

Analisi e valutazione delle esigenze in ambito formativo dell'Area Pharma

Sintesi dei risultati
Studio condotto con il sostegno di
Adecco Formazione S.r.l.

Milano, 09 Ottobre 2013

Introduzione

Il **B-asc (Bicocca Applied Statistics Center)** del **Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategia di Impresa dell'Università di Milano – Bicocca** ha condotto, attraverso un *grant* della società **Adecco Formazione S.r.l.**, un progetto di ricerca con l'obiettivo di analizzare i comportamenti, le esigenze attuali e le aspettative future in ambito formazione e sviluppo delle Risorse Umane delle aziende operanti nel settore farmaceutico e medicale. L'indagine, svolta attraverso la metodologia Delphi, si è articolata in *step* sequenziali costruiti per generare un maggior consenso comune in relazione a tematiche complesse. Il progetto è stato realizzato attraverso diverse fasi (tre *step* di analisi sequenziali) a partire dal mese di aprile 2013 fino al mese di giugno 2013 e ha coinvolto 20 responsabili della formazione delle aziende dell'area Pharma. Seguendo la metodica Delphi si è proceduto al reclutamento e quindi all'intervista dei partecipanti, richiedendo la loro collaborazione nell'individuazione delle esigenze formative, sia dell'area Pharma in generale che delle singole aziende di appartenenza, esplorando successivamente, e in modo graduale, i possibili ambiti e sviluppi formativi ritenuti necessari per lo sviluppo futuro dell'intero comparto. Il progetto di ricerca ha avuto, quindi, lo scopo fondamentale di analizzare le esigenze attuali e le aspettative future in ambito Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane delle aziende operanti nel settore farmaceutico e medicale.

Sintesi dei risultati

Lo Stato dell'Arte

Per quanto riguarda la situazione attuale una considerazione significativa è che, in generale, si evidenzia un **accesso positivo alle attività formative** (il 100% delle aziende coinvolte nello studio ha attivato almeno un intervento formativo nell'ultimo anno). Quasi la metà delle aziende coinvolte nell'indagine (47,6%) ha avviato, nell'ultimo anno, un numero di interventi formativi almeno superiore a 20. In particolare, alcuni degli intervistati, avendo avviato un numero ridotto di progetti formativi (da 1 a 3 interventi formativi, 14,3% del campione), hanno tenuto a specificare che il bisogno formativo effettivo è stato maggiore ma che la carenza di risorse, in conseguenza del periodo recessivo, ha fatto contrarre gli investimenti in formazione e sviluppo.

Tra le attività formative avviate nell'ultimo anno quelle di maggior attrattività sono riconducibili all'**ambito Regolatorio**, con corsi sulla sicurezza, sulla privacy, sulla gestione delle gare d'appalto, sulla fiscalità, sulle norme ambientali, sulla farmacovigilanza e sulle novità in materia di accordi Stato-Regioni, adottati dal 57,1% del campione. Pari attenzione è stata riservata all'**ambito Tecnico-scientifico** con il 57,1% delle aziende che ha fatto ricorso alla formazione tecnica, alla formazione sull'utilizzo delle strumentazioni, al training scientifico sui prodotti e alla formazione sulle patologie. All'**ambito Manageriale** e, in particolare, agli interventi formativi sullo sviluppo delle capacità acquisite, a corsi di leadership, di individual e team coaching, di team building ha fatto ricorso ben il 52,4% delle aziende intervistate. Il 47,6% ha attivato ambiti formativi sulle **Lingue straniere** (in particolare per la lingua inglese). Inferiore il ricorso alla formazione in area **IT, Marketing e Produzione** (28,6% il dato aggregato). Limitata, infine, l'adozione delle attività formative negli ambiti **Market Access** (14,3%), **Finance** (9,5%) e **R&D** (4,8%).

