

Bain & Company



Farmaceutica: spunti di riflessione per le aziende italiane

Milano, 18 Settembre 2015

Agenda

1. Uno sguardo al mercato

2. I nuovi modelli vincenti nel Pharma

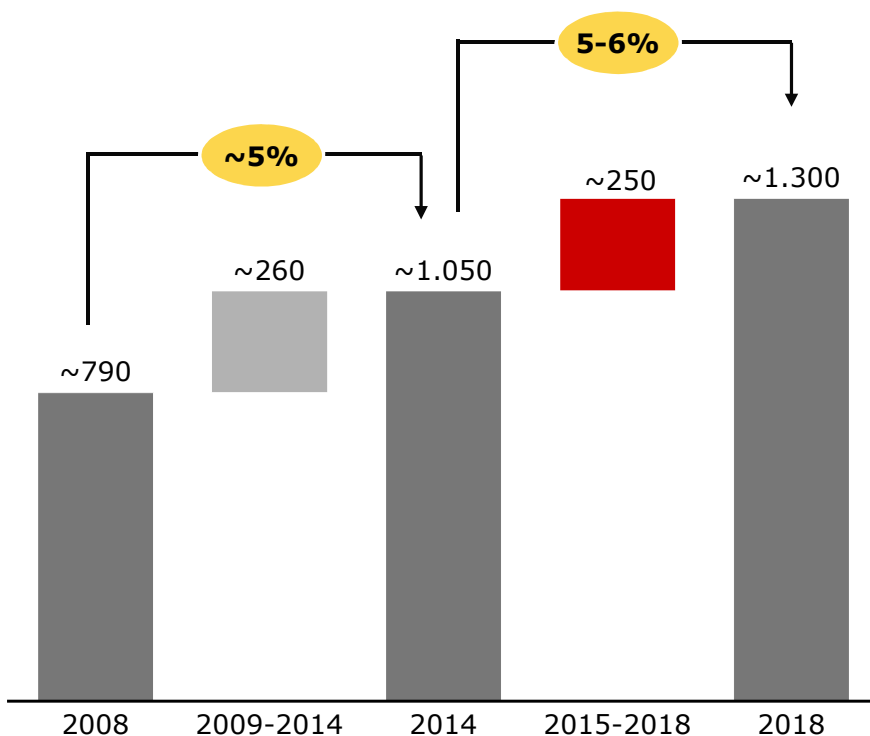
3. Qualche spunto di riflessione per le aziende italiane

4. Recap e discussione aperta



La domanda globale ha raggiunto 1T\$ nel 2014 con un tasso di crescita atteso in linea/superiore alla storia recente

MERCATO FARMACEUTICO GLOBALE 2008-2018¹, B\$



% CAGR: tasso di crescita annuo

Nota: Proiezioni a prezzo costante. Stima potenziale impatto di riduzioni prezzo: ~25% della crescita stimata.

Fonte: IMS - Global Outlook for Medicines Through 2018, Novembre 2014; Analisi Bain

PRINCIPALI DRIVER DELLA DOMANDA

Aging e malattie croniche



Aumento popolazione



Contenimento spesa



Terapie innovative



Accesso alle cure

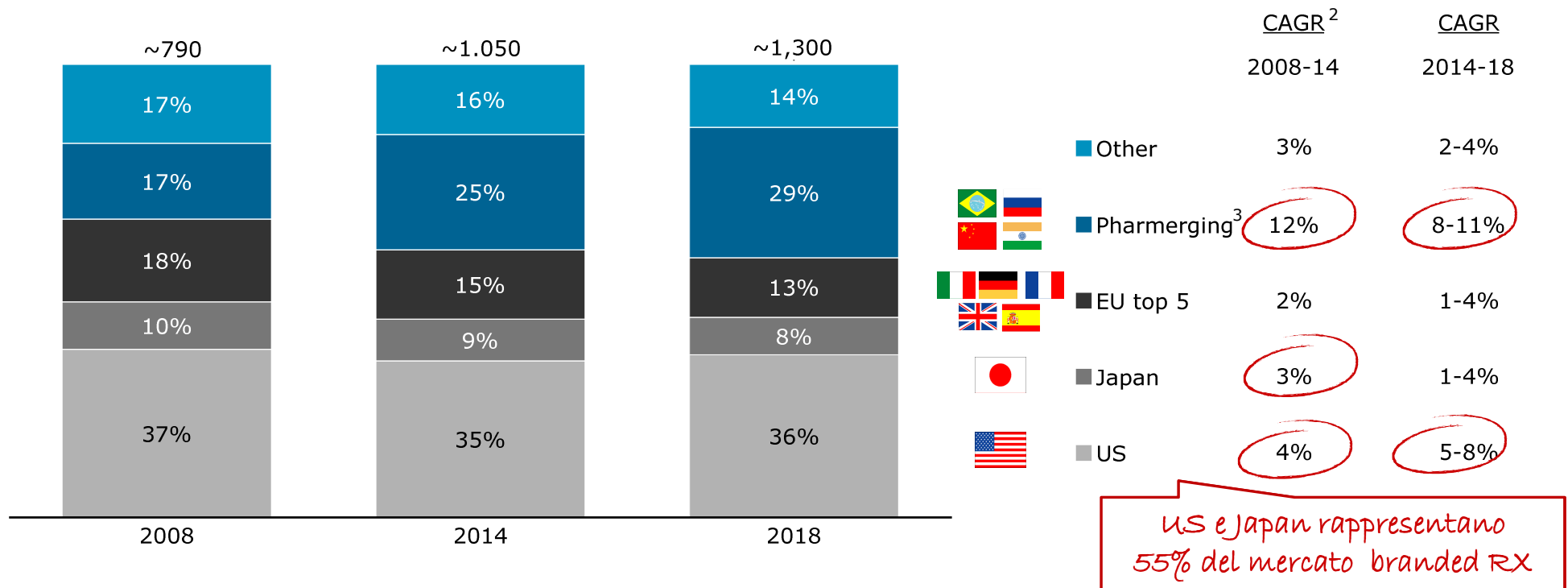


Scadenza brevetti



Nonostante la crescita sia fortemente guidata dai Paesi emergenti, US e Giappone rappresentano ancora il 55% del mercato a brand

MERCATO FARMACEUTICO GLOBALE PER AREA GEOGRAFICA 2008 - 2018¹, B\$



Nota1: Proiezioni a prezzo costante. Nota2: CAGR = tasso di crescita annuo

Nota3: "Pharmerging" include China, Brazil, Russia, India, Algeria, Argentina, Colombia, Egypt, Indonesia, Mexico, Nigeria, Pakistan, Poland, Romania, Saudi Arabia, South Africa, Thailand, Turkey, Ukraine, Venezuela, Vietnam

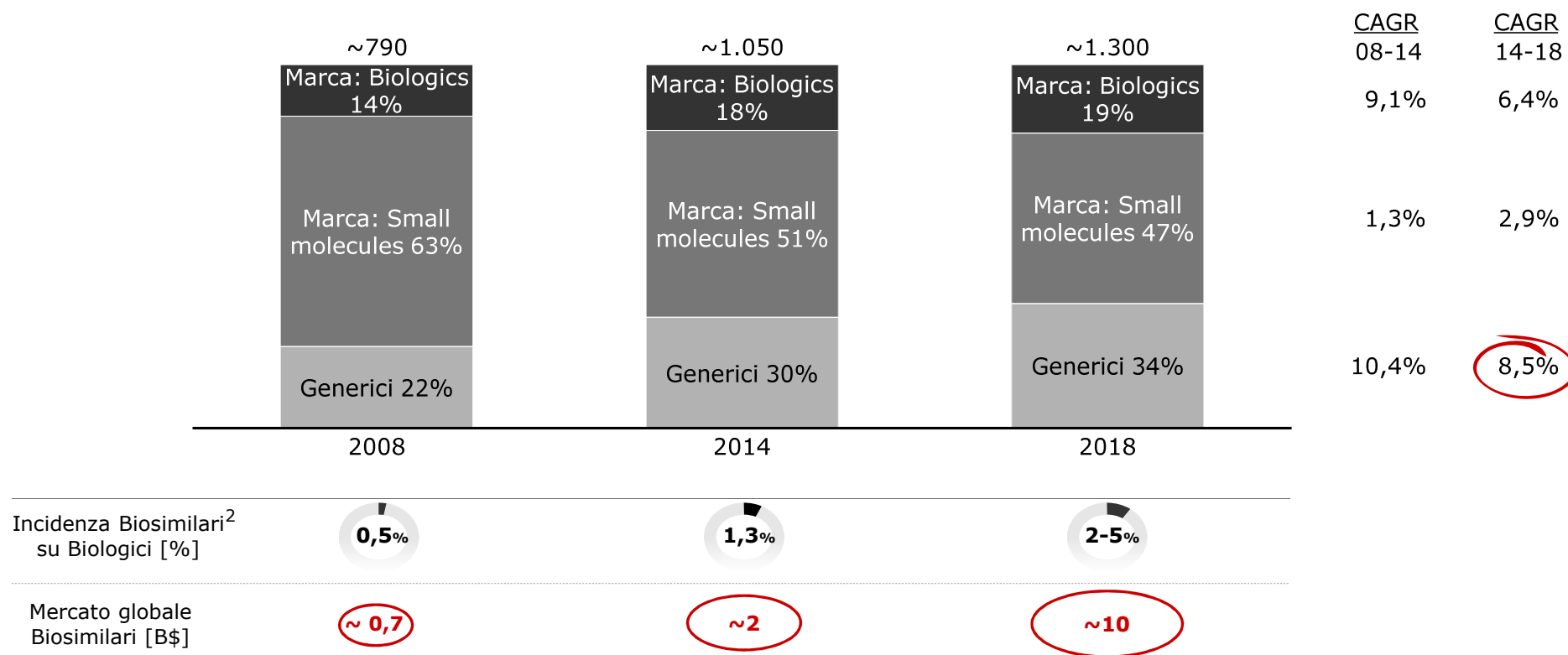
Fonte: IMS - Global Outlook for Medicines Through 2018, Novembre 2014; EvaluatePharma, 2015; Analisi Bain

