

«Produzione» e
«marketing e vendite»

L'attività operativa



La produzione industriale è l'insieme delle attività relative alla trasformazione di materie prime, energie ed informazioni, in beni di consumo: ossia, la combinazione di fattori di produzione (input) per realizzare dei prodotti (output).

I procedimenti di trasformazione possono riguardare:

- la formatura di materiale (ovvero fusione o sinterizzazione);
- la trasformazione (che può riguardare ad esempio la laminazione, l'estrusione, la trafilatura, la tranciatura, il taglio al laser o al plasma, ecc.);
- l'unione (ovvero la saldatura, l'incollaggio, la calettatura e la rivettatura);
- la separazione (ovvero ad esempio la fresatura, la piallatura, l'alesatura, la tornitura, ecc.);
- il trattamento di superficie;
- la modifica delle caratteristiche fisiche (attraverso la metallurgia, la tempra o il rinvenimento).

A tale procedimento può seguire l'assemblaggio se il prodotto è composto da varie parti, trasformate o aggiunte separatamente.

L'attività operativa: evoluzioni

- Produzione artigianale
- Produzione industriale di massa
 - Produzione a lotti
 - Produzione in linea
 - Produzione continua
- Produzione di varietà
 - Lean production
 - Flexible production



Punti di forza e debolezza delle diverse tipologia di produzione

Tipologia di produzione	Peculiarità	Limiti
artigianale	Prodotto unico; capacità dell'artigiano	Non standardizzazione
di massa	Aumentano i volumi produttivi; standardizzazione dei processi e prodotti; economie di scala	Minor dettaglio; impossibilità di distinguere i prodotti
a lotti	Economie di scala	Flussi fisici molto complessi e intrecciati
in linea	Minori costi di movimentazione; controllo semplificato	Costi fissi elevati per macchinari specializzati; modesta flessibilità
continua	Materiali definiti, flusso continuo; elevata meccanizzazione e automatizzazione	Bassa flessibilità; elevata standardizzazione

Lean and flexible production

- la *lean production* (o produzione snella), creata per ovviare all'instabilità della domanda e all'eterogeneità dei bisogni. Viene definita in tal modo in quanto c'è un minor impiego di tutto, ovvero minori scorte, minori risorse umane, minori investimenti, meno ore di progettazione, ecc.;
- la *flexible production* (o produzione flessibile), al fine di gestire la complessità aziendale utilizzando le tecnologie informatiche e i nuovi sistemi di gestione delle informazioni. Con essa si punta sulla flessibilità strategica e sull'integrazione dei processi con i fornitori e i clienti, tra produzione e progettazione, tra strategia e produzione. Strettamente collegata alla *lean production* c'è il *lean management*, ovvero la coordinazione di progettazione, produzione e qualità per ottenere un vantaggio competitivo dell'azienda sul mercato. Colui che se ne occupa è solitamente il *lean manager* che gestisce la *lean production*, ripensando ai flussi di comunicazione aziendali al fine di **renderli più efficienti eliminando dall'impresa sprechi e ottimizzando le risorse.**

Make to stock or make to order: tecniche di produzione

Make to stock

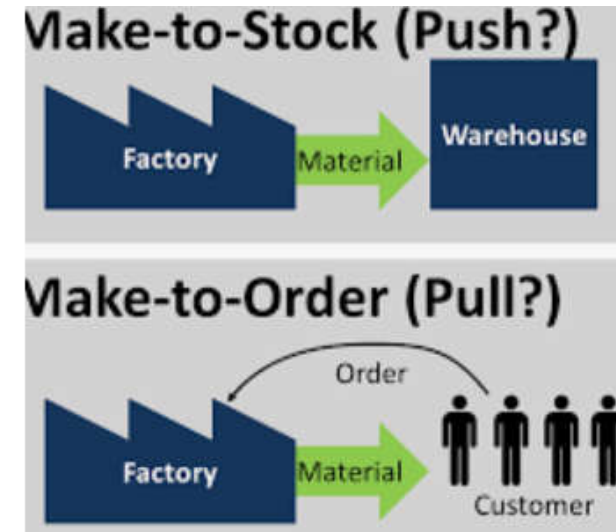
Make to Stock (MTS) è una tecnica di produzione più comune in cui i produttori producono materie prime su larga scala e le mettono sugli scaffali del negozio per essere vendute. Tutto ciò che non viene venduto immediatamente viene memorizzato come inventario. L'inventario è una attività utile per la creazione del bilancio, costituito da tutte le materie prime, i lavori in corso e prodotti finiti accumulati da un'azienda. È spesso considerato il più illiquido di tutte le attività correnti.

