



Impresa e cambiamento

Roberto Banzato

**Business Partnering Director
Value Integrators
Finance**

**Cambiare solo è eterno,
perpetuo, immortale.**



Arthur Schopenhauer

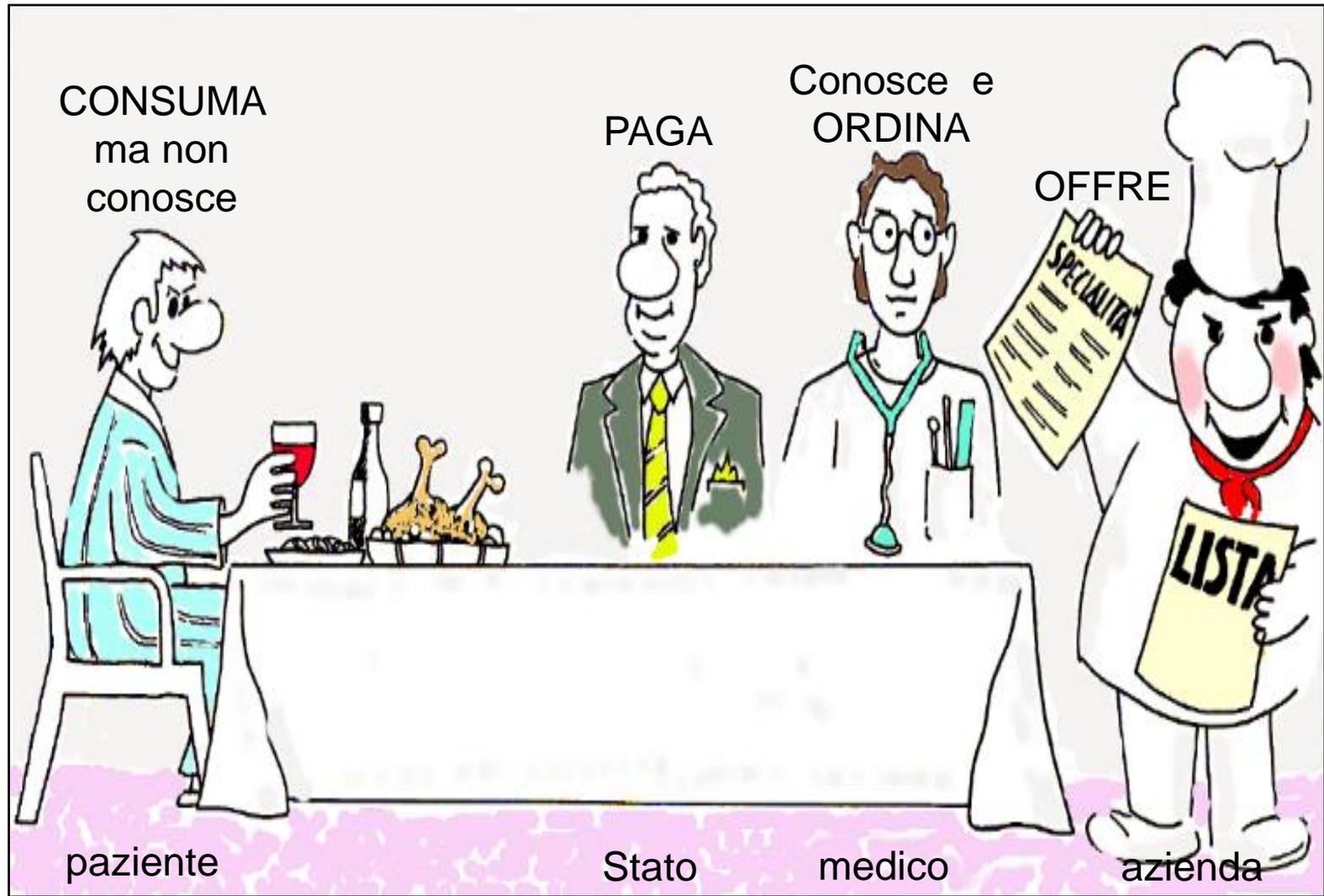
Agenda

- Il mercato farmaceutico e GSK
- Le determinanti del cambiamento
- Il governo del cambiamento
- Le persone per il cambiamento