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent



Crescita guidata da Generici (anche se in calo rispetto al passato) e Biologici, progressivo sviluppo atteso per i Biosimilari

MERCATO FARMACEUTICO GLOBALE PER TIPOLOGIA PRODOTTI¹, B€

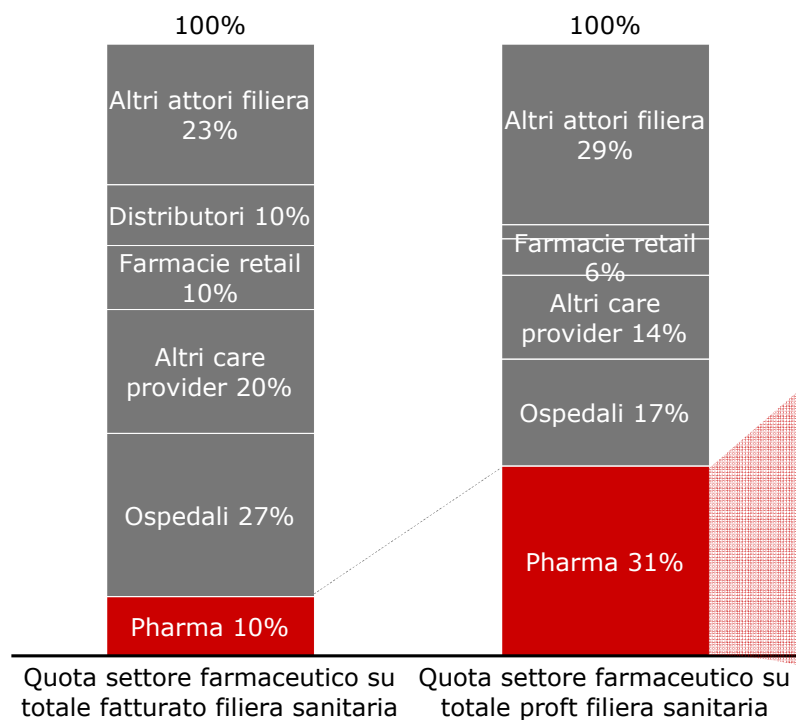


Nota1: Proiezioni a prezzo costante; il dato su Generici non include biologici. Nota 2: include biosimilari e non original biologics.

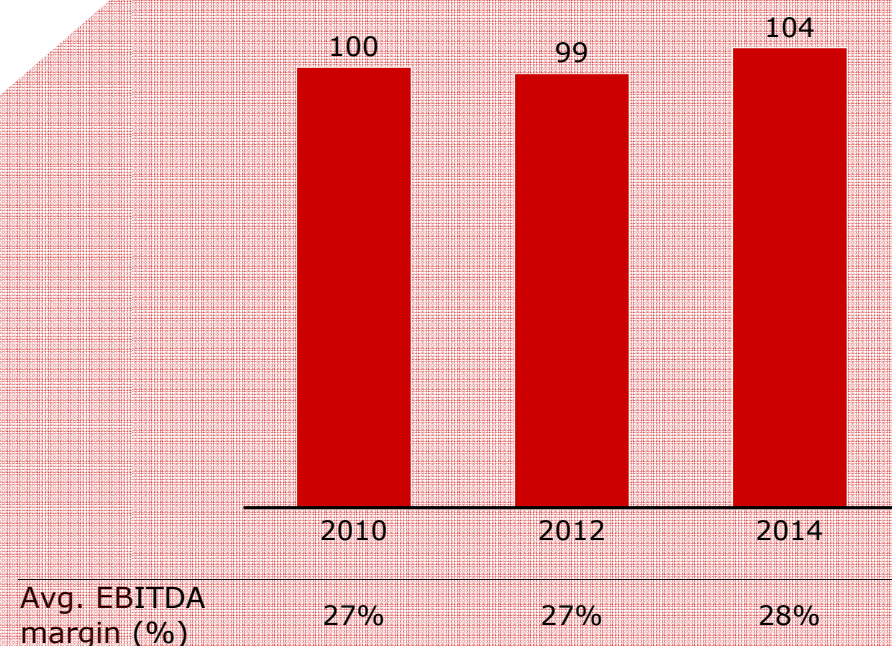
Fonte: Elaborazione Bain su dati IMS, Datamonitor e EvaluatePharma

Tuttavia l'industria farmaceutica ha mantenuto nel tempo una profittabilità stabile

Quota del settore farmaceutico su totale spesa sanitaria¹, %



Evoluzione EBITDA delle Top 70 Pharma, Index²



Nota1: quote calcolate a livello globale

Nota2: Indice normalizzato su base 100 (EBITDA 2010=100)

Fonte: Analisi Bain su dati di mercato e Company Annual report.



Agenda

1. Uno sguardo al mercato

2. I nuovi modelli vincenti nel Pharma

3. Qualche spunto di riflessione per le aziende italiane

4. Recap e discussione aperta



I nuovi modelli di successo nel Pharma: alcune evidenze...



- **Mercato turbolento e non statico:** i leader di oggi non sono quelli di ieri...e non saranno quelli di domani



- **Focalizzazione e leadership sul core business** rappresentano il nuovo paradigma di successo...



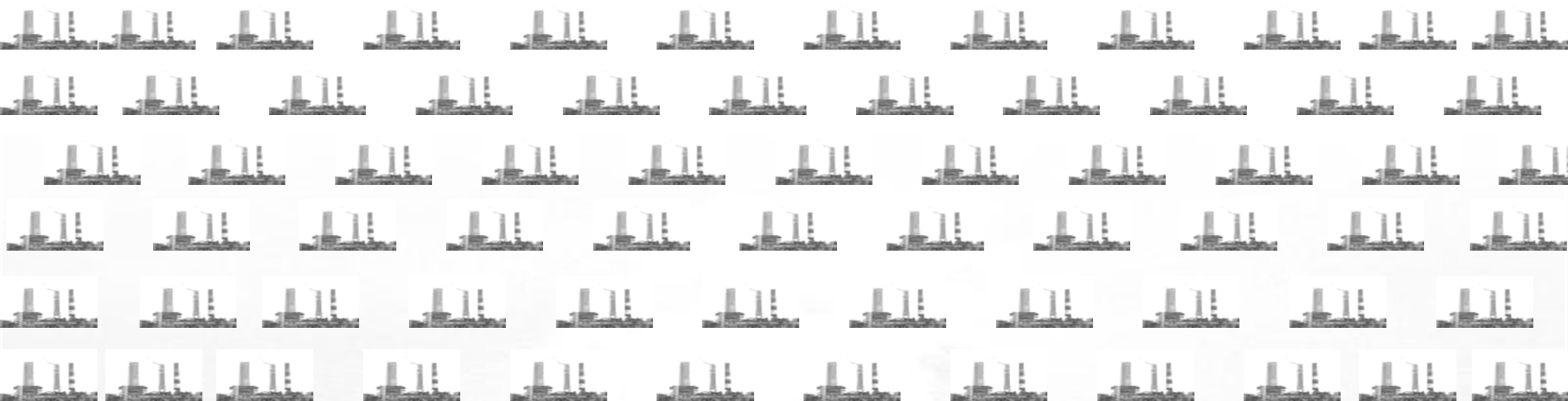
- ...supportate da una coerente strategia di **M&A** e **partnership strategiche**



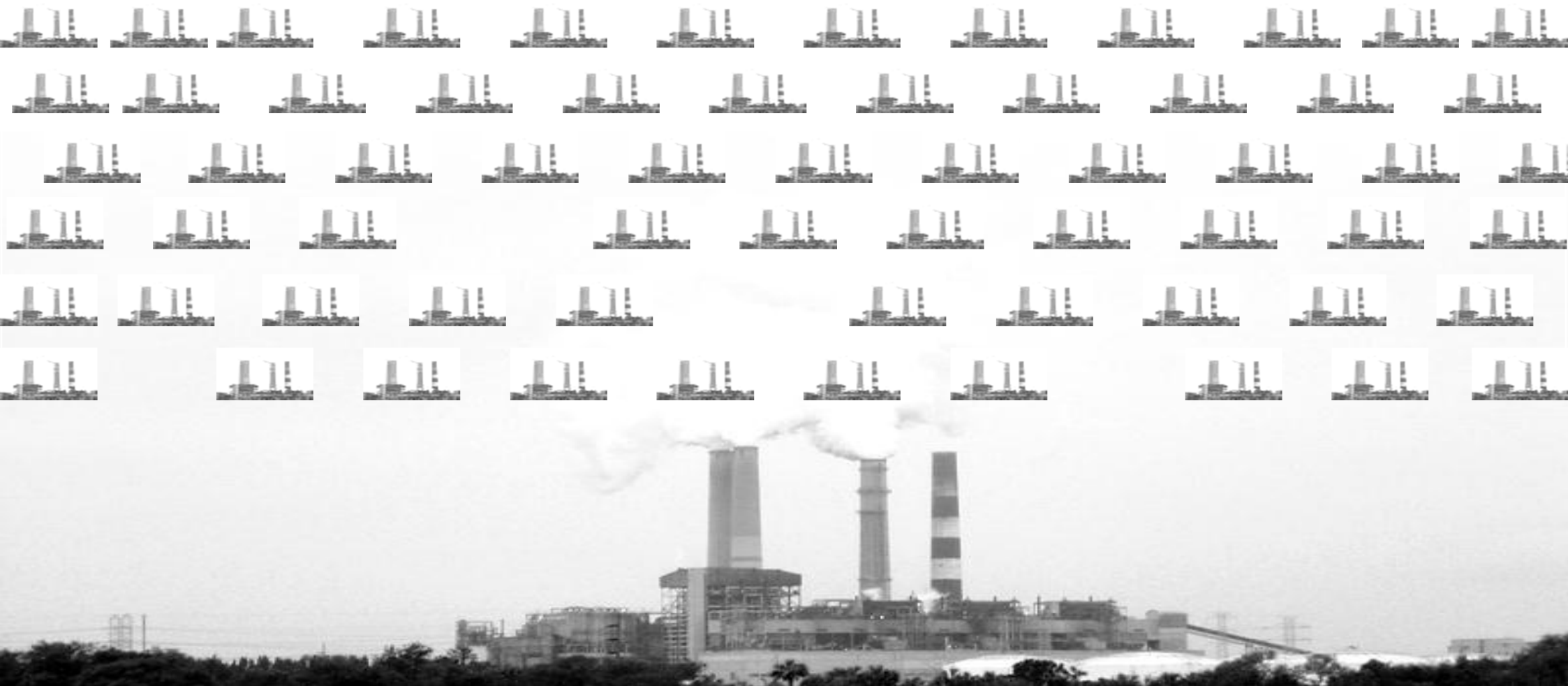
- La focalizzazione può avvenire attraverso l'**attivazione di diverse leve**, generando **diversi modelli di successo**



