

Oggi l'industria farmaceutica si trova, nell'indifferenza del grande pubblico, in un tornante cruciale del suo sviluppo. L'epoca dei *blockbuster*, cioè dei farmaci sviluppati per curare malattie molto diffuse, volge rapidamente al termine. Negli ultimi anni, l'eccezionale concomitanza di brevetti di farmaci *blockbuster* in scadenza ha determinato un crollo verticale dei ricavi tanto da diffondere, in ambito anglosassone, l'impetosa abitudine di descriverla come la caduta da un precipizio ("*patent cliff*"). Si potrebbe pensare che si tratti di una vicenda esclusivamente commerciale, ma le cose non sono così semplici come sembrano. Innanzi tutto, la farmaceutica è un pilastro dell'industria europea, che contribuisce per quasi 50 miliardi di euro all'attivo commerciale dell'UE e per quasi 30 all'investimento in ricerca e sviluppo; dalle sue sorti dipendono quelle di circa 700.000 posti di lavoro in Europa, dei quali più di 150.000 impegnati in attività di ricerca e sviluppo, senza prendere in considerazione l'indotto. Ma c'è di più. Il declino dei *blockbuster* apre

una complessa fase di transizione verso uno storico cambio di paradigma, destinato a rivoluzionare la sanità del futuro. Si avvia alla conclusione un'epoca nella quale tanto il modello di *business* dell'industria quanto, specularmente, il modello di organizzazione dei servizi sanitari, hanno guardato al farmaco come *prodotto*. La frontiera della ricerca si è spostata invece sul terreno, quasi vergine, delle terapie personalizzate, cioè dei farmaci destinati ad una popolazione limitata, individuata attraverso sistemi diagnostici. Il futuro dell'industria, come ci ricorda Schroeckenfuchs, non è affidato al lancio di nuovi *prodotti* per la generalità dei pazienti, ma all'ambizione di offrire *soluzioni terapeutiche* ritagliate sulle loro esigenze. È evidente che una rivoluzione come quella della medicina personalizzata pone i sistemi sanitari pubblici di fronte alla sfida di adattarsi al cambiamento, per mantenere il carattere universalistico che li contraddistingue. Sempre più urgente è il superamento di un modello di gestione della spesa sanitaria per singoli fattori

produttivi: una corretta valutazione del valore terapeutico dei trattamenti innovativi può scaturire solo da una considerazione dei loro benefici di lungo periodo, in termini di minore ospedalizzazione, di produttività ed invecchiamento attivo della popolazione, non soltanto dell'onere incrementale sul *budget* della spesa farmaceutica. Tutto questo non è possibile senza una vera riforma strutturale. È questa la direzione nella quale l'Europa si sta muovendo? L'esperienza di questi anni sembra dimostrare che la preoccupazione di ottenere tagli di spesa nell'immediato abbia pregiudicato, anziché stimolarla, la pianificazione di interventi di ampio respiro. Dall'industria ci arriva un messaggio di responsabilità e disponibilità al dialogo con le Istituzioni: per il futuro della sanità pubblica, ci auguriamo possa dare buoni frutti.

l'editoriale di Mariella Palazzolo

[@Telosaes](#)

SCHROECKENFUCHS

LA CRISI PREMIA CHI NON LA SFRUTTA COME ALIBI

“L'azienda stava valutando l'opportunità di un graduale disimpegno dal mercato greco, ma sin dall'inizio ho messo in chiaro che il mio intento non era quello di tagliare posti di lavoro o chiudere l'affiliata, bensì di farla crescere.”

Telos: Prima di assumere il suo incarico in Italia, lei è stato *Country President* di Novartis in Grecia. Vorremmo sapere di più di questa esperienza: come è stato guidare una grande azienda farmaceutica nel pieno di una crisi economica, finanziaria e politica così acuta?