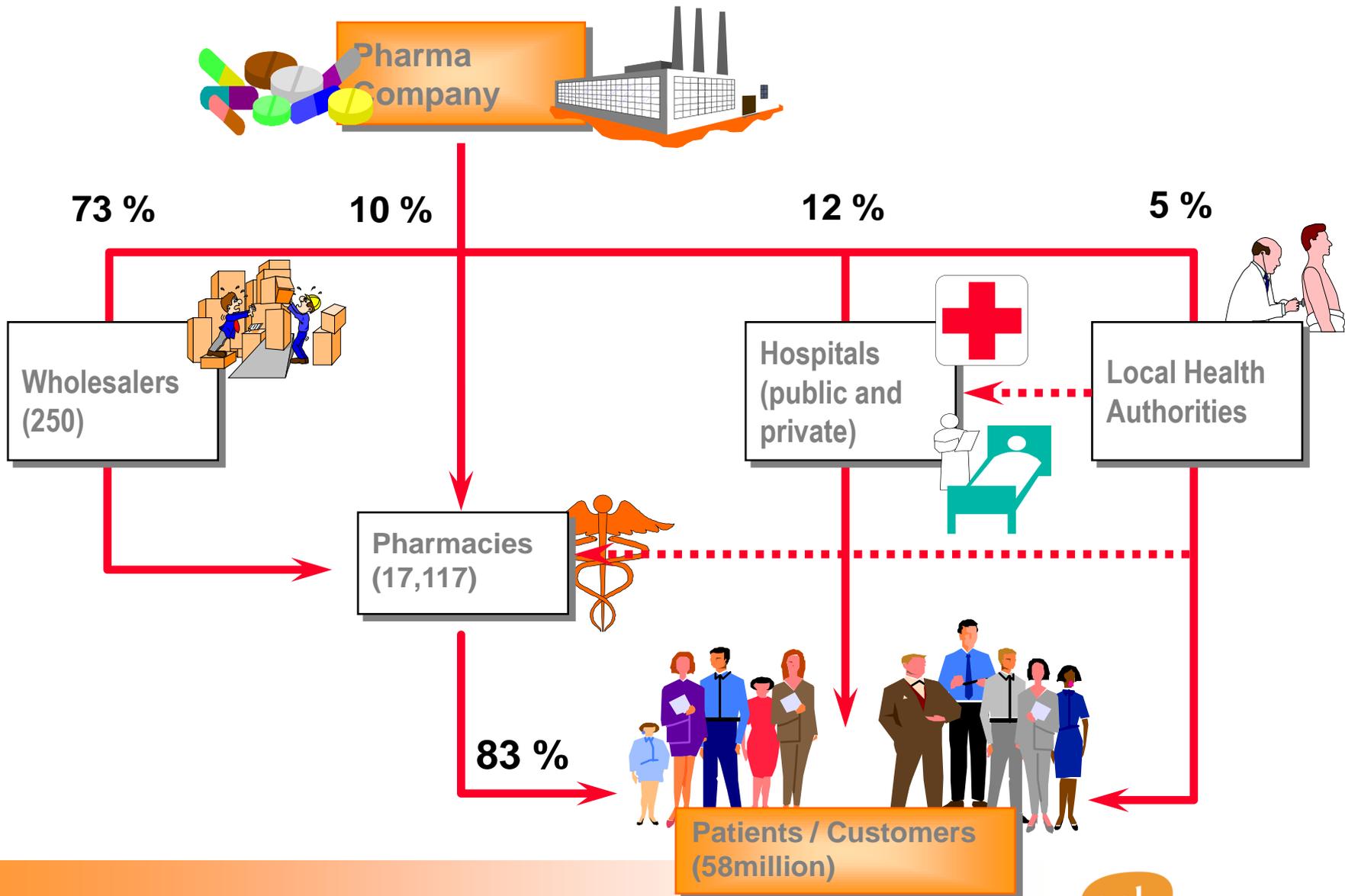


Il mercato farmaceutico e GSK

Ristorante “ALLA SALUTE”

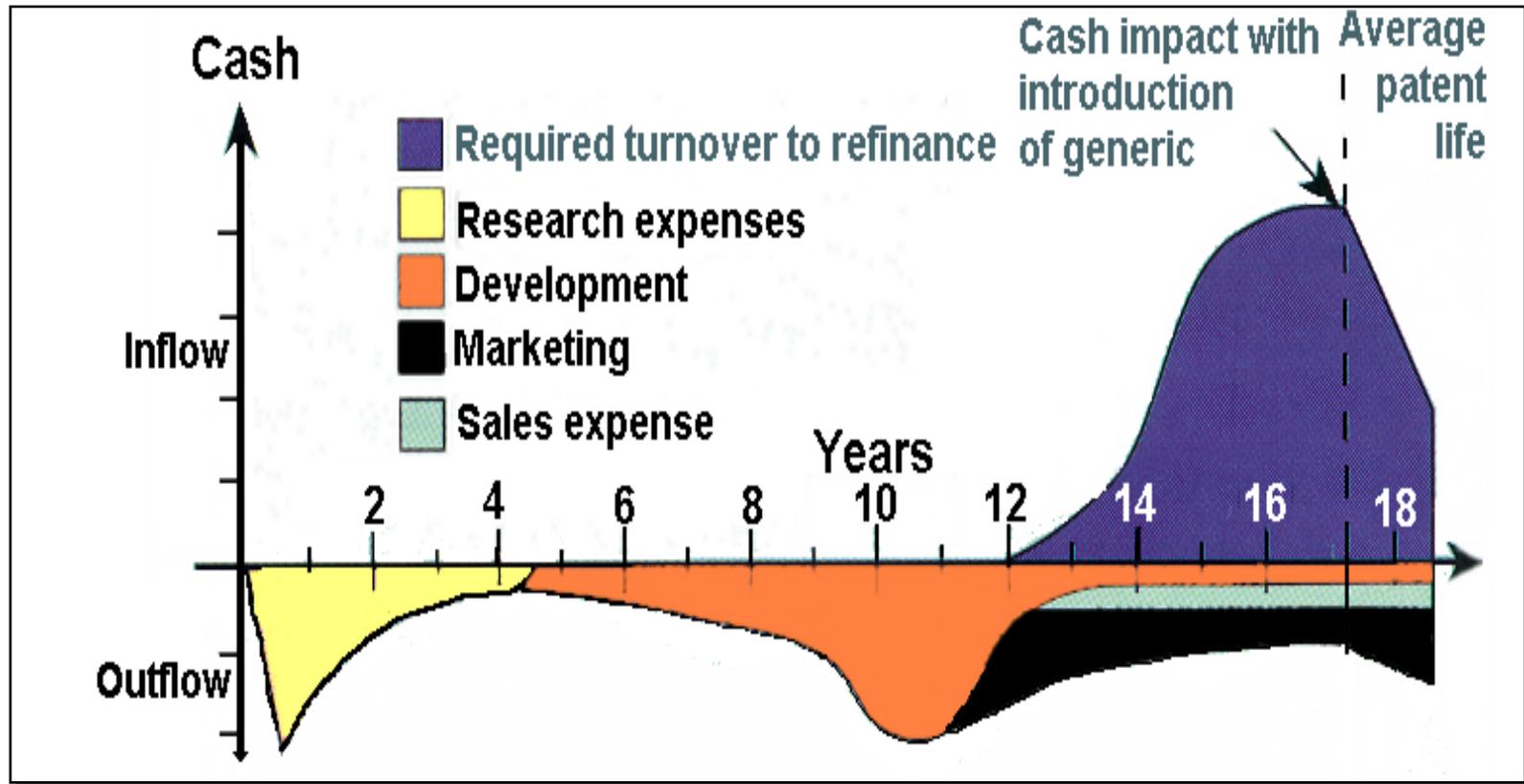


Il mercato farmaceutico italiano



La ricerca farmaceutica

Il ciclo di vita del farmaco



Un processo lungo, complesso, costoso:

- 13-15 anni di studi e sperimentazioni
- Probabilità di successo: 1 su 10 mila
- Costi in aumento fino a diverse centinaia di milioni di euro
- Solo 3 farmaci su 10 ammortizzano i costi
- Il farmaco arriva sul mercato dopo 12-13 anni dal brevetto

(1) Source: Scrip Magazine - Ethic

Le 4 P del Marketing nel farmaceutico

▪ PRODUCT:

- Frutto di un lungo e costoso processo di ricerca.
- Attributi fondamentali: efficacia, sicurezza, costo.
- Aree specialistiche: monopolio/oligopolio.
- Aree medico di base: prodotti indifferenziati, generici, copie, co-marketing.

