



The Brand Market Access Plan

**La méthode Smart Pharma Consulting
appliquée à la France**

Juin 2013

 **Smart Pharma Consulting**

1, rue Houdart de Lamotte – 75015 Paris – France
Tel.: +33 6 11 96 33 78 – Fax: +33 1 45 57 46 59
E-mail: jmpeny@smart-pharma.com
Website: www.smart-pharma.com

Sommaire

1. Introduction	p. 3
2. Analyse de la situation	p. 4
2.1. Organisation du système de santé en France	p. 4
2.2. Détermination du prix et du taux remboursement	p. 8
3. Méthode	p. 13
4. Conclusion	p. 22

1. Introduction

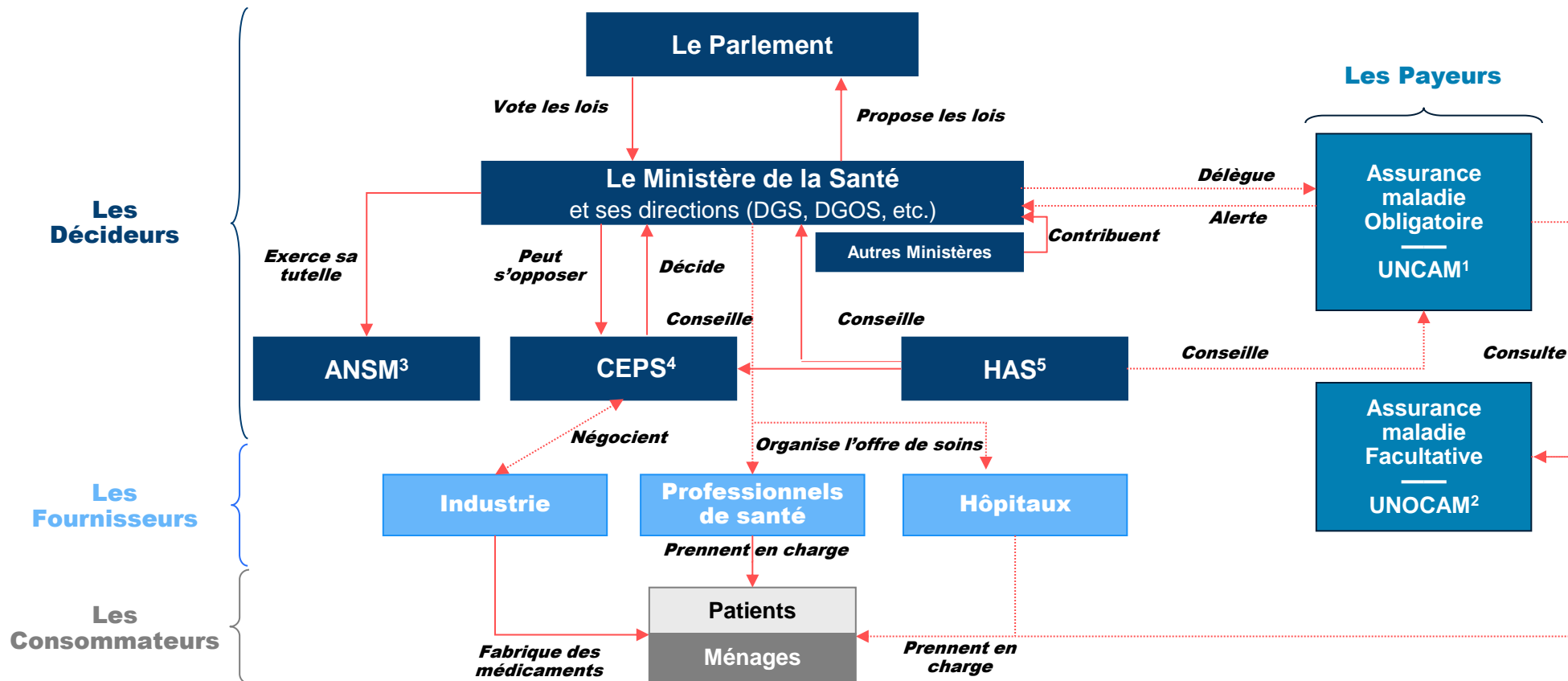
De par ses enjeux, le Market Access revêt une importance stratégique pour les laboratoires pharmaceutiques