Georg Schroeckenfuchs: L'aspetto più importante nella gestione di una situazione così critica è stato quello di adottare il giusto approccio, evitando di utilizzare la crisi come una scusa per giustificare il mancato raggiungimento degli obiettivi: ogni situazione di crisi - per quanto grave sia - apre nuove opportunità di successo. È fin troppo facile rifugiarsi dietro l'alibi che nessun obiettivo può essere raggiunto perché il Paese è in profonda crisi economica: in realtà, se una crisi economica ha una conseguenza è proprio quella di rendere più evidenti le differenze tra operatori efficienti ed operatori non efficienti. Quando ho assunto il mio incarico, il Governo greco aveva da poco imposto tagli draconiani al prezzo dei farmaci. In risposta al provvedimento, l'azienda stava valutando l'opportunità di un graduale disimpegno dal mercato greco. Ma la mia visione era radicalmente differente: sin dall'inizio ho messo in chiaro che il mio intento non era quello di tagliare posti di lavoro o chiudere l'affiliata, bensì di farla crescere. Sarebbe stato un compito duro nel breve periodo, ma ero certo che questa strategia si sarebbe rivelata vincente a lungo termine. Alla fine, siamo stati in grado non soltanto di incrementare la nostra quota di mercato durante la crisi, ma anche di qualificarci come un *partner* affidabile e responsabile per il Governo greco, nel delineare ed implementare le riforme sanitarie. Dal mio punto di vista, un fattore chiave alla base del nostro successo è stato il clima positivo all'interno della nostra organizzazione, che abbiamo costruito combinando l'attenzione verso le persone con una consolidata cultura della *performance* e mantenendo sempre alta l'attenzione sugli aspetti etici e di *compliance*. Un compito fondamentale per me è stato quello di assicurarmi che le persone focalizzassero la propria attenzione solo sugli aspetti sui quali erano concretamente in grado di intervenire, facendo sì che non disperdessero energie in questioni sulle quali non avrebbero avuto possibilità di incidere. La comunicazione è stata un altro elemento essenziale nella costruzione del nostro successo, non solo come strumento di allineamento interno, ma anche come garanzia di trasparenza, tanto sugli aspetti positivi quanto su quelli negativi. Sono convinto che più le persone sono informate su ciò che accade, più si fidano del proprio *management*. Inoltre, abbiamo approntato strategie di emergenza per mettere il *management* nelle condizioni di poter prendere decisioni ed attuarle rapidamente in base all'evolversi dello scenario. Non occorre che l'intera organizzazione sia a conoscenza del contenuto dei piani di emergenza, ma è fondamentale che le persone abbiano fiducia nel fatto che il *management* sia in grado di affrontare ogni evenienza. Ultimo, ma non meno importante, è stato essenziale mantenere il posizionamento come soggetto proattivo durante l'intera fase di intensi cambiamenti e di rappresentare un *partner* affidabile per il Governo.



Georg Schroeckenfuchs è Amministratore Delegato e Country President di Novartis Italia dal 1 Ottobre 2013. Ha iniziato il proprio percorso professionale nel 1988 presso la Glaxo Pharmazeutika a Vienna dove, nel 2000, in seguito alla fusione con SmithKline Beecham, diventa Direttore Marketing, maturando ulteriori esperienze grazie al lancio di diversi prodotti di successo.

Nel 2001 entra in Novartis Austria in qualità di responsabile di General Medicine, portando l'unità Primary Care ai vertici del settore prima di diventare, nel 2007, Head of Sales. Sempre nel 2007 raggiunge un ulteriore avanzamento di carriera diventando General Manager per la Slovenia e responsabile, in qualità di Regional Head per i Paesi Balcanici, di Croazia, FYROM (Macedonia), Montenegro, Serbia, Kosovo, Albania, Bulgaria, Ucraina, Malta e Cipro. Nel 2011 è nominato Amministratore delegato e Country President per la Polonia e i Paesi Baltici, dove conduce con successo le trattative per conto di Novartis nel corso di una delle maggiori riforme del sistema sanitario polacco.

Nel 2012 diventa Amministratore delegato e Country President per la Grecia dove, assieme al suo *team*, guida l'azienda durante la crisi finanziaria e riesce a rafforzare la posizione di *leadership* di Novartis Hellas.

Schröckenfuchs è laureato in Marketing e Vendite presso la Facoltà di Economia Aziendale dell'Università di Vienna. È membro della Academic Marketing Society e del Pharmaceutical Marketing Club Austria. È sposato e ha una figlia.

