

# Marketing e Comunicazione Farmaceutica

Roberto Adrower

Farmacista / Life Science Professional in Marketing & Communication  
Professore a Contratto di Marketing e Tecniche di Accesso al Mercato del Farmaco Facoltà di Farmacia e  
Medicina Corso Scienze farmaceutiche Applicate

Un . La Sapienza Roma  
[roberto.adrower@uniroma1.it](mailto:roberto.adrower@uniroma1.it)

Facciamo il punto / Lean Managment



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

**Facoltà di farmacia e medicina**

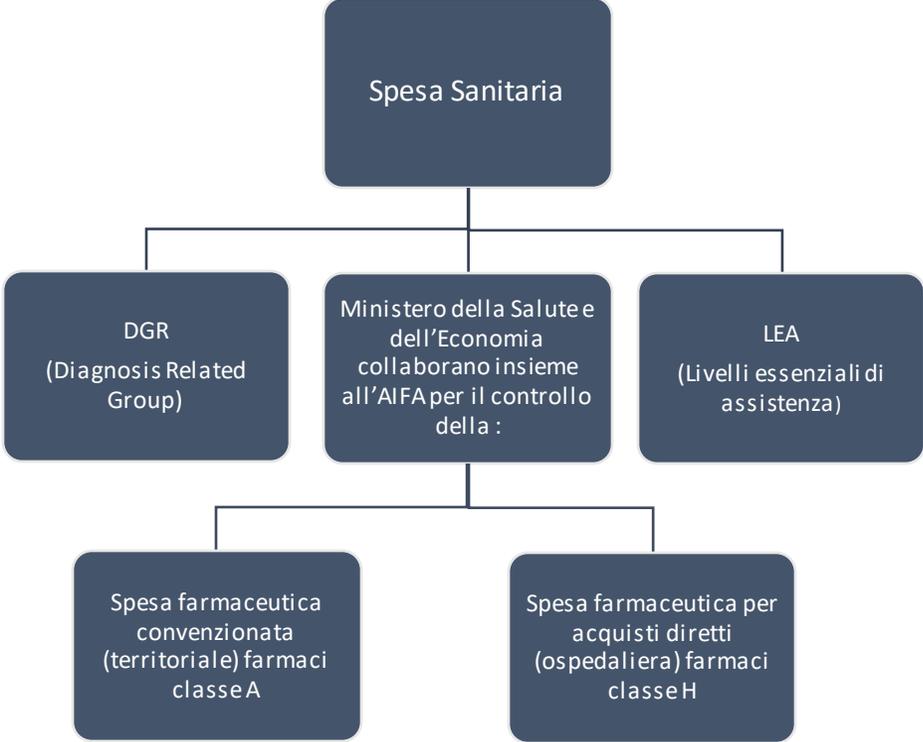
Cosa vi è rimasto dalla  
presentazione del Dott Antonio  
La Regina di Exact Science ?

Discussione

# Contesto: SSN e Spesa Pubblica:

processi

sostenibilità



Ref:Dino Biselli (2013) Organizzazione del Sistema Sanitario

# Principio dei LEA

- Il S.S.N. ha provveduto a fare in modo che tutti i cittadini possano disporre di tutta una serie di prestazioni sanitarie che devono essere obbligatoriamente garantite, i Livelli Essenziali di Assistenza, divisi in 3 aree:
  - Assistenza sanitaria in ambiente di vita e di lavoro
  - Assistenza distrettuale
  - Assistenza ospedaliera
- Le prestazioni sanitarie che sono comprese all'interno di questi L.E.A sono prestazioni che sono erogate a tutti i cittadini seguendo due modalità differenti:
  - prestazioni che il Servizio garantisce a tutti i cittadini senza alcun onere a carico dell'utente al momento in cui fruisce della prestazione (diagnostica strumentale, laboratorio, prestazioni di assistenza specialistica sulla base di programmi di prevenzione di patologie e malattie rare).
  - prestazione erogate dal S.S.N. non senza oneri da parte dell'utente, ma dietro pagamento di una quota (così come per tutte le prestazioni non comprese nei L.E.A.)
- Tutti gli utenti che usufruiscono del S.S.N. sono iscritti in appositi elenchi che vengono aggiornati periodicamente presso le stesse Aziende Sanitarie.

# Monitoraggio LEA

Tabella 5 - Monitoraggio griglia LEA

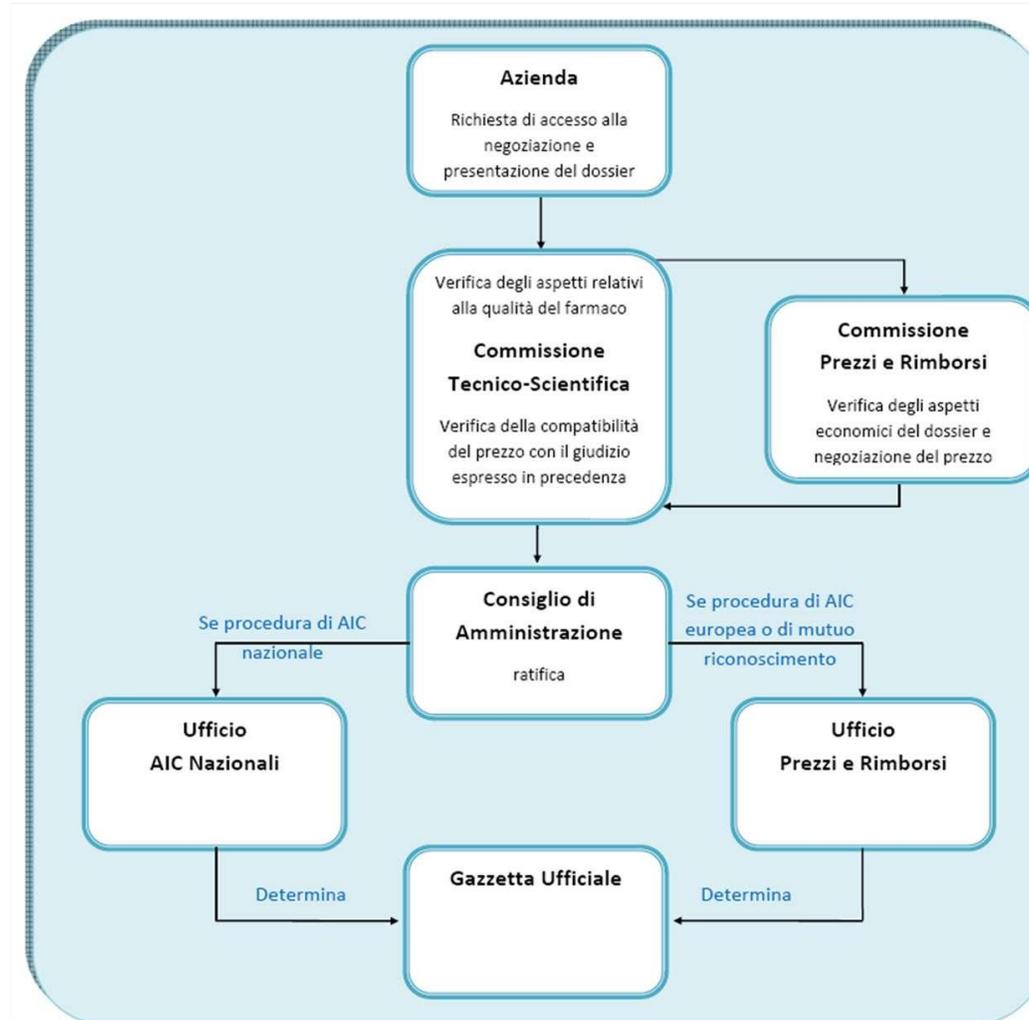
Regioni	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Piemonte	159	185	180	174	170	186	201	200
Lombardia	175	169	200	171	195	184	187	193
Veneto	179	192	163	178	182	193	190	189
Liguria	153	174	162	137	154	176	187	194
Emilia Romagna	203	175	215	208	208	210	204	204
Toscana	175	207	198	185	168	193	214	217
Umbria	190	183	180	191	184	171	179	190
Marche	169	177	183	180	161	165	191	192
Lazio	153	138	114	122	135	167	152	168
Abruzzo	136	148	120	133	145	145	152	163
Molise	nd	161	136	126	142	146	140	159
Campania	140	141	117	95	101	117	136	139
Puglia	146	127	129	74	123	140	134	162
Basilicata	144	167	157	164	165	169	146	177
Calabria	109	97	88	99	128	133	136	137
Sicilia	140	124	103	108	147	157	165	170
Sardegna	149	133	135					

Valutazione
Adempiente
Adempiente con impegno su alcuni indicatori
Critica

Intervallo
> 160
> 130 < 160
< 130

Fonte: elaborazione Agenas su dati banca dati SIVEAS, anni 2007-2014

# Percorso di autorizzazione dell'Agenzia



# Le commissioni di AIFA

• **Commissione Tecnico Scientifica (CTS)**: valuta ed esprime parere consultivo sulle domande di registrazione nazionali e comunitarie e classifica i medicinali ai fini della rimborsabilità; la CTS assorbe le funzioni già attribuite alla Commissione Unica del Farmaco (CUF).

• **Comitato Prezzi e Rimborso (CPR)**: svolge la attività di negoziazione con le Aziende farmaceutiche per la definizione del prezzo dei farmaci rimborsati dal SSN, secondo tempi, modalità e procedure trasparenti fissati dalla delibera CIPE - 1° febbraio 2001.

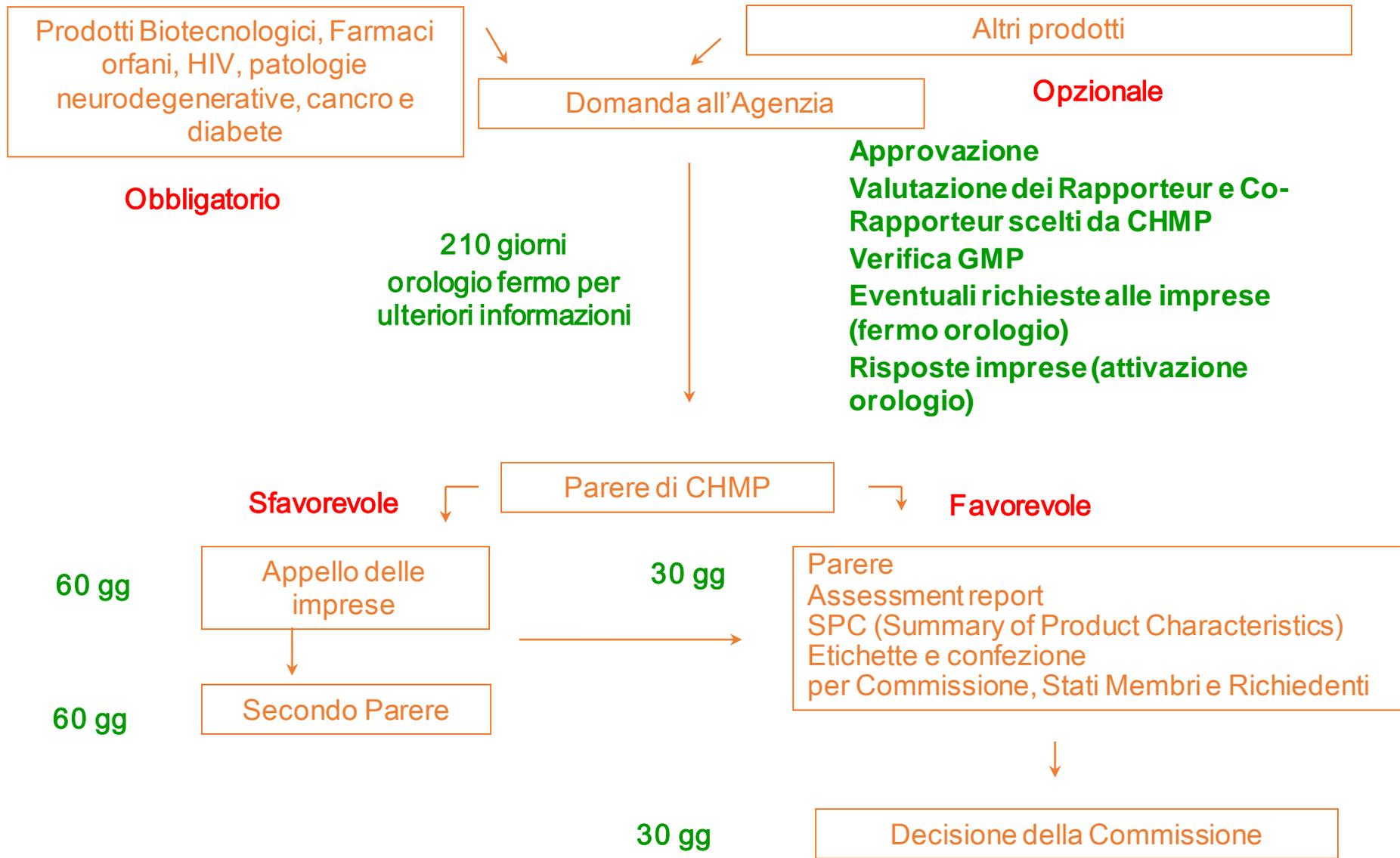
DECIDE SU:

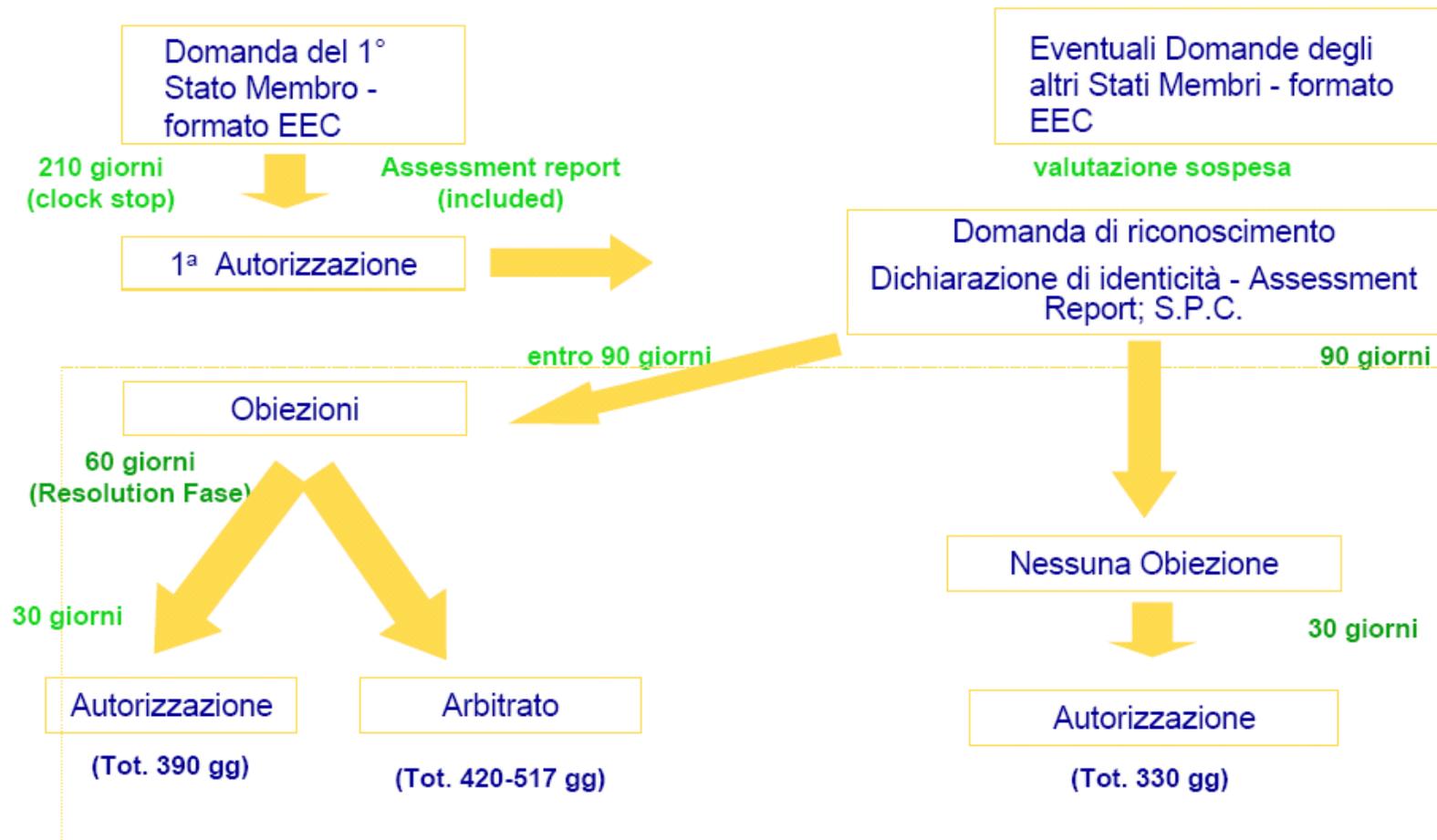
AUTORIZZAZIONE  
E RIMBORSO

PREZZO

## Concessione della Autorizzazione all'Immissione in Commercio Commissione Tecnico Scientifica (CTS)

- ✓ Con PROCEDURA CENTRALIZZATA  
Presso l'Agencia Europea per la valutazione dei medicinali (EMA)
  - Possibile per prodotti innovativi
  - Obbligatoria per prodotti biotech
  
- ✓ Con PROCEDURA DI MUTUO RICONOSCIMENTO  
Una nazione (il Reference Member State) registra il farmaco e poi si estende alle altre
  
- ✓ Con PROCEDURA NAZIONALE  
Ormai raramente utilizzata





Classificazione in merito alla rimborsabilità  
Commissione Tecnico Scientifica (CTS)

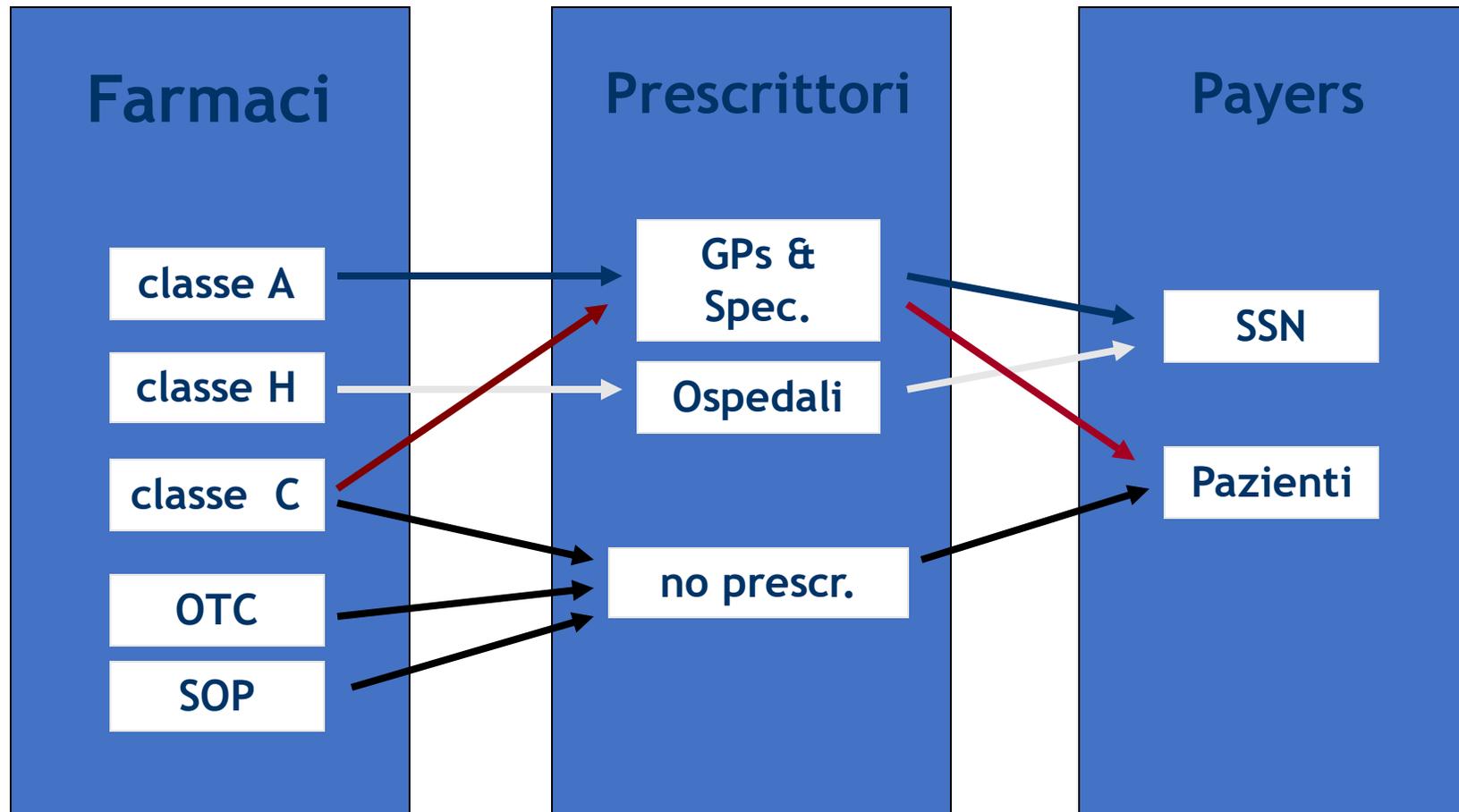
- farmaci essenziali e farmaci per malattie croniche (classe A)
  - all'interno della quale vi sono farmaci per uso ospedaliero (classe H)

Rimborsati al 100% ⇒ Prezzo Amministrato

- altri farmaci privi di tali caratteristiche (classe C)
  - all'interno della quale vi sono i farmaci soggetti a pubblicità (classe C bis)

Non rimborsati ⇒ Prezzo libero (*controllato*)

# Sistema farmaceutico italiano



# Le aree di intervento dell'Agenzia

## NOTE PRESCRITTIVE AIFA

(per i farmaci di Classe A)

Una **Nota**, vincolante la classificazione in classe a), può essere introdotta in tre circostanze:

- Qualora un farmaco sia autorizzato in più indicazioni (sia per malattie serie sia per disturbi secondari)
- Per limitare la gratuità a gruppi di popolazione per i quali appare prioritario destinare le risorse disponibili del SSN, per l'incidenza maggiore di una malattia o la presenza di una reazione avversa a un altro farmaco di pari efficacia
- Per evitare usi impropri, ovvero usi che non hanno motivazioni cliniche o non suffragati a sufficienza da studi clinici.