Importance du Market Access

- Les enjeux liés au Market Access – ou « accès au marché » – sont d'une importance capitale pour les laboratoires pharmaceutiques
- L'absence d'accès au marché pour un produit ou un accès au marché dans de mauvaises conditions a des conséquences majeures pour l'entreprise exploitante
- Les profits peuvent être affectés à travers deux paramètres :
 - Le prix : une variation de prix de 1% entraîne en moyenne une variation de 5% à 8% des profits¹
 - Les volumes vendus qui peuvent être largement inférieurs aux attentes, en raison :
 - D'une autorisation de mise sur le marché trop restrictive (ex : indications limitées et population cible trop étroite, médicament réservé à la seconde ou à la troisième intention, médicament réservé à la prescription hospitalière, etc.)
 - D'une absence de remboursement ou d'un taux de remboursement faible (ex : 15%)
 - Recommandations des autorités de santé en faveur d'autres produits
- Un retard à la commercialisation dû à des délais trop longs au cours des différentes phases d'accès au marché, va raccourcir la période pendant laquelle le produit sera protégé par ses brevets et ainsi réduire son chiffre d'affaires potentiel au cours de son cycle de vie
- Il est donc essentiel pour les laboratoires pharmaceutiques de développer une stratégie de Market Access, basée sur une analyse approfondie de la situation et formalisée dans un « *Brand Market Access Plan* »

Les acteurs du système de santé en France peuvent être segmentés selon leur rôle de Décideurs, Fournisseurs, Consommateurs ou Payeurs

Relations entre les principaux acteurs de la santé (Niveau national)



L'ANSM, la Commission de la transparence et le CEPS sont les trois interlocuteurs clés des laboratoires pour l'enregistrement, l'obtention du remboursement et du prix

— **Autorisation, remboursement et fixation des prix des produits de santé : Les acteurs clés** —

ANSM	Commission de la transparence (CT) de la Haute autorité de Santé (HAS)	CEPS
<p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorisations (évaluation scientifique et technique des médicaments et des produits biologiques, délivrance des AMM et des ATU) ▪ Surveillances sanitaires ▪ Contrôle de qualité en laboratoire ▪ Contrôle de la publicité ▪ Inspections sur site des différents acteurs ▪ Information des professionnels et du public <p>Président : Pr Dominique MARANINCHI</p>	<p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation des médicaments ayant obtenu leur AMM, lorsque le laboratoire souhaite obtenir leur remboursement ▪ Avis sur la prise en charge des médicaments par la sécurité sociale, en appréciant leur SMR¹ et leur ASMR² ▪ Contribution au bon usage du médicament (BUM) en publiant une information scientifique pertinente et indépendante <p>Président : Pr Gilles BOUVENOT</p>	<p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fixation du prix et des marges des médicaments ▪ Décision sur les tarifs forfaitaires de responsabilité ▪ Détermination des sanctions en cas d'interdiction de publicité ▪ Négociation des conventions avec les entreprises <p>Président : M. Dominique GIORGI</p> <p>2 sections :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Section du médicament – Section des dispositifs médicaux

Source : « Les acteurs du système de soins Français, C. Leborgne, B. Keller » - Sites Internet de la HAS, de l'AFSSAPS et du CEPS - Analyses Smart Pharma Consulting

¹ Service médical rendu – ² Amélioration du service médical rendu

La Sécurité Sociale, qui regroupe les différents régimes obligatoires, peut être complétée par des régimes facultatifs d'assurance

Sécurité Sociale et régimes complémentaires

Régimes obligatoires

Régimes complémentaires facultatifs

Sécurité Sociale (Quatre branches : Maladie, vieillesse, famille et AT-MP¹)

Régime général

- Couvre **80%** de la population
- Destiné aux travailleurs salariés des secteurs privé et public

Régime agricole

- Géré par la MSA (Mutualité Sociale Agricole)
- Représente la protection sociale globale de l'ensemble de la profession agricole

Régime spécial des indépendants (RSI)

- Représente la couverture maladie-maternité des indépendants, artisans, commerçants et professions libérales, soit plus de 4 millions d'assurés et d'ayants-droit

Régimes spéciaux

- Incluent un grand nombre de régimes créés avant le régime général
- Exemples : Régime des Militaires, régime de la SNCF, régime de la RATP, régime des Marins, etc.

