



# Health Industry Review

SUPPLEMENTO MONOGRAFICO DI  
DAILY HEALTH INDUSTRY Anno 1 N. 1

## 01\_LE VIE CHE PORTANO ALL'ACCESSO

Gli strumenti del Market Access e il percorso di formazione più adeguato

## 02\_UNA GOCCIA NEL MARE

Il ruolo dell'Accesso rispetto al ciclo di vita del prodotto

## 03\_NON VOGLIO MICA LA LUNA!

Il modello organizzativo ideale per il Market Access



## SKILL E PROCESSI PER IL FUTURO DEL MARKET ACCESS

Roundtable to publication

A differenza di funzioni consolidate il ruolo di "Accesso" è spesso ambiguo e manca di nomenclatura e standard comuni

  
SICS



---

# Health Industry Review

OTTOBRE-NOVEMBRE 2020



---

## SKILL E PROCESSI PER IL FUTURO DEL MARKET ACCESS

Roundtable to publication

### 01\_LE VIE CHE PORTANO ALL'ACCESSO

Gli strumenti del Market Access e il percorso di formazione più adeguato  
**pag. 08**

### 02\_UNA GOCCIA NEL MARE

Il ruolo dell'Accesso rispetto al ciclo di vita del prodotto  
**pag. 12**

### 03\_NON VOGLIO MICA LA LUNA!

Il modello organizzativo ideale per il Market Access  
**pag. 16**

## SOMMARIO

---



**Health Industry Review**

[www.dailyhealthindustry.it](http://www.dailyhealthindustry.it)

---

# SKILL E PROCESSI PER IL FUTURO DEL MARKET ACCESS

## Roundtable to publication

Il progressivo aumento della spesa sanitaria spinge sempre più frequentemente gli enti regolatori, i policy maker e i payer regionali a mettere in discussione il valore dei trattamenti e a limitarne il rimborso. A complicare il tutto ci sono le differenze tra i vari sistemi sanitari nazionali che obbligano le aziende farmaceutiche a definire proposte di valore differenziate non solo per ogni singolo mercato ma anche con variazioni regionali all'interno dei singoli Paesi.

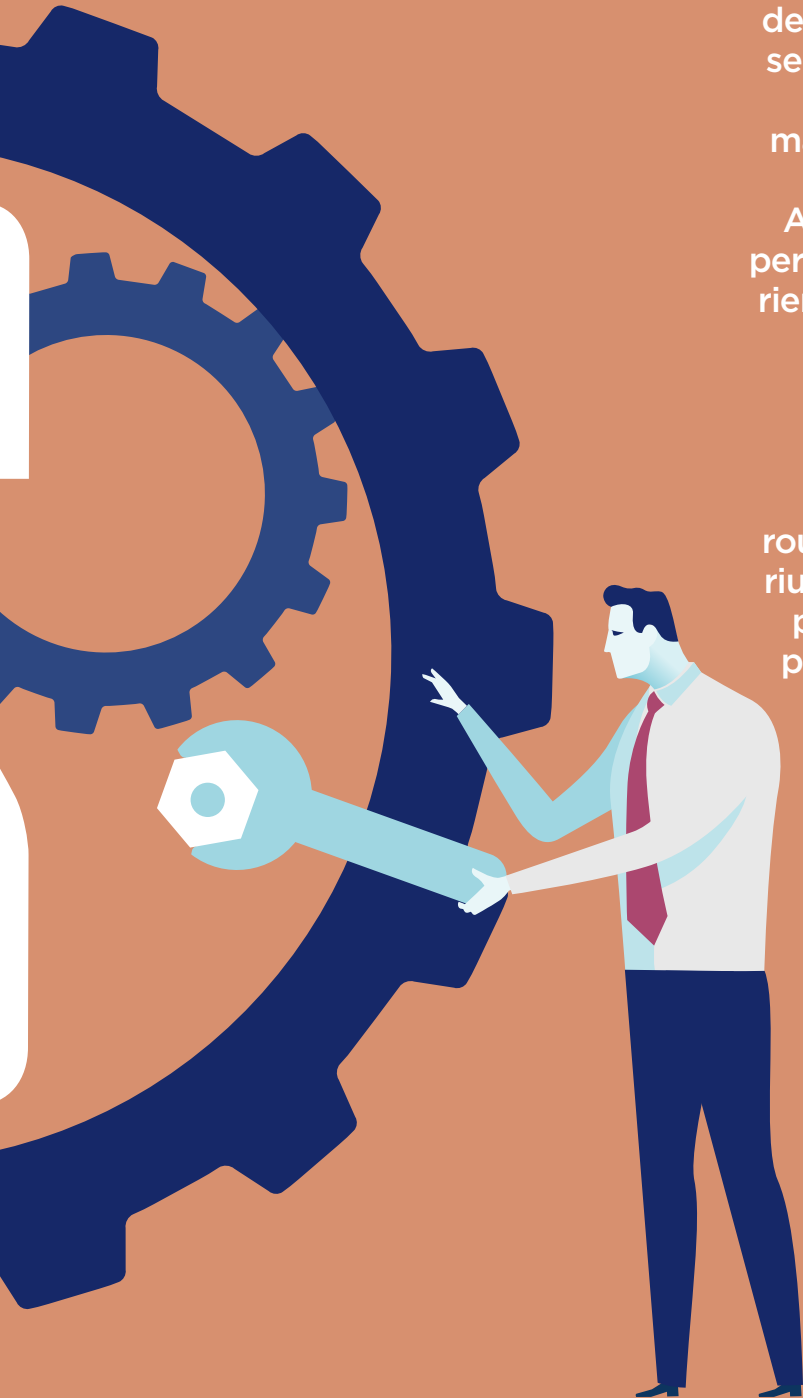
Questo ha portato a far sì che il Market Access si sia evoluto, negli anni, in una vera e propria funzione organizzativa separata tale da richiedere competenze molto ampie che spaziano da temi legati a prezzi e rimborsi all' economia sanitaria, dalla valutazione della ricerca scientifica agli affari regolatori e istituzionali.





Una sfida quasi universale affrontata, oggi, dalle aziende farmaceutiche è la crescente carenza di competenze e talenti nell'accesso al mercato. A differenza di funzioni consolidate come il Marketing e la Medica, il ruolo di "Accesso" è spesso ambiguo e manca di una nomenclatura e di uno standard comuni. Il fatto che l'Accesso si sia evoluto rapidamente negli ultimi decenni e continui ad abbracciare una serie di attività sempre più ampia non fa che aumentare ulteriormente la mancanza di chiarezza sulla funzione. Allo stesso tempo, la funzione di Accesso diventa sempre più centrale per l'azienda, poiché gli argomenti che rientrano nella sua competenza hanno un impatto fondamentale e sono strategici per il nucleo dell'attività e del successo di un'azienda farmaceutica.

Health Industry Review, il format di roundtable di Daily Health Industry ha riunito alcuni esperti di Market Access per approfondire gli skill e i processi per il futuro della funzione di Access.

