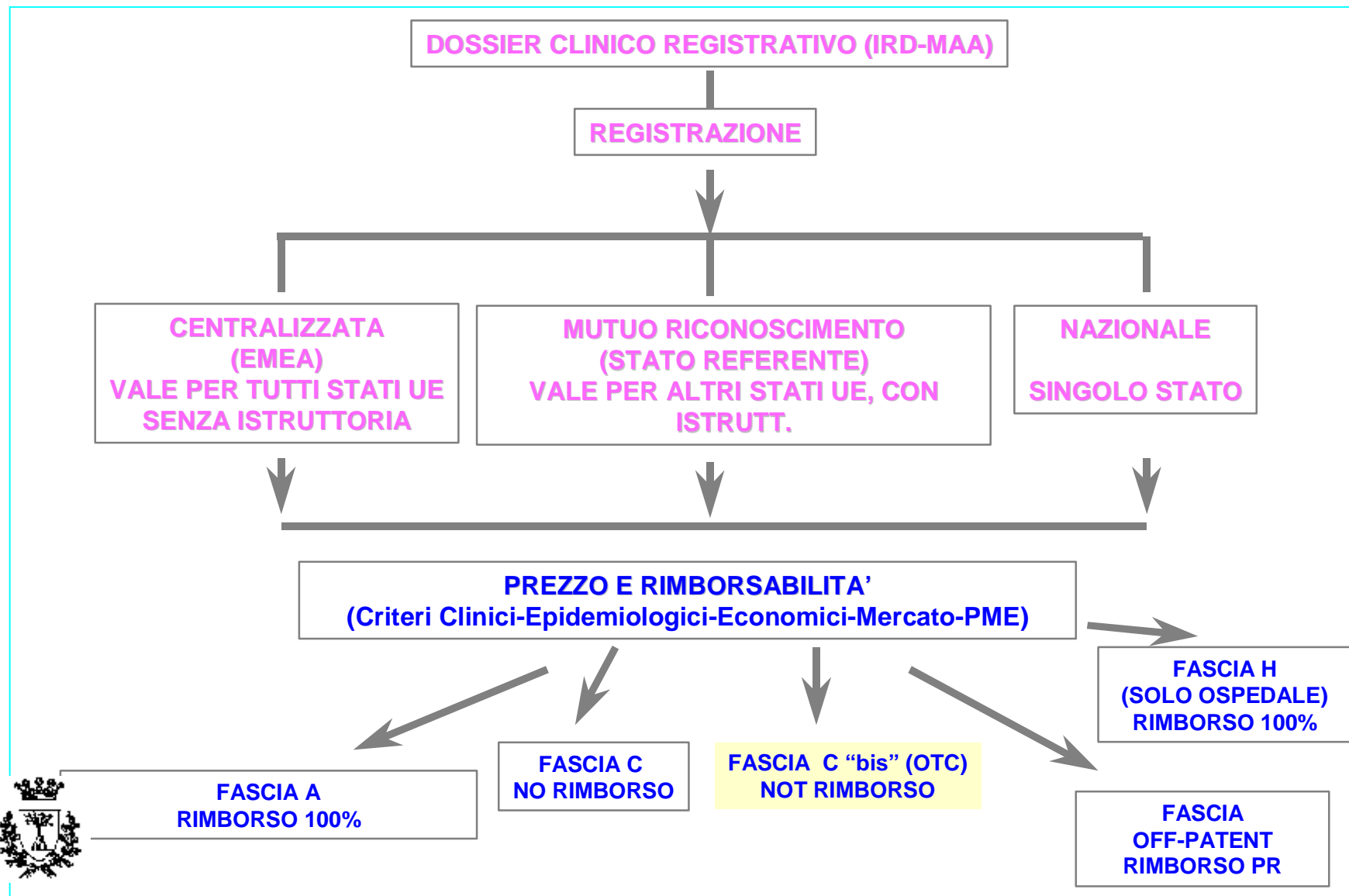


Vincoli istituzionali in Italia: l'AIFA

Italy	France	UK	Germany	Spain
<p>AIFA (Agenzia Italiana del Farmaco) 2004 (all central competencies)</p>	<p>AFSSAPS (Agence Francaise de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé) 1993 HAS (Haute Autorite Sante) 2004 (Assessment through Transparency Commission, Guidelines, Reps' activity regulation, pharmaco-surveillance)</p>	<p>MHRA (Medicines and Healthcare products Regulatory Agency) 1989 (Clinical Trials approval, MA, pharmaco-surveillance, guidelines, General Practice Research Database)</p> <p>NICE, PPA, NPC (Clinical Governance)</p>	<p>BfArM (Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte) 1975 (Assessment, Pharmacosurveillance)</p>	<p>Agencia Espanola de Medicamentos y Productos Sanitarios 1999 (Assessment, Pharmacosurveillance)</p>