▪ PRICE:

- Per i farmaci rimborsati (classe A-H), stabilito dal Ministero della Salute (AIFA) e pubblicato in Gazzetta Ufficiale.
- Sconti fissi ai tre attori della filiera distributiva al pubblico: Azienda, Grossista, Farmacia.
- In Ospedale, gare e aste (concorrenza sul prezzo).
- Le differenze di prezzo diventano importanti in caso di non rimborsabilità da parte del SSN (classe C, OTC).
- Dopo la perdita di brevetto, il prezzo diventa leva fondamentale (premium price)



Le 4 P del Marketing nel farmaceutico

▪ PLACE:

- 3 canali: Farmacia al pubblico intermediata dal Grossista, Ospedali, ASL
- La distribuzione è regolamentata: in corso tentativi di liberalizzazione dei farmaci meno “impegnativi” (classe C, OTC).

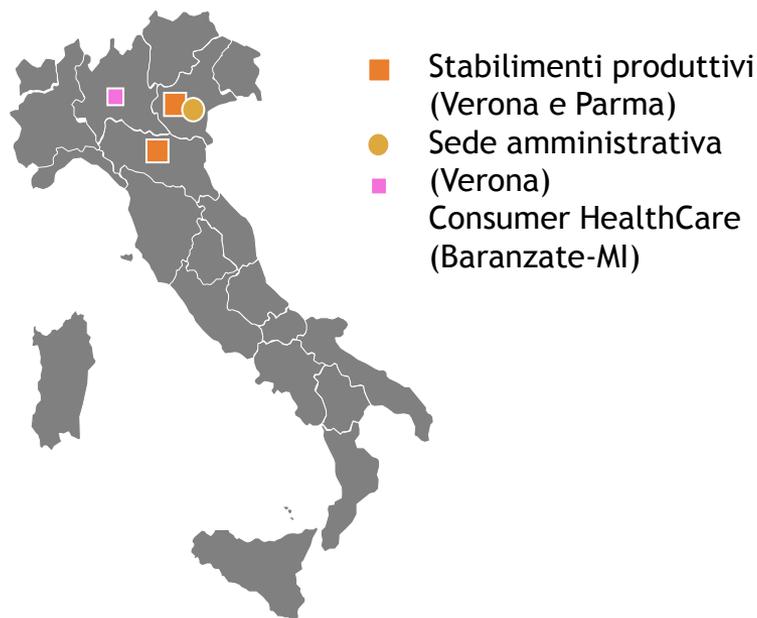
▪ PROMOTION:

- Ancora oggi fondamentale è la visita di Informazione Scientifica al Medico da parte dell'Informatore Scientifico del Farmaco (ISF).
- Altri canali sono: Congressi, Convegni, Corsi di Aggiornamento Medico (ECM), Studi Clinici. Tutti i mezzi sono regolamentati in modo molto preciso.
- Pubblicità: non permessa la pubblicità diretta al consumatore finale, se non per OTC.
- Ammessa la pubblicità istituzionale, di patologia e su riviste specializzate.
- Il futuro è digital, ma come? Mobile Rep, Remote Rep

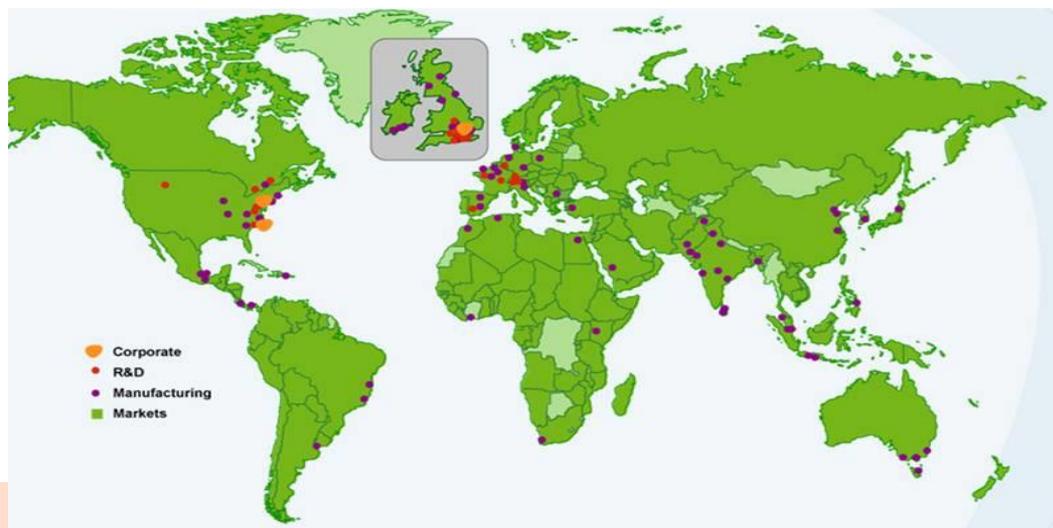


GlaxoSmithKline in Italia e nel mondo

- GSK in Italia dal **1932**
- Verona è la sede principale
- **1,3 miliardi** di euro il fatturato (vendite dirette + export) del gruppo nel 2010
- Quota di mercato **4,5%**
- **72 milioni** di euro di imposte



- Presente in **114 Paesi** e oltre **150 mercati**
- Oltre **90.000** dipendenti in tutto il mondo
- **28,4 miliardi** di sterline di fatturato, **5%** della quota di mercato mondiale (PIL Kenia, CostaRica, Etiopia)