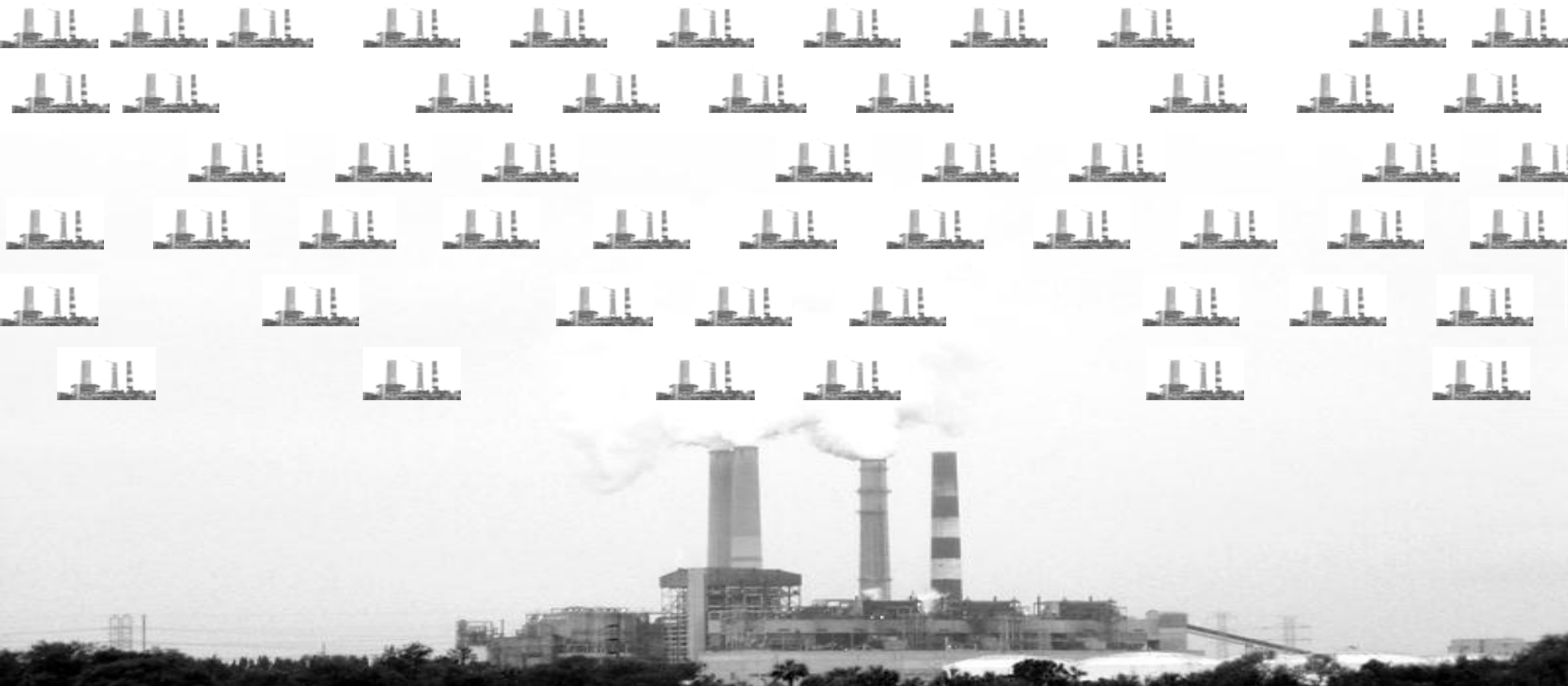
Le aziende Fortune 500 dieci anni fa: Dove sono ora?



Il 7% di esse sono fallite...



...24% sono state acquisite e integrate, perdendo la loro indipendenza...



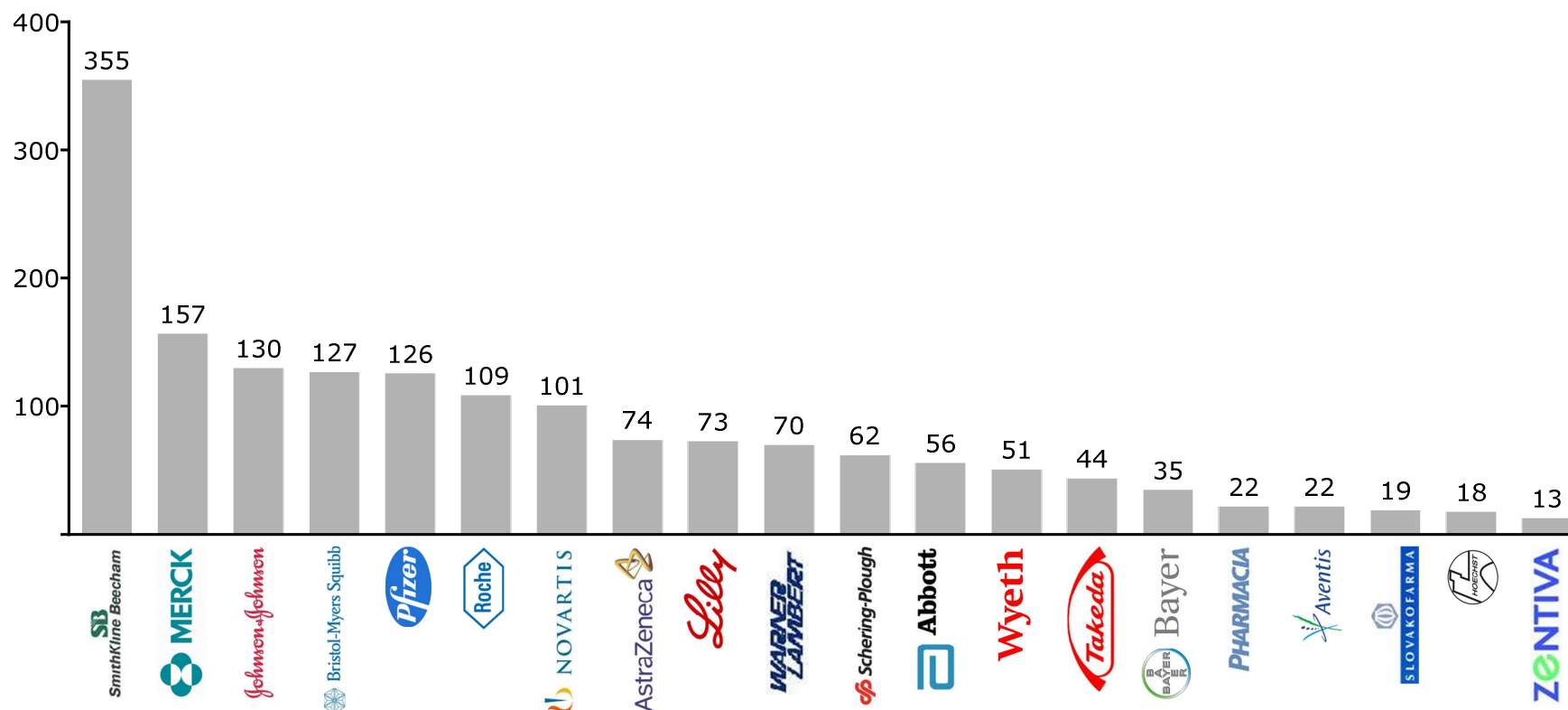
...Un altro 30% di esse ha ridefinito il proprio core business e la propria strategia



Il mondo in cui operiamo non è "statico" e i vincitori di oggi non saranno quelli di domani

Anche nel mercato farmaceutico si è assistito a un profondo cambiamento nei principali player di mercato