Mutuelles

Assurances privées

Organismes de prévoyance

Autres régimes :

- Couverture Maladie Universelle (CMU), qui permet aux plus démunis, résidant légalement en France, de bénéficier de la protection maladie de la Sécurité Sociale
- L'Aide Médicale d'État (AME), destinée à prendre en charge les dépenses médicales des étrangers résidant en France

Les ARS et les caisses primaires d'Assurance maladie assurent la gestion régionale et locale de l'Assurance maladie

Instances de l'Assurance maladie : Réseau territorial

ARS Agences Régionales de Santé
<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Une ARS par région administrative en métropole (22) + 4 dans les Dom-Tom <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Représentation des organismes locaux des principaux régimes d'assurance maladie Définition d'une politique de gestion du risque et suivi de sa mise en œuvre Conclusion avec l'UNCAM d'un contrat pluriannuel d'objectifs de gestion (COG) relatif à l'efficacité des soins, aux pratiques médicales et au bon usage du médicament Promotion et évaluation des actions de coordination des soins et de mise en place des bonnes pratiques Impulsion des politiques régionales et locales de gestion du risque : PRAM (plans régionaux de l'Assurance maladie) Gestion du Fonds d'aide à la qualité des soins de ville (FAQSV) Attribution de la dotation régionale pour les réseaux de soins

CARSAT Caisses d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail
<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> 14 antennes régionales de la Caisse nationale d'Assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) et de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) Pas de CARSAT en Ile-de-France mais une Caisse régionale d'Assurance maladie Ile-de-France (CRAMIF) <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Versement des retraites de base pour le compte de la CNAV Établissement des barèmes de cotisation pour les accidents du travail et les maladies professionnelles Implication dans la prévention des risques professionnels Engagement dans des actions de prévention et de promotion de la santé (organisation ou prévention de programmes: lutte contre le tabagisme, l'alcoolisme, le SIDA, etc.)

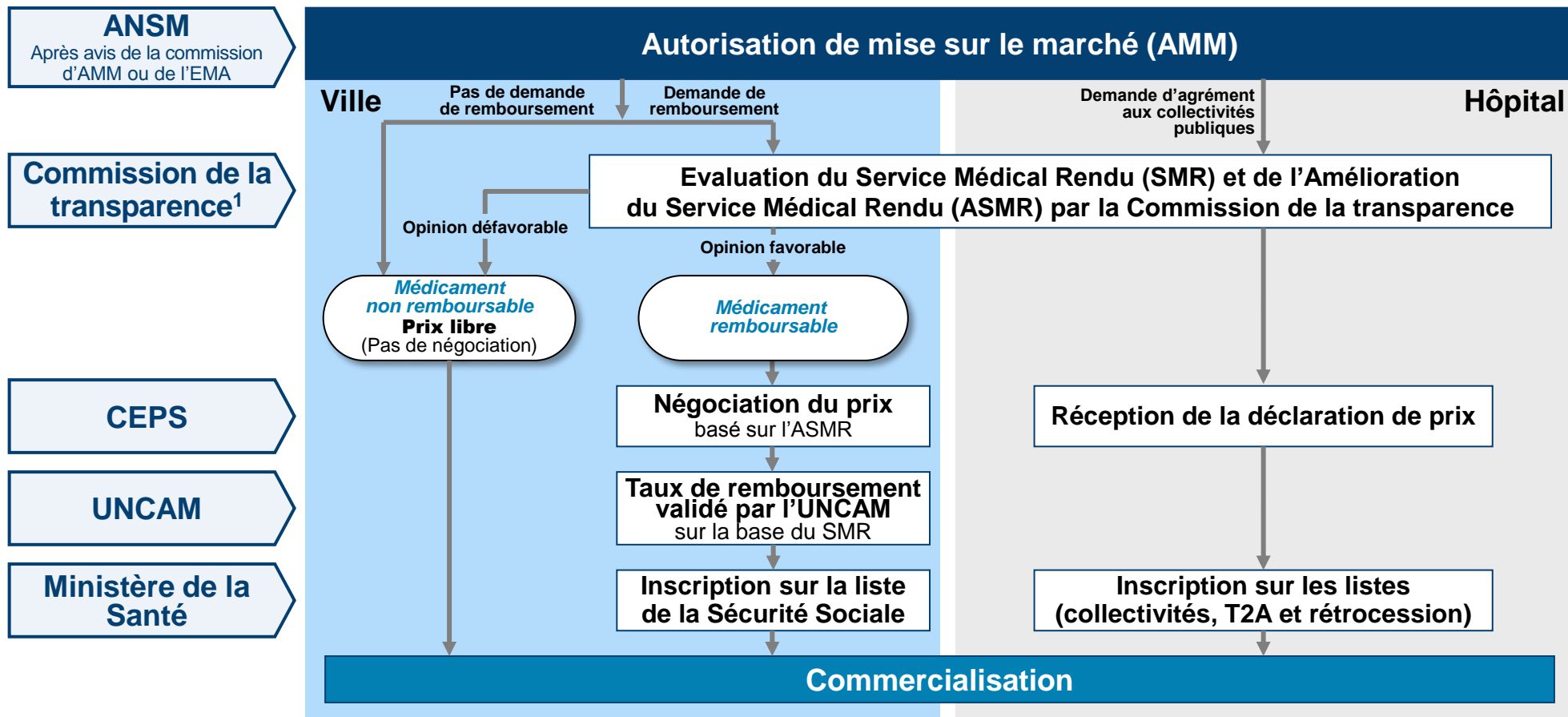
CPAM Caisses Primaires d'Assurance maladie
<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Antennes locales de la CNAMTS 101 CPAM en métropole 1 CCSS¹ en Lozère 4 CGSS² et 1 CSS³ en Outre-Mer <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion quotidienne et locale de l'Assurance maladie Traitement des feuilles de soins Gestion des relations avec les professionnels de santé libéraux : <ul style="list-style-type: none"> Application des barèmes pour les médecins conventionnés Paiement des professionnels lorsque les patients sont dispensés de l'avance de frais Engagement éventuel de sanctions contre les praticiens « indélégués » Dépistage et prévention (ex : dépistage du cancer du sein, etc.) Éducation sanitaire