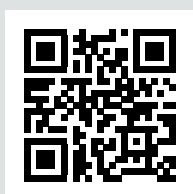






# Health Industry Review

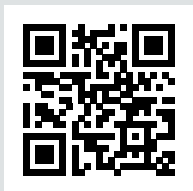
ALLA PRIMA ROUNDTABLE TO PUBLICATION DI DAILY HEALTH INDUSTRY HANNO PARTECIPATO:



**Mariaelena Soffientini**

*Market Access & Public Affairs Director  
Lundbeck*

← [La videointervista](#)



**Nello Donnini**

*Value, Access & Pricing Director  
Allergan*

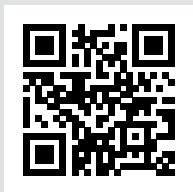
← [La videointervista](#)



**Giampaolo Murri**

*Head of Market Access  
Novartis Oncology*

← [La videointervista](#)



**Andrea Musilli**

*Market Access & Country Business Director  
Clovis Oncology Italy*

← [La videointervista](#)



# 01 Le vie che portano all'accesso

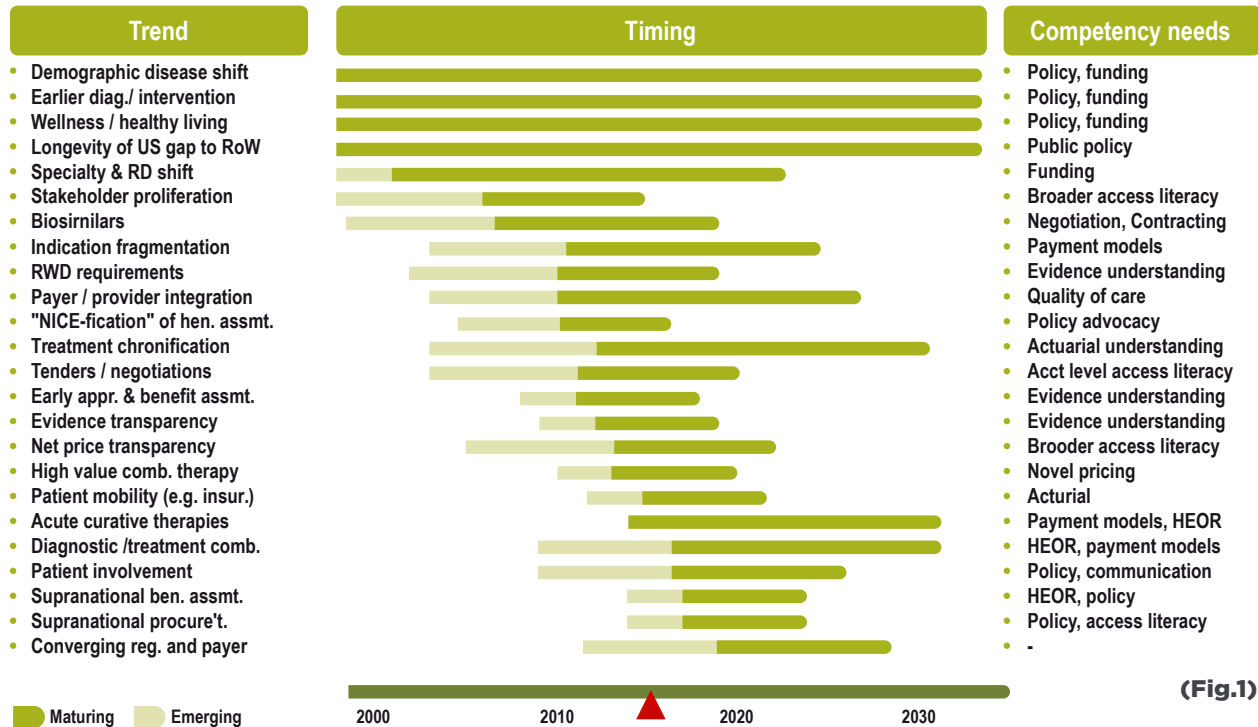
In considerazione di quanto riportato in Fig.1 dove vengono evidenziati i trend che guidano l'evoluzione delle competenze richieste a chi lavora nell'Accesso, abbiamo chiesto agli esperti intervenuti di approfondire quelli che, a loro avviso, sono gli strumenti più importanti del Market Access e quale dovrebbe essere il percorso di formazione più adeguato per l'acquisizione delle competenze necessarie per lavorare nell'accesso nel prossimo futuro.







## Access - Aptitude Spike: The Drivers



### Un vulcano di energia, senza mai smettere di imparare

**Maria Elena SOFFIENTINI**

"Il mio percorso formativo è stato decisamente particolare. Sono laureata in geofisica, con sottotesi in vulcanologia e tirocinio presso un pozzo di approvvigionamento idrico. Nel '92 ho cominciato a fare l'informatore scientifico in un'azienda del gruppo Servier, ho fatto cinque anni di informazione medico-scientifica sul medico di base, poi in MSD altri tre anni, sempre con i medici di famiglia, poi quattro anni in varie linee ospedaliere, sempre con MSD. Quando poi si sono sviluppate le linee, sono diventata area manager della quinta linea. Di qui il passaggio nel Market Access, sempre in MSD dove, per avere una conoscenza più strutturata, ho conseguito il master EMPHA di LUISS. Poi sono stata in Chiesi, Celgene, J&J e ora in Lundbeck con la qualifica di Market Access & Public Affairs Director.

Il periodo chiave per il Market Access è stato più o meno 15 anni fa, quando sono stati introdotti i piani di rientro regionali e i prezzi di riferimento. Di conseguenza, la funzione di Market Access è diventata più importante in ogni azienda perché si occupava di decisori e di payers. Da quel momen-

to per le aziende le persone chiave nell'Accesso non sono più stati gli "apriporte" ma chi conosceva i farmaci ed il loro percorso per arrivare al paziente. Capacità di relazione e conoscenze specifiche hanno quindi cambiato la funzione anche se ciascuna azienda la declina in modo differente.

Ipotizzando di essere in una grande azienda e di avere la responsabilità tutto il Market Access, fino alla gestione dei customer sul territorio, hai bisogno delle persone di relazione sul territorio ma anche di personale qualificato in sede. Infatti, se ti occupi di Market Access a tutti i livelli devi conoscere i farmaci e i sistemi organizzativi, regionali e centrali, poi devi avere qualcuno che crea i contenuti, e per questo c'è anche un marketing nel Market Access ormai. Viceversa nelle aziende più piccole dovrai avere un micro team di poche persone che però deve fare le stesse cose che servono a una Big Pharma.

Oggi, quando valuto un candidato, preferisco persone capaci di gestire i Customer e che abbiano soprattutto il desiderio di studiare con-

tinuamente. La competenza madre è saper imparare, perché il cambiamento è molto veloce, quindi ritengo siano elementi fondamentali il saper imparare da soli, essere autodidatti, imparare dagli altri, saper lavorare in un team, saper coordinare un team e saper essere membro di un team.