***NB spesso diventa un modo per limitare o controllare la spesa in un determinato ambito farmacologico***

# Le aree di intervento dell'Agenzia

## TETTI SULLA SPESA FARMACEUTICA

Nel 2008 sono stati introdotti dei tetti sulla spesa farmaceutica.

- **Tetto in percentuale su fondi SSN**
  - **TERRITORIALE:** 14% del fondo sanitario per spesa farmaceutica territoriale (convenzionata + distribuzione diretta di farmaci in Classe A) ridotto per il 2009 al 13,6%, poi al 13,3%
  - **OSPEDALIERA:** 2,4% del fondo sanitario per spesa farmaceutica ospedaliera. Poi aumentato al 3,5%
- **Misure in caso di superamento del tetto**
  - Payback a carico della filiera in caso di sfondamento tetto territoriale
  - Onere a carico Regioni in caso di sfondamento tetto ospedaliera, a meno che le regioni non siano in condizioni di equilibrio economico-finanziario complessivo

## Aree di intervento dell'Agencia

### DETERMINAZIONE DEL PREZZO DEL FARMACO

Il prezzo viene determinato attraverso una **NEGOZIAZIONE** tra:



- Ampiezza mercato
- Innovatività del farmaco
- Investimenti nel paese
- Tetto di spesa
- Portafoglio prodotti dell'azienda
- Sconto ospedaliero
- Limiti di prescrizione
- Note restrittive

Quale prezzo per il farmaco ?

*farmaco come bene sanitario, sociale, industriale e culturale*

▣ **il valore politico e sociale**

▣ **il valore terapeutico**

▣ **il valore dell'innovazione**

▣ **il valore della ricerca**

▣ **il valore farmaco-economico**

# Area Market Access :Il Key account Manager

## Ruolo

figura professionale con il compito di:

- promuovere un dialogo costruttivo tra le imprese farmaceutiche e le istituzioni sanitarie. ( Regioni , Strutture Ospedaliere, ASL....)

## Skill's

- un'ottima conoscenza dell'inglese
- Competenza digitale
- una laurea in ambito scientifico che rientri nel decreto 219/2006 (se necessario anche Medicina)
- Una esperienza come ISF e Medical liason



# Argomenti Caldi nel settore

Roberto Adrower

HOME

PRIMO PIANO

PROFESSIONE

SANITÀ

FARMACIA

FARMACI

MERCATO

SCIENZA E RICERCA

LA (IN)CITAZIONE DI OGGI

Non devi essere grande per iniziare, ma devi iniziare per essere grande. *Les Brown*



## Nuove linee guida vaccinali, Figliuolo: "Più spazio al territorio con medici e farmacisti"

[/www.rifday.it/wp-content/uploads/2021/05/ambulatorio-medico.jpg](http://www.rifday.it/wp-content/uploads/2021/05/ambulatorio-medico.jpg)

materiale utilizzabile citando l'autore Roberto Adrower



ordine  
dei  
farmacisti  
di roma

Cerca..

CONVENZIONE ENPAF - UNIPOLSAI

## INSIEME SIAMO PIÙ FORTI

OFFERTE ESCLUSIVE PER GLI ISCRITTI  
ENPAF E LORO FAMILIARI CONVIVENTI

Attiva Windows

Passa a Impostazioni regionali Windows

UnipolSai  
ASSICURAZIONI

# Scenari che cambiano



The screenshot shows the DottNet website interface. At the top, there is a search bar with the text "Cosa stai cercando?" and a magnifying glass icon. To the right of the search bar is the "DottNet" logo in blue. Further right, there is a mail icon and the name "Roberto Adrower" with a dropdown arrow. Below the header, there is a navigation menu with links for "News", "Canali", "Minisiti", "Blog", "eXtra", and "Toolbox". The main content area features a "Pubblicità" (Advertisement) section. The primary article is titled "L'Europa vuole che i medici di famiglia italiani passino alla dipendenza" (Europe wants Italian family doctors to become dependent). Below the title is a photograph of a doctor in a white coat with a stethoscope. To the right of the photo, the text reads: "I fondi del Recovery Fund arriveranno se verranno riviste le regole d'ingaggio dei medici di medicina generale, altrimenti l'intero progetto sulle cure territoriali rischia di bloccarsi" (The Recovery Fund funds will arrive if the hiring rules for general practitioners are reviewed, otherwise the entire project on territorial care risks being blocked). Below this, a sub-headline states: "Non sarà un autunno facile per la sanità italiana e per i medici di famiglia" (It won't be an easy autumn for Italian healthcare and for family doctors). To the right of the article is a red advertisement for "PARTE IL NUOVO SUPERBONUS FIAT" (PART OF THE NEW FIAT SUPERBONUS). At the bottom right of the screenshot, the text "PIÙ LETTI" (MORE READ) is visible.

# Cambia il modello di farmacia



Una risposta  
semplice ad  
un processo  
sbagliato

The screenshot shows the L'Espresso website interface. At the top, there is a navigation bar with the site logo, search icon, and social media links. Below this is a secondary navigation bar with categories like 'In evidenza', 'In edicola', and 'Fiume di denaro: inchieste'. A large advertisement for Fiat is prominently displayed, offering a coupon for up to 7,000€ in bonus. Below the ad is a row of video thumbnails with titles such as 'Eurovision, i Maneskin accusati di usare cocaina', 'Medio Oriente, Israele ritira alcune truppe al confine con Gaza', and 'Stati Uniti, un anno fa la morte di Floyd. La famiglia alla Casa bianca'. The main article section features the headline 'Stop ai brevetti sui vaccini: Biden accende lo scontro tra Big Pharma e governi' and a sub-headline 'La proposta Biden'. To the right of the article is an advertisement for AWS INITIATE, promoting cloud services for governments.

# Global Health Summit

21 May 2021 | Rome



## POSIZIONI EUROPEE SULL'ARGOMENTO BREVETTABILITA'

[https://www.aboutpharma.com/blog/2021/05/21/global-health-summit-approvata-la-dichiarazione-di-roma/?utm\\_term=80561+-+https%3A%2F%2Fwww.aboutpharma.com%2Fblog%2F2021%2F05%2F21%2Fglobal-health-summit-approvata-la-dichiarazione-di-roma%2F&utm\\_campaign=Rassegna+stampa&utm\\_medium=email&utm\\_source=MagNews&utm\\_content=9038+-+4840+%282021-05-24%29](https://www.aboutpharma.com/blog/2021/05/21/global-health-summit-approvata-la-dichiarazione-di-roma/?utm_term=80561+-+https%3A%2F%2Fwww.aboutpharma.com%2Fblog%2F2021%2F05%2F21%2Fglobal-health-summit-approvata-la-dichiarazione-di-roma%2F&utm_campaign=Rassegna+stampa&utm_medium=email&utm_source=MagNews&utm_content=9038+-+4840+%282021-05-24%29)

Redazione | Pubblicità | Contatti

quotidianosanità.it **Lettere al direttore** Quotidiano on line di informazione sanitaria Lunedì 24 MAGGIO 2021 **QS**

Home | Cronache | Governo e Parlamento | Regioni e Asl | Lavoro e Professioni | Scienza e Farmaci | Studi e Analisi | Archivio

**ASSIMEDICI** #INSIEMECONTROILCOVID

MyLabX75 Launch Event Prepare to see the unseen 2<sup>nd</sup> part. May 28<sup>th</sup> 2021 [SAVE THE DATE](#)

segui **quotidianosanità.it**

Twitter Facebook Feed Newsletter Archivio

Tweet Condividi 40 stampa

**Ecco cosa bisogna fare per garantire il vaccino a tutti**

 **13 MAG - Gentile direttore,** la straordinaria emergenza, sanitaria, sociale ed economica causata della pandemia COVID-19 chiama tutti a riflettere su un nodo che ha a che fare con il rispetto della vita, individuale e collettiva, e a valutare misure straordinarie per affrontarla. E per farci trovare più preparati in futuro, nel caso si dovesse malauguratamente ripetere uno spill-over, cioè un passaggio da animali all'uomo, di patogeni pandemici.

L'accelerazione, inaspettata e perciò sorprendente di Biden sul tema si colloca in questo contesto di eccezionalità. E così va interpretato l'annuncio di voler partecipare ad un summit con la World Trade Organization (WTO)...

**lettere al direttore**

**FINLS** RINNOVO CONTRATTUALE Ripartiamo dalle professioni Sanitarie

# La risposta del Prof Vella

- In Italia abbiamo tutte le competenze biotecnologiche per “inventare” vaccini. Andrebbe soltanto costruita una grande struttura produttiva: una grande opportunità per il nostro Paese che non possiamo mancare.
- ogni vaccino prevede oltre 100 differenti processi produttivi complessi, ognuno brevettato o brevettabile: un vaccino non si produce nel garage di casa,
- avremo presto bisogno di vaccini di seconda generazione, ad esempio che non necessitino di una importante catena del freddo o che siano in grado di proteggerci dalle emergenti varianti virali,
- non è ancora chiaro quanto durerà l'immunità, sia naturale che vaccinale: potrebbe essere necessario procedere a una nuova vaccinazione della popolazione ogni anno, difficile pensare a una "immunità di gregge" globale. C'è il rischio di dover vaccinare periodicamente con nuovi vaccini, un po' quel che accade ogni anno con l'influenza...



# La storia della Rifamixina per comprendere i liberi brevetti

# Scheda Rifamixina

- Autorizzata in Italia per la prima volta nel 1986
- Branded ( Normix Alfa Sigma + Rifacol Grunenthal Italia srl)
- Generici ( diverse aziende)

la Rifaximina: derivato sintetico delle rifamicine (una famiglia di antibiotici naturali elaborati dal microrganismo *Nocardia mediterranei*), mostra una spiccata attività battericida sui Gram-positivi e in parte sui Gram-negativi - inibendone la sintesi proteica mediante legame alla subunità  $\beta$  della RNA polimerasi batterica - con un assorbimento sistemico trascurabile (inferiore all'1%) e un'azione selettiva sul tratto gastrointestinale, proponendosi così come terapia d'elezione per svariate forme di diarrea (tra cui quella del viaggiatore) e patologie dell'apparato digerente. Più recentemente si è messa in luce la favorevole sinergia di una sua associazione al lattulosio nel trattamento a lungo termine dell'encefalopatia epatica, specie per prevenire le recidive, proprio in virtù di una sua limitata biodisponibilità sistemica [Bass NM, Mullen KD, Sanyal A, et al; Rifaximin treatment in hepatic encephalopathy; N Eng J Med 2010;362:1071-81.](#)