Quando le merci vengono immagazzinate in questo modo per un lungo periodo, tendono a diventare obsolete o andare sprecate. In risposta a tale inconveniente, le tecniche di produzione sono passate al Make to Order, specialmente per settori come la tecnologia, in cui l'obsolescenza è predominante.



Make to order

- Make to Order (MTO) è una tecnica di produzione in cui i produttori iniziano a produrre un prodotto solo dopo che il cliente ha effettuato un ordine per esso. In tal caso, le merci vengono prodotte in modo personalizzato secondo le specifiche del cliente. La tecnica di produzione MTO è più adatta per settori specializzati dell'industria, come la produzione di aeromobili, l'edilizia, ecc.
- MTO è anche indicato come una strategia "Pull Supply Chain". Una strategia pull supply chain è quella in cui l'intero processo di produzione, assemblaggio e distribuzione di qualsiasi merce è guidato dalla domanda effettiva dei consumatori. Il processo di produzione delle merci inizia solo una volta ricevuto un ordine dal cliente e il numero di unità prodotte dipende anche dalle istruzioni del cliente.



Vantaggi ad utilizzare la tecnica «Make to order»

- 1. **Riduce gli sprechi**: Quando uno stock di merci rimane invenduto, si verifica uno spreco non solo dei materiali utilizzati per produrlo, ma anche del denaro e del lavoro. Il lavoro diretto si riferisce agli stipendi e ai salari pagati ai lavoratori che sono direttamente coinvolti nella produzione di un prodotto specifico o nell'esecuzione di un servizio messo nella loro produzione. In MTO, poiché i prodotti vengono fabbricati dopo aver ricevuto l'ordine di un cliente e nella quantità specificata, gli sprechi e le perdite sono ridotti al minimo.
- 2. **Meno inefficienza**: Quando una grande varietà di beni viene prodotta su larga scala, c'è il rischio di inefficienza perché i lavoratori e le macchine devono rispettare regole diverse. In MTO, tutti gli sforzi sono concentrati sulla realizzazione del prodotto secondo le specifiche del cliente, quindi i lavoratori e le macchine tendono ad essere più efficienti.
- 3. **Maggiore varietà**: Poiché vengono prodotti e venduti solo articoli personalizzati, MTO offre una maggiore varietà di prodotti. In effetti, fornisce ai clienti il prodotto esattamente come lo desiderano.

svantaggi

- 1. **Vendite irregolari**: È difficile determinare quando può sorgere la domanda per un particolare prodotto personalizzato. Quindi, potrebbero esserci periodi di vendite elevate e mesi di non vendita. Ad esempio, la richiesta di aerei militari nasce in tempi di relazioni internazionali ostili, ma tali situazioni non possono essere previste in anticipo.
- 2. **Tempi di consegna lunghi**: Poiché la produzione inizia dopo aver ricevuto un ordine, il prodotto raggiunge il cliente dopo un po' di tempo. Inoltre, poiché la personalizzazione del prodotto richiede tempo, i tempi di consegna potrebbero richiedere più tempo.
- 3. **Disponibilità di materie prime**: L'incertezza della domanda solleva la necessità di mantenere una fornitura sufficiente di materie prime in modo che la produzione possa iniziare immediatamente dopo aver ricevuto un ordine. Nel caso in cui le materie prime non siano pronte, ci vuole più tempo per procurarsele e consegnare il prodotto finale al cliente.