GSK Strategic priorities



Grow a **diversified**,
global business

Deliver more
products
of value

Simplify
the operating
model

Create a
culture of
individual
empowerment

Build trust





Le determinanti del cambiamento

**If we do not take change by
the hand, it will surely take us
by the throat**

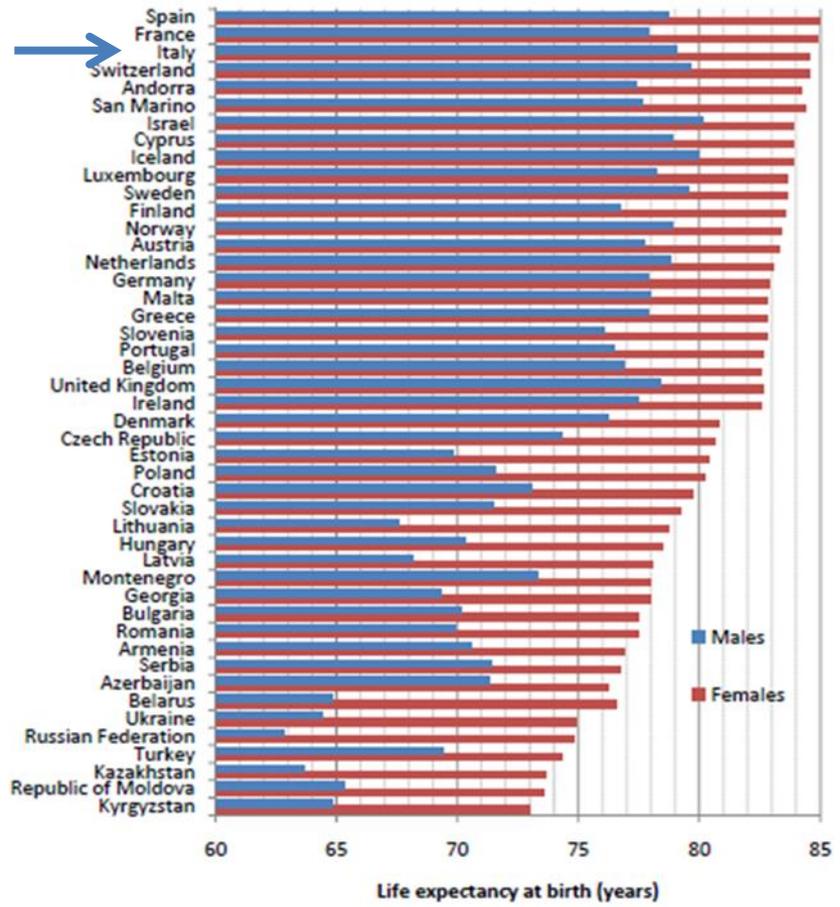


W. Churchill



March 2013

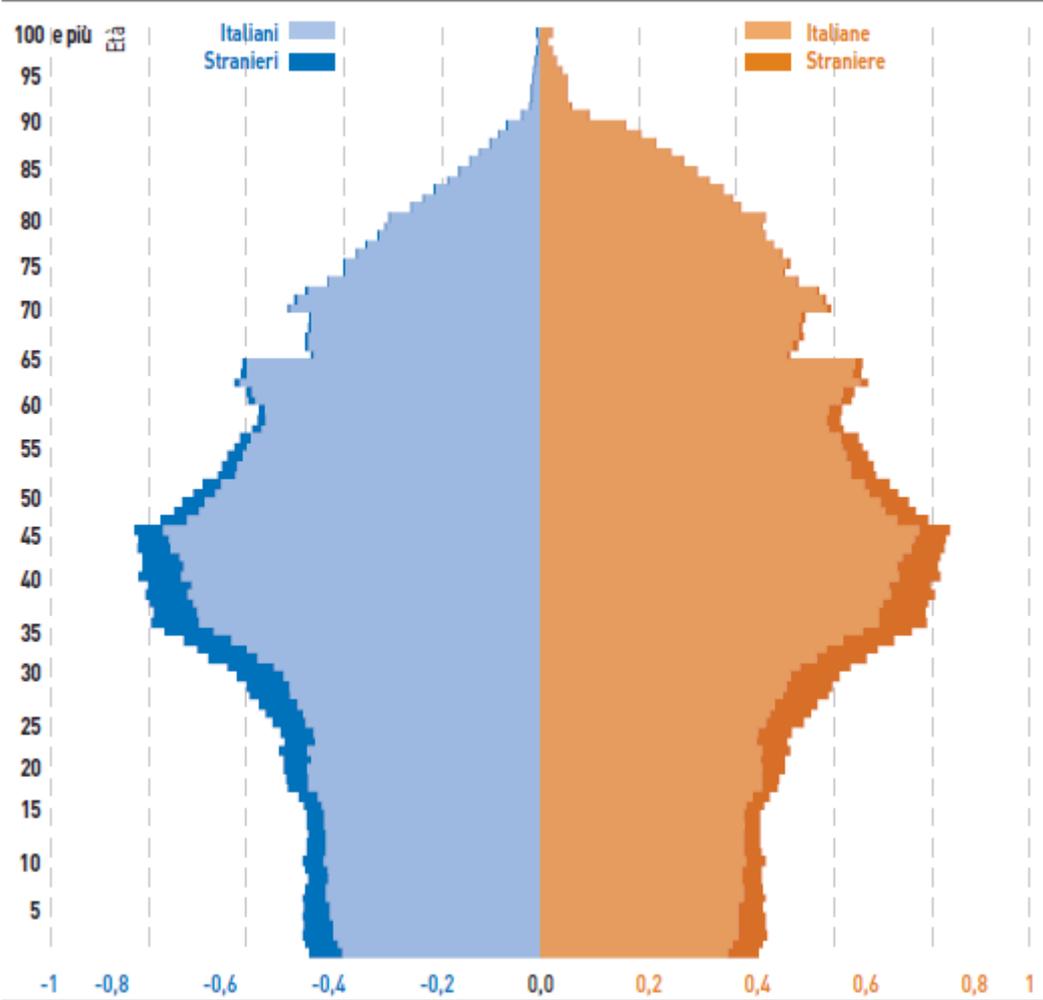
Fig. 7. Male and female life expectancy at birth in countries in the European Region data, 2006–2010



Source: European Health for All database (6).