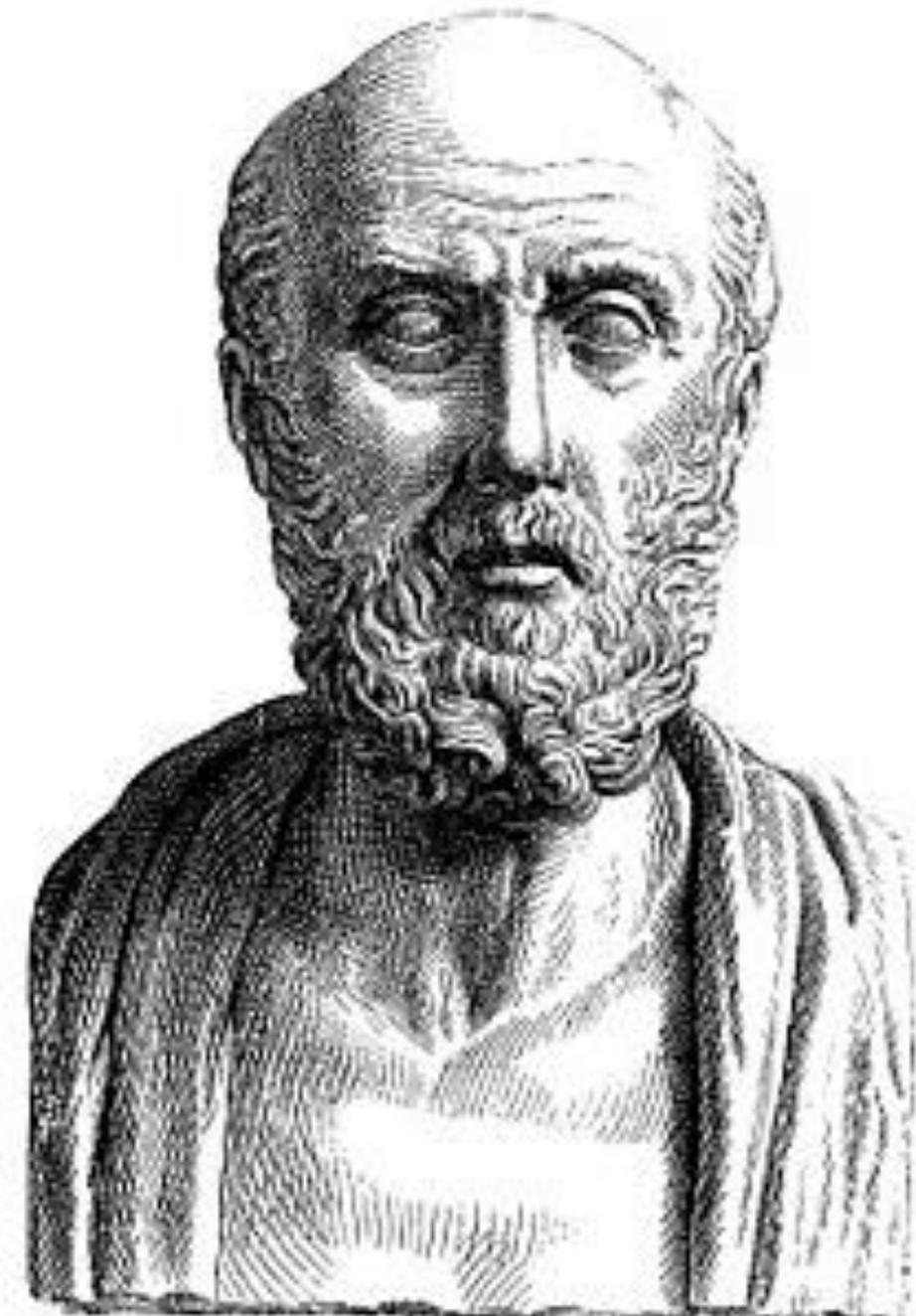
# Il fatto

- l'essere un "poorly absorbed antibiotic"! Questa sua peculiarità è il risultato di un profilo farmacocinetico e farmacodinamico che si ricollega al processo di sintesi e di purificazione in grado di fornire 5 forme cristalline polimorfe ( $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\delta$  e  $\epsilon$ , ciascuna caratterizzata da un diverso contenuto in acqua) piuttosto che una forma amorfa non cristallina, ovvero tutte molecole con differenti proprietà chimico-fisiche (velocità di dissoluzione e solubilità, stabilità e reattività chimica). Le forme  $\alpha$  e  $\beta$  si possono considerare praticamente non assorbite mentre le altre, soprattutto il polimorfo  $\gamma$  e ancor più la forma amorfa, vengono significativamente assorbite: **le formulazioni branded ricorrono in modo esclusivo alla forma  $\alpha$  mentre quelle generiche per ragioni brevettuali (i brevetti relativi alla sintesi e all'utilizzazione farmaceutica dei vari polimorfi di Rifaximina scadono a partire dal 2023) possono contenere solo la forma amorfa o altre forme cristalline, piuttosto che una miscela di polimorfi.** Ne deriverebbe un assorbimento sistemico imprevedibile, al punto da dover fare attenzione quando si utilizza un medicinale contenente anche piccole quantità di forma amorfa [Blandizzi C, Viscomi GC, Scarpignato C; Impact of crystal polymorphism on the systemic bioavailability of rifaximin, an antibiotic acting locally in the gastrointestinal tract, in healthy volunteers; Drug Des Devel Ther. 2015; 9: 1-11](#) perché non si avrebbe la stessa garanzia di sicurezza sia per eventuali effetti indesiderati che per l'insorgenza di resistenze batteriche extra-gastrointestinali. I clinical trial (pre e post marketing) condotti in relazione al farmaco originator sono stati tutti sviluppati facendo riferimento al polimorfo  $\alpha$ , pertanto tali risultati non si possono estendere "sic et simpliciter" alle altre formulazioni, se non alla luce di uno specifico studio clinico sulla bioequivalenza terapeutica in grado di certificare l'interscambiabilità tra le diverse formulazioni di Rifaximina.

# La diatriba legale e l'affermazione del valore brevettuale

- Ecco allora che si arriva al 10 luglio 2012, data a cui si fa risalire la sentenza (n. 4087/2012 del 10/07/2012) con cui il Consiglio di Stato afferma l'insussistenza di una bioequivalenza tra i generici di Rifaximina e il Normix® commercializzato da Alfa Wassermann (ma ciò si estende anche agli altri farmaci branded contenenti polimorfo  $\alpha$ , quali il Rifacol® della Grunenthal Italia S.r.l.), sentenza a cui fa seguito da parte dell'AIFA (con Determina DG V&A N. 993/2012 del 13/07/2012) il ritiro di tali equivalenti dalla lista di trasparenza e l'annullamento dei corrispettivi AIC

# Cenni di Lean management Cosa è ?



# Ippocrate

- esaminava tutti i sintomi

per trovare i fattori comuni  
e sceglieva la cura in base a essi .

**SNELLIRE I PROCESSI PER PRENDERE UNA DECISIONE**

materiale utilizzabile citando l'autore Roberto Adrower

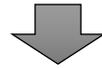
# La Gestione aziendale

- La gestione aziendale dei vari processi è diventata molto più complessa
- Secondo BCG in 55 anni (dal 1955 al 2010) gli indicatori di performance aziendale sono aumentati di circa 6 volte (da un max di 7 nel 1955 ad un max di 42 nel 2010)
- Il modo con cui le aziende hanno però cercato di gestire la complessità (procedure, ruoli, meccanismi integrativi) è però aumentata dal 1955 al 2010 di circa 35 volte
- **Si può perciò dire che: «L'aumento della complessità è stato gestito in modo complicato»**

roberto adrower - bee-BIP & co sas le slide possono essere utilizzate citando l'autore

# L'evoluzione del Controllo di Gestione

**Controllo di gestione nell'impostazione tradizionale**



**Evoluzione del contesto ambientale**

- Maggiore complessità
- Maggiore dinamicità
- Necessità considerazione intersezione impresa-ambiente
- Aumento importanza del fattore umano



**Adeguamento del controllo di gestione ai fattori interni ed esterni all'azienda**



**Controllo di gestione strategico**

# Le Quattro Prospettive

## Prospettiva economico finanziaria:

“per avere successo dal punto di vista finanziario, come dovremmo apparire ai nostri azionisti?”

## Prospettiva del cliente:

“per realizzare la nostra prospettiva, come dovremmo apparire ai nostri clienti?”

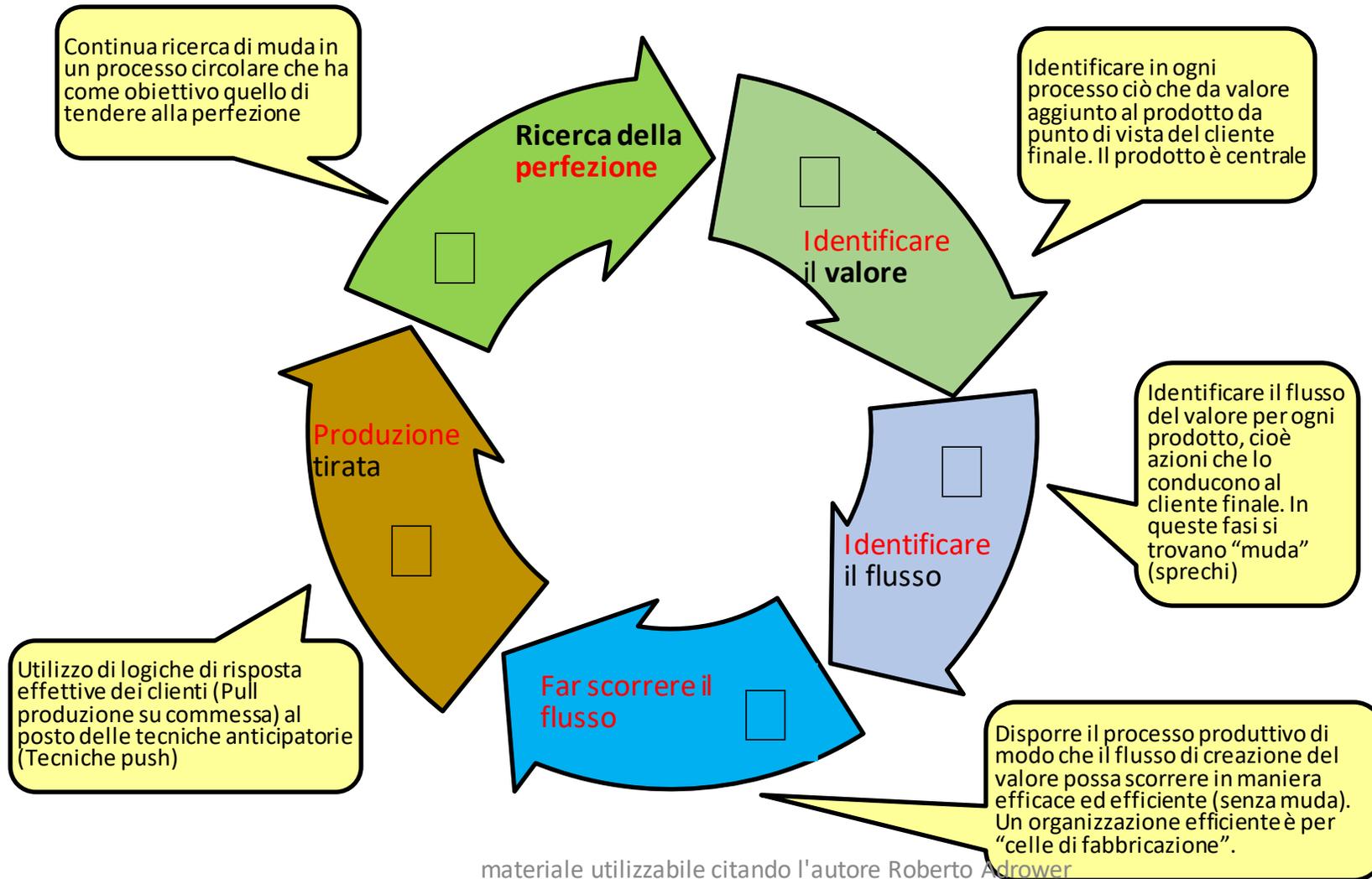
## Prospettiva di apprendimento e crescita:

“per realizzare la nostra prospettiva, comeosterremmo la nostra capacità di cambiare e di migliorare?”