La programmazione della produzione

La programmazione della produzione stabilisce quanto deve produrre l'azienda nell'ambito del processo produttivo composto di unità organizzative in una certa unità di tempo (mese, settimana, giorno). Il processo di programmazione della produzione si articola come segue:

- Piano di produzione annuale, coerente con le richieste del mercato e con le capacità produttive;
- Scheduling o programmazione operativa, settimanale e giornaliera, con cui vengono fissati i volumi di produzione sulla base di richieste aggiornate provenienti dal mercato;
- Il lancio della produzione;
- L'assegnazione degli ordini di produzione alle unità produttive;
- La richiesta di approvvigionamento dei componenti e delle materie prime

Bilanciamento tra capacità produttive disponibili e carico di lavoro

- Collegato a *Piano di produzione annuale, coerente con le richieste del mercato e con le capacità produttive*

Nel bilanciamento tra carico di lavoro e capacità produttiva è importante verificare se ciascuna unità produttiva è in grado di svolgere il carico di lavoro proveniente dal programma di produzione, analizzando:

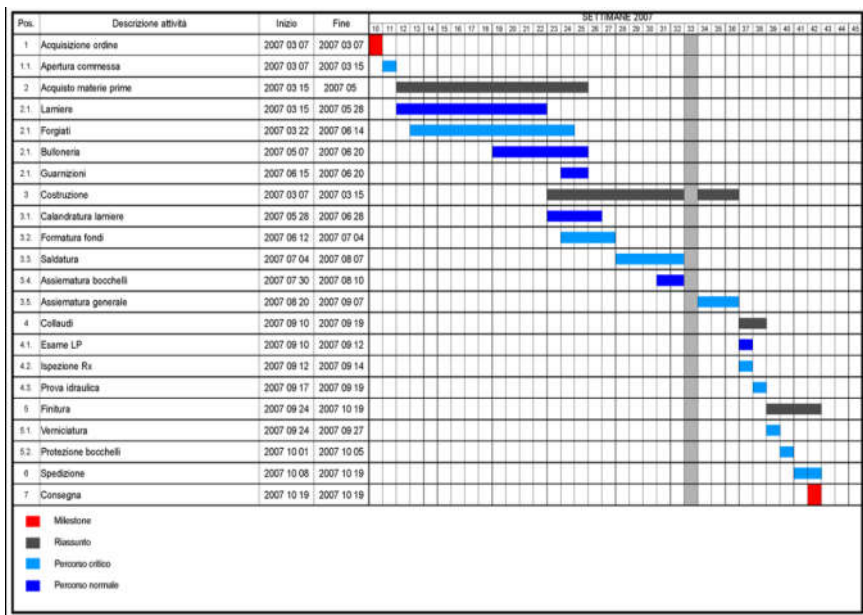
- La disponibilità di ciascuna unità produttiva nel periodo di riferimento;
- Il carico di lavoro, calcolato anch'esso per unità produttiva e per periodo;
- Il «lead time» totale di produzione ovvero il tempo che trascorre dall'inizio del ciclo di produzione (accettazione di una commessa, o lancio di un ordine interno di produzione sulla base delle previsioni di vendita, ecc.) fino alla fine del ciclo (versamento a magazzino del prodotto finito o imballaggi, spedizioni, ecc.)

Come si calcola il «lead time»

- Per capire quanto tempo un'organizzazione impiega per la produzione di un articolo, è necessario effettuare la somma di tutti gli specifici tempi presenti in ambito produttivo.
- Possiamo identificare le seguenti macro tipologie di tempo (anche se poi è possibile definire dei sotto insiemi):
- **Tempo di coda**, è il tempo perso da una lavorazione in attesa che la macchina si liberi dalle altre lavorazioni precedenti
- **Tempo di attrezzaggio della macchina** (tempo di “*setup*”), è il tempo che serve per predisporre la macchina alla lavorazione
- **Tempo di lavorazione**, è il tempo necessario alla trasformazione di un articolo
- **Tempi di fermo**, è l'insieme dei tempi in cui la macchina non lavora
- **Tempo di attesa**, è il tempo che un pezzo necessita prima di essere pronto per la fase successiva. Alcuni esempi sono il tempo di raffreddamento, di asciugatura, ecc.
- **Tempo di movimentazione**, è l'insieme dei tempi di trasporto, stoccaggio, prelievo all'interno dell'area produttiva

Schedulazione centri di lavoro

- La schedulazione dei centri di lavoro o carico macchine in un'azienda di produzione è una delle cose più importanti da definire.
- Infatti conoscere la data di ultimazione di un lotto di produzione non serve solo al dipartimento logistico ma anche al *customer service* che deve comunicare al cliente le date di consegna.