Monitor Sextantfarma

PIRAMIDE DELLA POPOLAZIONE RESIDENTE PER SESSO E CITTADINANZA
 Valori percentuali al 1° gennaio 2011



Rapporto Istat 2012

Monitor Sextantfarma



MA



**IL SETTORE
 FARMACEUTICO
 "TIENE"
 MEGLIO DI ALTRI**



Monitor Sextantfarma

Il calo dei ricavi

Fatturato del settore industriale; dati in milioni di euro

	2011	Var. prezzi costanti*	Differenza 2012-2011 in valori correnti. In milioni di euro
Autoveicoli e moto	61.563	-12,9% ↓	-7.521
Prodotti in metallo	82.187	-8,3% ↓	-6.524
Metallurgia	64.185	-7,6% ↓	-4.902
Altri intermedi	74.914	-6,5% ↓	-3.513
Sistema moda	86.681	-4,0% ↓	-3.434
Meccanica	102.439	-3,5% ↓	-3.007
Prodotti e materiale da costruzione	36.222	-7,9% ↓	-1.936
Intermedi chimici	42.227	-5,8% ↓	-1.564
Mobili	21.987	-8,3% ↓	-1.431
Elettrotecnica	28.895	-4,8% ↓	-1.275
Elettronica	16.625	-7,9% ↓	-1.119
Elettrodomestici	8.980	-6,2% ↓	-492
Largo consumo	11.475	-1,6% ↓	-102
Farmaceutica	26.870	+0,5% ↑	-5
Alimentari e bevande	122.348	-0,3% ↓	1.950
Industria manifatturiera	845.990	-6,0%** ↓	-36.890

(*) Stima ottobre; (**) Preconsuntivo 2012

Fonte: Intesa Sanpaolo-Prometeia

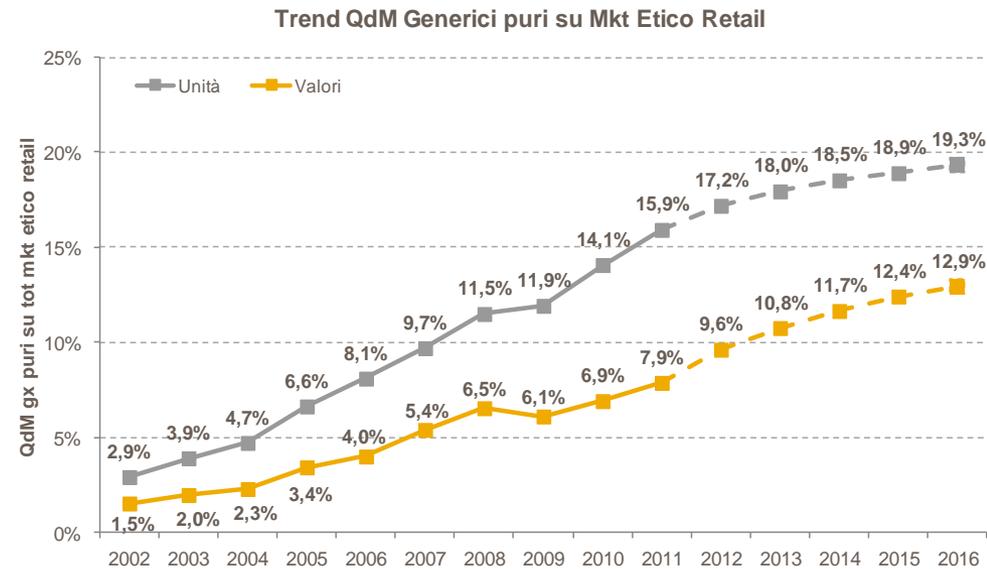
I fattori di cambiamento

1. I generici
2. I lanci
3. La regolamentazione
4. Le attese di borsa

I farmaci Generici o Equivalenti

1.

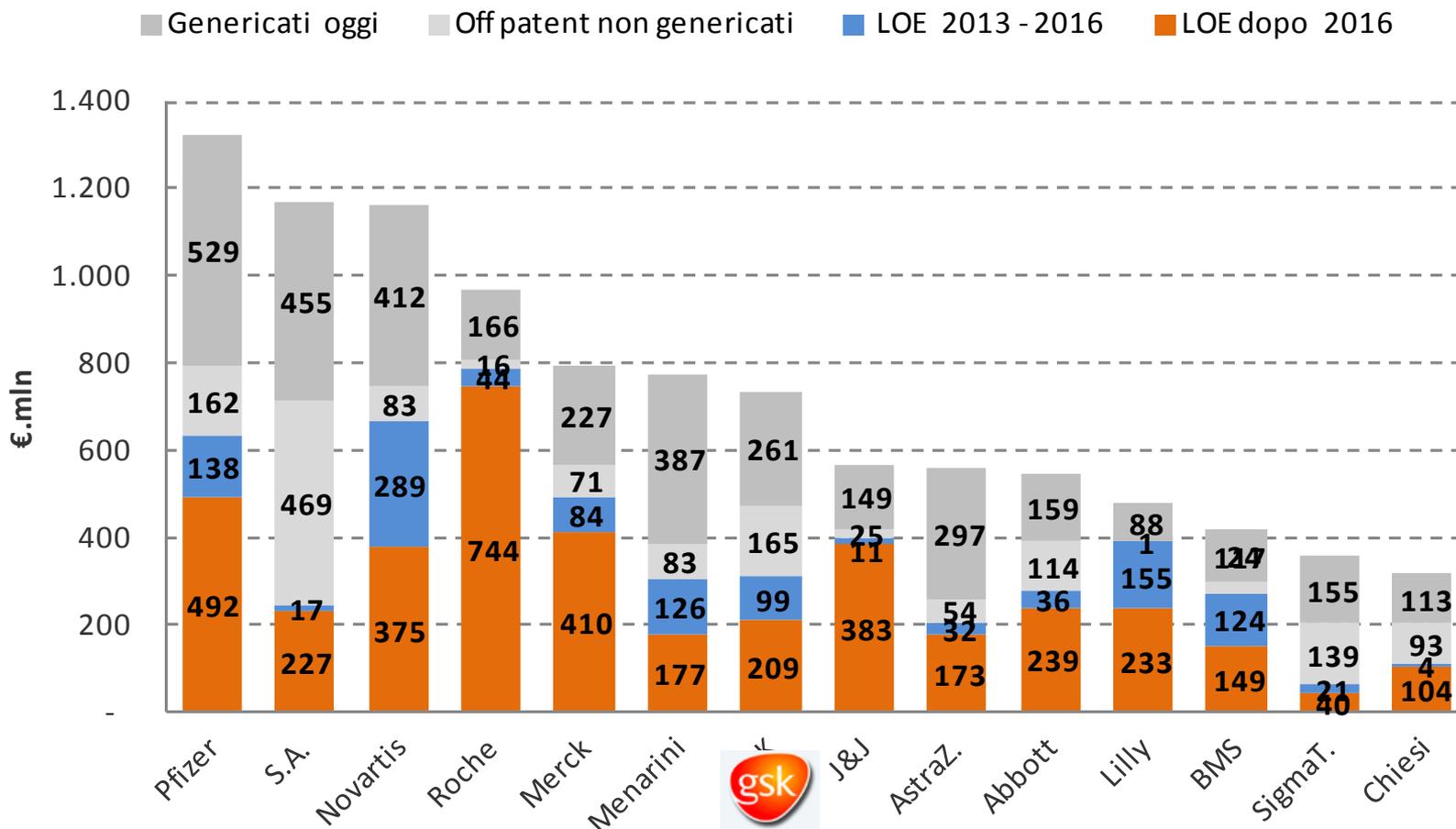
- **Scadenza di brevetto**
 - Il brevetto parte dalle prime fasi di ricerca
- **Autorizzazione Commercio Generici:**
 - Riduzione di prezzo minima: -20%
- **Riduzione di prezzo media al lancio:**
 - circa -50%
 - in alcuni casi anche -70%
 - Tabella fatturato-taglio prezzi per rimborso “automatico”
- **Prezzo di Rimborso:**
 - Il generico meno costoso fissa il prezzo rimborsato dal SSN
- **Farmacista ha un ruolo attivo, normato nel dettaglio**
- **Medico ha un ruolo normato nel dettaglio**
- **Paziente:**
 - Può avere il prodotto Brand pagando la differenze col prezzo di Rimborso
- **Mercato:**
 - 9 confezioni su 10 sono ormai a brevetto scaduto