Le “soft skill” in questo lavoro sono molto importanti, almeno quanto le “hard skill”. Traguardando questo ruolo nel futuro, noto come si stia sviluppando molto velocemente. Quando ho cominciato io, non esisteva il lavoro “cross funzionale”, le aziende lavorano a silos e con un taglio netto tra campo e sede, tra marketing e vendite. Il lavoro “cross funzionale” impone di usare un lessico che capiscano le vendite ma che capisca anche il tuo ammi-



nistratore delegato, di trovare degli schemi comuni per poter negoziare internamente all'azienda anche con Head Quarters Europeo o Global. Ci vuole quindi capacità di comunicazione, semplificazione e, infine, capacità di lavorare in team”.



## Solide competenze tecniche e visione della Sanità a 360 gradi

**Nello DONNINI**

“Sono laureato in ingegneria biomedica e dopo la laurea ho continuato a studiare: Master di secondo livello in Economia sanitaria, un altro in Project management alla LUISS, un corso di HTA in Cattolica e poi esperienze di lavoro diversificate. Ho iniziato in un'azienda di diagnostica in vitro, la Biomeriue, poi un'esperienza alla direzione sanitaria dell'Azienda ospedaliera San Camillo Forlanini di Roma, dove ho iniziato a entrare nell'ambito dell'HTA ospedaliero, poi un passaggio alla direzione generale dell'Istituto Europeo di Oncologia dove mi occupavo come project manager di seguire i progetti strategici in sinergia con la Direzione Generale, Sanitaria e Scientifica. Ancora un passaggio in consulenza (che non fa mai male) su tematiche di Business Process Re-engineering, Business Intelligence e Strategia Aziendale dove ho iniziato a lavorare con le Regioni su progetti di riorganizzazione dei percorsi pazienti (PDTA) e Sistemi di misurazione delle performance e dove ho iniziato a lavorare nel settore farmaceutico. Da lì sono approdato in un'azienda farmaceutica, MSD dove ho iniziato un percorso, prima più tecnico come HTA&OR manager, poi nella parte di Value Access in area Immunologia, Immunoncologia e Vaccini e poi, di recente, il passaggio in Allergan nel 2019 con il ruolo di Value, Access e Pricing Director.

Dalla mia esperienza posso trarre alcune conclusioni sull'importanza anche delle “hard skills”. È necessario avere competenze di economia sanitaria, di outcome research, seguire le tematiche di politica sanitaria, nazionali e regionali, perché bisogna interpretare quello che può essere un decreto e quello che può essere l'impatto di un decreto all'interno di un'area terapeutica o per il business. Poi c'è tutta la parte che riguarda il pricing, strategico e l'analisi di scenari. Nella mia storia professionale è stata molto utile l'esperienza ospedaliera, capire come funziona un ospedale, capire come funziona una regione, capire quelli che sono i percorsi dei pazienti e quindi la parte che definisco di business process reengineering o ingegnerizzazione di processi. L'analisi dei processi è stata fondamentale poiché è alla base di quello che oggi viene chiamato PDTA.

Altrettanto importante per la mia crescita è il dottorato di ricerca che sto facendo in Sanità Pubblica presso la Bicocca di Milano perché consente di acquisire una visione a 360° dell'intero sistema salute e, in tal senso, aiuta a connettere tutte le componenti tecniche nell'ottica di interventi di Sanità

Pubblica valutando gli impatti nella salute della popolazione.

In definitiva la competenza tecnica è fondamentale per creare contenuti di valore basati su dati solidi e robusti. Altrettanto importante è però sapere tradurre le competenze tecniche in messaggi di valore clinico, economico e sociale che siano alla portata di tutti i nostri SHs. Dal farmacista ospedaliero, al direttore generale, al responsabile dei servizi farmaceutici, a policy e decision makers. Saper differenziare le argomentazioni, poggiando su solide basi tecniche, è la vera sfida.



### Essere sempre più preparato del tuo interlocutore

**Giampaolo MURRI**

“Mi sono laureato alla LUISS in Economia e Commercio quando questo percorso formativo poco aveva a che fare con il mondo farmaceutico ma, dal momento che il settore offriva buone possibilità per un neolaureato, sono entrato in Abbott, molti anni fa, nel 1991.

Ho iniziato con compiti di consulenza e vendita su macchinari ospedalieri per un breve periodo, poi nel marketing, sia per apparecchiature ospedaliere e dispositivi monouso che di prodotti per nutrizione medica ospedaliera e retail. Sono quindi passato in Pfizer, nel '97, sulle strategie di marketing di Norvasc (ai tempi primo prodotto dell'azienda e del mercato farmaceutico italiano) dove ho lavorato per quattro anni, rivelandosi molto formativi e anche divertenti.

Dopo questa esperienza, nel 2002, un pò a sorpresa, mi è stato proposto di occuparmi di un ruolo “tutto da scoprire/creare” per la definizione dei profili di prezzo e rimborsabilità dei farmaci. Mi sono buttato quindi in questa sfida un pò al buio, non avendo una precisa job description, costruendo sulla fiducia che il vertice aziendale (nella persona di Maria Pia Ruffilli, figura di riferimento del settore farmaceutico italiano, prima di trasferirsi in Pfizer USA per responsabilità Global) mi affidava con quel ruolo e con la voglia di sviluppare delle competenze che allora erano senza nome ma che poi negli anni sarebbero diventate molto di moda ed identificate come “Market Access”.

All'inizio ho costruito sulla mia formazione in marketing e vendita, innestandone la creatività, la pianificazione ed il decision making process su attività fino ad allora basate soprattutto su aspetti burocratici-amministrativi.

Ho quindi scoperto, come spesso accade, che più lavori su alcune cose e più c'è lavoro da fare. Nel frattempo, nel 2003-2004, partiva un interessante processo di revisione dei prezzi

di tutti i farmaci rimborsati dal SSN (famosa per l'articolata impostazione di cut-off per ATC di IV livello) e da lì la “funzione di prezzo e rimborso” è diventata una funzione chiave per Pfizer come per tutte le aziende farmaceutiche di un certo rilievo che non solo dovevano negoziare con AIFA i prezzi dei nuovi farmaci ma dovevano anche mantenerli o almeno gestirli nel tempo perchè, se mi permettete una battuta ispirata ad una nota pubblicità, direi che, diversamente da quanto credono i non addetti ai lavori (ma anche qualche addetto ai lavori...) il prezzo di un farmaco, una volta stabilito, non è per sempre.

Cosa serve per fare Market Access alla luce della mia esperienza? Tanto olio di gomito (nel senso di continuo lavoro di analisi, preparazione e rivalutazione) e resilienza, necessaria per non farsi abbattere dallo stress di pressioni intra ed extra aziendale e dalle inevitabili difficoltà e insuccessi di alcuni progetti, per rialzarsi e cogliere la sfida di essere sempre più preparati e competenti in vista della prossima inevitabile sfida in un contesto in continua evoluzione.

L'esperienza di Pfizer è durata ben quindici anni (in mezzo, interessanti esperienze di M&A con Warner Lambert, Pharmacia e Wyeth), fino a quando nel febbraio 2012, alla ricerca di nuove motivazioni, ho accettato la sfida di sviluppare una cultura “market access oriented” in una “piccola” (rispetto a Pfizer...) azienda europea concentrata nell'area neuroscienze (Lundbeck). L'esperienza in Lundbeck, è stata molto formativa: ho vissuto le problematiche e la cultura di un'azienda molto diversa e molto più piccola rispetto a Pfizer, molto specialistica, europea, che per me ha rappresentato un mondo completamente diverso.