Tenendo in considerazione le attività formative passate e attuali, in generale, nel comparto farmaceutico, la formazione è ritenuta sostanzialmente **adeguata e sufficiente** dalla maggioranza del campione, anche se potrebbe sicuramente divenire oggetto di un miglioramento (ipotesi sostenuta dal 23,8% degli intervistati), soprattutto per quanto riguarda l'impiego di **strumenti innovativi** (uso del web, impiego di tablet, videoconferenze) e l'**ampliamento dei contenuti** (dovrebbe concentrarsi, soprattutto, sullo sviluppo di competenze soft).

Entrando nel merito delle attività formative svolte all'interno del settore Pharma, vengono indicati come ambiti maggiormente “coperti” quello **Tecnico-scientifico** (52,4%) e, cioè, quello della formazione tecnica, della formazione sull'utilizzo delle strumentazioni e del training scientifico sui prodotti e sulle patologie, quello **Commerciale** (38,1% del campione) con corsi sulle tecniche di vendita, di approccio al medico e di formazione dell'ISF e quello **Regolatorio** (28,6% del campione) con corsi sulla sicurezza, sulla privacy, sulla gestione delle gare d'appalto, sulla fiscalità, sulle norme ambientali, sulla farmacovigilanza e sulle novità in materia di accordi Stato-Regioni. Di contro, viene in evidenza come area “scoperta”, da un punto di vista formativo, quella del **Marketing** (38,1% del campione - in particolare, con il termine *marketing*, si fa qui riferimento alla comunicazione, con un'attenzione specifica per l'innovativa *web communication*).

Dai dati possiamo, inoltre, intuire quali siano, tra gli ambiti formativi individuati, quelli ritenuti **attualmente prioritari** per lo sviluppo delle singole aziende. Vengono in evidenza l'ambito **Tecnico-scientifico** (52,2%), l'ambito **Commerciale** (47,8%) e il **Manageriale** (43,5%). Inizia a delinarsi l'esigenza di **un miglioramento dell'aspetto gestionale** (in considerazione delle non favorevoli condizioni generali in cui ha versato la nostra economia negli ultimi anni) e, inoltre, si registra un aumento dell'**importanza del tema del Market Access** (26,1%) come leva di sviluppo attuale, ambito questo quasi del tutto assente negli interventi formativi passati.

Di minor importanza per l'attuale sviluppo aziendale sono, invece, considerati gli ambiti di **IT** (30,4% delle aziende). Le competenze relative all'uso del pacchetto Office (Excel, Word, Power Point, Access) e del software SAP sembrano essere considerati sempre meno prioritari. Anche la formazione sulle **Lingue straniere** (30,4%) e sul **Regolatorio** (26,1%) mostra segnali di erosione. Si intuisce che questi ambiti sono divenuti secondari nel tempo, essendo stati in passato quelli sui quali si è maggiormente investito. L'attenzione si sta, al contrario, spostando su altri temi quali, appunto, il già citato e più specifico **Market Access** e, più in generale, i temi della **comunicazione** e dello sviluppo di **competenze trasversali**.

Gli indirizzi futuri

Estendendo l'analisi e rivolgendo uno sguardo al lungo periodo, **nella singola realtà aziendale** gli ambiti formativi ritenuti prioritari per lo sviluppo **futuro** sono il **Commerciale** (26,1% degli intervistati) dove viene esplicitata l'esigenza di sostenere e aumentare le vendite in un momento di profonda crisi economica, all'interno di un contesto dove i cambiamenti delle condizioni di mercato hanno spinto a gestire diversamente i rapporti con gli stakeholders emergenti. A seguire l'ambito del **Market Access** (21,7% del campione) come antidoto all'innalzamento di forti barriere all'ingresso per i nuovi prodotti. Ancora, come già evidenziato per le singole realtà aziendali per il periodo attuale, la materia che sembra meno interessante per il futuro delle aziende è quella dello sviluppo di conoscenze nell'ambito delle **Lingue straniere** (8,7% del campione).