MARKET CAPITALIZATION (\$B) – GENNAIO 2000

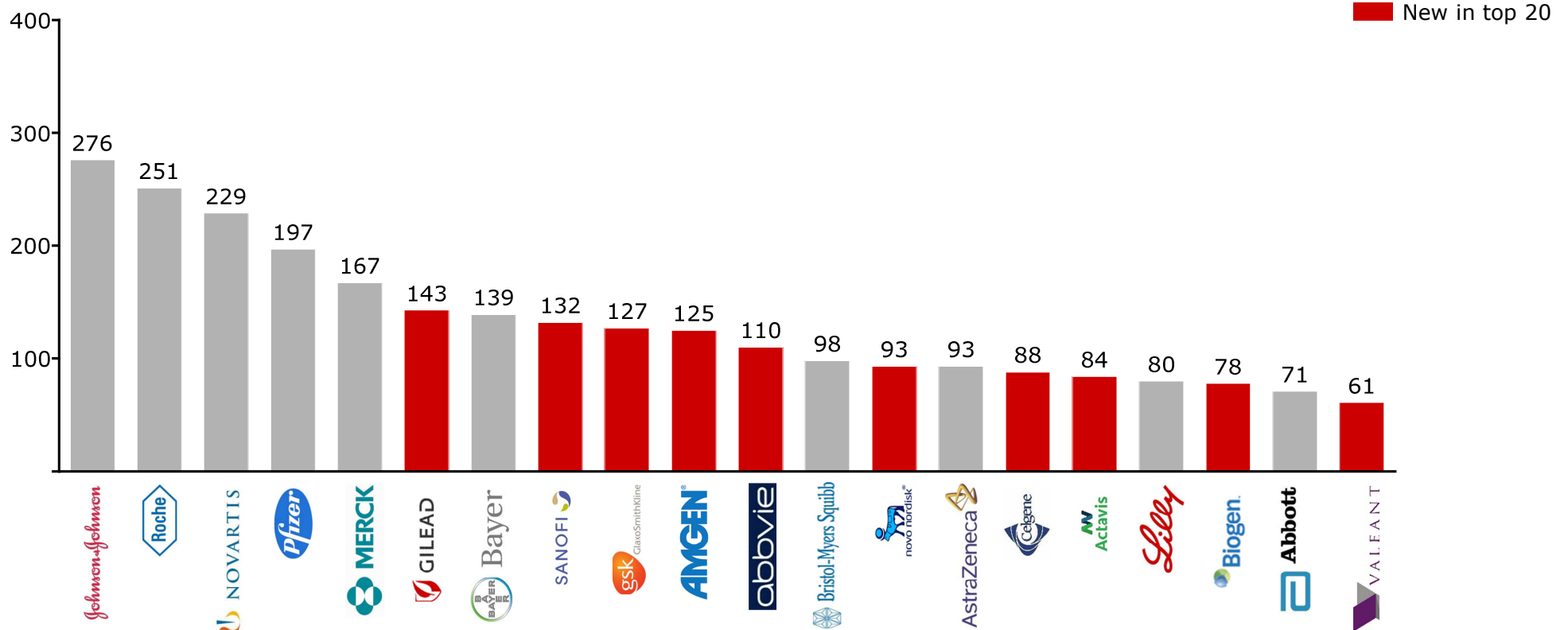


Fonte: Analisi Bain su dati CapIQ, EvaluatePharma e Company reports

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Anche nel mercato farmaceutico si è assistito a un profondo cambiamento nei principali player di mercato

MARKET CAPITALIZATION (\$B) – GENNAIO 2015

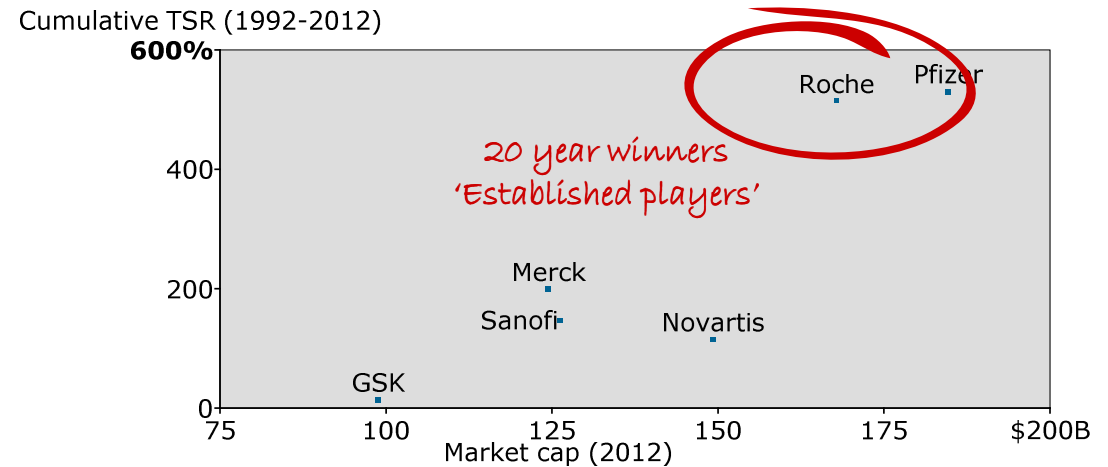
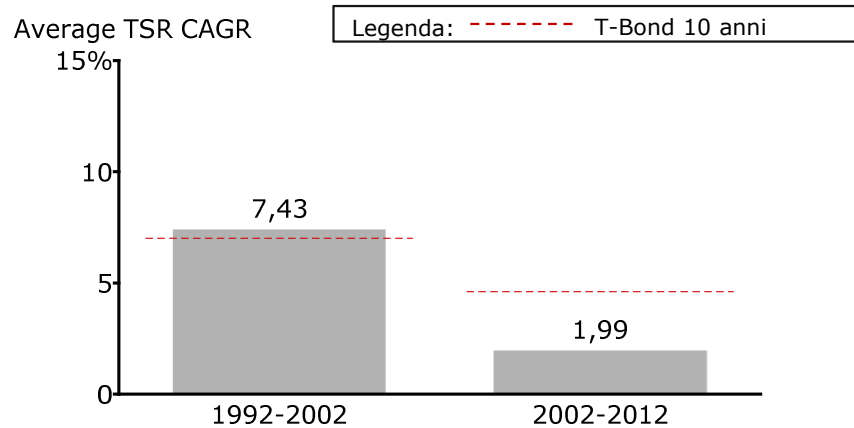


Fonte: Analisi Bain su dati CapIQ, EvaluatePharma e Company reports

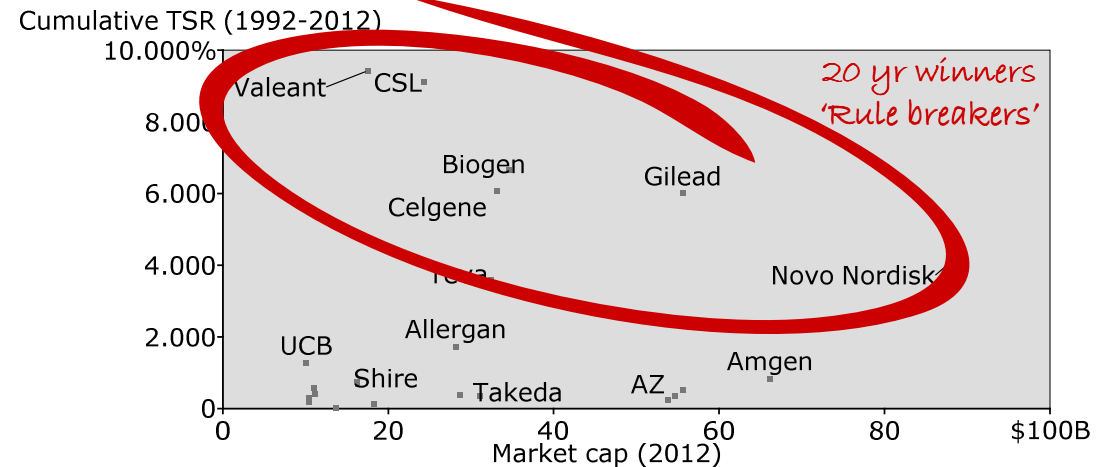
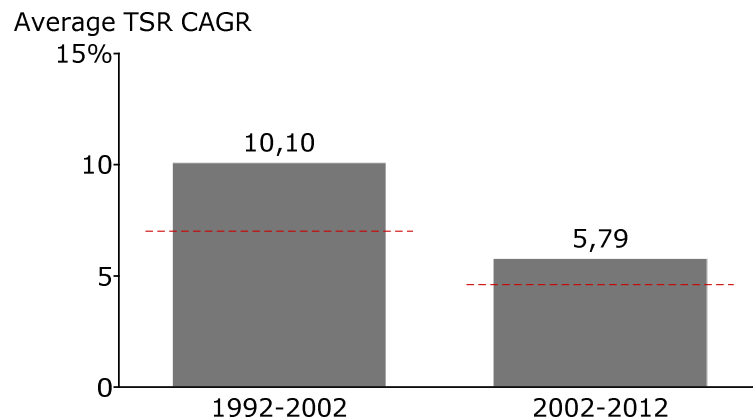
This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Solo alcuni degli *established players* sono riusciti a generare valore, mentre diversi *new players* hanno consolidato la loro presenza

Big Pharma



Altre Pharma



Nota: TSR = Total Shareholder Return
Fonte: Analisi Bain su dati CapIQ; EvaluatePharma e Company reports

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

I nuovi modelli di successo nel Pharma: alcune evidenze...



- **Mercato turbolento e non statico:** i leader di oggi non sono quelli di ieri...e non saranno quelli di domani



- **Focalizzazione e leadership sul core business** rappresentano il nuovo paradigma di successo...