Cambiavano le problematiche, le aspettative, cambiava anche l'approccio tra una multinazionale americana e un'azienda europea e di conseguenza dovevano cambiare e completarsi anche il livello di responsabilità e le competenze tecniche e relazionali.

L'esperienza in Lundbeck è durata però meno

di quanto previsto nei miei piani (Forrest Gump direbbe che “la vita è come una scatola di cioccolatini, non sai mai quello che ti capita”), perchè dopo appena 9 mesi non ho potuto non accettare la sfida di gestire il team di Market Access & Commercial Operations di MSD Italia. Sono quindi rientrato velocemente nel mondo di Big Pharma e nella cultura/approccio americano, con un'interpretazione molto estesa delle responsabilità del Market Access (dalle negoziazioni con AIFA agli accessi regionali, dagli aspetti commerciali con ospedali e grossisti agli aspetti di logistica e demand planning). È stata un'esperienza formativa di altissima complessità e ora, con estrema soddisfazione, mi ritrovo in Novartis Oncology come Head of Market Access, in un percorso di sviluppo di farmaci (basti pensare alle CAR-T), competenze e persone/teammates molto interessante.

In tutti questi anni, nel Market Access le “technicalities” sono aumentate, le competenze degli interlocutori sono cresciute e quindi il ruolo richiede una capacità tecnica, professionale e relazionale molto solida.

Torno pertanto al centro della discussione di oggi: che cosa serve per fare Market Access nel 2020? Innanzitutto preparazione, perché bisogna essere sempre sicuri di essere (o almeno pensare di esserlo... le sorprese non mancano mai...) sempre più preparati degli interlocutori di riferimento.

Non bisogna essere esperti di tutto, ma bisogna riuscire ad amalgamare concetti multidisciplinari e rendere brevi e semplici questioni che invece sono lunghe e complicate.

Si deve quindi avere un'ottima capacità di sintesi, di team working, di saper coinvolgere, senza “potere gerarchico”, anche i colleghi di altre funzioni: della Medica, del Marketing, delle Ricerche di Mercato, del Legal, del Public Affairs e chiunque altro ti stia accompagnando e supportando nel tuo viaggio che non è solo un viaggio o un progetto del Market Access, ma è un viaggio di tutta l'azienda a supporto dell'accesso dei pazienti alle terapie più efficaci e sicure”.



## Prima, durante e dopo l'immissione in commercio di un prodotto

**Andrea MUSILLI**

“Sono laureato in Psicologia clinica e nasco professionalmente nel mondo della ricerca clinica.

Comincio a lavorare nelle aziende farmaceutiche nella Direzione Medica. Dopo un decennio di esperienza maturata all'interno delle direzioni mediche, faccio un passaggio orizzontale all'interno di Pfizer, in quello che a suo tempo, se non ricordo male, si chiamava Dipartimento delle Relazioni Istituzionali, e dove cominciavano a prendere forma i vari pezzi di quel puzzle che oggi chiamiamo Market Access. Siamo nel 2006, pochi anni dopo la Riforma del Titolo V della Costituzione, che ha trasferito di fatto la competenza relativa all'organizzazione e gestione del sistema sanitario alle Regioni, quindi con tutta la riforma costituzionale da capire e seguire nella sua evoluzione e che richiedeva di continuo nuove competenze. Mi sono occupato di tutti gli aspetti all'interno di questo dipartimento, da quelli più tradizionali, quindi prezzo/rimborso, accesso ai prontoai, fino poi a tutti gli altri aspetti di responsabilità che a mio avviso sono assolutamente rilevanti per dare una risposta ai bisogni del Market Access di entrare nel mercato e nel mantenere questo accesso, durante tutto il ciclo di vita del prodotto. Oggi ricopro la carica di Country Business Director in Clovis Oncology, guidando la filiale italiana di questa nuova biotech, dopo lunghi anni in aziende cosiddette Big Pharma quali Pfizer (la mia vera scuola), BMS ed Astra Zeneca.

Questo a mio avviso rappresenta anche un segnale inequivocabile di come una esperienza che abbia richiesto la gestione di stakeholder multipli e diversi sia fondamentale nel momento in cui si va a costruire e posizionare una nuova Azienda, come nel caso delle start-up biotech.

Un aspetto importante, nel bagaglio di chi fa questo lavoro, è quello di saper segmentare molto bene i customer, conoscerli in maniera approfondita e con ognuno di questi saper lavorare utilizzando il suo linguaggio in quelli che sono i suoi argomenti. L'obiettivo di chi si occupa del Market Access, è quello di creare un ambiente migliore per il proprio prodotto, prima che il prodotto arrivi, quando arriva e anche molto, molto tempo dopo.

C'è il mondo del prezzo/rimborso ma c'è il mondo dell'Accesso regionale, c'è il mondo della distribuzione, c'è il mondo della comunicazione, c'è il mondo dei policy maker, delle associazioni pazienti, tutti quei cosiddetti “non traditional customers” che sono assolutamente rilevanti perché prendono e influenzano le decisioni. Quindi bisogna conoscere questo molto bene e, ripeto, non conoscere tutto, ma il tuo customer di responsabilità non deve avere alcun segreto per te”.