Per un direttore di produzione il sistema migliore per schedulare lotti esistenti o per imputarne dei nuovi è quello di vedere in forma grafica i diagrammi dei lotti di produzione ed il loro stato di avanzamento. Uno dei diagrammi che più aiutano in tale lavoro è il diagramma di Gantt

Maggior produttività: impresa farmaceutica

I vantaggi di una maggiore produttività e qualità nella produzione farmaceutica

- Conformità ai regolamenti.** Ottimizzare i processi di produzione farmaceutica consente ai produttori di assicurare più facilmente la conformità ai regolamenti.
- Maggiori profitti.** Con il miglioramento della produttiva, l'incremento dei volumi prodotti deve tradursi in maggiori profitti. Questi possono essere poi investiti nello sviluppo di nuovi prodotti e nella crescita dell'impresa.
- Costi inferiori.** Una maggiore produttività può anche ridurre i costi di produzione grazie all'economia di scala, migliorando ulteriormente i risultati.
- Vantaggio competitivo.** Migliori risultati e maggiore produzione offrono anche un vantaggio competitivo per l'impresa.



L'importanza del batch record

- Quando parliamo di BATCH RECORD ci riferiamo a uno dei lavori più importanti in un'azienda farmaceutica: si tratta, infatti, di un **documento** che contiene tutte le **informazioni** che devono essere seguite durante la produzione di farmaci, relativamente a un loro lotto, registrando il modo in cui un prodotto viene realizzato, grazie al reporting di informazioni in cui vengono dettagliate tutte le fasi di produzione.
- Il fondamentale **compito** del BATCH RECORD è quello di **documentare l'intero processo**, in quello che è a tutti gli effetti lo strumento dal quale spesso gli ispettori partono per verificare l'effettiva compliance di un processo ai principi di buona pratica clinica. Un modello che include informazioni come il nome del prodotto, il peso e il conteggio di ogni componente del farmaco, e l'elenco di tutti i processi e le procedure da seguire per la produzione del lotto.

Cosa dovrebbe essere incluso in un BATCH RECORD? Tra le **informazioni** che questo documento deve contenere ci sono senza dubbio tutti gli ingredienti e i componenti richiesti in ogni fase del processo di produzione, insieme alle relative dimensioni, peso e misura; le informazioni sulla salute e sicurezza, riguardanti la corretta manipolazione dei materiali; le informazioni di manutenzione, pulizia e sanificazione; le istruzioni del processo di produzione; altre informazioni.

6 modi in cui i produttori possono aumentare produttività e qualità farmaceutica

Quindi, come fare per migliorare la produttività nel settore farmaceutico? Ecco sei passi da seguire:

- **1. Proteggere l'integrità dei dati e la conformità**

Le aziende farmaceutiche sono soggette a regolamenti e standard rigorosi, e devono inoltre prestare attenzione alla protezione dei loro dati. Avere un modo efficiente e affidabile per farlo aiuta i produttori farmaceutici a migliorare la produttività e la qualità dei prodotti.

Passare alla registrazione elettronica dei dati può ad esempio migliorare **l'efficienza e l'affidabilità** del controllo della qualità farmaceutica. Già durante la produzione vengono forniti i primi risultati, mentre i report e la documentazione di conformità sono pronti non appena un lotto viene completato. Con la registrazione dei dati cartacea queste informazioni richiederebbero troppo tempo per essere elaborate.

La registrazione dei dati elettronica automatica riduce anche il **rischio di errori** durante la registrazione dei dati di produzione. Se un valore registrato si trova al di fuori dell'intervallo previsto, il quality management riceve un avviso automatico. Inoltre, quando i dati vengono salvati in un sistema basato su cloud, tutti i dipendenti hanno accesso ai dati più aggiornati, indipendentemente dal dispositivo connesso a Internet in uso.