Vincoli legislativi ed economici per l'industria farmaceutica

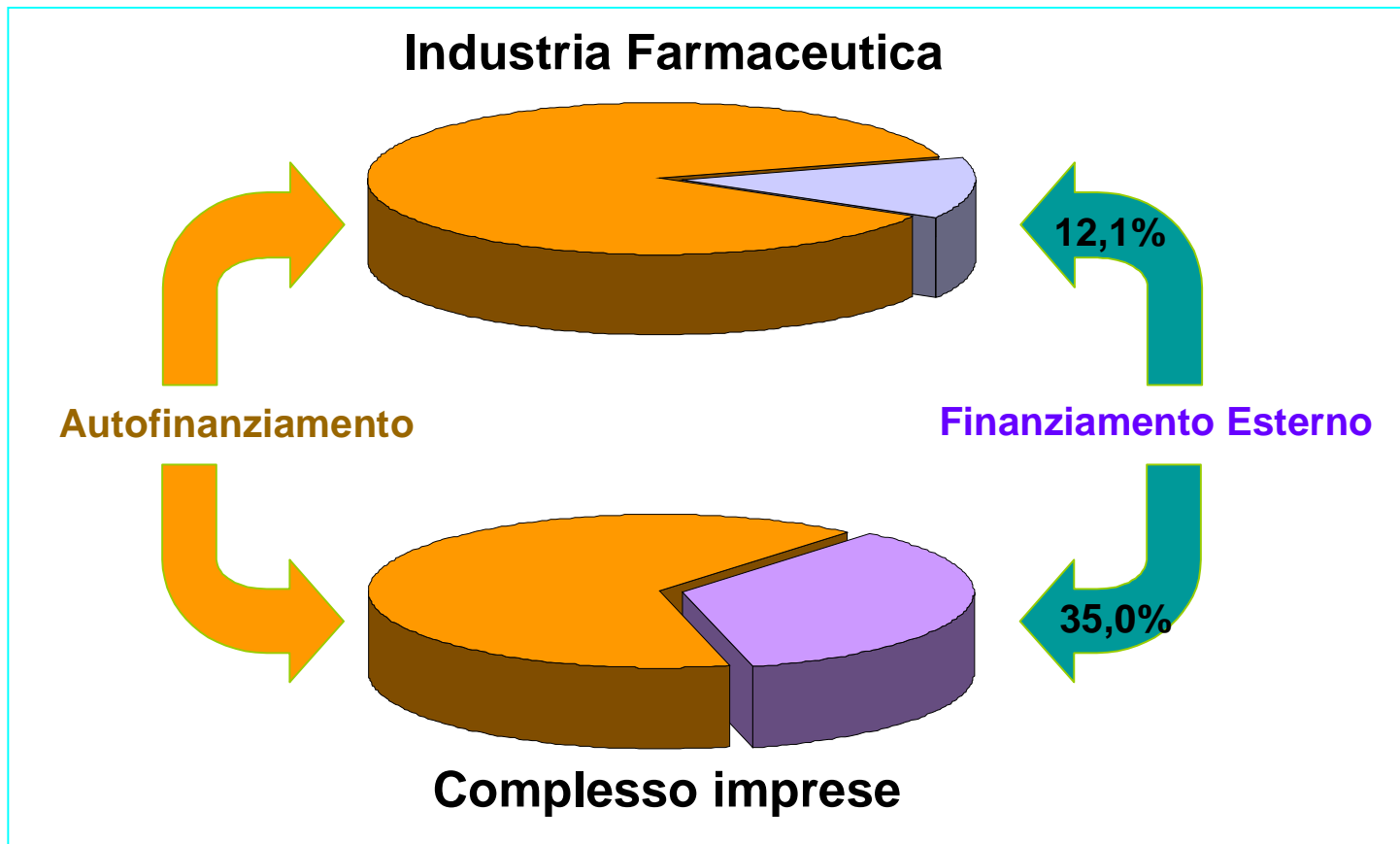


Analisi interna: le competenze distintive

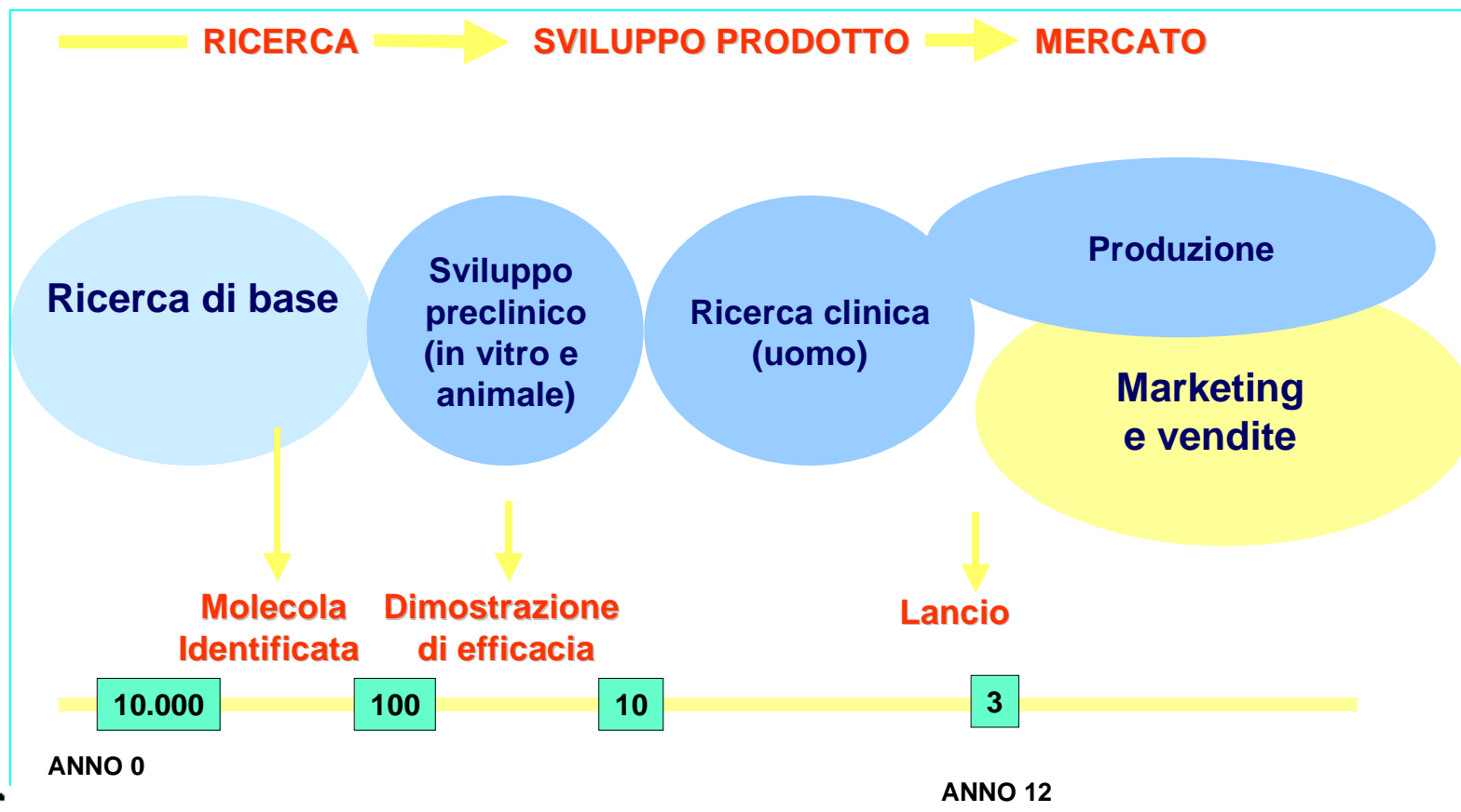
- Una competenza distintiva o core competence è un asset intellettuale difficilmente imitabile, rispetto al quale l'impresa eccelle e sul quale fonda la ricerca della propria posizione di vantaggio competitivo



Analisi interna: capacità di ricerca



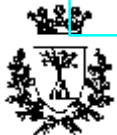
Analisi interna: know how produttivo sul ciclo del prodotto