Gli impatti delle scadenze di brevetto

1.

Fatturato 2012 branded e generico



Nota: holding in ordine decrescente di fatturato totale 2012
 Fonte: elaborazioni interne Commercial Modelling su dati IMS

Per tornare a crescere necessario riconoscere l'innovazione e garantirne l'accesso

Oltre 2 anni
il tempo totale necessario
all'accesso del farmaco

Vendite realizzate nel 2012 da
nuovi farmaci in Italia e nei Big Ue
(prodotti con brevetto lanciati tra il 2008 e il 2012,
ricavo industria, € procapite retail +non retail)

Big UE	30 €	
Italia	21€	-32% (rispetto alla media Big Ue)

Incontro Asis 23 marzo 2013



Prezzi di rimborso dei farmaci “nuovi” 2.

► Ultime notizie



Epatite C, Lorenzin: piano per eradicazione. "Lo Stato finanzierà cure con i superfarmaci"

07/05/2014

L'annuncio del ministro in visita lo stabilimento della Abbvie, azienda in predicato di ricevere le autorizzazioni per uno dei costosissimi prodotti di ultima generazione. "Non possiamo accettare che queste cure siano date con criteri selettivi. Tratteremo con le aziende sul prezzo"

Beatrice Lorenzin, ministro della Salute (ansa)ROMA - Un sistema sanitario pubblico può permettersi di finanziare una cura che costa almeno 80 mila euro per singolo ciclo terapeutico? Da poco a Londra questo interrogativo è stato al centro dell'International Liver congress sulle malattie del fegato e sui nuovi trattamenti contro l'epatite C. Il ministro della Salute, Beatrice Lorenzin, invece, oggi ha dato una risposta positiva al dilemma, annunciando un piano nazionale per l'eradicazione di questa malattia facendo ricorso proprio ai nuovi, costosissimi medicinali immessi da poco sul mercato.

Lorenzin lo ha annunciato, forse non molto opportunamente, a Campoverde di Aprilia, in provincia di Latina, proprio in occasione di una visita allo stabilimento italiano della multinazionale Abbvie, azienda in corsa per ottenere le certificazioni per la produzione e la commercializzazione di uno dei nuovi farmaci in grado di sconfiggere del tutto l'epatite C.

"E' una scoperta straordinaria della storia della medicina - ha detto Lorenzin - , che capita una

Le azioni dello Stato per contenere la Spesa Farmaceutica

le continue misure governative hanno trasformato il Mkt Farmaceutico da una fonte di spesa ad una fonte di risparmio



La pressione di Borsa

GlaxoSmithKline plc (ADR) (NYSE:GSK)

Add to portfolio

55.23 +0.04 (0.07%)

Range	55.11 - 55.25	Div/yield	0.64/4.63	8+1	31
52 week	48.30 - 56.73	EPS	3.53		
Open	55.17	Shares	4.86B		
Vol / Avg	769,990.00/3.09M	Beta	0.62		
Mkt cap	134.21B	Inst. own	5%		
P/E	15.63				

Real-time: 10:09AM EDT
NYSE real-time data - Disclaimer
Currency in USD

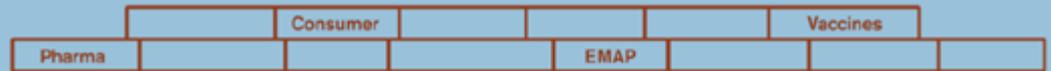
Compare: Enter ticker here Add Dow Jones S&P 500 AZN SNY PFE JNJ TEVA RHHBY NVS