Source : « Les acteurs du système de soins Français, C. Leborgne, B. Keller » – ameli.fr
 Analyses Smart Pharma Consulting

¹ Caisse commune de sécurité sociale (gère les services de l'assurance maladie, des prestations familiales et du recouvrement) – ² Caisses générales de sécurité sociale – ³ Caisse de sécurité sociale

Le passage en Commission de la transparence constitue la première étape pour l'accès au marché des médicaments candidats à une prise en charge par la collectivité

Le processus de fixation des prix et du remboursement



Source : Directive « Transparence » 89/105/CEE et mises à jour – www.ansm.sante.fr – www.leem.org - Analyses Smart Pharma Consulting

¹ Commission de la HAS

SMR et ASMR sont évalués par la Commission de la transparence et respectivement utilisés pour la fixation du taux de remboursement et du prix en cas de remboursement

Evaluation du SMR et de l'ASMR par la Commission de la transparence

Service médical rendu (SMR)

- Attribué par la Commission de la transparence¹ (CT)
- Critères : efficacité, sécurité, caractère préventif, symptomatique ou curatif, gravité de l'affection et intérêt en termes de santé publique
- Pas de comparaison aux autres produits
- Permet de définir un taux de remboursement

Caractéristiques	Taux de remboursement
Majeur ou important	100% ou 65%
Modéré	30%
Faible	15%
Insuffisant	0%

Note : Le SMR est réévalué tous les 5 ans par la HAS

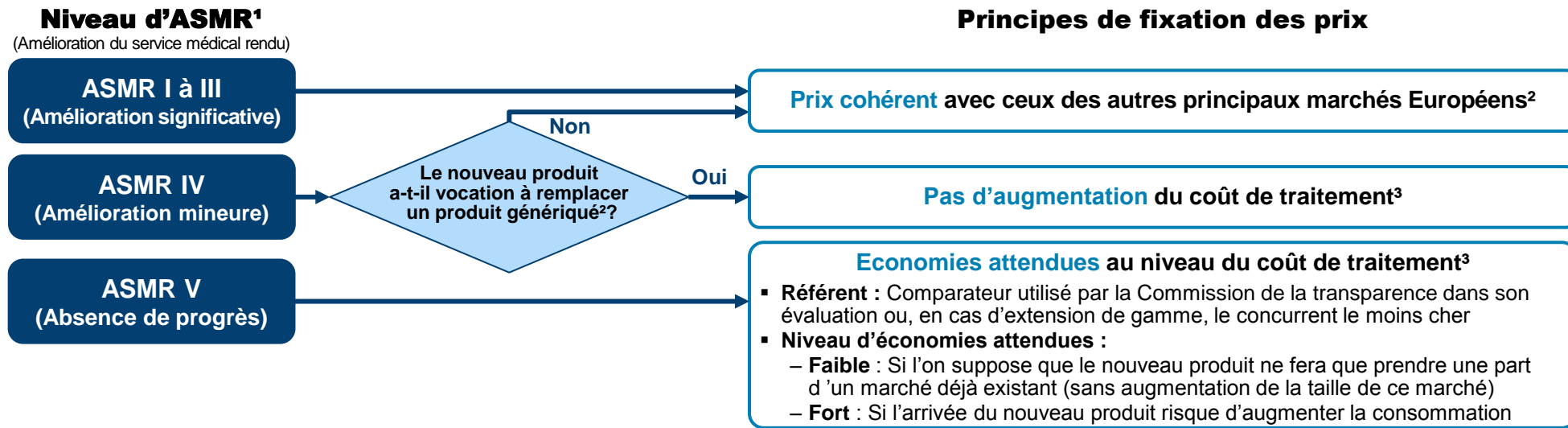
Amélioration du service médical rendu (ASMR)