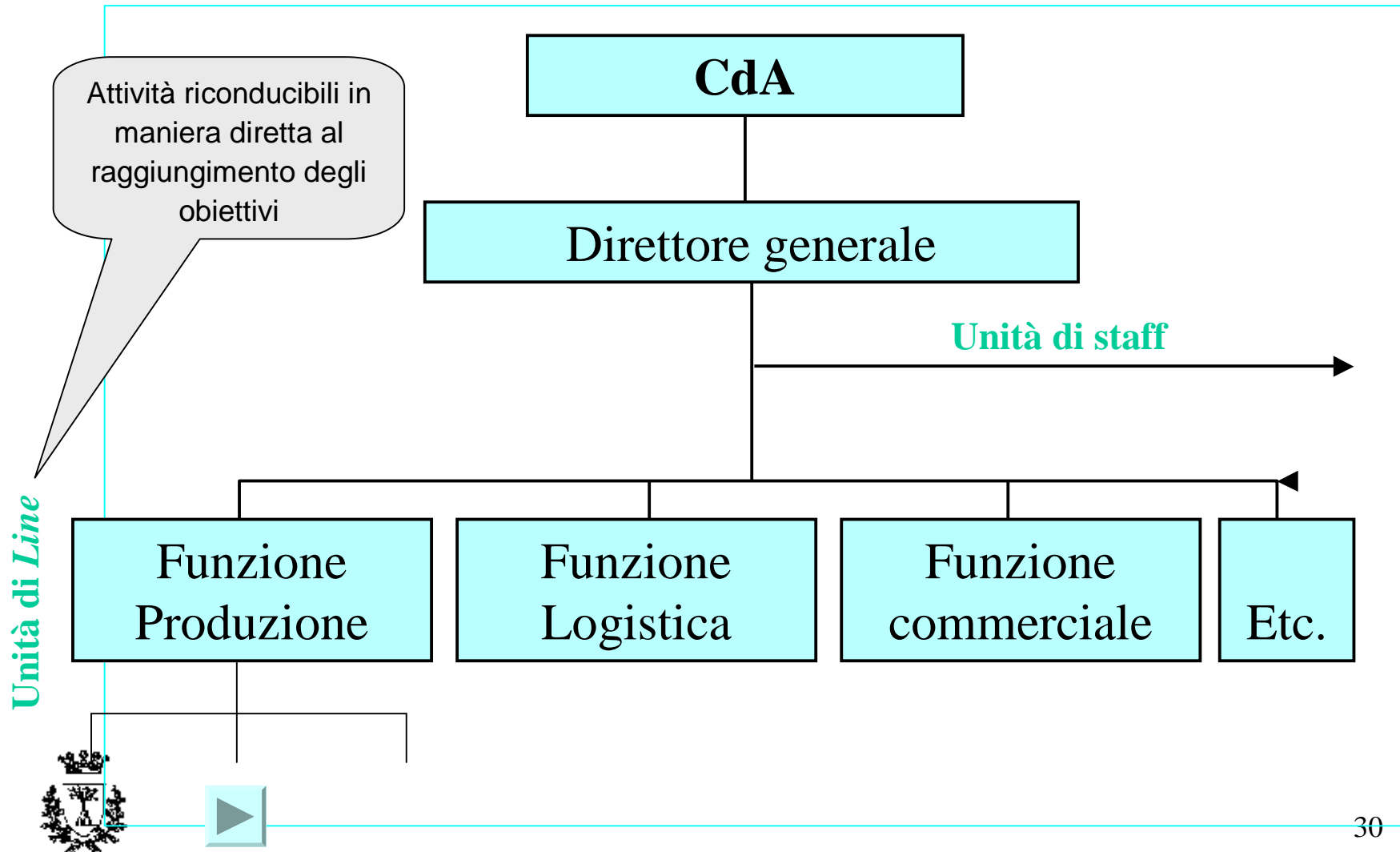
Analisi interna: i CdR

- Che cosa è un Centro di Responsabilità (CdR)?