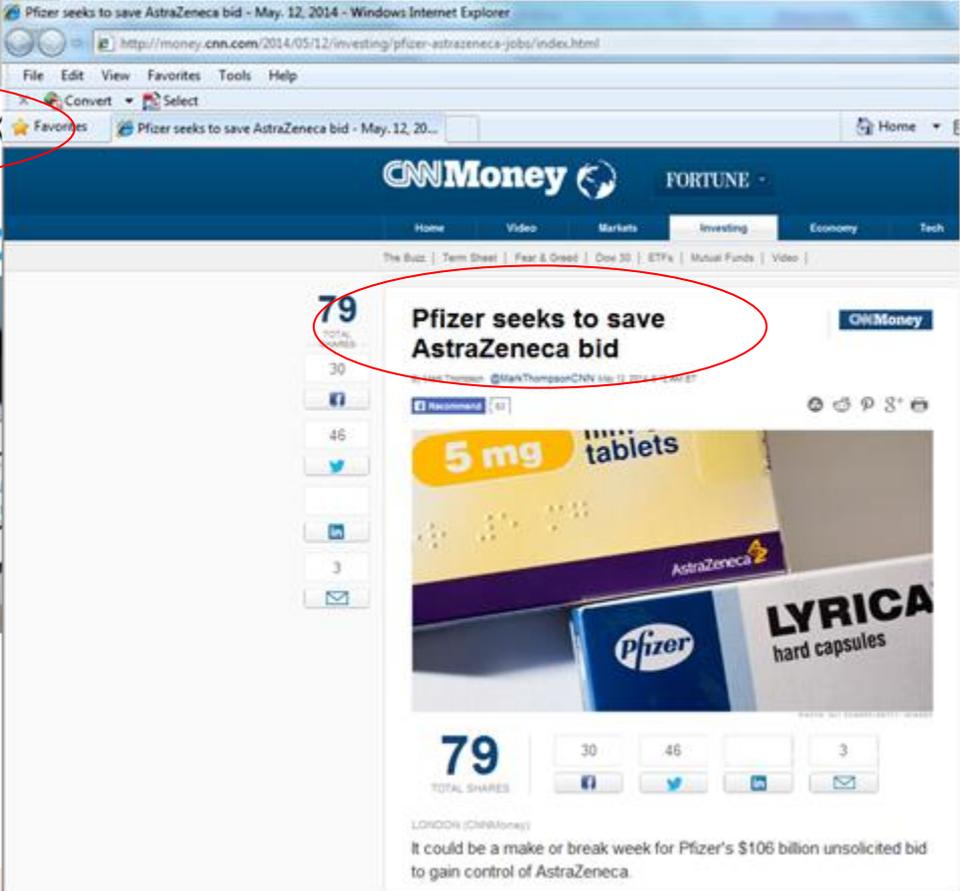
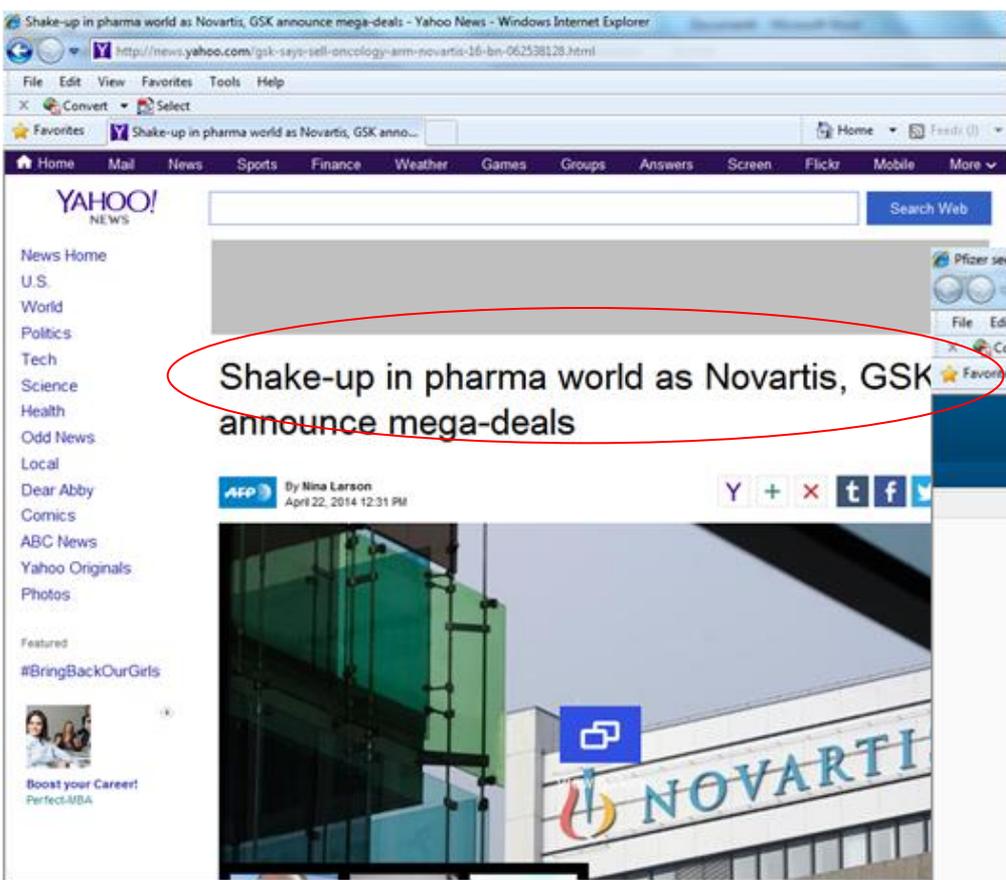
Continued earnings growth despite challenges



- Core earnings per share up 2%
- Group sales down 2%
- Further returns to shareholders, with a growing dividend
- Continuing restructuring and operational improvements



Il futuro è in movimento



IL CAMBIO EPOCALE DEL FARMACEUTICO



Elaborazione Sextantfarma



Le tendenze di scenario



- Ri-centralizzazione della Sanità dalle Regioni allo Stato
- Centralizzazione degli acquisti sanitari
- Benchmark cross-regionale sui costi sanitari
- Da “Sanità per tutti” a “Sanità per molti”
- Compartecipazione del cittadino alla spesa sanitaria
- Sviluppo delle cure domiciliari (Case della Salute, Medicina di Gruppo H24)
- La farmacia dei servizi
- Informatizzazione delle cure
- Accesso e innovazione “pay by results” non “pay by costs”
- Autorizzazione centrale all’uso off-label
- Ingresso dei bio-similari e loro regolamentazione

Le possibili soluzioni

CAMBIARE

QUANTITA'



QUALITA'