Superando l'esame della realtà della singola azienda e tenendo in considerazione **tutto il settore Pharma**, osserviamo una dinamica complessiva leggermente differente. La percezione degli intervistati in relazione allo sviluppo settoriale **futuro del comparto Pharma** vede come maggiormente rilevanti l'ambito **Manageriale** (30,4%), assieme al **Tecnico-scientifico** (30,4%) e al **Market Access** (26,1%). Possiamo, quindi, evidenziare per il futuro una duplice tendenza interna al settore:

- da una parte l'aumento dell'importanza delle **competenze manageriali** che attengono sicuramente a temi come la leadership, il coaching e il team building ma che non si esauriscono esclusivamente in questi. Ciò che ci è segnalato dalla quasi metà del campione, quando ritiene maggiormente utile nel futuro un investimento nello sviluppo delle competenze gestionali, è un'ulteriore esigenza relativa, non solo allo sviluppo della sfera comportamentale dei manager, ma anche e soprattutto al miglioramento delle loro competenze (analisi di mercato, area finance, studio dei competitor). In un

contesto come quello farmaceutico, da sempre poco abituato a forti dinamiche competitive, la carenza di un management qualificato e reattivo si sta dimostrando il punto debole più critico.

- dall'altra resta (o si ritiene debba restare) al centro dello sviluppo di questo comparto l'**ambito Tecnico-scientifico**. Quest'ultimo può essere declinato in due contenuti differenti:
 - avremo una parte di formazione sui prodotti e sulle patologie necessaria a quelle aziende che hanno già sviluppato e inserito sul mercato dei farmaci e
 - una parte di formazione relativa alla Ricerca e Sviluppo che attiene, invece, a quelle realtà aziendali ancora sprovviste di prodotti da lanciare sul mercato. Considerando il livello di saturazione del mercato farmaceutico e tenendo presente che i requisiti affinché un farmaco possa ritenersi *innovativo* stanno diventando sempre più rigorosi, quasi tutte le aziende farmaceutiche chiedono formazione legata al primo aspetto.

In sintesi, di fronte a questo doppio indirizzo all'interno del settore, è maggiormente sentita, per il futuro, l'esigenza di procedere alla formazione in ambito **gestione e sviluppo delle strutture/figure aziendali** (48% del campione). È, quindi, ritenuto maggiormente rilevante lo sviluppo delle competenze manageriali che, come abbiamo anticipato, non deve intendersi come un mero miglioramento delle capacità personali e comportamentali (leadership, team building, coaching) ma, in senso più generale, come un investimento volto ad integrare le spesso carenti competenze di ruolo proprie del management. Sarebbe, quindi, utile creare **corsi di formazioni rivolti a fornire ai manager** le competenze per prendere decisioni e per analizzare il mercato e le sue dinamiche, agendo sempre in modo efficiente ed efficace in ambito finance.

Come anticipato, l'attività formativa svolta all'interno del settore è, in generale, considerata **adeguata**. Ciò è confermato dal fatto che la maggior parte degli intervistati apprezza l'attuale offerta formativa presente sul mercato pur chiedendo, allo stesso tempo, delle **innovazioni** necessarie a costruire competenze utili per confrontarsi con l'*environment* in continua evoluzione. In effetti, il recente dinamismo del mercato farmaceutico ha richiesto crescenti competenze specifiche e, soprattutto, una migliore capacità di osservazione, soprattutto per quanto riguarda il saper considerare la propria realtà aziendale e il mercato esterno come un unico sistema, avendone coscienza a 360 gradi. La **domanda di innovazione nella formazione** (esplicitata dal 69,6% delle aziende coinvolte) è legata, soprattutto, al tema della **qualità** (21,7%), all'impiego di **strumenti tecnologici avanzati** (17,4%) quali, ad esempio, le teleconferenze, i tablet, il web marketing, allo sviluppo di **soft skills** (13%) e di **competenze trasversali**, al miglioramento delle **competenze manageriali**.

In particolare, infatti, gli ambiti formativi considerati critici per il settore Pharma nel futuro appaiono essenzialmente individuati nell'area dello **sviluppo delle relazioni con i clienti e/medici** (60,9%) e in quella della **formazione manageriale** (52,2%). Si ha, quindi, da un lato la percezione che i clienti siano cambiati e stiano cambiando e, dall'altro, che i manager attualmente alla guida delle aziende non abbiano sempre piena coscienza della situazione o comunque che non siano adeguatamente supportati nell'affrontare le sfide che i cambiamenti e le evoluzioni, non solo del comparto ma del mondo circostante, hanno comportato e comportano sia in ottica strategica che in ambito di *vision* allargata.