6 modi in cui i produttori possono aumentare produttività e qualità farmaceutica

2. Ridurre la carta e semplificare i flussi delle operazioni

Poche altre industrie sono soggette a requisiti qualitativi elevati quanto l'industria farmaceutica. Ogni parte del processo, dai prodotti stessi al packaging, fino alla sterilizzazione degli impianti utilizzati, deve essere controllata accuratamente.

Nell'industria farmaceutica, *il processo a batch, in cui la produzione avviene a gruppi invece che in maniera continua, è molto comune. Se da una parte questo comporta vantaggi, dall'altro anche un piccolo errore può rovinare un intero lotto.* E un lotto non riuscito significa una perdita importante di denaro, tempo e materie prime.

Se un produttore non individua il lotto difettoso, le conseguenze possono essere anche peggiori e causare seri danni alle persone, comportando multe e azioni legali, oltre che a un enorme danno alla propria reputazione.

Per evitare questi e altri scenari spiacevoli, controllare i lotti è di fondamentale importanza

6 modi in cui i produttori possono aumentare produttività e qualità farmaceutica

3. Massimizzare efficienza e flessibilità

Con efficienza si fa riferimento alla quantità di input, inclusi tempo, risorse economiche e materiali necessari a un'impresa per produrre una certa quantità di output. L'efficienza è quindi strettamente legata alla produttività.

La validazione è una parte cruciale dei processi di produzione farmaceutica dati i regolamenti e gli standard a cui i produttori devono attenersi.

Un fattore di particolare peso in questi campi è [la convergenza di information technology \(IT\) e operational technology \(OT\)](#), che spinge i produttori a ricorrere alle tecnologie [Industrial Internet of Things \(IIoT\)](#).

Una comunicazione IT/OT efficiente significa una condivisione efficiente di dati tra livello di produzione e commerciale. I dati raccolti dal processo di produzione possono essere ad esempio utilizzati per orientare le scelte aziendali e migliorare l'efficienza.

6 modi in cui i produttori possono aumentare produttività e qualità farmaceutica

4. Allungare il ciclo di vita delle risorse di produzione

Un'ulteriore strada che i produttori farmaceutici possono percorrere per migliorare l'efficienza è quella di **ottimizzare il ciclo di vita e il tempo di funzionamento dei macchinari**. Quando gli impianti si rompono e devono essere sostituiti, le aziende perdono denaro, sia per l'attrezzatura da comprare/riparare che per il tempo di produzione perso. Se le prestazioni dell'impianto sono scarse, un'azienda potrebbe non riuscire a sfruttare appieno il suo potenziale a causa di macchine lente o difettose. Un impianto difettoso potrebbe anche causare danni a lotti di prodotti, sprecando tempo e risorse. Investire in impianti di elevata qualità può contribuire a evitare problemi alle attrezzature. Allo stesso tempo, è essenziale disporre di un piano di manutenzione efficace.

Un modo per migliorare questo aspetto è quello di passare da un piano di manutenzione fisso o reattivo a [un piano di manutenzione predittivo](#). Questo approccio consiste nel prevedere quando le macchine avranno bisogno di manutenzione e definire così la frequenza e gli orari ottimali per eseguirla. Ciò consente da una parte di evitare lavori di manutenzione non necessari che aumentano i costi, dall'altra di non notare segnali di futuri guasti che possono causare tempi di fermo o costi di riparazione elevati. Le predizioni si basano sui dati dei sensori nell'impianto. Se il sistema individua delle anomalie nel funzionamento del sistema, invia un avviso per comunicare che è necessario eseguire operazioni di manutenzione. Investendo in impianti di qualità e creando un piano di manutenzione efficiente, le imprese farmaceutiche possono evitare tempi di fermo ed errori nella produzione, aumentando così la produttività.