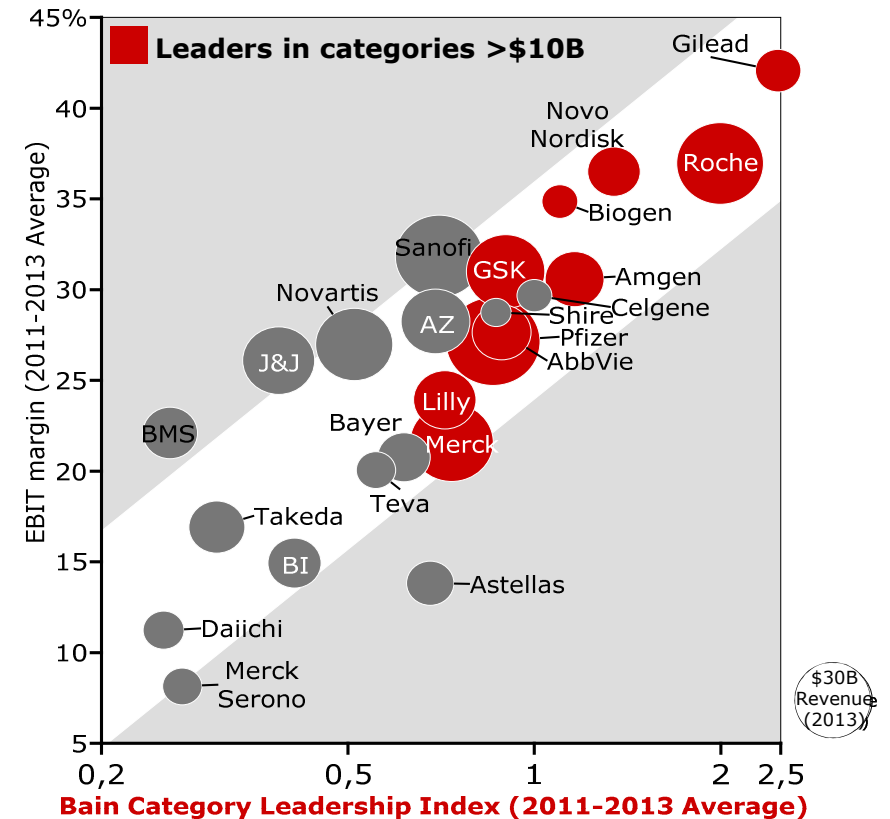
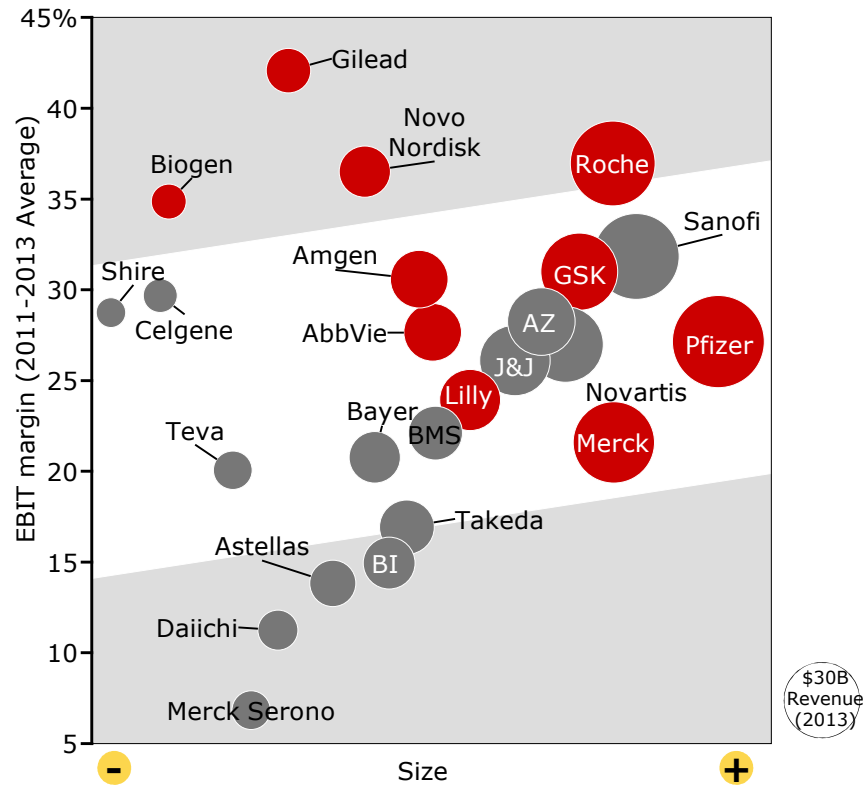


- ...supportate da una coerente strategia di **M&A** e **partnership strategiche**



- La focalizzazione può avvenire attraverso l'**attivazione di diverse leve**, generando **diversi modelli di successo**

La costruzione della leadership in una determinata categoria rappresenta il nuovo paradigma di successo nel Pharma



Bain Category Leadership Index: misura il livello di leadership di un'azienda nelle categorie specifiche in cui compete

Fonte: Analisi Bain su dati EvaluatePharma e Company reports

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

La leadership di categoria genera benefici sia nel breve che nel medio- lungo periodo

BENEFICI DELLA LEADERSHIP DI CATEGORIA

1

Profitto "oggi"

DRIVER



- **Maggiore efficienza** in allocazione investimenti **R&D** e spese **SG&A**

RAZIONALE



- Efficienze di scala nella profonda conoscenza di **payer, medici e pazienti** con un portafoglio prodotti focalizzato

2

Profitto "domani"

DRIVER



- Aumento del **success rate** nel processo di **ricerca e sviluppo**

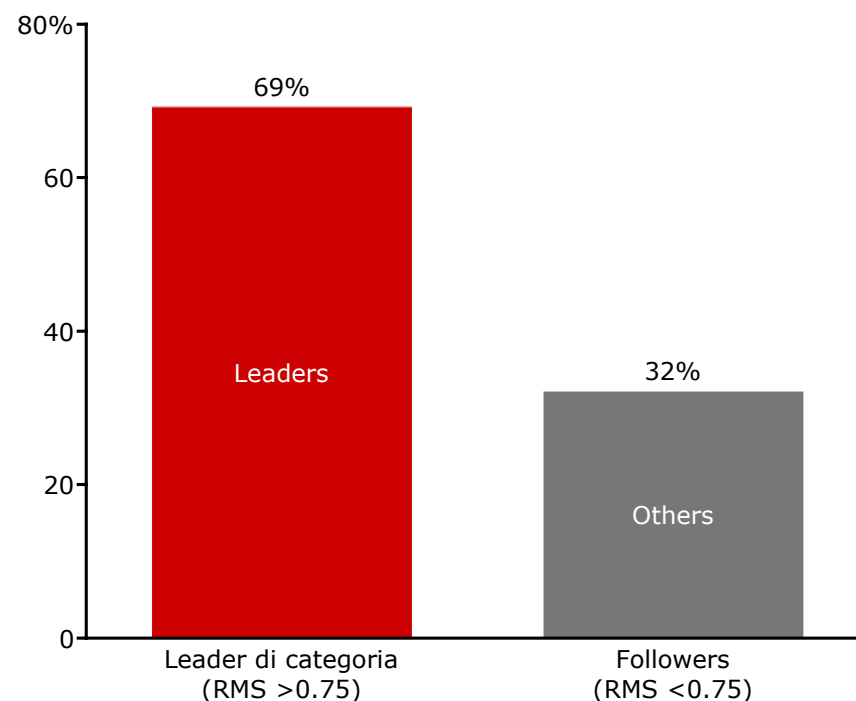
RAZIONALE



- **"Partner of choice"** per **M&A**
- Possibilità di attrarre **talenti e profili specializzati**
- Ottimizzazione gestione **processi regolatori**

CHANCE DI SUCCESSO NEL LANCIO DI PRODOTTI IN FASE DI SPERIMENTAZIONE AVANZATA

Percentuale di approvazione FDA di NMEs in Fase III



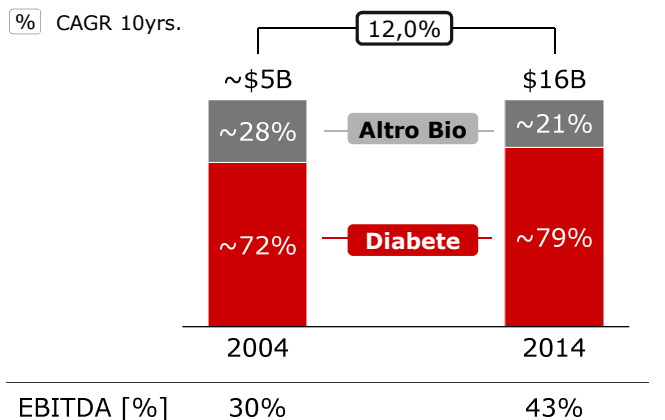
Fonte: Analisi Bain su dati EvaluatePharma e Company reports

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

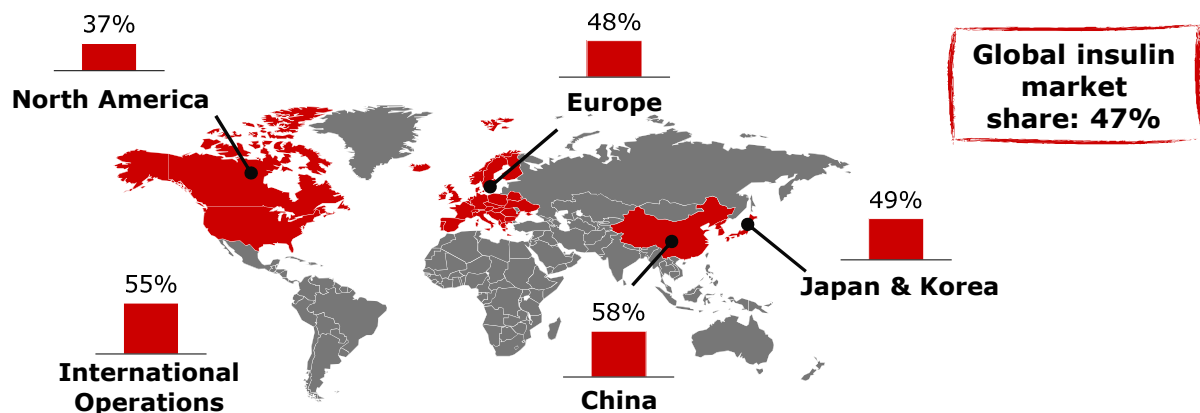
Novo Nordisk: leadership globale attraverso una strategia di forte focalizzazione nella cura dei pazienti diabetici



EVOLUZIONE SALES MIX, B\$



LEADERSHIP NELLA CURA DEL DIABETE, MARKET SHARE¹ (%)



- Elevata focalizzazione su Diabetes Care**
- Investimenti R&D: ~13-15% (interno)**



Manufacturing

Infrastruttura produttiva "**capital-intensive**" ma con elevati livelli di **efficienza** e **flessibilità**

Regulatory & Market access

Eccellenza nel **disegno di trials** / **lancio nuovi prodotti** e gestione **switch dei pazienti** a nuove generazioni di insulina

Portfolio management

Prodotti "Follow-up" (insuline di nuova generazione) e **costantemente all'avanguardia**

Sales & marketing

Investimenti marketing e commerciali "***tailor-made***" (*mercato specializzato, ma comunque esteso e frammentato*)

Nota1: Quota riferita al mercato dell'insulina.

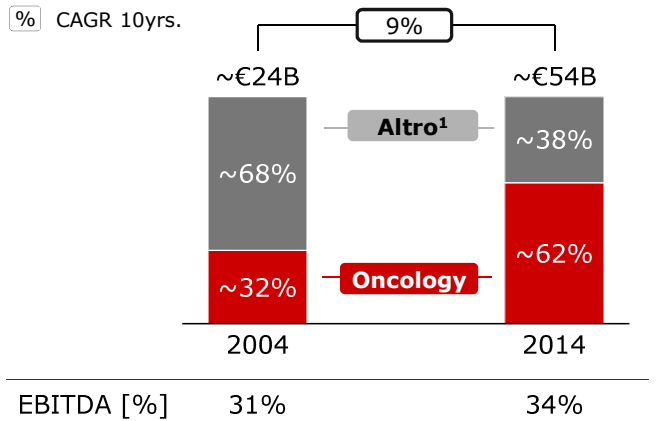
Fonte: Analisi Bain su dati di mercato IMS MAT Nov 2014 (volume), Analyst reports e Company data.