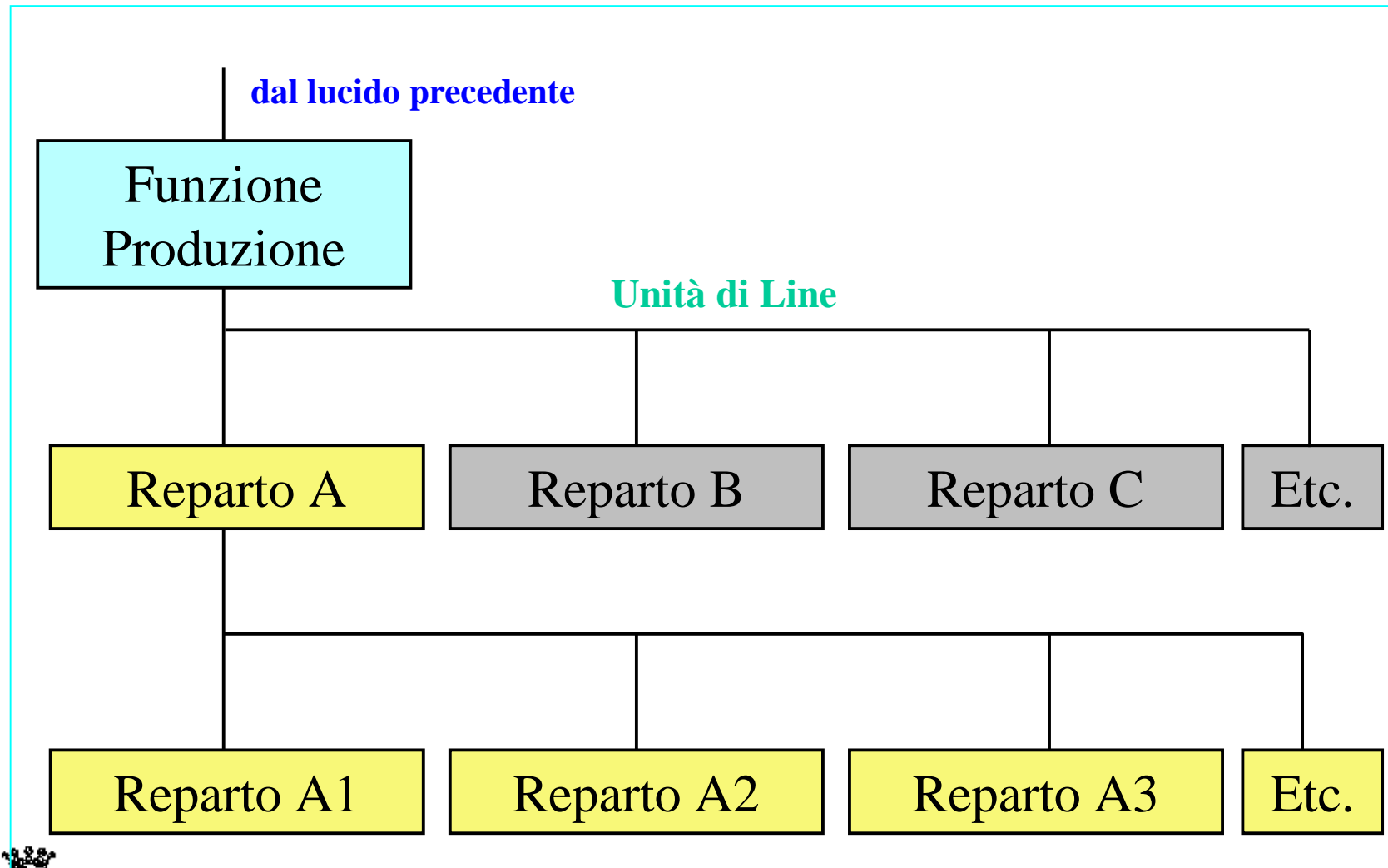
E' un'unità organizzativa guidata da un manager responsabile delle prestazioni di tale unità