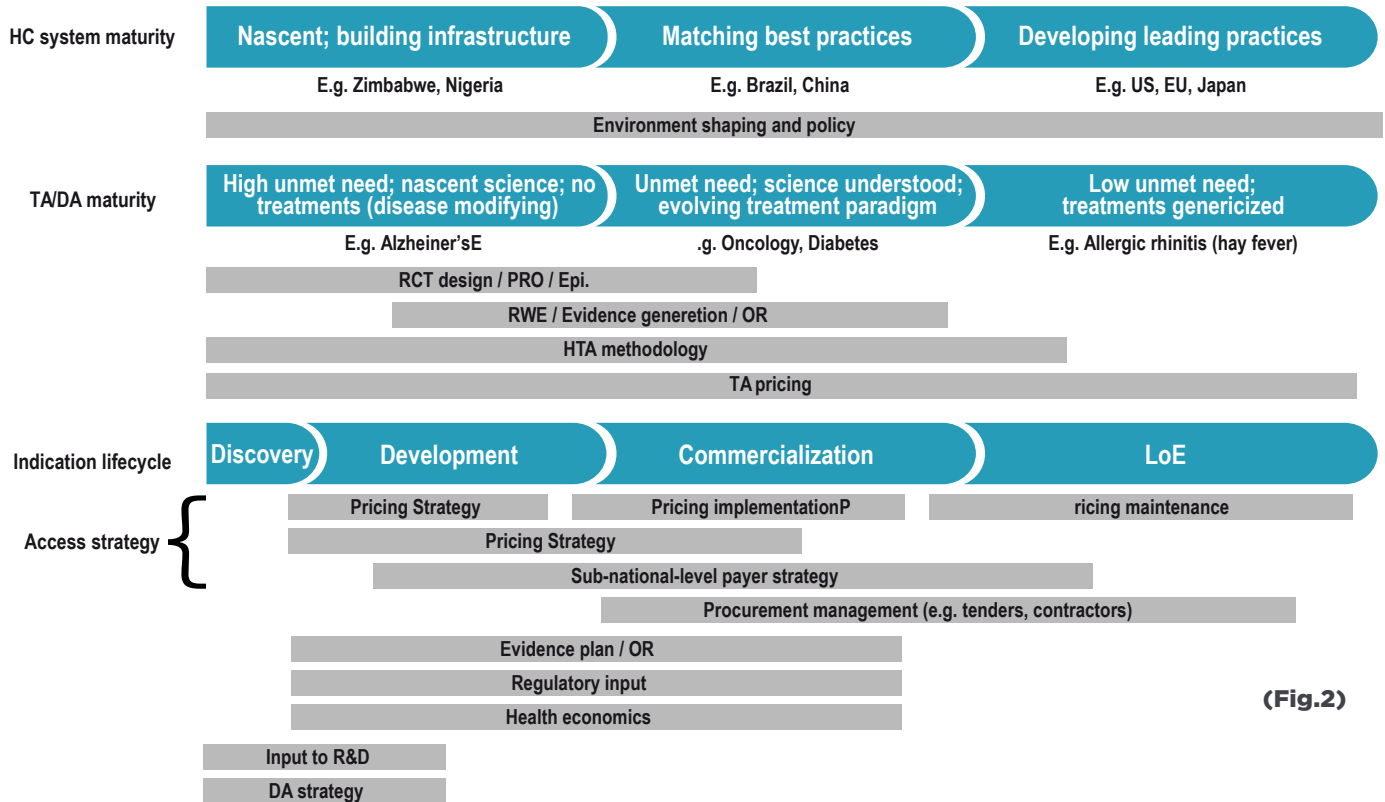


# 02

## Una goccia nel mare

Traguardato attraverso l'intero ciclo di vita di un prodotto, l'Accesso sta diventando una disciplina molto più ampia (Fig.2). Mentre inizialmente si concentrava sul periodo immediatamente precedente e durante il lancio, i requisiti di Accesso si sono allargati fino a comprendere entrambi i periodi precedenti (per esempio, fornire input alla ricerca e sviluppo sui requisiti delle prove scientifiche fornendo input chiave nel business) ed anche la pianificazione durante lo sviluppo, la definizione di metodologie di valutazione e identificazione e la definizione di politiche per influenzare positivamente il cambiamento, ma anche nei periodi successivi (impegnarsi con i payer subnazionali per superare le preoccupazioni locali e regionali, definire la politica di appalti e gestire i prezzi durante la perdita di esclusività). Praticamente il ruolo dell'Accesso è diventato sempre più centrale in azienda al pari di altre funzioni storiche. I protagonisti dell'incontro hanno quindi affrontato il tema del ruolo dell'Accesso rispetto al ciclo di vita del prodotto e i relativi cambiamenti della funzione fino ad espandere la riflessione sul tema del Patient Access.

# Expanded Range of Functions



(Fig.2)



## Cambiare prospettiva, partendo dal paziente

**Nello DONNINI**

“Nel corso della mia esperienza ho notato che non è cambiato sostanzialmente il ruolo, forse, è cambiata la focalizzazione durante il ciclo di vita del prodotto: mentre prima si interveniva in una fase più a ridosso di quello che è il lancio, il prezzo e rimborso e la negoziazione, oggi si inizia molto prima.

Iniziamo a dare degli input già durante gli studi fase 2, perché dobbiamo cercare di ridurre il gap su quelli che sono gli endpoint degli studi sviluppati a livello globale o a livello internazionale verso i bisogni a livello locale.

Operiamo quindi in una logica di “early engagement”, “early assessment”, “early input”, perché informare tutti gli SHs sul burden di una patologia (sia epidemiologico sia economico), sul bisogno terapeutico, sui vantaggi che una nuova tecnolo-

gia può portare nell’ottica della sanità pubblica permette ai decision makers di fare scelte maggiormente consapevoli.

Sull’evoluzione da Market Access a Patient Access non c’è una vera e propria teoria. Per alcuni è solo un fatto di “Marketing”.

A me piace trovare una connotazione che sia funzionale all’organizzazione.

Qualche anno fa questa funzione era incentrata sul prodotto e sull’accesso del prodotto sul mercato (Market Access).

Poi si è cominciato a ragionare non solo in termini di prezzo del prodotto ma di valore del prodotto in tutte le sue forme: valore clinico, sociale ed economico.



Il che ha significato iniziare ad avere una visione più ampia.

Con il termine Patient Access credo il passaggio fondamentale sia quello di passare da valore del prodotto a valore per il paziente, quindi cambiamento di prospettiva.

Concetti come l'analisi di costo/efficacia, il QALY o l'ICER sono semplici da interpretare, ma solo per gli "addetti ai lavori".

Spiegare come un paziente o un caregiver possa risparmiare tempo, denaro, migliorare la sua qualità di vita, e mostrare come questo guadagno nel tempo non sia solo per il paziente ma anche per il SSN permette di guardare le cose da un'altra prospettiva, permette di passare da concetti di spesa e concetti di investimento semplificando la comunicazione con i nostri interlocutori".



### Pensiero (strategico) stupendo

**Maria Elena SOFFIENTINI**

"Mi piace considerare il concetto di Market Access come un elemento legato, al di là dei termini, alla gestione dei Customer non clinici. Avendo consapevolezza di chi sia il cliente non clinico, è più facile descrivere il lavoro.

Molto è cambiato da quando ho cominciato io, nel 2007.

Ci sono sempre state queste funzioni, ma erano molto "global" o "europee".

Ci siamo trovati con studi che, a un certo punto, sembravano addirittura inutili perché il farmaco era considerato dall'azienda innovativo ma quando abbiamo constatato che era l'outcome che doveva essere comparato, quindi gli esiti sul paziente, e non i meri meccanismi di azione, si è aperto un mondo nuovo.

Questo è il bello, oggi, dell'Accesso.

C'è un pensiero strategico a guidare le azioni su tutti gli stakeholders, dai clinici fino al paziente e questo è molto interessante.

In più abbiamo aggiunto la parte dei tender. Perché la distribuzione e l'acquisto centralizzato sono temi di accesso regionale e in questo c'è ancora poca esperienza".