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

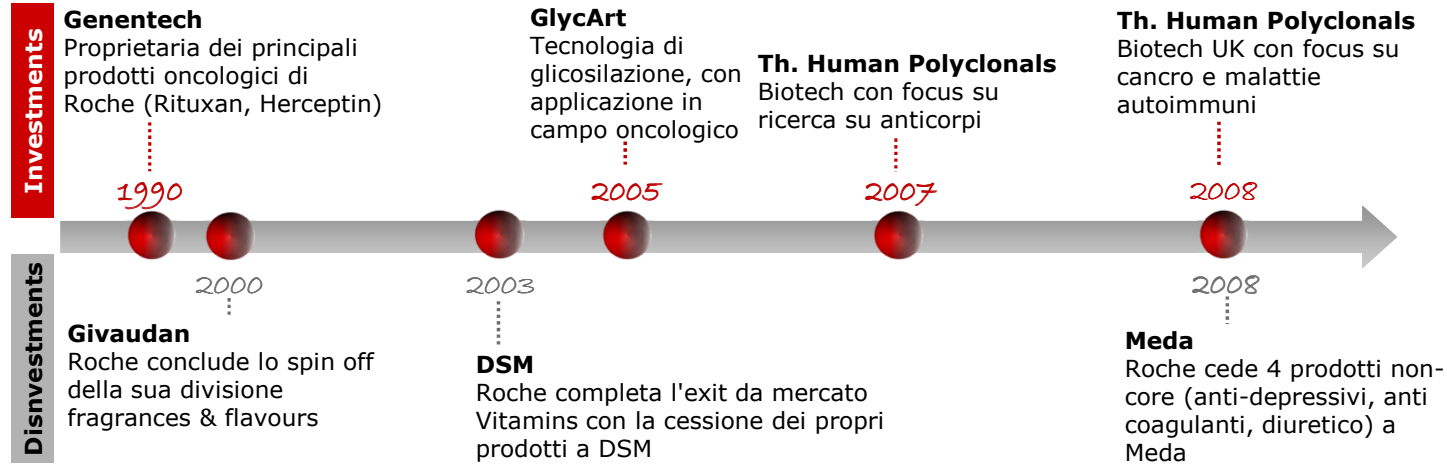
Roche: una *success story* di focalizzazione del business costruita tramite M&A e investimenti in innovazione



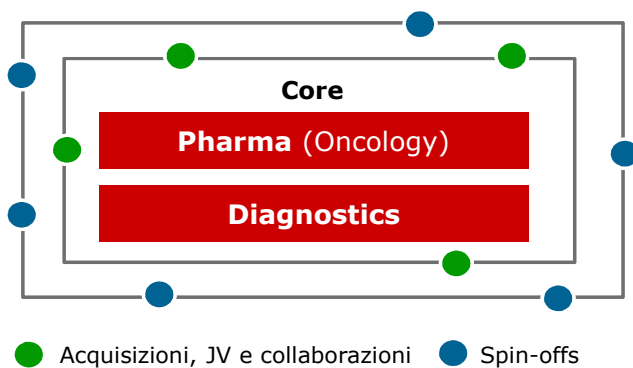
EVOLUZIONE SALES MIX¹, B\$



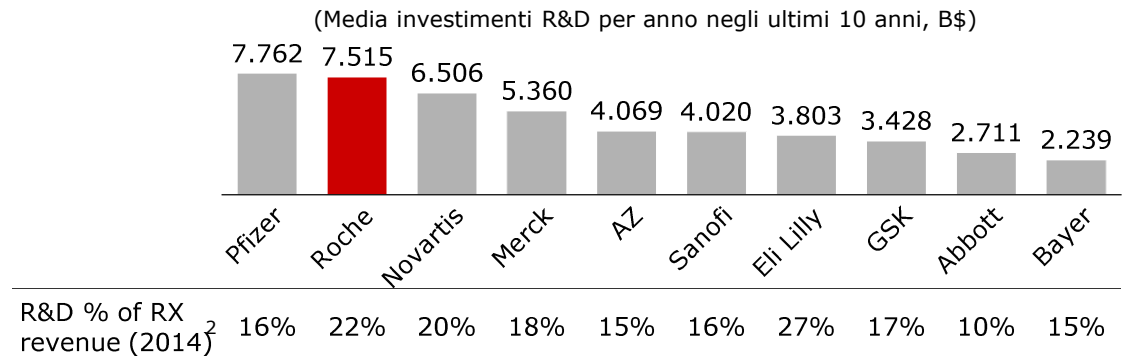
PERCORSO DI FOCALIZZAZIONE TRA OPERAZIONI DI M&A



1 "SUPERIOR DEAL MAKING"



2 "INNOVATION POWERHOUSE" – TOP R&D SPENDER



Nota1: Include sales pharma RX e altri prodotti (incl. diagnostico). Nota2: 2014 o ultimo anno disponibile. Fonte: EvaluatePharma, Analyst reports, Company public data, Analisi Bain.

I nuovi modelli di successo nel Pharma: alcune evidenze...



- **Mercato turbolento e non statico:** i leader di oggi non sono quelli di ieri...e non saranno quelli di domani



- **Focalizzazione e leadership sul core business** rappresentano il nuovo paradigma di successo...



- ...supportate da una coerente strategia di **M&A** e **partnership strategiche**



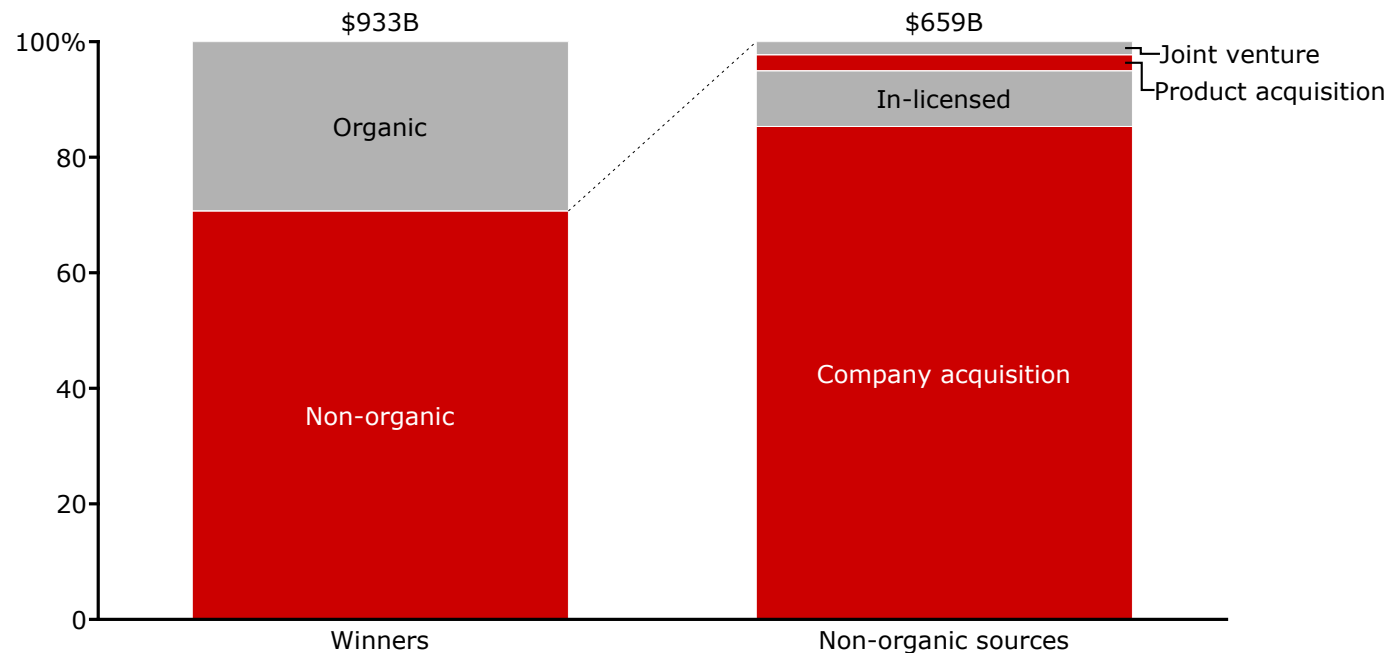
- La focalizzazione può avvenire attraverso l'**attivazione di diverse leve**, generando **diversi modelli di successo**



M&A e partnership rappresentano leve strategiche sia per alimentare la ricerca e sviluppo sia per rafforzare la leadership di categoria

PER LE "WINNING COMPANIES", 70% DELLE REVENUES DERIVA DA CRESCITA INORGANICA

Distribuzione fatturati di un campione selezionato di aziende "Winners" (B\$)



Note: "Winners" includono Biogen, Celgene, CSL, Gilead, Novo Nordisk, Valeant, Pfizer e Roche

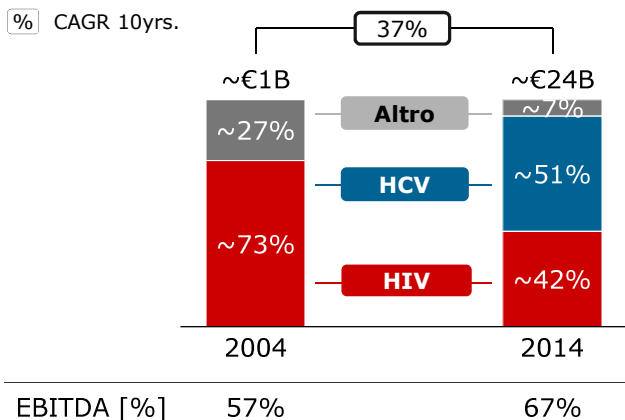
Source: Analisi Bain su dati Evaluate Pharma e Company reports

