**Polifarma: un secolo di storia e la sfida della salute digitale per rimanere protagonisti del futuro della salute**

Intervista al Dott. Andrea Bracci, Amministratore Delegato Polifarma

1. **Polifarma compie 100 anni: come si è evoluta negli anni la strategia imprenditoriale per rispondere in maniera efficace ai cambiamenti della società e del mercato della salute?**

La nostra storia ha inizio da una piccola azienda locale romana che ai tempi della sua fondazione, nel 1919, si chiamava Zodiac, divenuta poi Polifarma nel 1932.

**La prima fase di crescita significativa dell’Azienda, in termini di fatturato e di occupazione, si è avuta negli anni ’80, grazie all’avvento delle “grandi molecole” – pensiamo alla ranitidina o al ramipril –, ancora oggi ampiamente utilizzate per la cura di patologie croniche nelle aree gastroenterologica e cardiovascolare**. Polifarma ha avviato importanti collaborazioni con multinazionali farmaceutiche per il lancio di nuove molecole, che le hanno consentito di posizionarsi come leader in specifici segmenti di mercato. In questi anni, alla crescita del fatturato ha fatto eco una progressiva crescita dell’organizzazione, con nuove assunzioni sia del personale interno, sia della rete degli Informatori Scientifici.

**Tra gli anni ’90 e 2000, a seguito dell’acquisizione dell’Azienda da parte della Signora Luisa Angelini, Polifarma ha consolidato questo sviluppo e vissuto un’ulteriore accelerazione nella crescita, grazie a nuovi investimenti che hanno portato a raddoppiare il numero degli Informatori Scientifici sul territorio**. Eravamo consapevoli di avere a disposizione dei farmaci “virtuosi” che continuavano a confermare, negli studi scientifici e nella pratica clinica quotidiana, la loro efficacia nella prevenzione e cura di numerose patologie ad alto impatto socio-sanitario. Il grande impulso all’organizzazione, sotto la guida della Signora Angelini, ha prodotto un’evoluzione senza precedenti del fatturato aziendale, passato da **18 mln** di euro nel **1999** a **42 mln** di euro nel **2008**, con un incremento del **133%.**

Dopo quasi mezzo secolo di crescita costante, nel 2008 Polifarma, come molte altre Aziende del settore farmaceutico, ha dovuto affrontare un periodo di crisi, dovuto a un’ondata di scadenze brevettuali che ha fortemente decurtato i prezzi di rimborso della quasi totalità dei farmaci comunemente utilizzati per il trattamento delle più diffuse patologie croniche. In particolare, abbiamo dovuto far fronte alla scadenza di brevetto del prodotto di punta in area cardiovascolare. **Una crisi che ha aperto un nuovo spazio di riflessione manageriale da cui è scaturita la scelta strategica di focalizzarsi unicamente nell’ambito commerciale e di differenziare il listino**, sia in termini di classe di rimborsabilità dei farmaci (negli anni a seguire, il fatturato derivante della fascia rimborsabile è passato dal **90** al **29%**), sia rispetto alle aree terapeutiche presidiate (espansione, ad esempio, in area oftalmologica, che oggi assorbe il 39% del fatturato complessivo).

1. **Innovare oltre il prodotto, l’esperienza di Polifarma. In che modo un nuovo approccio organizzativo, ma soprattutto culturale, può rappresentare una strategia vincente per crescere e rispondere alla complessità del mercato?**