### Dopo il prescrittore, comincia il nostro mondo

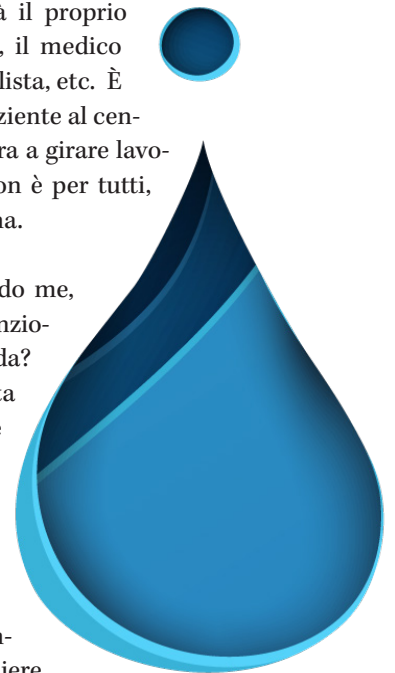
**Andrea MUSILLI**

"Ho una visione molto olistica di questo che stiamo chiamando Market Access. Non ho mai dato troppa importanza alla distinzione tra Market Access, Value Access e Patient Access poiché credo risponda più a una serie di trend del momento. Un'azienda cambia il nome a qualcosa e tutti gli vanno dietro. Una società di consulenza presenta un lavoro, lo chiama "Patient Access" e inizia una nuova tendenza. Però la mia visione è molto chiara, tutto quello che non è un prescrittore, per me, è competenza del Market Access. In questa visione uno stakeholder importante è anche il "paziente" inteso come mondo delle Associazioni Pazienti, ma non mi piace affatto questa moda di "mettere il paziente al centro". Perché mettendolo al centro, lo metti in una posizione che è diversa dagli altri attori quando, invece, ha il diritto di stare allo stesso livello di tutti gli altri e, a mio avviso, può dare un grande contributo al raggiungimento degli obiettivi di accesso. Questo può avvenire se gli obiettivi della funzione di accesso e gli obiettivi delle Associazioni pazienti collimano. A volte può avvenire e a volte no.

Bisogna avere la consapevolezza, la trasparenza, l'eticità di sedersi e dire: io sono in questo progetto e vorrei raggiungere questo obiettivo. Se questo è anche un tuo obiettivo, (il che non significa che tu non possa non averne anche altri sui quali non ci ritroveremo), e su questo ci troviamo d'accordo e lavoriamo insieme, ciascuno darà il proprio contributo, così come il farmacista, il medico prescrittore, il policy maker, il giornalista, etc. È cosa ben diversa dal dire: Metto il paziente al centro. È tutto un altro film che si impara a girare lavorando con la consapevolezza che non è per tutti, non lo apprendi dalla sera alla mattina.

La domanda più interessante, secondo me, è questa: il Market Access ha una funzione strategica all'interno dell'azienda?

Non credo si possa dare una risposta univoca perché dipende molto dalle aziende e ovviamente dal portafoglio prodotti dell'azienda in quel momento. Ma ancora di più dipende dalle persone che guidano la funzione. Se noi partiamo dall'assunto che esiste un medico prescrittore e un ambiente intorno a lui che può accogliere



questa prescrizione, o respingerla, ostacolarla, o favorirla, la risposta alla domanda sulla strategicità del Market Access è senz'altro affermativa. Renderlo però altrettanto cruciale all'interno dell'azienda e dare evidenza di questo è tutta un'altra cosa. Storicamente si è spesso lavorato con la 'modalità del pompiere' per correre a risolvere i problemi e molto meno spesso si è lavorato per mettere in evidenza le mancate opportunità dandone però evidenza finanziaria. Per fare un esempio, può succedere che la funzione access di country non sia né sufficientemente né precocemente coinvolta nel disegno di studi registrativi: quando questo avviene chi guida la funzione dovrebbe avere la capacità e forza di calcolare l'impatto di questa decisione sul processo negoziale e di accesso, trasformando questo impatto in mesi di commercializzazione e quindi fatturati. Questo aiuterebbe a rendere evidente, la dove già non lo sia, la strategicità della funzione.

Poi va fatto un discorso a parte non solo sui customer in generale di cui ci occupiamo ma anche su alcuni customer prescrittori particolari.

Pensiamo all'oncologo, per esempio. Ma non uno qualsiasi, qualcuno di livello alto che, oggi, è fortemente interessato ai temi di cui stiamo parlando.

Lui è interessato al tema della rete oncologica regionale per esempio ma, di questo, non parla con l'informatore che gli va a parlare di prodotto. Di questo parlerà con chi capisce e sa.

Il piano oncologico nazionale e la rete oncologica regionale sono argomenti che non hanno nulla a che vedere direttamente col tuo prodotto, almeno apparentemente.

Ma se tu approfondisci il discorso e la problematica, ti rendi conto che impattano trasversalmente sulla tua attività in mille modi. Però devi entrare in questo mood, devi sapere le cose, essere competente.

In definitiva dipende molto da chi guida queste funzioni e riesce a farle diventare strategiche e percepite come strategiche all'interno dell'azienda; perché le potenzialità per essere percepiti, finanziati e supportati come una funzione strategica ci sono assolutamente tutte.



### Comprendere il modo di pensare dei nostri interlocutori

**Giampaolo MURRI**

“Trovo interessante soffermarsi sul tema del ciclo di vita del prodotto dove interviene il Market Access.

Dal mio punto di vista, l'evoluzione della funzione è legata all'evoluzione del portafoglio aziendale, della normativa, del

mercato, del contesto.

Questi fattori hanno reso importante non soltanto il pre-lancio e il momento del lancio ma, come detto, anche il post lancio, la fase di maturità del prodotto fino alla fase pre e post scadenza brevettuale, ossia l'intero ciclo del prodotto.

Questa prospettiva è una cosa da cui il Market Access non può, non deve essere disgiunto.

Il contesto bisogna conoscerlo e bisogna essere collegati all'evoluzione del contesto stesso.

Oggi, il Market Access può essere cruciale o meno a seconda di come lo interpreti.

C'è ancora chi, a seconda dell'azienda, del portafoglio, della cultura, delle situazioni, ha un approccio puramente relazionale con il contesto esterno che nulla ha a che vedere con la preparazione, la conoscenza del contesto stesso e le incertezze insite in certi tecnicismi o impostazioni di politica farmaceutica o situazioni macroeconomiche.

Quello che offre il Market Access in temi di curiosità, di contenuti e di connessione con il contesto dovrebbe portarlo a essere la funzione in cui tutte le competenze sono collegate all'esterno. Quindi dipende da come lo interpreti, dipende dalle persone e dalla mentalità che hai e che hai intorno.

Per quanto riguarda la definizione di Patient Access, mi lascia un po' perplesso l'importanza di voler evidenziare ed esplicitare come il paziente sia al centro di queste funzioni.

Secondo questa visione il Market Access non basta, non è sufficiente, ci vuole il Patient Access che, però, rischia di essere interpretato come un'impostazione opportunistica, strumentale che rischia di farla guardare con un po' di sospetto.

Qualcuno ha sottolineato l'importanza di comprendere bene i nostri interlocutori, i decisori “non prescrittori” e di tratta di un aspetto importante. Ormai esiste un livello di competenza molto elevato da parte di chi ricopre questi ruoli istituzionali, e come Market Access managers non possiamo affrontare queste competenze

con discussioni approssimative e prive di solidi contenuti.

Non posso raccontare che il farmaco è eccezionale, che faccio risparmiare milioni di euro, etc. senza solide argomentazioni, senza solidi dati a supporto e senza risposte alle obiezioni (concrete o opinabili e/o strumentali che siano). Abbiamo capito l'importanza di sintonizzarci sul loro modo di ragionare, sul cosa serve loro, sui problemi che hanno.