## Prospettiva dei processi aziendali interni:

“per soddisfare i nostri azionisti e i nostri clienti, in quali processi aziendali dovremmo eccellere?”

# I 5 principi fondamentali



materiale utilizzabile citando l'autore Roberto Adrover

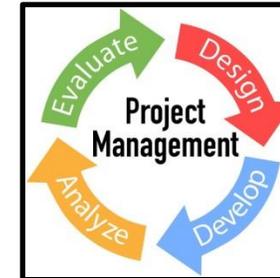
# Ci vogliono strumenti “snelli” ?



## LEAN THINKING



## PROJECT MANAGEMENT



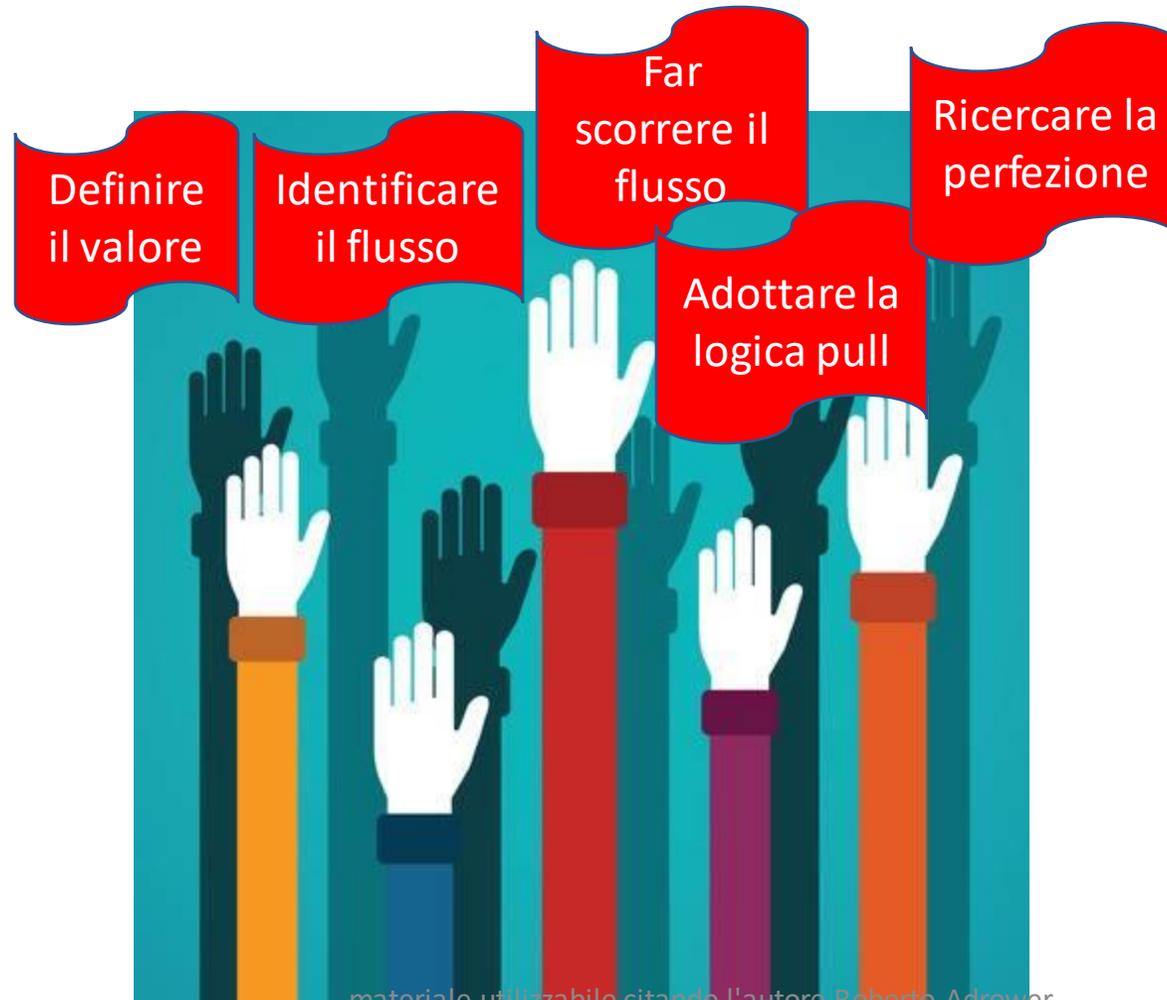
## BALANCED SCORECARD

# Lean thinking



**«Metodo sistematico per identificare ed eliminare sprechi (attività che non aggiungono valore) attraverso un continuo miglioramento facendo fluire la produzione al ritmo della richiesta del cliente e alla continua ricerca della perfezione»**

# I cinque pilasti del pensiero snello



# Le tecniche lean

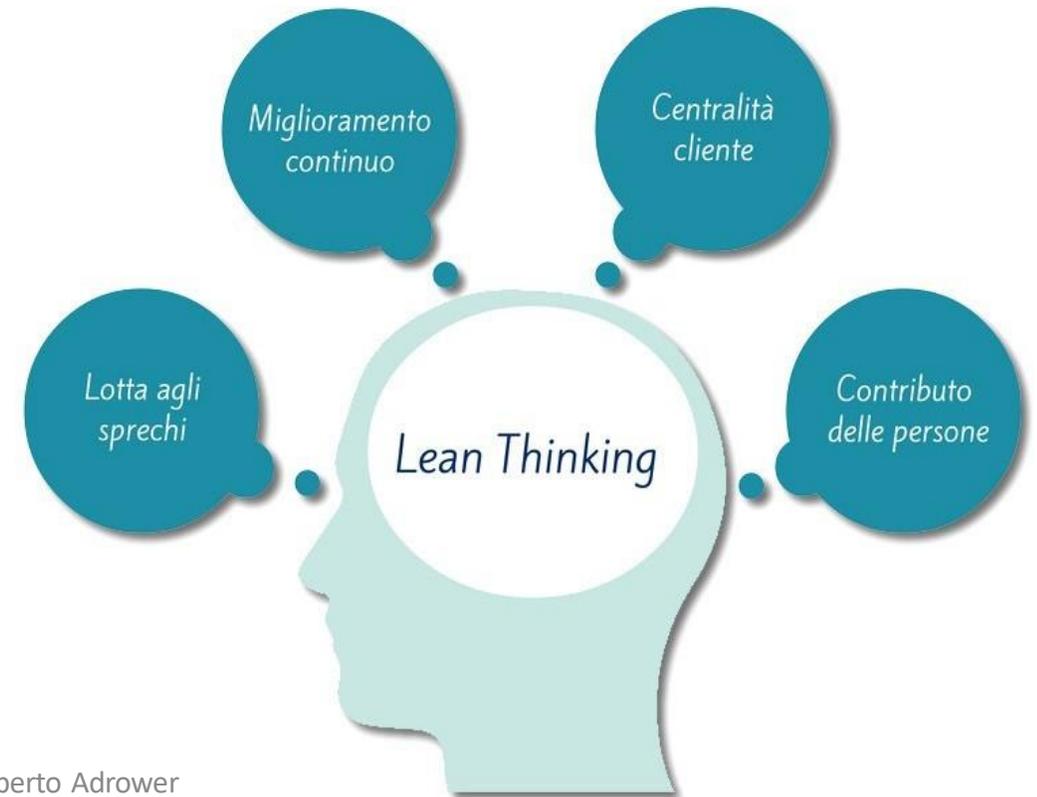
- Metodo 5s
- Kaizen
- Il Just In Time (JIT)
- Push Vs Pull
- Cellular Manufacturing
- Kanban
- Total Productive Maintenance (TPM)
- FMEA – Failure Mode and Effects Analysis
- Value Stream Mapping
- Visual Control

# Muda i 7 sprechi da combattere

Muda (無駄) è un termine giapponese che identifica attività inutili o che non aggiungono valore o improduttive. Fa parte dei concetti lean, alla base del Toyota ..

- 1 Sovrapproduzione (overproduction)
- 2 Trasporti (transporting)
- 3 Attese (waiting)
- 4 Scorte (inventory)
- 5 Movimento (motion)
- 6 Difetti (defects/rework)
- 7 Processi inutilmente costosi (process wastes)

Método Toyota (Taiichi Ohno)



# Project management



**E' un sistema gestionale volto al raggiungimento di un obiettivo -generalmente lo sviluppo di un progetto (pianificazione, controllo, monitoraggio, revisione) - nel rispetto dei tempi, dei costi e conformemente alle specifiche predefinite.**

# BALANCED SCORECARD



**Metodo gestionale che cerca di combinare gli indicatori delle performance passate (risultati finanziari) con gli indicatori delle performance future come la soddisfazione del cliente, lo sviluppo del capitale umano ed intellettuale ed apprendimento.**

# La Balanced Scorecard



- Quando? Nel 1992 da Kaplan e Norton
- Cos'è? Strumento di controllo strategico multidimensionale per la misurazione della performance
- Scopo? Tradurre la missione e le strategie dell'impresa in una serie di indicatori di performance che andranno a costruire il “cruscotto” di base per poter monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati



# Articolazioni delle Prospettive

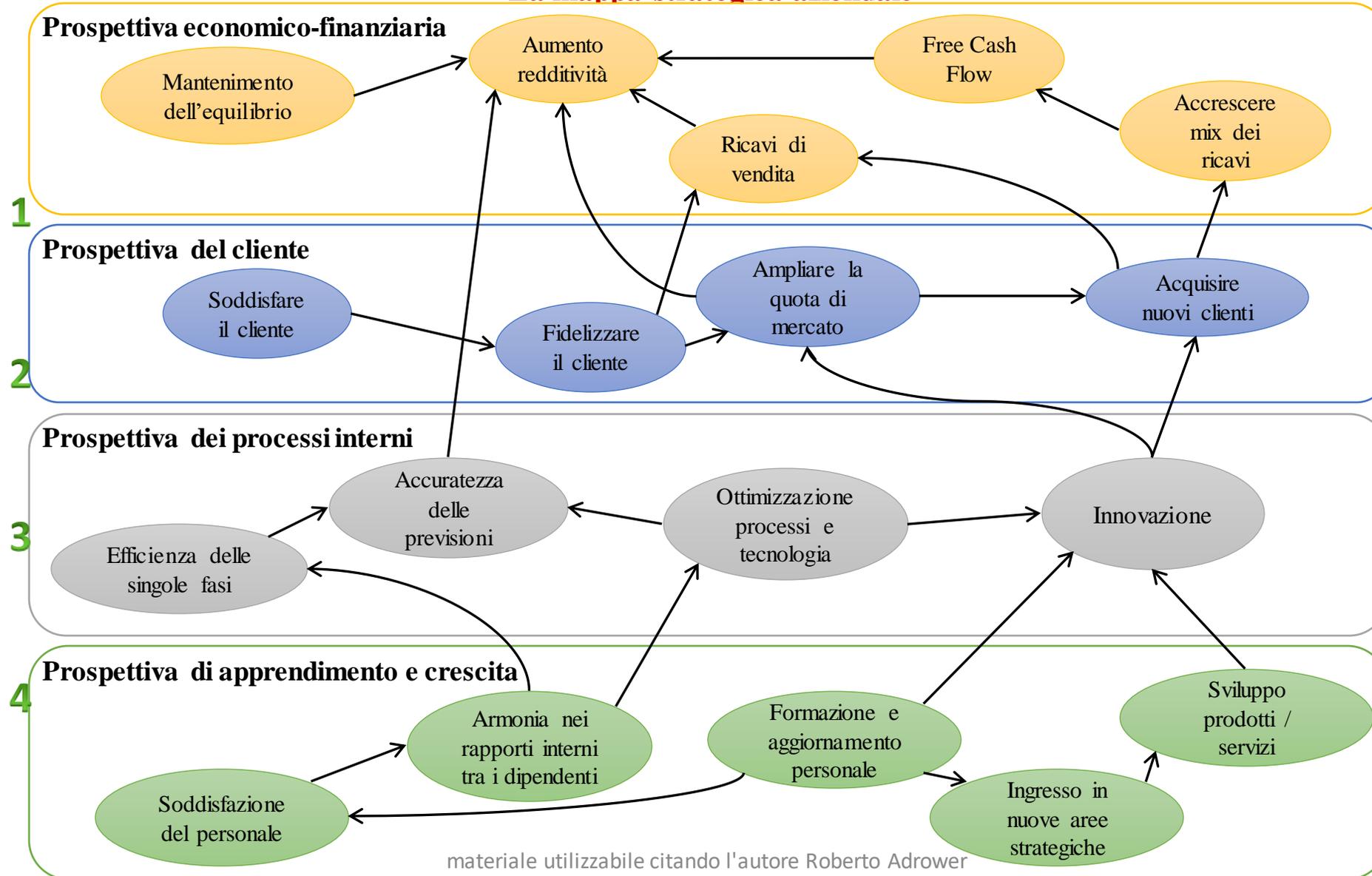
- **Obiettivi:** traguardi strategici coerenti con la vision aziendale
- **Indicatori:** misure quantitative di misurazione della performance
- **Target:** valori quantitativi da raggiungere in ogni misura
- **Iniziative:** azioni e comportamenti da mettere in atto per raggiungere i target previsti per i singoli indicatori

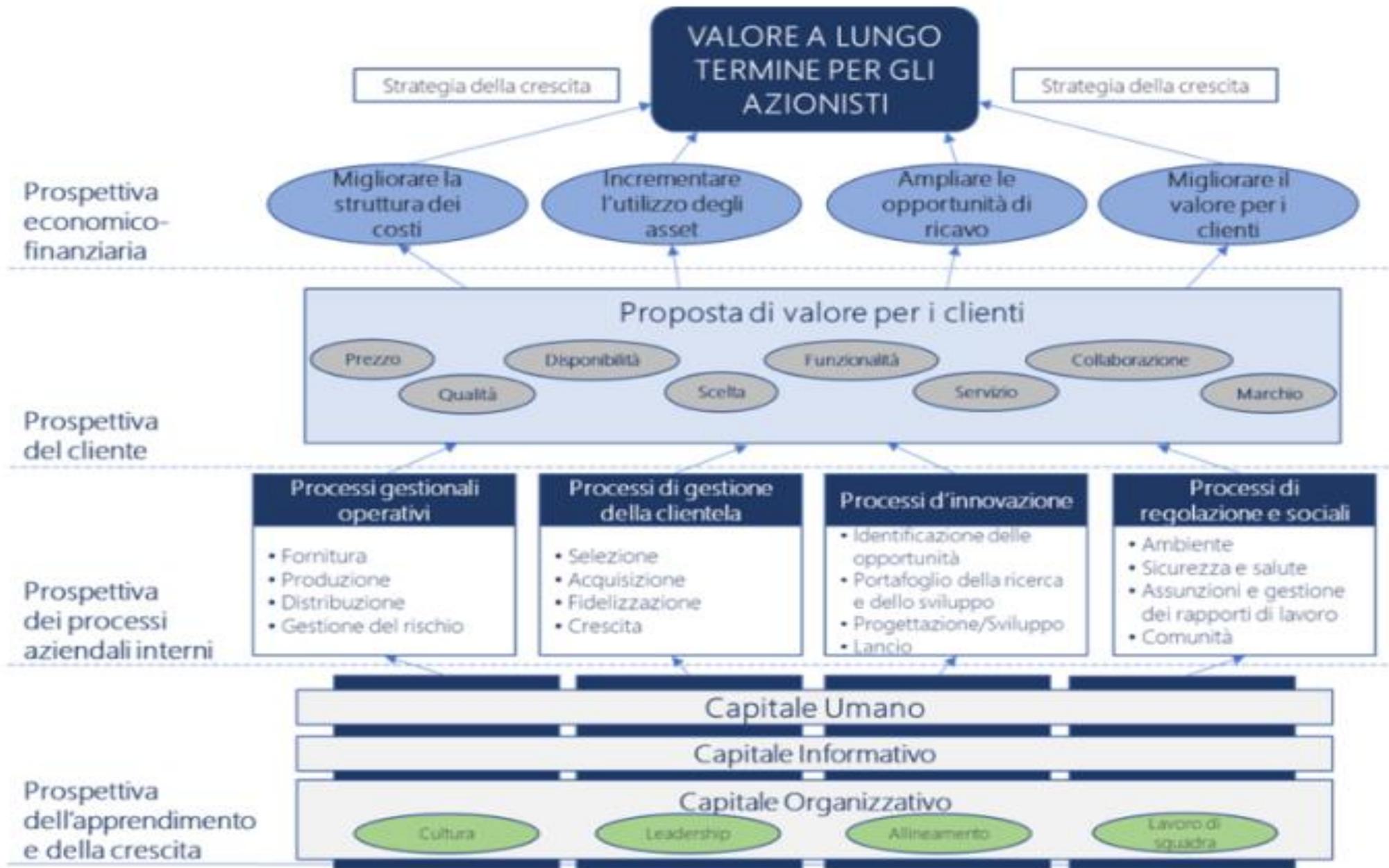
# La logica della Balanced Scorecard

*“La scheda di valutazione bilanciata è qualcosa di più che un sistema di misurazione tattica e operativa. Le società più innovative la utilizzano come sistema strategico di management, per gestire la loro strategia a lungo termine, usando il punto focale della misurazione della scheda per realizzare processi di management d’importanza vitale:” [Kaplan e Norton]*

- Chiarire e tradurre la vision e la strategia
- Comunicare e collegare tra loro obiettivi strategici e misure
- Pianificare, stabilire obiettivi e adeguare le iniziative strategiche
- Aumentare il feedback strategico e l’apprendimento

## Il punto di vista delle aziende sulla comunicazione al paziente : La mappa strategica aziendale

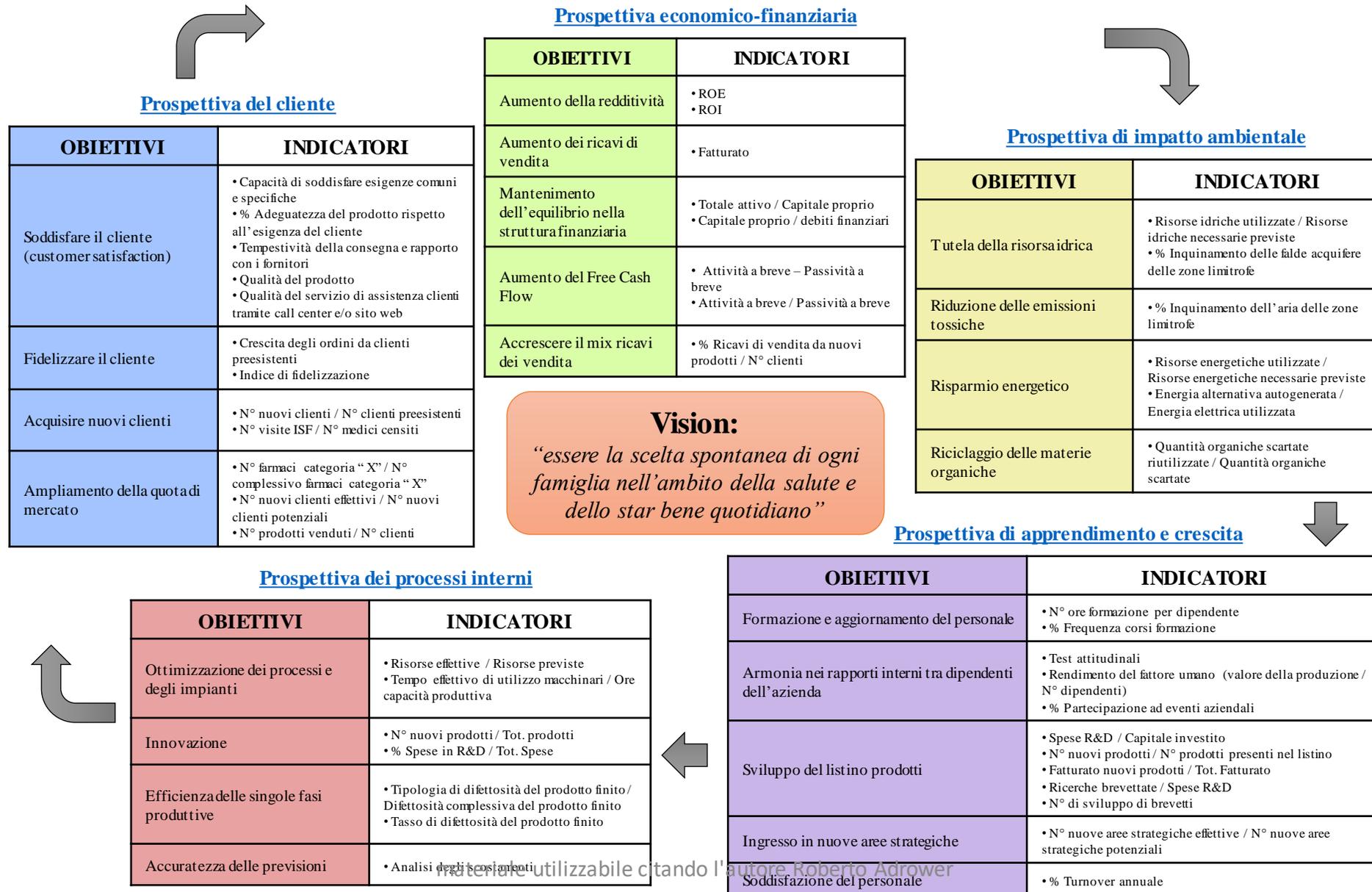




# Costruzione della Balanced Scorecard



# La Balanced Scorecard di Company X



# Prospettiva economico-finanziaria

OBIETTIVI	INDICATORI
Aumento della redditività	<ul style="list-style-type: none"><li>• ROE</li><li>• ROI</li></ul>
Aumento dei ricavi di vendita	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fatturato</li></ul>
Mantenimento dell'equilibrio nella struttura finanziaria	<ul style="list-style-type: none"><li>• Totale attivo / Capitale proprio</li><li>• Capitale proprio / debiti finanziari</li></ul>
Aumento del Free Cash Flow	<ul style="list-style-type: none"><li>• Attività a breve – Passività a breve</li><li>• Attività a breve / Passività a breve</li></ul>
Accrescere il mix ricavi dei vendite	<ul style="list-style-type: none"><li>• % Ricavi di vendita da nuovi prodotti / N° clienti</li></ul>