- Niveau d'ASMR attribué par la Commission de la transparence¹ (CT)
- Evaluation du **progrès thérapeutique** apporté par un médicament **par rapport aux autres médicaments** déjà commercialisés dans la même classe médicamenteuse : amélioration de l'efficacité et/ou du profil d'effets indésirables et/ou de la commodité d'emploi
- Prise en compte de l'ASMR lors de la négociation du prix avec le Comité Economique des Produits de Santé (CEPS)

	Niveau d'ASMR
ASMR I	Majeur <i>(nouvelle classe thérapeutique, réduction de la mortalité)</i>
ASMR II	Important
ASMR III	Modéré
ASMR IV	Mineur
ASMR V	Absence de progrès

Le niveau de prix accepté par le CEPS est conditionné par le niveau d'ASMR¹ (amélioration du service médical rendu) attribué par la Commission de la transparence

Principes de fixation des prix du médicament vendu en officine

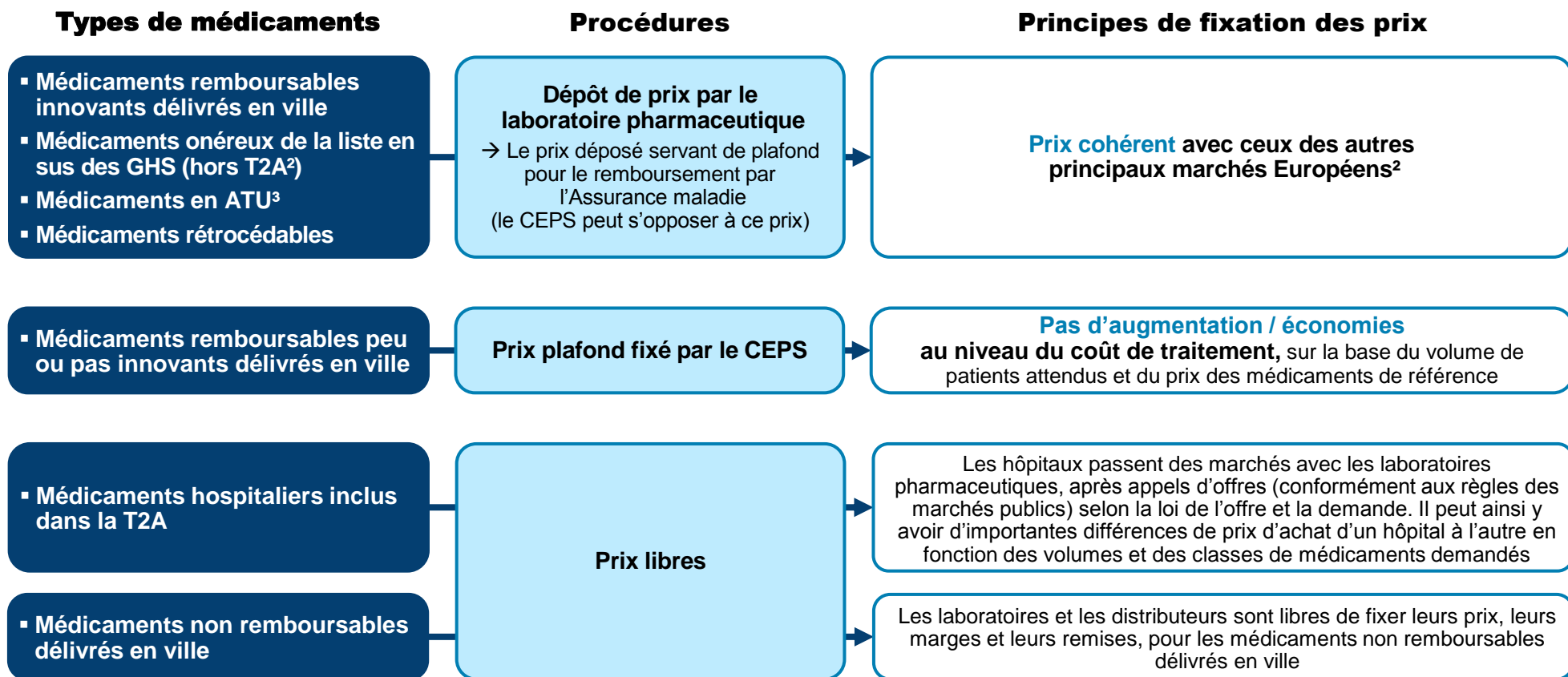


Des clauses spécifiques peuvent être ajoutées à la convention de prix :

- **Clauses de partage de risques** : Le laboratoire est alors tenu de payer des compensations financières pour rembourser le surcoût pour l'Assurance maladie, si les ventes dépassent les prévisions pendant les quatre premières années de commercialisation
- **Clauses de révision de prix** :
 - **Des clauses de volume** peuvent être prévues quand un changement d'ASMR ne porte que sur une seule des indications du produit. Un suivi des ventes est mis en place pour s'assurer que le médicament est bien utilisé dans l'indication pour laquelle il a reçu son ASMR. En cas de non respect, une baisse de prix ou des remises peuvent être exigées
 - **Des clauses de CTJ** (coût de traitement journalier) peuvent être prévues quand une gamme de produits présente différents dosages. Le but est de contrôler le coût de traitement journalier moyen en s'assurant du bon usage des différents dosages. Si la distribution de la consommation parmi les différents dosages ne correspond pas aux prévisions, le prix peut-être revu pour obtenir le coût de traitement journalier prévu initialement
 - **Des clauses liées aux dosages ou aux posologies** permet d'effectuer des baisses de prix en cas de dépassement des doses moyennes (le coût de traitement est calculé initialement sur la base d'une dose moyenne)