Io stesso mi son trovato spesso in appassionate discussioni con AIFA, con la facile tentazione di criticare e dissentire dai miei interlocutori; con l'esperienza ho imparato a mettermi nei panni dell'AIFA e chiedermi "come avresti agito tu nel ruolo dell'AIFA?".

L'Aifa ha un mandato, un obiettivo, dei problemi da risolvere, delle indicazioni politiche e "deve fare quello che deve fare".

Se ci sintonizziamo su questo modo di pensare e su questo role-playing o role-model, possiamo porre in essere modi di lavorare nuovi e diversi e possiamo sviluppare diverse soluzioni ai problemi o alle discussioni. Non si improvvisa, si è più preparati e si trovano quelle famose soluzioni "win-win" che soddisfano tutte le parti interessate, dalle istituzioni alle aziende, dai medici ai pazienti.

Ma ci si arriva con molta diplomazia, nessuna arroganza, congrua sobrietà e tanto, tanto olio di gomito".

# **03** Non voglio mica la luna!

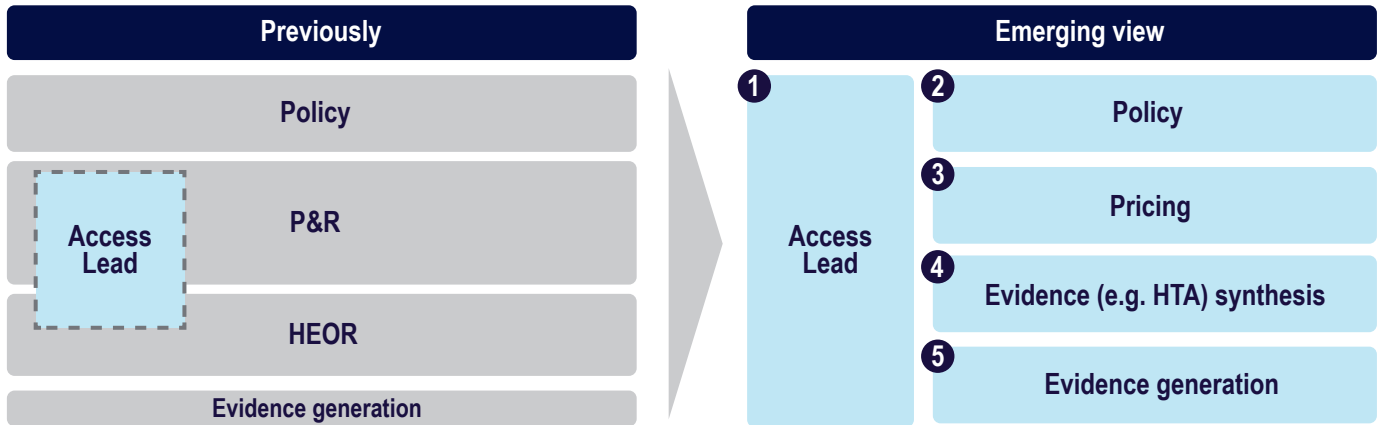
Nel terzo e ultimo giro di tavolo il confronto fra gli esperti si è focalizzato sul modello organizzativo per il Market Access. Quali funzioni dovrebbe comprendere e dove si posiziona, concettualmente, all'interno dell'Azienda?





## Evolving Competencies: Then and Now

(Fig.3)



### La comunicazione è fondamentale

**Andrea MUSILLI**

“Per definire una struttura di Market Access non puoi prescindere da quelli che sono i bisogni dell'azienda in quel momento, quindi devi partire dal portafoglio dei prodotti, quelli che sono disponibili in quel momento e quelli che arriveranno da lì a breve-medio termine. Se io dovessi disegnare la struttura di Market Access all'interno di un'azienda, vedrei quello che è il portafoglio oggi e quelle che sono le situazioni che arrivano e che vanno in scadenza da qui a 24-30 mesi. Sulla base di queste considerazioni, peserei all'interno dell'organizzazione di Market Access le diverse funzioni ma devono starci tutte, compresa la comunicazione che non è citata nella figura 3.

Così come nella figura manca anche la parte di “tender”. Inserire all'interno della funzione di accesso la comunicazione, non significa “buttare dentro” un esperto di comunicazione digitale piuttosto che un esperto di comunicazione tradizionale.

Significa avere un esperto di comunicazione con la C maiuscola, che è una cosa molto diversa. La comunicazione ti può aiutare o danneggiare nell'ambiente in cui tu operi.

Come diceva Murri *‘conoscere il contesto sono due parole facili ma dietro c'è un mondo’*. Poter cogliere gli impatti di una comunicazione in senso positivo o in senso negativo sul tuo contesto, è una grande opportunità, una grande ricchezza. Se non la metti sotto la responsabilità di chi conosce il contesto, rischi di metterla sotto la responsabilità di chi magari è super focalizzato sul prodotto

o super focalizzato sulla comunicazione interna, per esempio, che è un altro tema ancora e che rappresentano due cose completamente distinte. Poi come bilanciare le diverse funzioni all'interno del dipartimento dipende da quelli che sono i tuoi prodotti, le tue esigenze.

Devi valutarlo volta per volta, caso per caso. Il come far interagire queste persone con le altre funzioni, non può assolutamente essere lasciato alla buona volontà dei singoli. Quindi anche lì, non si può prescindere dai prodotti e dai bisogni. Sicuramente, vanno strutturati dei percorsi per cui le informazioni si scambiano e le persone lavorano insieme in modo strutturato”.



### Piedi ben piantati per terra

**Giampaolo MURRI**

“Sottoscrivo in pieno quanto detto e aggiungo però un'avvertenza. A tentazione a non correre il rischio di cadere in manie di grandezza, e finire nel dire o peggio nel pensare che il Market Access fa o può far tutto.

Però concordo con quello che dice Musilli e soprattutto sull'importanza della comunicazione. Puoi fare un grandissimo lavoro di Market Ac-

cess con tutte le sue sfaccettature e poi basta una comunicazione sbagliata e il tuo lavoro viene se non annullato, almeno non percepito o non valorizzato.

Però, nella mia interpretazione, prima della comunicazione ci sono gli obiettivi e le attività di policy shaping e anche qui non in tutte le aziende le due cose vanno a braccetto.

Perché - e torno su questa mia convinzione - le attività di policy devono poter implicare un cambiamento del contesto sulla base di dati e valutazioni in modo da permettere al Market Access di ottenere o mantenere l'accesso alle terapie e salvaguardarne il valore clinico ed economico.

Se le due attività o funzioni vanno in parallelo, rischiano di non incontrarsi mai, implicando basso impatto, scarsa efficienza ed efficacia, molte dispersioni di energie all'esterno ma purtroppo anche all'interno dell'organizzazione aziendale”.