Quando, nel 2008, ci siamo scontrati con una fase di forte contrazione del fatturato, abbiamo deciso di intraprendere un **percorso di *Change Management***. Abbiamo puntato sull’organizzazione per rispondere alla crisi, attivando un processo impostato su tre valori: **Cultura, Responsabilità e Partecipazione**. Innanzitutto, abbiamo investito sulla formazione e l’informazione ai dipendenti, coinvolgendoli a tutti i livelli e su tutti i processi, sollecitando il loro contributo anche su temi strategici. In secondo luogo, abbiamo lavorato per rassicurare e al tempo stesso aumentare il senso di responsabilità dei nostri dipendenti nei confronti del nuovo progetto imprenditoriale, affinché si creassero le condizioni favorevoli ad un reale cambiamento di *mindset*, prima ancora che dei processi e del modello di business. **Abbiamo costruito il nostro futuro puntando su quegli elementi distintivi – Credibilità, Fiducia, Qualità – che negli anni avevano rafforzato la nostra reputazione verso tutti gli stakeholder**: le banche, le rappresentanze sindacali (Polifarma è stata l’unica Azienda a firmare un contratto in deroga al CCNL autonomamente), i terzi finanziatori che avevano sostenuto lo sviluppo di Polifarma, insieme alla proprietà, anche nei momenti in cui l’Azienda aveva una prospettiva diversa. Oggi possiamo dire di aver rispettato quel “patto di fiducia” stretto con tutti i nostri interlocutori e con i dipendenti, che ci riconoscono di aver realizzato ciò che avevamo dichiarato all’inizio del percorso di *Change Management*.

1. **Cosa rappresenta la rivoluzione digitale per Polifarma? Qual è la portata degli investimenti (passati e futuri) dedicati allo sviluppo dell’ecosistema digitale?**

**Siamo convinti che la *digital transformation* rappresenti innanzitutto un’opportunità e un vantaggio competitivo senza precedenti per le aziende farmaceutiche**. Ma è anche una “scelta obbligata”, in risposta ad un processo culturale inarrestabile che sta avvenendo nell’ecosistema mondiale, tale per cui ormai è imprescindibile non dotarsi di un’organizzazione digitale che guidi le attività e i processi aziendali. Si stima che le aziende che non punteranno sull’acquisizione di competenze digitali da parte delle proprie risorse, si ritroveranno, nel breve periodo, con un personale per oltre il 40% obsoleto.

Polifarma ha sviluppato un ecosistema digitale articolato che la pone ai primi posti – al pari di molte multinazionali farmaceutiche dotate di ben altre dimensioni e budget – tra le aziende che hanno avviato il processo culturale e strutturale della *digital transformation*. **Abbiamo fatto un investimento iniziale considerevole, sovradimensionato rispetto ai nostri volumi di fatturato, per sviluppare l’infrastruttura informatica proprietaria**. Oltre all’investimento strutturale, c’è poi un investimento costante nello sviluppo di progetti digitali, testimoniato dal fatto che **ogni Business Unit investe annualmente nel digitale il 40% del proprio budget.**

La mission di Polifarma dell’ultimo triennio è stata quella di soddisfare i nuovi bisogni dei medici, emersi dopo l’avvento della *digital transformation* nel settore salute. I risultati ottenuti fino ad oggi premiano i nostri sforzi: l’ecosistema digitale integrato di Polifarma (sito corporate, siti informativi di patologia, siti di prodotto, siti personali degli Informatori Scientifici, social media) in 3 anni ha generato **6 milioni di views** (dai 20mila clic alle pagine iniziali) e interagito in maniera diretta con **oltre 22mila medici di tutte le specialità**.

**Il completamento della *digital transformation* è tra i nostri obiettivi prioritari per il prossimo futuro, in particolare per quanto riguarda lo sviluppo dei Social network e l’implementazione di canali dedicati ai pazienti**, a supporto di una corretta informazione, e per la promozione dell’aderenza terapeutica e una migliore gestione della malattia.

1. **Quali soluzioni e servizi a valore aggiunto avete sviluppato per rispondere ai nuovi bisogni della classe medica finalizzati a migliorare i processi di presa in carico a cura?**

I servizi digitali che offre Polifarma sono in primo luogo finalizzati ad ottimizzare la consultazione di informazioni online da parte dei diversi professionisti sanitari. Nelle aree terapeutiche in cui è attiva l’Azienda, abbiamo sviluppato **siti di patologia e di prodotto** **che sono diventati punti di riferimento per i medici** grazie alla completezza delle informazioni fornite, all’autorevolezza e qualità delle fonti scientifiche, e alla possibilità di usufruire di servizi aggiuntivi come **media tutorial** formativi e **app.**

In secondo luogo, tutti gli Informatori Scientifici di Polifarma sono multi-channel, il che consente loro di **interagire con i medici sui canali più affini** a ciascun professionista, **in maniera rapida ed iperpersonalizzata**, con un enorme beneficio anche in termini di opportunità di **raccogliere feedback costanti e mirati sui bisogni della classe medica**.