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

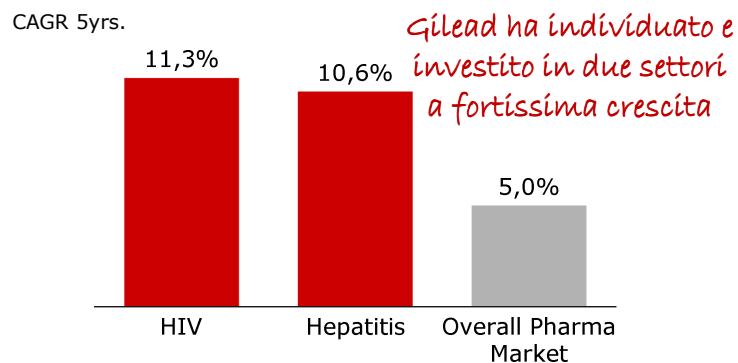
Il successo di Gilead si basa su acquisizioni di molecole in fase iniziale di sviluppo e JVs / partnerships mirate



EVOLUZIONE SALES MIX¹, B\$

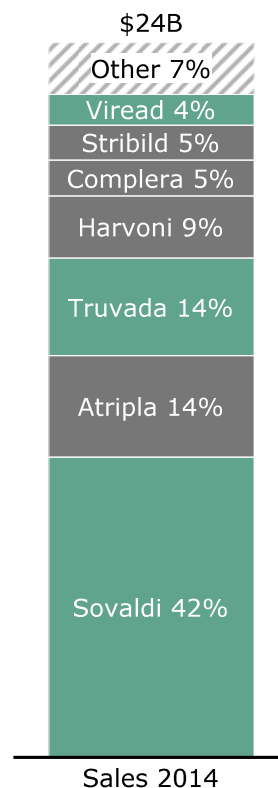


MARKET GROWTH, 2009-13



Fonte: Analisi Bain su dati IMS, EvaluatePharma, Analyst reports e Company data.

WW PRODUCT REVENUES



PRODUCT DEVELOPMENT

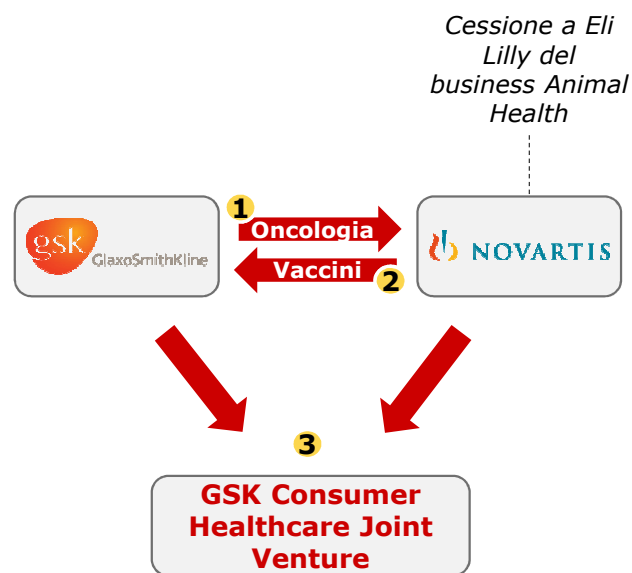
- Licenza acquisita da un'università nel 1991
- Sviluppato sulla base di quattro composti di Gilead
- Partnership con Japan Tobacco
- Sviluppato sulla base di Sovaldi e altra molecola Gilead
- Creato sulla base di Viread e Emtriva (acquisito nel 2003)
- Partnership con BMS
- Acquisizione di Pharmasset

Legend: R&D interno Acquisizione in pre-/clinical stage Partnership or re-formulation

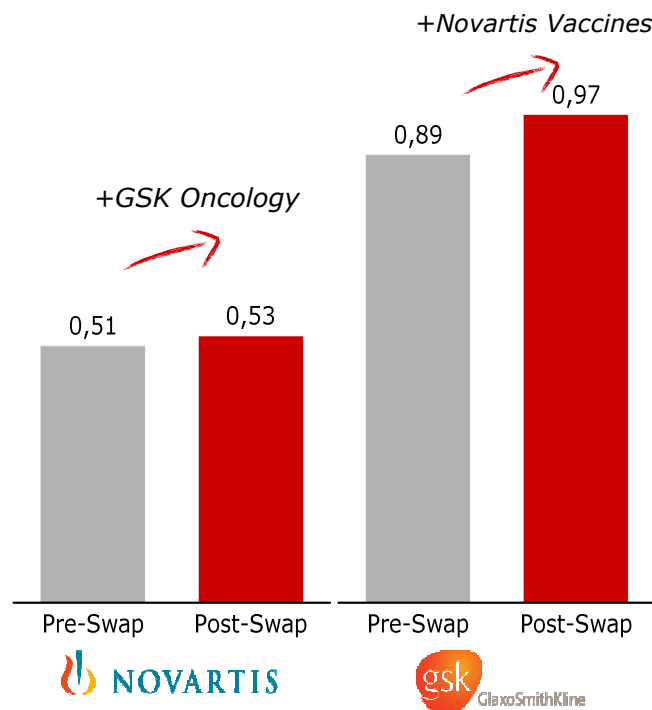
Il recente deal tra Novartis e GSK conferma M&A e Partnership a supporto della nuova strategia



"3-STEPS" DEAL TRA GSK E NOVARTIS

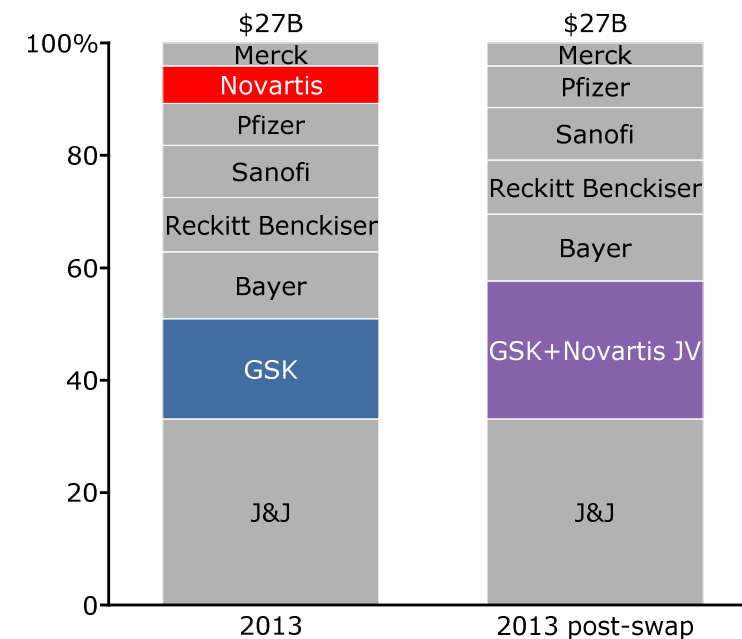


BAIN CATEGORY LEADERSHIP INDEX



...LA JV SUL BUSINESS CONSUMER CREA UN NUOVO LEADER NEL MERCATO OTC

Mercato consumer healthcare Globale
Top 8 players (Revenues, B\$)



Fonte: Analisi Bain su dati IMS, Euromonitor, EvaluatePharma e Company public data.

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

I nuovi modelli di successo nel Pharma: alcune evidenze...



- **Mercato turbolento e non statico:** i leader di oggi non sono quelli di ieri...e non saranno quelli di domani



- **Focalizzazione e leadership sul core business** rappresentano il nuovo paradigma di successo...



- ...supportate da una coerente strategia di **M&A** e **partnership strategiche**



- La focalizzazione può avvenire attraverso l'**attivazione di diverse leve**, generando **diversi modelli di successo**



I *winners* del settore hanno creato business model "ripetibili" basati su una forte distintività/focalizzazione del *core business*

Provider di soluzioni

Offerta differenziata di prodotti e servizi sviluppati sulla base di una profonda conoscenza delle patologie e dei pazienti



Innovatori

Sviluppo di innovazione "breakthrough" sul mercato, minor enfasi su capabilities commerciali



Value player

Posizione da "value leader" nei generici e biosimilari e dimensioni tali da poter crescere rapidamente sia nei mercati emergenti sia nei mercati sviluppati



Commercial optimizers

Estrazione del massimo valore possibile da prodotti di comprovata efficacia, ma non particolarmente differenzianti



Agenda

1. Uno sguardo al mercato

2. I nuovi modelli vincenti nel Pharma

3. Qualche spunto di riflessione per le aziende italiane

4. Recap e discussione aperta



Il farmaceutico rappresenta certamente un settore strategico per l'Italia...

Impatto sociale



Miglioramento della qualità e innalzamento delle aspettative di vita

Valore aggiunto



Elevato tasso di innovazione, posti di lavoro qualificati e indotto

Crescita



Settore ancora caratterizzato da importanti tassi di crescita

Leadership in produzione



Italia ai primi posti in Europa per attività di produzione e competitività

Filiera completa



Aziende leader su tutta la filiera (principio attivo, prodotto finito, packaging, etc)

Mercato Globale



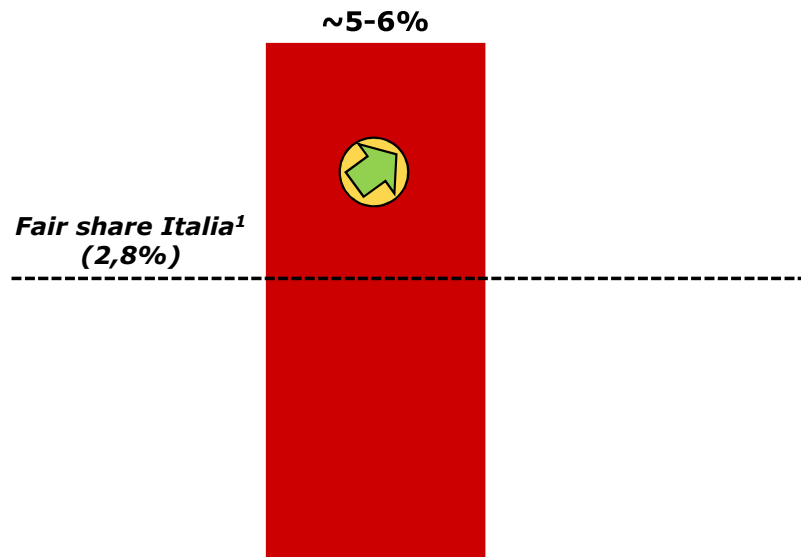
Oltre il 70% della produzione farmaceutica italiana è diretto all'estero

Global

Italia

... ma la nostra consolidata e crescente leadership produttiva deve essere sostenuta e sviluppata con un orizzonte/piano di lungo periodo...