# Prospettiva del cliente

OBIETTIVI	INDICATORI
Soddisfare il cliente (customer satisfaction)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacità di soddisfare esigenze comuni e specifiche</li><li>• % Adeguatezza del prodotto rispetto all'esigenza del cliente</li><li>• Tempestività della consegna e rapporto con i fornitori</li><li>• Qualità del prodotto</li><li>• Qualità del servizio di assistenza clienti tramite call center e/o sito web</li></ul>
Fidelizzare il cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescita degli ordini da clienti preesistenti</li><li>• Indice di fidelizzazione</li></ul>
Acquisire nuovi clienti	<ul style="list-style-type: none"><li>• N° nuovi clienti / N° clienti preesistenti</li><li>• N° visite ISF / N° medici censiti</li></ul>
Ampliamento della quota di mercato	<ul style="list-style-type: none"><li>• N° farmaci categoria "X" / N° complessivo farmaci categoria "X"</li><li>• N° nuovi clienti effettivi / N° nuovi clienti potenziali</li><li>• N° prodotti venduti / N° clienti</li></ul>



# Prospettiva dei processi interni

OBIETTIVI	INDICATORI
Ottimizzazione dei processi e degli impianti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risorse effettive / Risorse previste</li><li>• Tempo effettivo di utilizzo macchinari / Ore capacità produttiva</li></ul>
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"><li>• N° nuovi prodotti / Tot. prodotti</li><li>• % Spese in R&amp;D / Tot. Spese</li></ul>
Efficienza delle singole fasi produttive	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tipologia di difettosità del prodotto finito / Difettosità complessiva del prodotto finito</li><li>• Tasso di difettosità del prodotto finito</li></ul>
Accuratezza delle previsioni	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi degli scostamenti</li></ul>



# Prospettiva di apprendimento e crescita

OBIETTIVI	INDICATORI
Formazione e aggiornamento del personale	<ul style="list-style-type: none"><li>• N° ore formazione per dipendente</li><li>• % Frequenza corsi formazione</li></ul>
Armonia nei rapporti interni tra dipendenti dell'azienda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Test attitudinali</li><li>• Rendimento del fattore umano (valore della produzione / N° dipendenti)</li><li>• % Partecipazione ad eventi aziendali</li></ul>
Sviluppo del listino prodotti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spese R&amp;D / Capitale investito</li><li>• N° nuovi prodotti / N° prodotti presenti nel listino</li><li>• Fatturato nuovi prodotti / Tot. Fatturato</li><li>• Ricerche brevettate / Spese R&amp;D</li><li>• N° di sviluppo di brevetti</li></ul>
Ingresso in nuove aree strategiche	<ul style="list-style-type: none"><li>• N° nuove aree strategiche effettive / N° nuove aree strategiche potenziali</li></ul>
Soddisfazione del personale	<ul style="list-style-type: none"><li>• % Turnover annuale</li></ul>



# Prospettiva di impatto ambientale

OBIETTIVI	INDICATORI
Tutela della risorsa idrica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risorse idriche utilizzate / Risorse idriche necessarie previste</li><li>• % Inquinamento delle falde acquifere delle zone limitrofe</li></ul>
Riduzione delle emissioni tossiche	<ul style="list-style-type: none"><li>• % Inquinamento dell'aria delle zone limitrofe</li></ul>
Risparmio energetico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risorse energetiche utilizzate / Risorse energetiche necessarie previste</li><li>• Energia alternativa autogenerata / Energia elettrica utilizzata</li></ul>
Riciclaggio delle materie organiche	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quantità organiche scartate riutilizzate / Quantità organiche scartate</li></ul>



# Conclusioni

- La BSC è evoluta da strumento di misurazione delle performance a strumento di traduzione di mission e strategie in obiettivi
- In Italia solo il 27% delle imprese di maggiori dimensioni utilizzano la BSC
- La BSC resta uno strumento da cui partire poiché il controllo è destinato in futuro a cambiare
- XXXXXX non utilizza la BSC, ma dati i suoi obiettivi di internazionalizzazione e diversificazione la BSC potrebbe rappresentare un grande aiuto strategico

*“Il cambiamento è il processo col quale il futuro invade le nostre vite.”*

Alvin Toffer

# Benefici della lean analysis

On the supply side, it implemented Lean operational processes with streamlined governance and review cycles. **The Lean program delivered a 15 to 25 percent first-year productivity gain, largely through managing demand.**

## Risultati

### AREA LABORATORI (QA/QC)

- Produttività: + 15% (400 k€)
- LT analisi prodotto finito: -50%

LOTTO IN LEAD TIME

keep the focus on improving performance. To further cut costs, the company standardized packaging and labelling, and consolidated shipments from suppliers. Finally, a new IT system allows people to see how much inventory is actually in stock before ordering new supplies. **The company's Lean efforts in this area deliver more than \$20 million in annual savings.**

Goal	Target	Results
Total Pipeline Lead Time Reduction	6 days	5 days
Throughput Time reduction	3 days	2 days
WIP reduction	30%	37%
Lay-out redesign (walkthrough reduction)	300 mt	284 mt

Table 1. Results after 90 days

### AREA PRODUZIONE

- Tempi ciclo polo chimico e farmaceutico: -21%
- Variabilità cicli di essiccazione: da 440K ppm a 197 ppm
- Disponibilità impianti: +13%
- PROCESSO BATCH RECORD
- Fasi del processo: -50%
- Riduzione documenti: -36%
- Produttività: -2 FTE

# Una diversa visione della stessa prospettiva



# Il questionario

Quanto le seguenti affermazioni sono applicabili alla sua farmacia ?	mai	raramente	talvolta	spesso	sempre
<b>DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>					
1. Il ricavo è l'unico e fondamentale indicatore di soddisfazione e riscontro di una efficace e corretta gestione dell'attività.	<input type="checkbox"/>				
2. Il layout della disposizione del punto vendita riflette criteri di ottimizzazione disciplinati da tecniche di vendita e marketing.	<input type="checkbox"/>				
3. Vengono costantemente monitorate e consumate le performance dei ricavi delle diverse tipologie di prodotti. (integratori, cosmetici, etc.)	<input type="checkbox"/>				
4. Viene strutturato un piano di sviluppo (di marketing a breve-medio termine e a lungo termine).	<input type="checkbox"/>				
<b>DIMENSIONE DEI PROCESSI INTERNI</b>					
5. Mi aggiorno continuamente sulle nuove tecnologie per migliorare l'efficacia produttiva.	<input type="checkbox"/>				
6. In questa farmacia parliamo di come possiamo evitare il ripetersi di errori.	<input type="checkbox"/>				
7. Interruzioni/distrazioni in questa farmacia (da telefonate, fax, clienti, etc.) impediscono allo staff di lavorare accuratamente.	<input type="checkbox"/>				
8. In questa farmacia abbiamo necessità di dedicare molto tempo ad attività di inventario.	<input type="checkbox"/>				
9. In mancanza di un prodotto riusciamo a renderlo disponibile al cliente entro 24 h.	<input type="checkbox"/>				
10. La gestione delle scorte genera perdite dovute alla scadenza del prodotto.	<input type="checkbox"/>				
11. Utilizziamo processi e procedure standardizzate che aggiorniamo continuamente.	<input type="checkbox"/>				
<b>DIMENSIONE DELLA CRESCITA E DELL'APPRENDIMENTO</b>					
12. Il personale è tenuto a frequentare corsi di formazione permanente.	<input type="checkbox"/>				
13. Vengono periodicamente svolti meeting e briefing per monitorare i target previsti e pianificare le attività associate a nuovi progetti.	<input type="checkbox"/>				
14. Colgo ogni opportunità per valutare migliorie del punto vendita al fine di renderlo il più accogliente e funzionale possibile.	<input type="checkbox"/>				
15. Il nuovo personale è assunto non solo in base a requisiti normativi ma anche in relazione a specifiche conoscenze attinenti l'area della vendita.	<input type="checkbox"/>				
16. L'orientamento al team working è fondamentale ai fini di un sereno clima di lavoro ed un proficuo e rapporto con il cliente.	<input type="checkbox"/>				

<b>DIMENSIONE DEL CLIENTE</b>	
17. In che modo cerca di acquisire nuova clientela?	<input type="checkbox"/> mediante campagne pubblicitarie <input type="checkbox"/> mediante utilizzo dei social <input type="checkbox"/> punto sul passaparola <input type="checkbox"/> pubblicità nel punto vendita
18. In che modo promuove la fidelizzazione della clientela?	<input type="checkbox"/> mediante organizzazione di eventi tematici <input type="checkbox"/> offrendo il più ampio e completo numero di servizi complementari (misurazione pressione, analisi del sangue, test per le intolleranze, etc.) <input type="checkbox"/> mediante sconti e offerte promozionali <input type="checkbox"/> formando i collaboratori mediante tecniche di orientamento al cliente
19. In che modo cerca di soddisfare la sua clientela?	<input type="checkbox"/> diversificando e ampliando la tipologia e la gamma dei prodotti <input type="checkbox"/> offrendo orari di apertura prolungati <input type="checkbox"/> proponendo questionari di gradimento <input type="checkbox"/> assicurando un servizio rapido ed efficace
20. In che modo effettua targeting della sua clientela? In base a:	<input type="checkbox"/> patologie croniche/acute <input type="checkbox"/> propensione alla spesa <input type="checkbox"/> capacità di fare opinione <input type="checkbox"/> una classificazione metodologica che ha fatto sulla sua clientela, basata su:

## IL CAMPIONE

21 Farmacie ( 3 Comunali e 18 Private ) tutte con un fatturato medio alto

## OBIETTIVO DELLA RICERCA

fotografare “lo stato dell’arte “ delle Farmacie Italiane per prendere coscienza e conoscenza di dove siamo e dove dovremmo andare

# I risultati

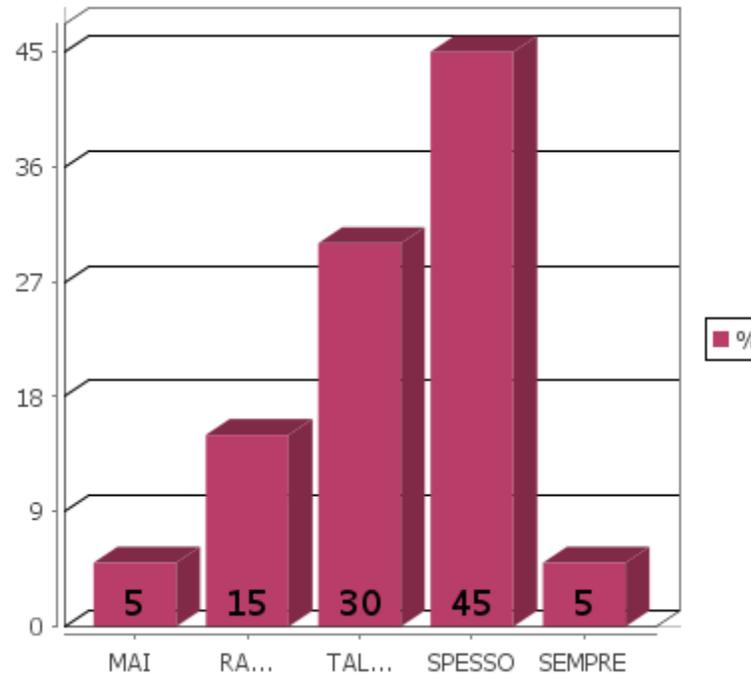
## FARMACIA: QUALI PROSPETTIVE?