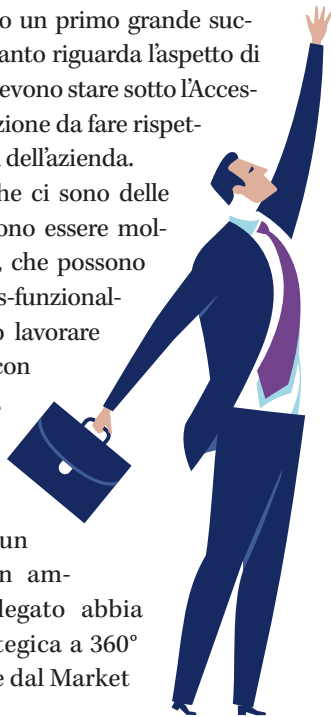


### Funzioni cross-funzionali e vision a 360°

**Maria Elena SOFFIENTINI**

“Ritengo fondamentale che il Market Access sia seduto nel management team. E essendo questa una realtà in quasi tutte le aziende, la ritengo un primo grande successo. Poi, per quanto riguarda l'aspetto di quante funzioni devono stare sotto l'Accesso, c'è una mediazione da fare rispetto alle dimensioni dell'azienda.

Va considerato che ci sono delle funzioni che devono essere molto legate tra loro, che possono collaborare cross-funzionalmente o possono lavorare verticalmente con lo stesso capo, che è organizzativamente più facile. Idealmente vorrei un futuro in cui un amministratore delegato abbia una visione strategica a 360° e quindi, se viene dal Market



Access, potrebbe ritrovarsi molte skill utili, soprattutto se le aziende sono piccole, monofarmaco, startup, ecc. Per quanto riguarda le funzioni, a me non è mai successo in nessuna azienda che Corporate e Comunicazione esterna fosse con l'Accesso. Di contro, la parte della Policy deve essere assolutamente allineata perché si rischiano dei danni irreparabili.

Poi c'è il discorso sul tender che ha aspetti molto tecnici. Ad esempio, il tender spesso non è in compliance con il Patient Advocacy e quindi non può stare magari sotto lo stesso tetto.

Il Patient Advocacy potrebbe andare col Policy e con la Comunicazione. Dipende dalla dimensione dell'azienda ma secondo me, sarebbe da introdurre il concetto di schemi di relazioni tra funzioni che devono essere assolutamente allineate.

Non sempre la soluzione si trova con la verticalità.

È per questo che un approccio di lavoro cross-funzionale diventa sempre più importante, altrimenti tutto è Market Access. Senza dimenticare un aspetto molto importante: avere un lessico aziendale comune”.



### La regola delle tre C: Context, Content & Connection

**Nello DONNINI**

“Non esiste un modello organizzativo unico e definito perché dipende dall'azienda, dal suo DNA e organizzazione, dalla dimensione, dipende dal portfolio prodotti, dalla fase nel loro ciclo di vita e da quello che arriverà in termini di pipeline. Sulle figure che dovrebbero essere presenti, penso sempre alla regola delle tre C: Context, Content e Connection.

Context, è l'analisi del contesto. Ruoli come Government Affair o Policy sono necessari per interpretare il contesto e individuarne ambiti di intervento nel breve, medio e lungo periodo.

Il Content invece ha a che fare con chi crea tutti i contenuti. Qui il ruolo del Value Access, del HEOR o Evidence Generation e del Pricing (per il dossier di P&R) sono fondamentali.

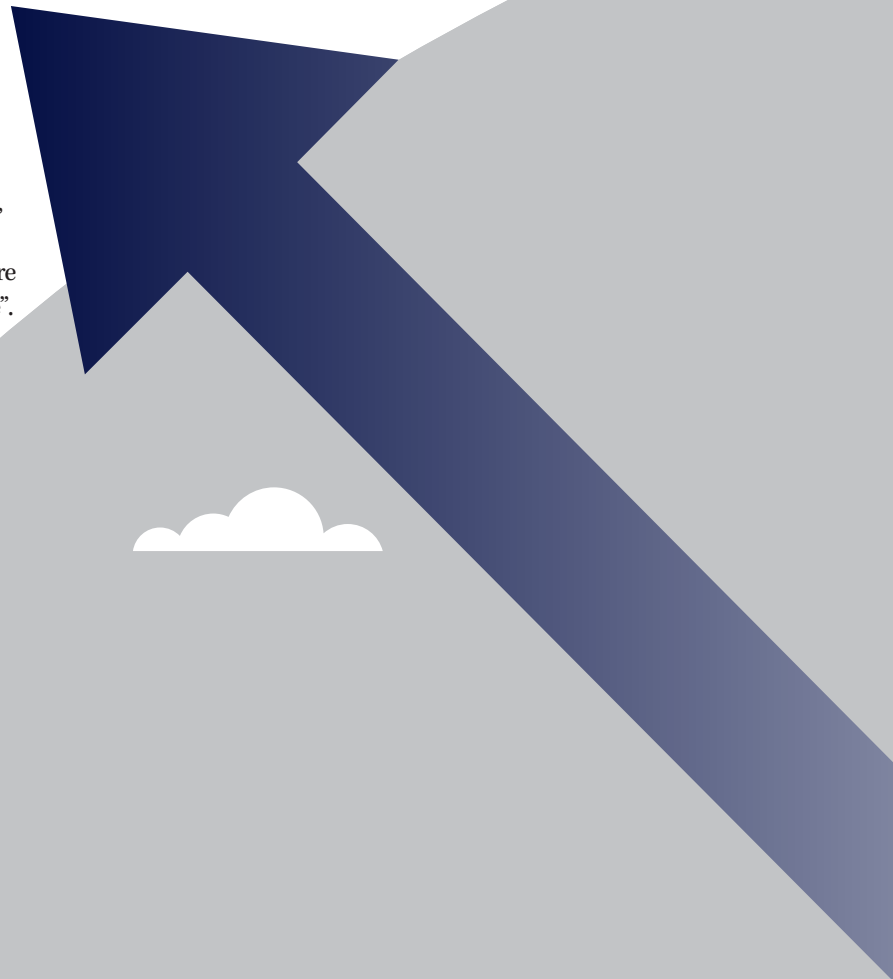
Infine, la parte di Connection. Qui vedo chi ha a che fare con il network di SHs.

Oltre alcune figure citate sopra, vedo ancora da una parte il Field Market Access, (RAM, KAM e il tender a supporto dei KAM) e dall'altra qualcuno che si occupi di PR. o comunicazione.

Questa è una configurazione a grandi linee.

Poi sul numero di persone e gli effettivi ruoli ci deve essere un certo margine di flessibilità in funzione delle diverse variabili

che caratterizzano l'azienda. L'elemento fondamentale, a mio avviso, è garantire una comunicazione unica che arrivi verticalmente su tutta la filiera degli SHs, dal Policy Maker fino al farmacista ospedaliero, passando per assessorati, per i responsabili dei servizi farmaceutici, per i direttori generali e tutti i decision makers. Chiaramente con un messaggio customizzato in funzione dell'interlocutore. È importante sottolineare che tutti portino lo stesso messaggio, non solo l'Accesso ma anche le diverse funzioni, ognuno con la propria prospettiva. Può essere più clinica, più economica o più sociale, però tutti devono andare nella stessa direzione. Il ruolo dell'Accesso, in definitiva, non può non essere pienamente integrato con il team cross-funzionale”.











**Health  
Industry  
Review**

[www.dailyhealthindustry.it](http://www.dailyhealthindustry.it)



**Health  
Industry  
Review**