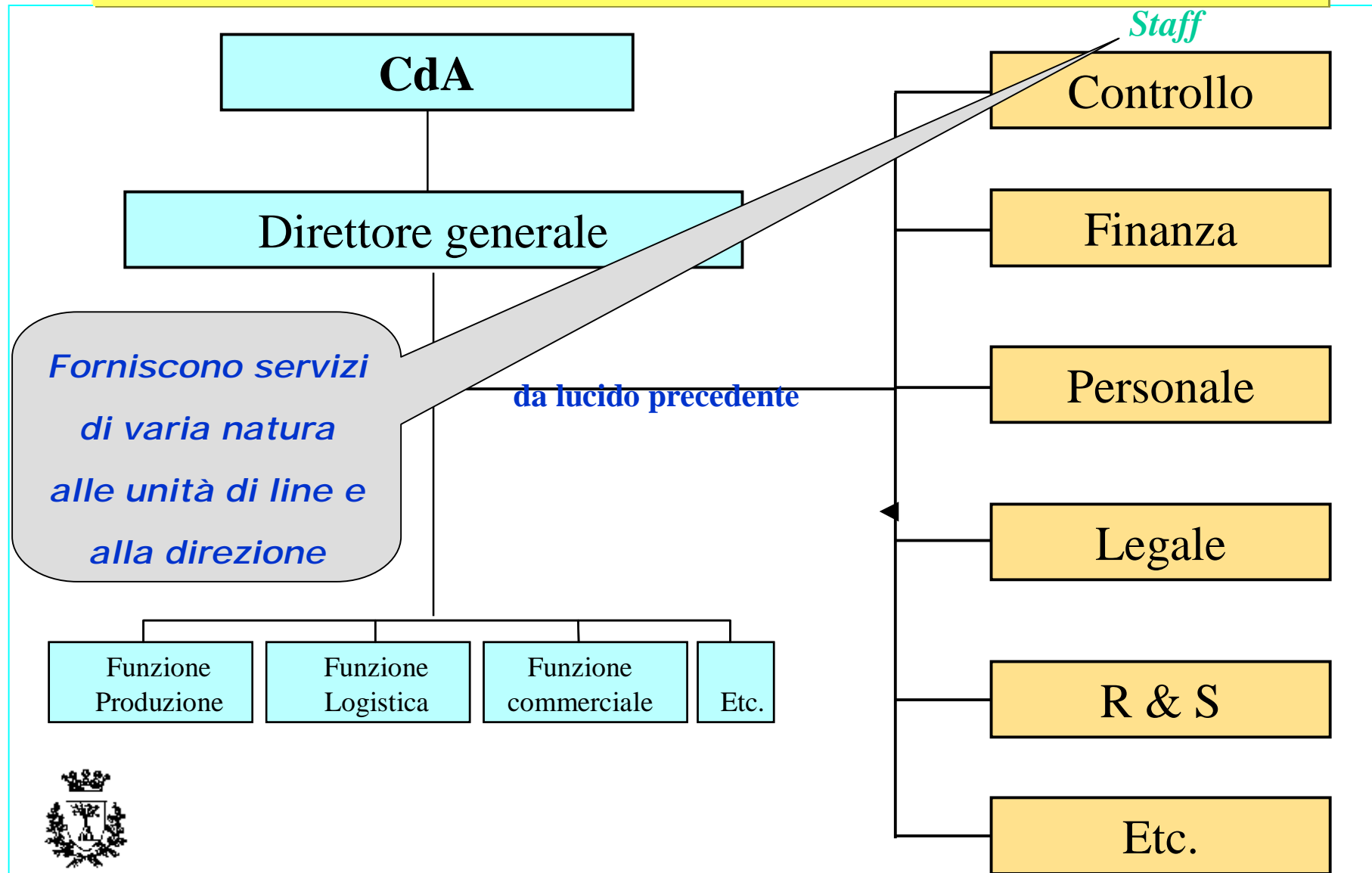
Analisi interna: i CdR



Analisi interna: i CdR



Analisi interna: i CdR



Analisi interna: tipologie di CdR

- Centri di costo
- Centri di ricavo
- Centri di profitto
- Centri di investimento



Mission

- Mission = Insieme degli obiettivi guida che costituiscono i valori di un'azienda, e dei comportamenti desiderati per raggiungere gli obiettivi da essa stabiliti.



Strategia

La **Strategia** è la direzione generale verso la quale un'organizzazione intende muoversi per conseguire i propri obiettivi



4 Domande per la strategia

Ø Chi siamo? (Analisi interna SWOT, mission)

✓ Azienda e prodotto

Ø Dove siamo? (Analisi esterna SWOT)

✓ Ambiente

ü Analisi quali-quantitativa

ü Presente e futuro

Ø Dove andiamo? (Strategia)

✓ Obiettivo (in termini quali-quantitativi)

Ø Come ci arriviamo? (Pianificazione strategica)

✓ Piani d'azione (gli strumenti)



Livelli di decisione strategica

Definizione della strategia di marketing

Strategia aziendale
di prodotto

Strategia di
posizionamento

Strategia di
comunicazione

Tattica

Headquarters

Direttore Generale

Direttore Marketing

Product Manager

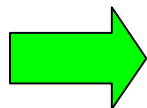


Headquarters di multinazionale farmaceutica

STRATEGIA A LUNGO TERMINE
(DECISA DA H.Q.)