Il settore farmaceutico in Italia: fatti e cifre



Key facts and trends

- **Secondo paese in Europa per produzione** (primo per produttività)
- Oltre **70%** destinato a **export: quota globale** in crescita
- Nonostante buona presenza su Biologici, sbilanciamento su **produzioni** molto **rilevanti** ma con **minore crescita attesa**
- **Produttività/saturazione al limite:** necessari investimenti/risorse per ulteriore sviluppo capacità

 Trend di crescita ultimi anni

Quota Italia su produzione Pharma global

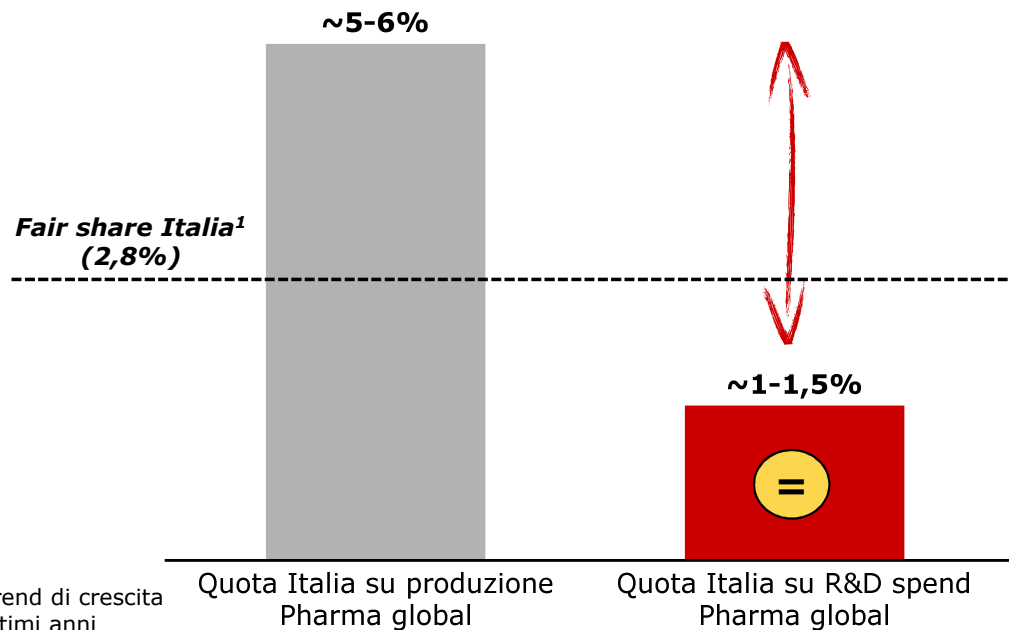
Nota 1: Media tra Incidenza PIL Italia su PIL WW (2,8%) e Incidenza mercato Pharma Italia su mercato Pharma WW (2,7%)

Fonte: Analisi Bain su dati Worldbank, IMS, Federfarma e Company annual reports.

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

... è necessario far evolvere il modello di innovazione per aumentare competitività e capacità di attrazione investimenti R&D...

Il settore farmaceutico in Italia: fatti e cifre



Key facts and trends

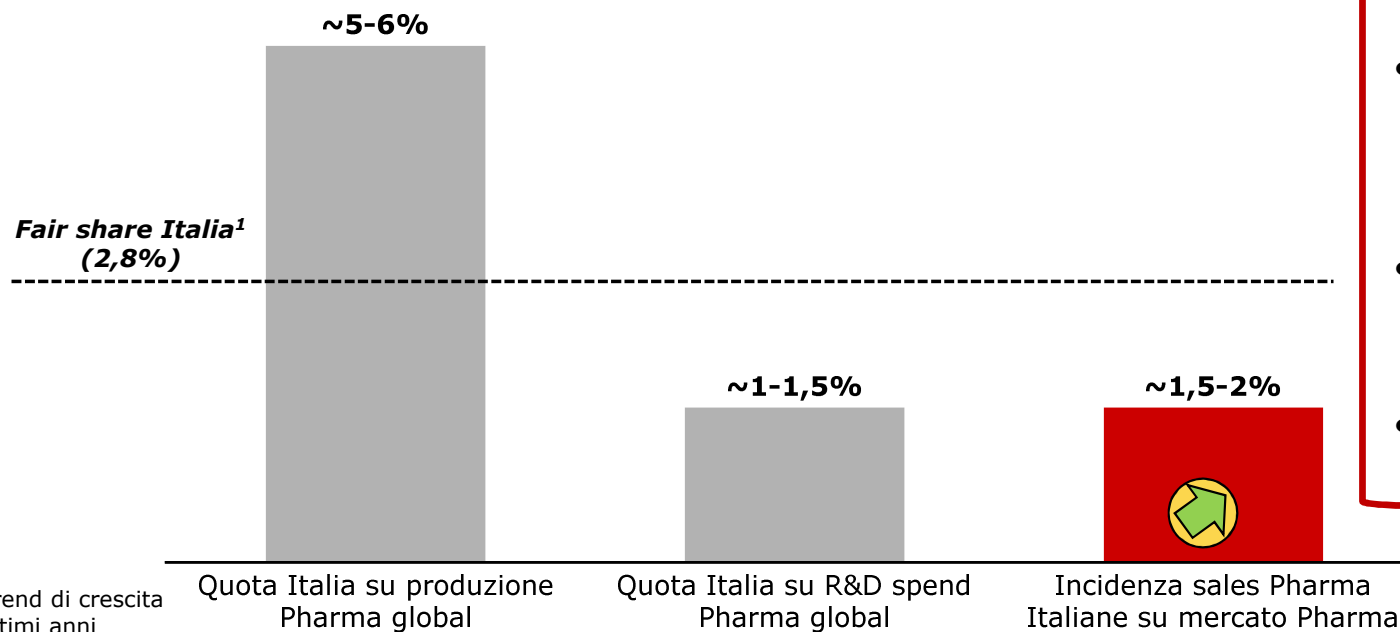
- Settore manifatturiero con più alta competitività, produttività e intensità R&D
- Italia **sottorappresentata** su **investimenti R&D**
- **Ricadute** potenziali significativamente **positive sul sistema Paese**:
 - Elevato valore aggiunto
 - Beneficio per SSN: fonte di ricavo e risparmio

Nota 1: Media tra Incidenza PIL Italia su PIL WW (2,8%) e Incidenza mercato Pharma Italia su mercato Pharma WW (2,7%)
Fonte: Analisi Bain su dati Worldbank, IMS, Federfarma e Company annual reports.

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

... esiste un potenziale di crescita ancora importante in termini dimensionali e di peso delle aziende italiane nel mercato globale...

Il settore farmaceutico in Italia: fatti e cifre



Key facts and trends

- Abbiamo aziende importanti e di grande successo internazionale
- Il comparto pharma in Italia ha registrato **tassi di crescita** in linea/superiori al mercato (anche se fortemente differenziati)
- Complessivamente il **settore** rimane ancora però **sottorappresentato** e frammentato...
- ... anche in conseguenza della **limitata presenza su importanti geografie**

 Trend di crescita ultimi anni

Nota 1: Media tra Incidenza PIL Italia su PIL WW (2,8%) e mercato Pharma Italia su mercato Pharma WW (2,7%)

Nota2: sales Pharma Italiane: somma fatturati aziende Pharma Italiane nell'ultimo anno disponibile

Fonte: Analisi Bain su dati Worldbank, IMS, Federfarma e Company annual reports.

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

... nonostante la forte internazionalizzazione delle nostre aziende, esistono importanti spazi di sviluppo in geografie consolidate

Il settore farmaceutico in Italia: fatti e cifre

Key facts and trends

- Il settore mostra un **importante componente di export (~60%)**
- Si rilevano **importanti spazi di crescita sui principali mercati pharma (US e Japan)**, sfruttati ancora in modo limitato

~1,5-2%

Incidenza sales Pharma
Italiane su mercato Pharma
global



US e Japan
rappresentano
55% del mercato
branded RX

Split geografico sales Pharma
Italia

Fonte: Analisi Bain su dati Worldbank, IMS, Federfarma e Company annual reports.

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

Agenda

1. Uno sguardo al mercato
2. I nuovi modelli vincenti nel Pharma
3. Qualche spunto di riflessione per aziende italiane
- 4. Recap e discussione aperta**



Recap e discussione aperta

- 1 Il farmaceutico è un mercato di **grandi dimensioni** che continua a mantenere **tassi di crescita** attesi in **linea/superiori alla storia recente**
- 2 Nonostante la crescita sia fortemente guidata dai Paesi emergenti, **US e Giappone** rappresentano ancora il **55% del mercato a brand**
- 3 I **generici** (anche se in calo rispetto al passato) e **Biologici** rappresentano i **principali driver di crescita**, con progressivo **sviluppo atteso per i Biosimilari**
- 4 La **focalizzazione** e la **leadership in una determinata categoria** rappresentano il **nuovo paradigma di successo nel Pharma**
- 5 **M&A e partnership** rappresentano **leve strategiche** sia per alimentare la ricerca e sviluppo sia per rafforzare la leadership di categoria
- 6 Il farmaceutico rappresenta un **settore strategico per l'Italia**, ma..
 - La nostra consolidata e crescente leadership produttiva deve essere sostenuta e sviluppata nel lungo periodo
 - E' necessario far evolvere il modello di innovazione per aumentare competitività e capacità di attrazione investimenti R&D
 - Esiste un potenziale di crescita ancora importante in termini dimensionali e di peso delle aziende italiane nel mercato globale, specialmente in geografie consolidate