6 modi in cui i produttori possono aumentare produttività e qualità farmaceutica

5. Integrare qualsiasi tecnologia

I processi di produzione farmaceutica sono complessi e gli **impianti ospitano una grande varietà di attrezzature e sistemi**. A questa complessità si aggiungono anche le attrezzature ausiliarie e i sistemi di costruzione. La produzione farmaceutica necessita di un ambiente fortemente controllato, quindi vanno tenuti in considerazione anche i sistemi di riscaldamento e raffreddamento.

L'integrazione di questi sistemi può facilitare il controllo dei processi di produzione e dell'ambiente, oltre che ottimizzarli per aumentare la produttività.

È qui che scende in campo una piattaforma completa che può essere infatti usata per monitorare, controllare e ottimizzare gli impianti di produzione e altri sistemi, tenere traccia dell'intero sistema e vedere come interagiscono le diverse parti. Questa maggiore visibilità può aiutare a trovare modi per migliorare l'efficienza e la produttività.

I driver nativi e i protocolli industriali facilitano l'integrazione, anche in presenza di attrezzature di produttori e generazioni diverse.

6 modi in cui i produttori possono aumentare produttività e qualità farmaceutica

6. Migliorare la sicurezza industriale

Gli attacchi informatici e le altre minacce alla sicurezza possono causare un arresto della produzione, oltre che intimorire le aziende farmaceutiche di fronte alla possibilità di adottare nuove tecnologie per migliorare la produttività. Le nuove tecnologie, come i dispositivi IIoT (industrial internet of things), possono infatti offrire molti vantaggi ma anche introdurre nuove potenziali minacce da cui è necessario proteggersi.

Dato il potenziale produttivo offerto da queste tecnologie e l'esitazione delle aziende nell'adottarle, trovare un modo di implementarle garantendo al contempo la protezione dalle minacce alla sicurezza può fornire un notevole vantaggio competitivo.

Tutte le aziende farmaceutiche necessitano di un **sistema di sicurezza informatica solido**. Questi sistemi ricoprono un ruolo fondamentale per consentire alle aziende di adottare tecnologie nuove e innovative. Ecco perché le aziende devono scegliere tecnologie con eccellenti funzionalità di sicurezza informatica integrate. Per farlo è utile cercare fornitori che abbiano già ottenuto certificazioni. Ad esempio COPA-DATA (società di software automazione aziendale) ha ottenuto un certificato di conformità allo [standard di sicurezza ISA/IEC 62443-4-1:2018](#) di TÜV SÜD, membro della German Association for Technical Inspection, a dimostrazione che i processi soddisfano i requisiti delle linee guida attuali in termini di sicurezza IT industriale.

Il marketing e le vendite

Per **marketing** si intende l'insieme delle decisioni legate alla scelta dei mercati obiettivo con lo scopo di conquistare, mantenere e far crescere i consumatori attraverso la creazione, la diffusione e la comunicazione di un valore superiore.



Per **vendita** si intende, invece, il trasferimento della proprietà di un bene o di un servizio ad altre aziende in cambio del pagamento di un prezzo.



Il marketing e le vendite: obiettivi strategici

Il marketing strategico svolge un ruolo fondamentale nel determinare le aree di business dell'impresa; si occupa inoltre di contribuire alla definizione della *mission* aziendale.

Obiettivi di lungo termine	Linee generali	Contributo di marketing e vendite
Mission aziendale	Continuità nella gestione	Attenzione ai cambiamenti sul mercato Nuove richieste dai consumatori
Mercato	Priorità a produzione e vendita	Attività supportate dal ruolo del marketing al fine di venire incontro alle richieste della clientela
Innovazione	Evoluzione tecnologica	Analisi delle nuove caratteristiche del prodotto/servizio dall'analisi della concorrenza e delle nuove esigenze del consumatore
Politica di vendita	Massimizzazione dei volumi	Sfruttamento dei diversi canali di vendita e soprattutto del web – sviluppo del trade marketing

Il marketing e le vendite: obiettivi strategici

Altri aspetti del marketing strategico riguardano:

- la gestione della gamma di prodotti offerti;
- l'analisi del posizionamento competitivo e l'attrattività di mercato per ognuno dei prodotti della gamma offerti;
- la valutazione della concorrenza;
- l'analisi delle quattro principali strategie concorrenziali di base, ovvero leadership dei costi, differenziazione del prodotto, segmentazione di mercato e acquisizione;
- la salvaguardia dell'immagine aziendale e l'utilizzo del marchio.