- Identificazione e contatto di **TUTTI** gli **stakeholder** rilevanti (S&T)
- Da richiesta di prezzo di rimborso a **dimostrazione di valore**
- Ricerca e presidio delle **nicchie di mercato**
- Attenta gestione del **ciclo di vita** dei prodotti (anche scaduti)
- Attenzione alla **filiera** distributiva (grossisti, farmacie, parafarmacie)
- Espansione nel **para-farmacutico** (nutraceutica, OTC, cosmetica)
- Cambiamento del **profilo dell'ISF**: da “veicolo” a “protagonista”
- **Analisi dei processi** in ottica miglioramento continuo
- **Digital marketing** - ISF 2.0

Necessità
Di:



Anticipare il mercato

Glaxo Says It Will Stop Paying Doctors to Promote Drugs - NYTimes.com - Windows Internet Explorer

http://www.nytimes.com/2013/12/17/business/glaxo-says-it-will-stop-paying-doctors-to-promote-drugs.html?_r=0

File Edit View Favorites Tools Help

Convert Select

Favorites Glaxo Says It Will Stop Paying Doctors to Promot... Home

Consulting

Glaxo Says It Will Stop Paying Doctors to Promote Drugs

By KATIE THOMAS
Published: December 16, 2013

The British drug maker GlaxoSmithKline will no longer pay doctors to promote its products and will stop tying compensation of sales representatives to the number of prescriptions doctors write, its chief executive said Monday, effectively ending two common industry practices that critics have long assailed as troublesome conflicts of interest.

[Enlarge This Image](#)



Real Time/Reuters

Andrew Witty, Glaxo's chief executive, said the changes are part of an effort to "to try and make sure we stay in step with how the world is changing."

Related in Opinion

ROOM FOR DEBATE

Developing Cures or Hying Up Demand?

Can drug

The announcement appears to be a first for a major drug company — although others may be considering similar moves — and it comes at a particularly sensitive time for Glaxo. It is the subject of a bribery investigation in China, where authorities contend the company funneled illegal payments to doctors and government officials in an effort to lift drug sales.

Andrew Witty, Glaxo's chief executive, said in a telephone interview Monday that its proposed changes were unrelated to the investigation in China, and were part of a yearslong effort "to try and make sure we stay in step with how the world is changing," he said. "We keep asking ourselves, are there different ways, more effective ways of operating than perhaps the ways we as an industry have been operating over the last 30, 40 years?"

Il futuro?

IMS INSTITUTE
FOR
HEALTHCARE INFORMATICS

January 2014

Engaging patients through social media

Is healthcare ready for empowered
and digitally demanding patients?





Il governo del cambiamento

**The only person who likes
change is a wet baby.**



R. Blitzer

GSK Change Framework

Engage & Learn

To incorporate individual, team, and organizational learning and engagement into the change process

Diagnose

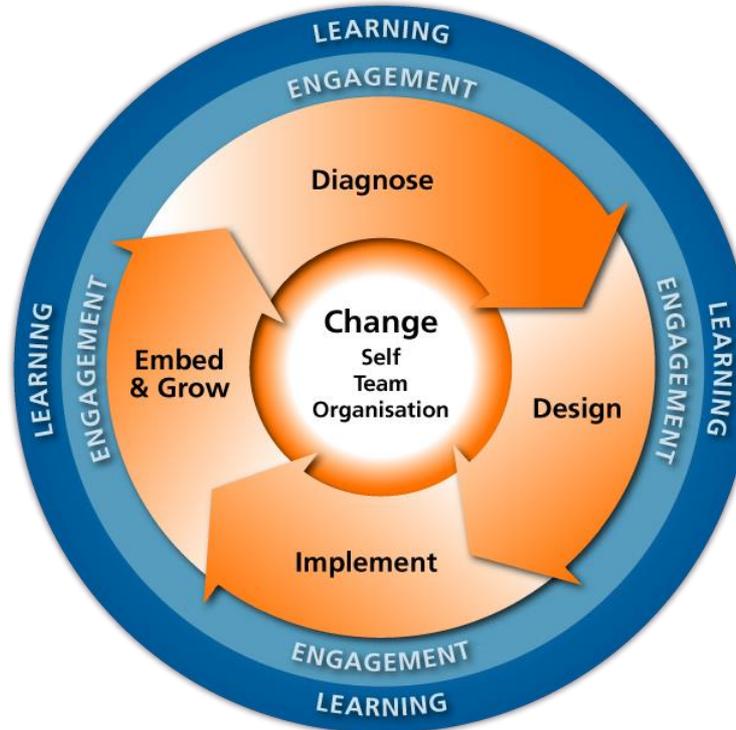
To gain a greater in-depth understanding as to what is currently going on, and what needs changing

Embed & Grow

To sustain the change, maintain momentum and continuously improve

Design

To establish real clarity and choices around vision, strategy, framework, scope and approach



Implement

To execute the plan and build confidence and energy through testing and trialing

© GSK 2009



Personne per il cambiamento

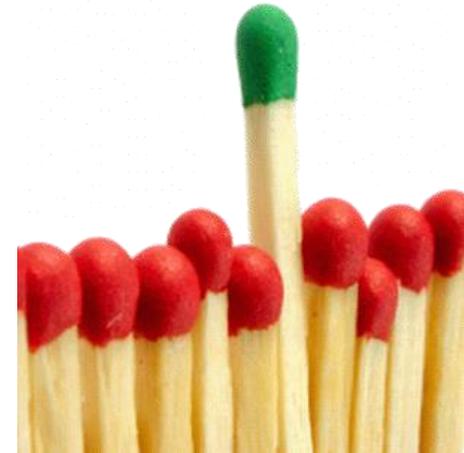
Prestazione e Potenziale

- La performance può essere considerata come l'insieme dei risultati manifesti e oggettivabili di un soggetto.

- Quantità
- Qualità
- Impatto/Valore aggiunto
- Repitibilità

- Il potenziale può essere considerato come l'insieme delle energie, delle capacità e delle attitudini presenti in un individuo, non pienamente espresse o utilizzate.

- Mental Agility
- People Agility
- Results Agility
- Change Agility



GSK Expectations



**Set direction
& inspire**



**Work across
boundaries**



**Release
energy**



**Develop
capability
& talent**



**Drive
performance**



**Live our
values**

**It is not the strongest
species that survives
nor the most intelligent
but the ones most
responsive to CHANGE**



C. Darwin