Non a caso le risposte ottenute alla richiesta di individuare rispetto a quali approcci gli intervistati avvertissero maggior vicinanza nell'offerta di formazione desiderata si sono certamente indirizzate ad un **approccio innovativo** rispetto ad ambiti come, ad esempio, la **formazione nello sviluppo del pensiero laterale** (30,4%), le **tematiche di eco sostenibilità** (21,7%), l'ambito **Tecnico-scientifico** e il **Market Access**, a discapito di un **approccio tradizionale** certamente molto più ridotto, soprattutto se legato all'**ambito gestionale e di sviluppo delle strutture e delle figure manageriali**. Per concludere, dai primi due questionari erano emersi una serie di item, citati spontaneamente dai partecipanti al *panel*, relativi alle caratteristiche delle aziende farmaceutiche e alle dinamiche del comparto Pharma. Avendoli trovati

particolarmente interessanti, in quanto capaci di mettere in luce l'ormai consolidata presenza delle due tendenze contrapposte che caratterizzano il settore (ambito gestionale e ambito della ricerca scientifica), è stato chiesto agli intervistati di esprimere il loro accordo o disaccordo rispetto a queste affermazioni attraverso una scala di valutazione (da 1 a 5). L'analisi delle evidenze ha rilevato una tendenza che sottolinea come le aziende farmaceutiche negli ultimi anni abbiano leggermente sottovalutato la consapevolezza di operare, come altri mercati peraltro non sembrano aver fatto, in ambiti fortemente competitivi (50% molto + abbastanza d'accordo). Decisamente condivisa a questo proposito, appare la necessità di investire in competenze diverse e sempre più di tipo manageriale (72,2% molto + abbastanza d'accordo) per sopperire a questa mancanza strutturale. Un significativo livello di accordo condiviso assume anche l'affermazione secondo cui la presenza di numerosi prodotti simili presenti nel mercato farmaceutico possa costituire un freno allo sviluppo di nuova ricerca scientifica e comportare, invece, investimenti crescenti in marketing e comunicazione (50% molto + abbastanza d'accordo).

Le Società di Formazione

In generale, si è riscontrata una **buona conoscenza del mercato formativo**. Sono state citate molte Società di Formazione attive nei diversi ambiti. In particolare, gli ambiti nei quali troviamo il maggior numero di Società di Formazione citate sono il **Tecnico-scientifico** (26,1% del totale citazioni spontanee), le **Lingue straniere** (17,4% delle citazioni) e l'ambito **Manageriale** (13% delle citazioni). Per contro, e in linea con quanto emerso in termini di tendenze future, gli ambiti dove la conoscenza del mercato formativo è meno accentuata sono quelle dell'**R&D**, del **Market Access** e dell'**IT**.

Dopo aver indagato il livello d'informazione rispetto al mercato formativo ci è sembrato interessante considerare quali fossero le **caratteristiche fondamentali** che le aziende ricercano nelle Società di Formazione alle quali, poi, vanno ad affidare i percorsi formativi. Dalle risposte gli aspetti che più attraggono le aziende sono la **competenza** (94,4%), i **contenuti offerti** (66,7%) e i **costi-prezzi** (50%). Quello che, invece, viene considerato meno rilevante, almeno in termini dichiarativi nella scelta, è la **notorietà** (5,6%) e il **prestigio** della Società di Formazione.

In ultima analisi un'area considerata interessante è stata quella relativa alle **fonti d'informazione** che le aziende e, in particolare, gli intervistati adottano per tenersi aggiornati a proposito delle Società di Formazione presenti sul mercato e sulle loro offerte. Appare chiaro che la modalità più diffusa per informarsi sulle Società che offrono formazione è la **partecipazione a convegni, seminari o eventi** (72,2%). Seguono la **pubblicità sul web** (66,7%) e il **passaparola** (55,6%). Decisamente meno sfruttata si rivela l'informazione sulla formazione ottenuta mediante i **media tv, radio e stampa**.