M. Sonsini

Il suo prossimo incarico è in Italia. Come descriverebbe la sua missione? Quali sono gli obiettivi più impegnativi e stimolanti che si è prefissato di raggiungere?

La mia missione è in linea con gli obiettivi fondamentali fissati a livello aziendale dal nostro *leadership team*. Innanzitutto, per noi è essenziale riuscire a liberare il potenziale delle persone che compongono la nostra squadra. Inoltre, ci impegniamo nel promuovere l'accesso tempestivo dei farmaci al mercato, per rendere i nostri prodotti innovativi accessibili ai pazienti. In una prospettiva più ampia, la nostra ambizione è di posizionarci come l'azienda con la migliore reputazione entro il 2016, anche all'interno dell'ambiente di lavoro. Infine, stiamo concentrando i nostri sforzi sull'obiettivo di ridurre la complessità nell'organizzazione dell'impresa, semplificando e velocizzando i processi decisionali: alleviare il peso della burocrazia interna è per noi una priorità, perché ci consente di porre le basi per poter assumere ed implementare decisioni in maniera rapida ed efficace. Riassumendo, il nostro impegno è incentrato sulla promozione di una cultura aziendale positiva, mantenendo al tempo stesso gli occhi ben aperti su ciò che accade all'esterno e soprattutto, un approccio incentrato sulle necessità del paziente.

Siamo pienamente consapevoli che garantire ai pazienti un accesso tempestivo ai prodotti innovativi è una sfida difficile per qualsiasi sistema sanitario, soprattutto in periodi di drastiche contrazioni delle risorse disponibili. Ma questo non deve farci desistere dalle nostre ambizioni. Al contrario, siamo fermamente impegnati a costruire una solida cooperazione di lungo periodo con il decisore pubblico ad ogni livello di Governo: il nostro obiettivo è quello di dare un contributo alla definizione di politiche del farmaco che possano liberare risorse finanziarie aggiuntive da reinvestire nell'innovazione.

Nel corso degli ultimi anni sono scaduti i brevetti di un gran numero di farmaci *blockbuster*: si prevede quindi un calo dei profitti derivanti dalle attività di ricerca e sviluppo. In che modo l'industria farmaceutica progetta di reagire alla crisi del tradizionale modello di *business*? Si può dire che sia alla ricerca di una nuova identità?

Novartis ha il grande merito di aver iniziato per tempo ad indirizzare i propri sforzi e le proprie risorse verso la costruzione di un solido piano di *business*. Il risultato è che oggi Novartis ha un piano affidabile ed assolutamente all'avanguardia, che abbraccia tutte le aree terapeutiche. Il nostro obiettivo strategico è di continuare a crescere, tanto nel campo delle cure primarie, quanto in quello delle terapie personalizzate.

L'avvento della medicina personalizzata comporta l'accentuazione della centralità del paziente, durante tutto il processo di sviluppo dei nuovi farmaci. Quali implicazioni ha questa evoluzione? Si tratta semplicemente di un diverso approccio di ricerca, o anche qualcosa in più?

Ci stiamo muovendo nella direzione di sviluppare farmaci sempre più personalizzati. Per citare lo slogan di Novartis, il nostro obiettivo principale è assicurarci di avere "*il farmaco giusto, per il paziente giusto, al momento giusto*". Tuttavia, non è certo solo questione di prodotti. Si tratta di ripensare il nostro intero impegno per la salute, prendendo in considerazione il punto di vista del paziente: questo significa non solo sviluppare ed offrire farmaci, ma anche offrire servizi dedicati, avendo cura al tempo stesso dell'impatto ambientale. La nostra ambizione è di innovare profondamente la missione di un'azienda farmaceutica, superando il modello tradizionale incentrato sulla semplice fornitura di prodotti ed abbracciando un modello innovativo, basato sull'offerta di soluzioni per la salute. Credo che l'unico modo per l'industria farmaceutica di rimanere profittevole in futuro è quello di rendere l'ambito del proprio *business* molto più ampio ed ambizioso, dedicandosi alla creazione e all'offerta di servizi e soluzioni ritagliati sulle necessità dei pazienti.

Marco Sonsini