Indagine conoscitiva sulle strategie chiave nella gestione della farmacia

### DIMENSIONE ECONOMICO FINANZIARIA

1. Il ricavo è l'unico e fondamentale indicatore di soddisfazione e riscontro di una efficace e corretta gestione dell'attività.

- MAI
- RARAMENTE
- TALVOLTA
- SPESSE
- SEMPRE
- NON SO



## Commento

L'indicatore economico-finanziario nell'ambito gestionale sembra essere quello fortemente prevalente. E' opportuno comunque rilevare la presenza, anche se modesta, di un interesse per altre dimensioni gestionali.

# Analisi dei risultati



## DIMENSIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Risulta essere molto presente e strutturata.

## DIMENSIONE DEI PROCESSI INTERNI

appare alquanto consolidata relativamente alle attività tradizionali, **ma non abbastanza sviluppata da supportare l'applicazione di modelli gestionali orientati ai principi Lean.**

## DIMENSIONE DELLA CRESCITA E DELL' APPRENDIMENTO

è possibile constatare una discreta **ma non piena sensibilità al ruolo fondamentale che riveste l'area della formazione del personale e del monitoraggio costante delle procedure**

## DIMENSIONE DEL CLIENTE

**non appare evidente uno spiccato orientamento al cliente se si fa riferimento ai puri criteri Lean Thinking.**

# Proposte sui punti deboli per un efficace lean analysis

## DIMENSIONE DEI PROCESSI INTERNI

Necessità di conoscere meglio i processi interni ( Project Mangment )

Necessità di migliorare le procedure ed il leadtime vs ad esempio lo sviluppo del fascicolo sanitario

## DIMENSIONE DELLA CRESCITA E DELL' APPRENDIMENTO

Necessità di maggiori audit interni per ridurre sprechi e leadtime lavorativi

Necessità di certificazione delle professionalità presenti

## DIMENSIONE DEL CLIENTE

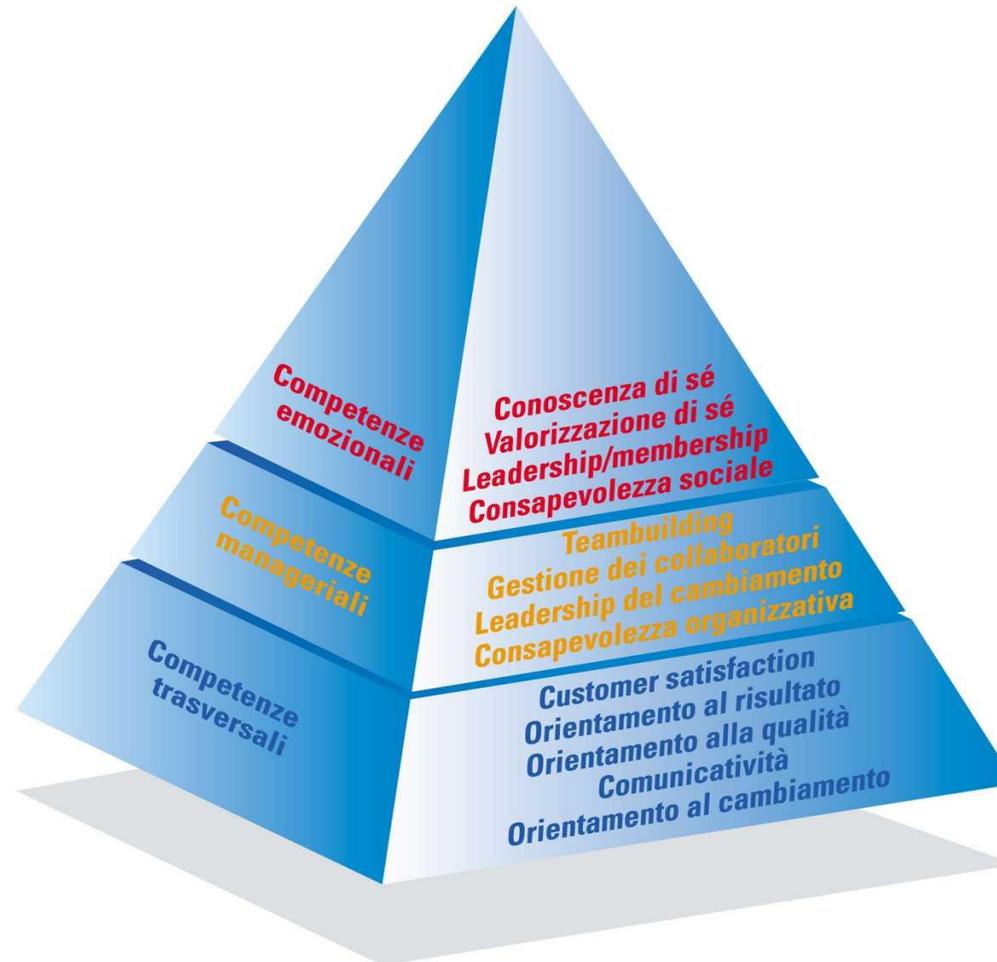
Necessità di tecniche innovative per l'acquisizione della clientela  
Il tutto si basa sul passaparola

Necessità di utilizzo di metodiche di misurazione  
Della customer satisfaction

“La capacità di un’impresa di apprendere e migliorarsi è direttamente collegata al valore che essa è in grado di generare. Solo grazie alle innovazioni di prodotto e servizio si può creare valore per i clienti, e solo attraverso innovazioni di processo continue si potranno penetrare nuovi mercati migliorando la redditività.”

*F. Alberti*

# La Piramide delle Competenze

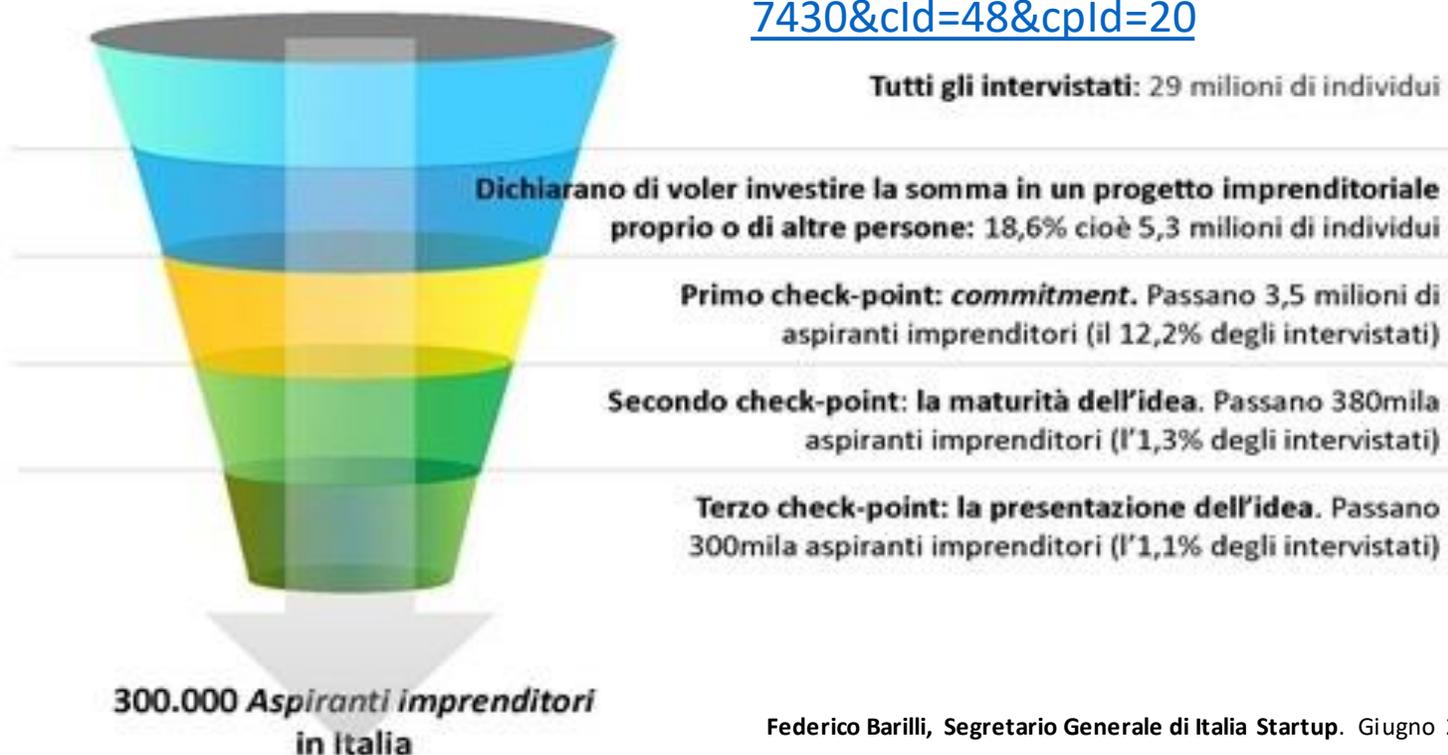




## LA STIMA DEL NUMERO DI (VERI) ASPIRANTI IMPRENDITORI

MISURA E VERIFICA DELLE INTENZIONI IMPRENDITORIALI

<http://www.bitmat.it/articolo.php?aId=0000097430&cId=48&cpId=20>



Federico Barilli, Segretario Generale di Italia Startup. Giugno 2013

NETWORK **DIGITAL 360** I NOSTRI

EconomyUp AutomotiveUp BankingUp RetailUp SmartMobilityUp Startup InsuranceUp

IL REPORT

# World Economic Forum 2020: il nuovo leader è inclusivo, empatico e attento alla sostenibilità

Home > [Innovazione](#)

Il leader del futuro deve essere in grado di includere tutti gli stakeholder nei suoi progetti, saper provare passione ed emozioni e saper usare le tecnologie emergenti con un impatto positivo sulla società e l'ambiente. Lo sostiene uno studio di Accenture presentato al World Economic Forum di quest'anno

23 Gen 2020



WEBINAR DEL NETWORK DIGITAL360  
WEBINAR EMERGENCY PLAN: Soluzioni immediate per il tuo business nella "Fase 2"

TECH WEBINAR



Security  
DIGITAL 360 HUB  
FOR TECHNOLOGISTS

Inizia tra 2 gg 20 ore 03 min 48 sec [ISCRIVITI](#)

Attiva Windows  
Passa a Impostazioni per attivare Win

[Altri Argomenti](#)

e  
conomyup.it/i  
nnovazione/w  
orld-  
economic-  
forum-2020-il-  
nuovo-leader-  
e-inclusivo-  
empatico-e-  
attento-alla-  
sostenibilita/

## **I 7 Peccati Capitali del manager**

- 1 Portare avanti i propri obiettivi prima di quelli dell'azienda;**
- 2 Assumere o promuovere i collaboratori meno brillanti, per timore di essere oscurati;**
- 3 Guardare al breve periodo e non al lungo termine;**
- 4 Essere uno yes man o circondarsi di yes men;**
- 5 Non condividere le informazioni;**
- 6 Essere «EGO-DRIVEN»;**
- 7 Prendersi i meriti dei collaboratori e scaricare loro le responsabilità;**