**Il digitale, inoltre, guida l’aggiornamento e la formazione rivolti ai medici**, anche in occasione dei congressi scientifici, dove Polifarma è presente con corner interattivi focalizzati sul trattamento di specifiche patologie. Inoltre, Polifarma è l’unica Azienda che, in occasione di questi eventi, organizza **simposi che approfondiscono argomenti d’attualità legati al mondo digital/social**, ad esempio il tema delle ***fake news***, con l’obiettivo di sensibilizzare i professionisti sanitari sull’utilizzo delle tecnologie digitali da parte dei cittadini, e restituire al medico il ruolo centrale nel rapporto con i pazienti rispetto ai temi di salute.

Grazie all’esperienza che abbiamo accumulato in questi anni, i medici ci percepiscono sempre di più come azienda *digital oriented* che può supportarli nello sviluppo di nuovi servizi digitali, compresa la realizzazione di siti web personali in grado di connetterli con i propri pazienti. D’altra parte, la carenza di medici che il nostro Paese dovrà fronteggiare nei prossimi anni, avrà come conseguenza diretta l’aumento del numero di pazienti in cura presso ciascun professionista, pertanto sarà necessario individuare nuove strategie per gestire una mole crescente di pazienti, da parte di un numero sempre minore di medici. Lo sviluppo del digitale sarà la risposta ineludibile a questo bisogno.

1. **Le tecnologie digitali consentono di ripensare la gestione della cura, andando incontro alle esigenze del paziente nella sua quotidianità. In che modo Polifarma si sta muovendo su questo fronte?**

Nel processo di evoluzione del progetto digitale, Polifarma pone grande attenzione all’analisi dei cambiamenti in atto in questo settore, dove **soluzioni integrate e servizi a supporto del paziente stanno iniziando ad entrare nei processi di cura**, in aggiunta e/o in sostituzione dell’assunzione del farmaco. La FDA *(Food and Drug Administration)* ha già registrato alcune app come *medical device* prescritte dal medico insieme alla terapia; le pillole intelligenti sono già una realtà per realizzare cure mirate e più efficaci e si arriverà presto anche alle terapie digitali. **Polifarma vuole seguire questo filone per essere artefice e protagonista dello sviluppo delle *digital therapheutics*.**

1. **Quali sono i prossimi obiettivi di crescita di Polifarma?**

La strategia imprenditoriale di Polifarma è quella di **reinvestire la redditività in nuovi progetti** **e questo ci consente di essere aperti a cogliere le nuove opportunità offerte dal mercato**. L’obiettivo primario è lo sviluppo dell’Azienda e la crescita dei posti di lavoro. A tal fine, Polifarma punta al **consolidamento del mercato nazionale attraverso il lancio di nuovi progetti e l’acquisizione e il licencing di nuovi prodotti**. Stiamo valutando un possibile accordo con una società di ricerca esterna per lo sviluppo di una pipeline molto interessante nelle aree gastroenterologica ed oftalmologica.

Accanto al consolidamento nel mercato nazionale, Polifarma mira a una maggiore **espansione all’estero**, in particolare nei Paesi dell’Europa dell’Est e in Asia, mediante accordi di distribuzione di alcuni prodotti in portfolio, ma anche esplorando nuovi mercati. Nei prossimi due-tre anni dovrebbe concludersi il processo di registrazione di alcuni nostri farmaci in vari Paesi su scala mondiale.

Per quanto riguarda, infine, il nostro impegno al fianco degli professionisti del settore della salute, la nostra attività sarà estesa in maniera crescente anche al farmacista**,** figura sempre più centrale nel counseling e nella presa in carico dei pazienti sul territorio. In quest’ottica, **Polifarma intende valorizzare il ruolo del farmacista quale dispensatore di salute, affiancandolo in percorsi di formazione per l’acquisizione di conoscenze e lo sviluppo di competenze scientifiche che lo supportino nella sua attività quotidiana al servizio del paziente**.

Fare cultura è, da sempre, la filosofia di Polifarma, racchiusa nel nostro *pay-off* ***“Dal 1919 al vostro fianco”.***