ALLEANZE
INTERNAZIONALI



SVILUPPO PORTFOLIO
CORPORATE
RICERCA NUOVI PRODOTTI IN
AREE AD ALTO M.S. O IN
SVILUPPO FUTURO



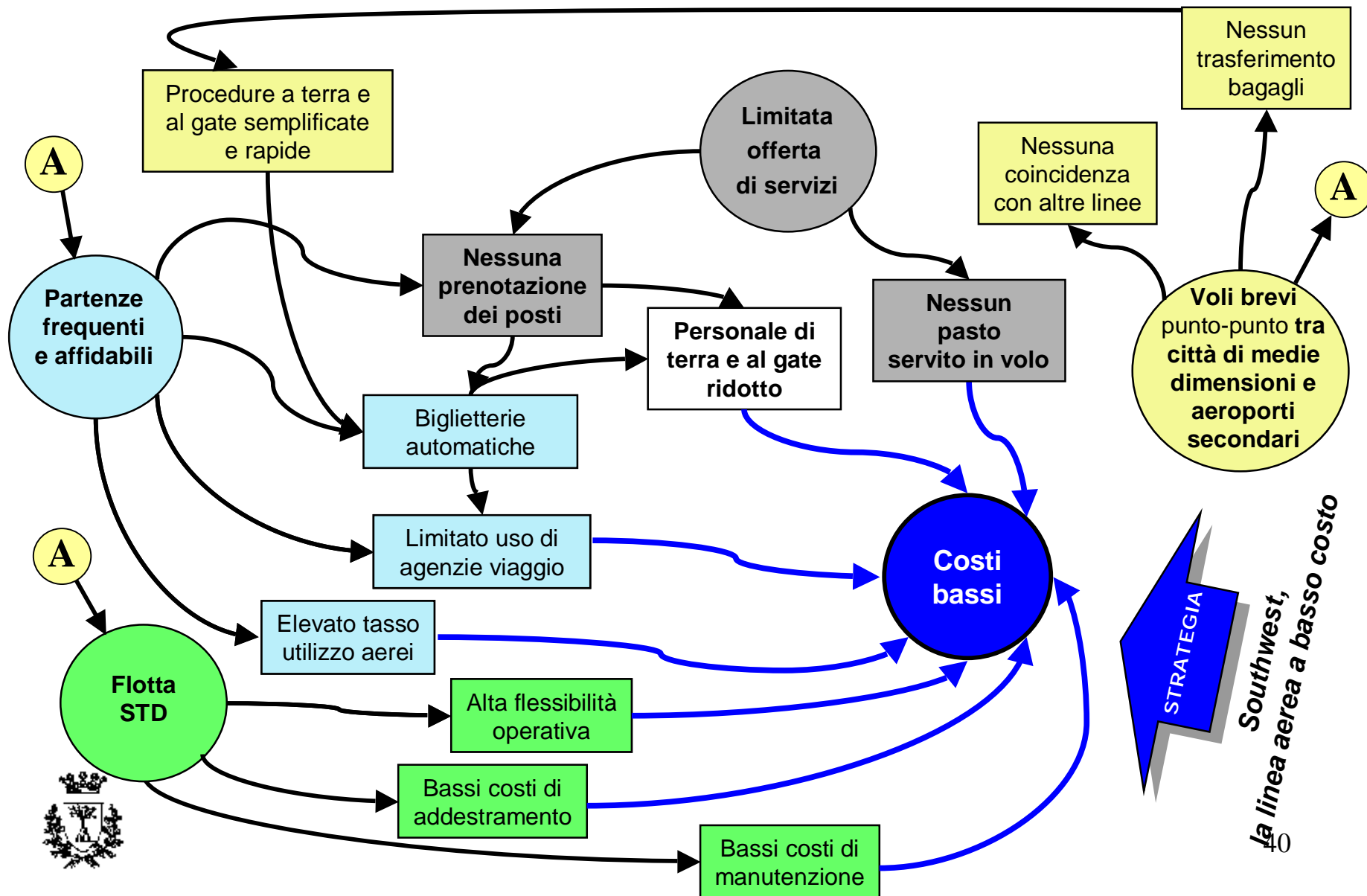
SVILUPPO STRATEGIA PER FILIALE



Direttore generale di filiale farmaceutica



Esempio: strategia delle compagnie aeree a basso costo



Esempio di strategia a seconda delle dimensioni dell'azienda

Grandi aziende

Sviluppano prodotti nelle aree terapeutiche ove hanno grandi margini e mercati in grande sviluppo.

Sviluppano prodotti interessanti di piccole compagnie.

Hanno molti interscambi e partnership con altre aziende a livello internazionale



Esempio di strategia a seconda delle dimensioni dell'azienda

Aziende medie

Concentrano le attività e la ricerca in nicchie dove sono molto competitive.

Spesso integrano il listino prodotti in co-marketing o concessione a livello locale



Dalla pianificazione strategica alle altre fasi del controllo

Il processo di controllo si affida in misura rilevante a comunicazioni e interazioni informali!

In aggiunta esiste un sistema formale articolato in:

1. **Pianificazione strategica**
2. **Budgeting**
3. **Misurazione e reporting**
4. **Valutazione**

Le 4 fasi costituiscono un ciclo



Strategia vs pianificazione strategica

Formulazione delle strategie significa quali strategie
(es. Produttore di beni industriali che decide di produrre
anche beni di consumo)

versus

Pianificazione strategica, che vuol dire con quali programmi



Significati

1. La **pianificazione strategica** è il processo con il quale si definiscono i programmi e l'ammontare delle risorse da allocare a ciascun programma
2. Il **budgeting** è un processo di pianificazione che focalizza l'esercizio successivo. Il **budget** è un piano quantitativo monetario suddiviso per CdR