Il marketing e le vendite: obiettivi OPERATIVI

Il marketing operativo invece si occupa principalmente di gestire la forza di vendita, il controllo dei canali distributivi e il marketing mix.

Il marketing operativo è orientato al breve-medio periodo e consiste nel definire alcuni aspetti più operativi come il posizionamento del prodotto, ovvero il modo in cui vogliamo che il consumatore lo percepisca e gli elementi del marketing mix, ovvero prodotto (*product*), prezzo (*price*), promozione (*promotion*) e distribuzione (*place*).

Altre caratteristiche rilevanti nell'ambito del marketing operativo riguardano la comunicazione pubblicitaria, la gestione della rete di vendita, il *Customer relationship management* (CRM) e il *web marketing*.



Il digital marketing per i farmaci

Il mondo della pubblicità, inteso nel senso più ampio del termine, e quello dell'*industria farmaceutica* vengono spesso considerati inconciliabili. In un certo senso è vero che **strutturare un'azione di marketing per un prodotto farmaceutico**: accurata conoscenza delle **normative ministeriali**.

Il primo passo per **strutturare un'efficace strategia di digital marketing afferente al settore farmaceutico** è distinguere tra le varie tipologie di prodotti farmaceutici o parafarmaceutici, perché ognuna di esse prevede regole e procedure specifiche. Possiamo avere a che fare con:

- **Farmaci etici di fascia A** (considerati essenziali, oltre a quelli deputati al trattamento di patologie croniche, come, ad esempio, alcuni tipi di antibiotici oppure alcuni farmaci impiegati nel trattamento delle patologie cardiovascolari) Si tratta di quei prodotti acquistabili solo tramite ricetta medica e le possibilità di azioni di digital marketing sono effettivamente quasi nulle;
- **Farmaci etici di fascia H (farmaci in uso solo in aziende ospedaliere, che pertanto non possono essere venduti nelle farmacie al pubblico)** La situazione dal punto di vista delle azioni attivabili è sostanzialmente la stessa che per la fascia A;
- **Farmaci etici di fascia C** in questa categoria rientrano:
 - **SOP** (senza obbligo di prescrizione). Sono farmaci da banco che però dovrebbero essere consigliati dai farmacisti, non sono pubblicizzati solitamente;
 - **OTC** (Over The Counter = sopra il banco). Ancora farmaci da banco e ancora tante possibilità strategiche, da esplorare tenendo conto della necessità di approvazione ministeriale e dell'inserimento delle opportune diciture legali (es farmaci senza obbligo di ricetta).
- **Dispositivi medici**. In questo caso, il comportamento da tenere per chi si occupa delle strategie di marketing è molto simile a quanto detto per gli OTC;
- **Integratori**. La comunicazione relativa agli integratori è molto più "libera", ma è necessario ricordare sempre agli utenti che nessun integratore può sostituirsi a una dieta adeguata e a uno stile di vita corretto;
- **Cosmetici**. Anche in questo caso, abbiamo completa libertà di manovra per quanto riguarda le strategie comunicative, ma è importante non associare in nessun modo proprietà curative o terapeutiche a questo tipo di prodotti.

Abbiamo fatto riferimento alla necessità di approvazione ministeriale dei contenuti: sarà infatti il Ministero della Salute a valutare la correttezza delle parole e delle immagini scelte per comunicare il nostro prodotto farmaceutico e ad assicurarsi quindi che le informazioni non siano *falsate, esasperate o fraintendibili*. Risulta pertanto chiaro che ogni tassello della nostra strategia dovrà essere studiato e realizzato con estrema cura, ma risulta chiaro anche che, stando così le cose, il *digital marketing farmaceutico* è affidabile, oltre che efficace.

Marketing e strategia di comunicazione: i brevetti

Creazione di brevetti come strategia di comunicazione

Grazie ai brevetti su specifici farmaci si conosce l'azienda farmaceutica