Raccomandazioni conclusive

Si evidenzia, di fondo, la percezione da parte dei Responsabili della Formazione di operare in un contesto complessivamente oggetto di profondi e strutturali cambiamenti ed evoluzioni. All'interno di questo mutato e mutevole scenario appare, altresì, evidente un senso di inadeguatezza e di ridotta rispondenza di domanda e di offerta formativa ai cambiamenti che le aziende stanno affrontando. La tendenza, ad oggi praticata, è quella di fornire interventi formativi "consueti", quasi normalizzati e standardizzati, attivati o imposti da contesti e scenari internazionali o da regole e pratiche condivise, ma non sempre giustificate e quasi mai in linea con i profondi cambiamenti dei mercati, delle aziende e dei clienti.

All'interno di questo contesto, positivo e rilevante appare il ricorso all'attivazione di un'offerta formativa principalmente in area normativa, in area tecnico-scientifica e manageriale (per manageriale si intende, da una parte la crescita personale legata a leadership, coaching e team building e dall'altra il concreto miglioramento delle competenze di analisi e valutazione proprie di figure manageriali).

Tali ambiti appaiono attualmente sufficientemente coperti dalla formazione disponibile. A fronte di un'adeguatezza riconosciuta alla pratica di tali ambiti formativi si individuano, tuttavia, spazi di manovra e suggerimenti tesi ad un miglioramento dell'offerta attuale che si configura come necessario e vitale per la sopravvivenza e lo sviluppo delle realtà aziendali all'interno dei mercati attuali.

All'interno di un contesto come quello farmaceutico, che ha visto e vede mutare rapidamente gli attori, i mercati, le aziende e gli interlocutori di riferimento, la richiesta crescente è quella di indirizzare gli interventi formativi nell'area della crescita e della **formazione manageriale**. In quest'ambito fondamentali risultano gli aspetti formativi finalizzati allo sviluppo e alla crescita di competenze trasversali, strutturali ed allargate dei manager. Quindi, si rende auspicabile non solo l'attivazione di interventi di leadership, di coaching (individuale e di gruppo) e di team building, peraltro in parte già praticati, ma soprattutto l'attivazione di ambiti formativi indirizzati a sviluppare **vision**, capacità di osservazione e competenze trasversali che non siano solo tecniche scientifiche, quindi specifiche e settoriali. In questo senso si avverte l'esigenza di ambiti formativi in area strategica, finance, marketing in modo tale da fornire ai manager punti di osservazione e di vista nuovi, diversificati e aperti.

In questo contesto si colloca, ad esempio, l'esigenza di proporre interventi in ambito **Market Access**, laddove l'esigenza di coniugare conoscenze e competenze complessive non disgiunte in ambito legislativo, normativo, tecnico, economico viene vissuta come fondamentale per lo sviluppo dei mercati e delle aziende. Non a caso tra gli ambiti formativi considerati più critici per il futuro dell'area Pharma si evidenziano in maniera rilevante l'esigenza di interventi di **sviluppo e crescita delle relazioni con i clienti e i medici**.

In quest'area urgente risulta l'esigenza di contributi formativi che amplino la conoscenza degli interlocutori secondo le tecniche di marketing e comunicazione, di approfondimento delle esigenze e delle dinamiche commerciali e di relazione (che costituiscono quello che è il mercato e che sono profondamente mutate).

Il ricorso ad attività formative in area **IT** e sviluppo delle **lingue straniere** appare in questo senso più secondario o quantomeno superato a fronte delle nuove sfide a cui i mercati e le aziende sono chiamati a rispondere.

L'indirizzo è quindi orientato a un'offerta formativa che sia meno tecnico-scientifica tout court senza peraltro tralasciarla, ma che sia in grado di essere trasversale e di fornire **visione strategica e tattica** insieme.