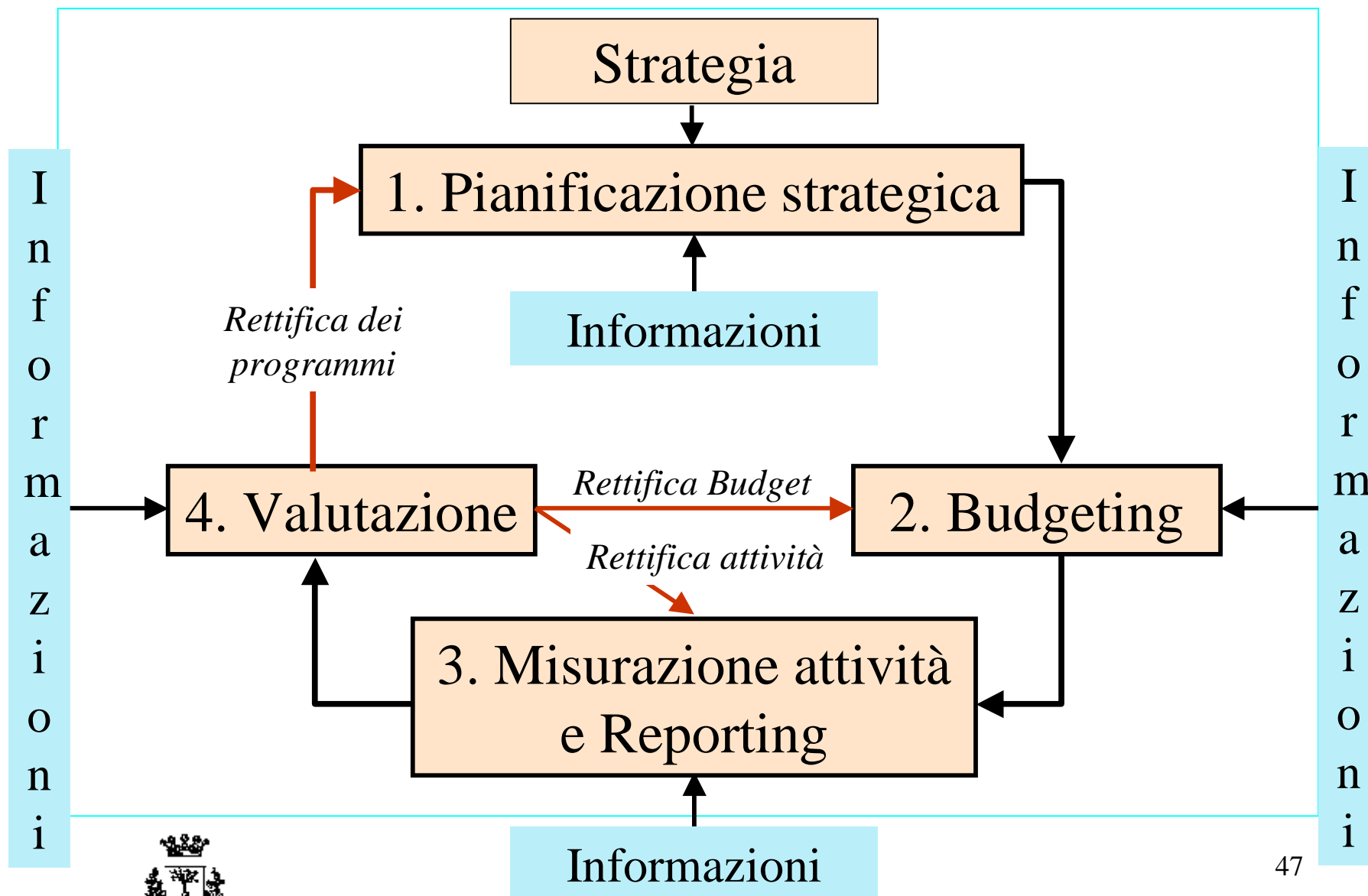
Significati

3. Il **reporting** è l'insieme dei documenti (*reports*) che in modo sistematico informano i manager sulle prestazioni conseguite, agevolando il coordinamento e il controllo

4. La **valutazione** è il giudizio che i manager si formano attraverso le informazioni formali e non. A seguito della valutazione i manager pongono in atto azioni correttive: 1. sulle azioni; 2. sul budget e sugli stessi programmi



Ciclo del controllo



Pianificazione strategica ed errori tipici

1. Utilizzare dati troppo analitici
2. Fare svolgere la maggior parte delle attività a personale di *staff* e non di *line*, da cui:
 - propensione ad estrapolare il passato
 - troppo tempo dedicato ai formalismi anziché a “pensare” e a individuare le alternative e selezionarle
3. Focus sui CdR e non sui programmi
4. Utilizzare una PS formalizzata anche in imprese poco complesse, di non grande dimensione o che operano in ambienti molto stabili o, al contrario, troppo incerti



Pianificazione strategica ed errori tipici

Rischio che diventi:

- Un esercizio burocratico, ritualistico volto a riempire di numeri poco significativi prospetti e rapporti voluminosi
- Che la staff assuma dimensioni eccessive e svolga il lavoro piuttosto che agevolarlo e coordinarlo
- Eccessivamente costosa e *time consuming*



Aspetti comportamentali

- Il ciclo del controllo, in ultima analisi, consiste nell'influenzare le decisioni e le azioni delle persone dell'organizzazione
- La decisione di diventare membri dell'organizzazione
- Supporto al conseguimento dei propri obiettivi
- Il comportamento è motivato dai bisogni
- Le organizzazioni devono “convincere” le persone che il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione è anche strumentale al soddisfacimento dei propri bisogni



L'allineamento degli obiettivi: due domande fondamentali

1. Quali sono le azioni che le persone sono motivate a porre in atto nel loro interesse personale?
2. Queste azioni sono coerenti con gli interessi dell'organizzazione?