Selon sa catégorie, le prix d'un médicament à l'hôpital peut être déposé par les laboratoires, fixé par le CEPS, libre ou proposé en réponse à des appels d'offres

Principes de fixation des prix du médicament vendu à l'hôpital



Source : Rapport d'activité du CEPS, 2011- LEEM - IRDES - Analyses Smart Pharma Consulting

¹ Comité Economique des Produits de Santé - ² Tarification à l'activité - ³ Autorisation temporaire d'utilisation

L'évaluation médico-économique va être systématisée pour les médicaments ayant une ASMR¹ majeure, importante ou modérée, et impact significatif sur les dépenses de santé

— Décret du 2 octobre 2012 relatif aux missions médico-économiques de la HAS² —

Objet

- **Mise en œuvre de l'évaluation médico-économique** nécessaire à l'évaluation des produits et des technologies de santé de santé dans le cadre des demandes d'inscription ou de renouvellement d'inscription au remboursement

Produits et technologies concernés

- **Une évaluation médico-économique est requise si deux conditions sont remplies :**
 1. Demande de reconnaissance ou de confirmation d'une **ASMR majeure, importante ou modérée**
 2. Produit ou technologie ayant ou susceptible d'avoir un **impact significatif sur les dépenses de santé**, compte tenu de :
 - Son incidence sur l'organisation des soins, sur les pratiques professionnelles, ou sur les conditions de prise en charge des malades
 - Son prix

Modalités

- **L'évaluation médico-économique intervient au moment du dépôt d'une demande d'inscription au remboursement ou lors de son renouvellement**
- **L'évaluation est réalisée par la Commission Évaluation Économique et Santé Publique (CEESP) de la HAS**, sur la base des données fournies par l'entreprise (lors de la demande d'inscription ou de réinscription, les entreprises sont tenues de soumettre au CEESP (et en copie au CEPS³) toutes études et données médico-économiques dont elles disposent et qui sont nécessaires à l'évaluation)
- La CEESP émet un avis fondé sur l'**analyse comparative**, entre les différentes alternatives thérapeutiques médicalement pertinentes, du rapport entre les **coûts engagés** et les **bénéfices pour la santé et la qualité de vie** des personnes concernées
- **L'avis rendu par la CEESP est public, soumis à une procédure contradictoire et transmis au CEPS**

Entrée en vigueur

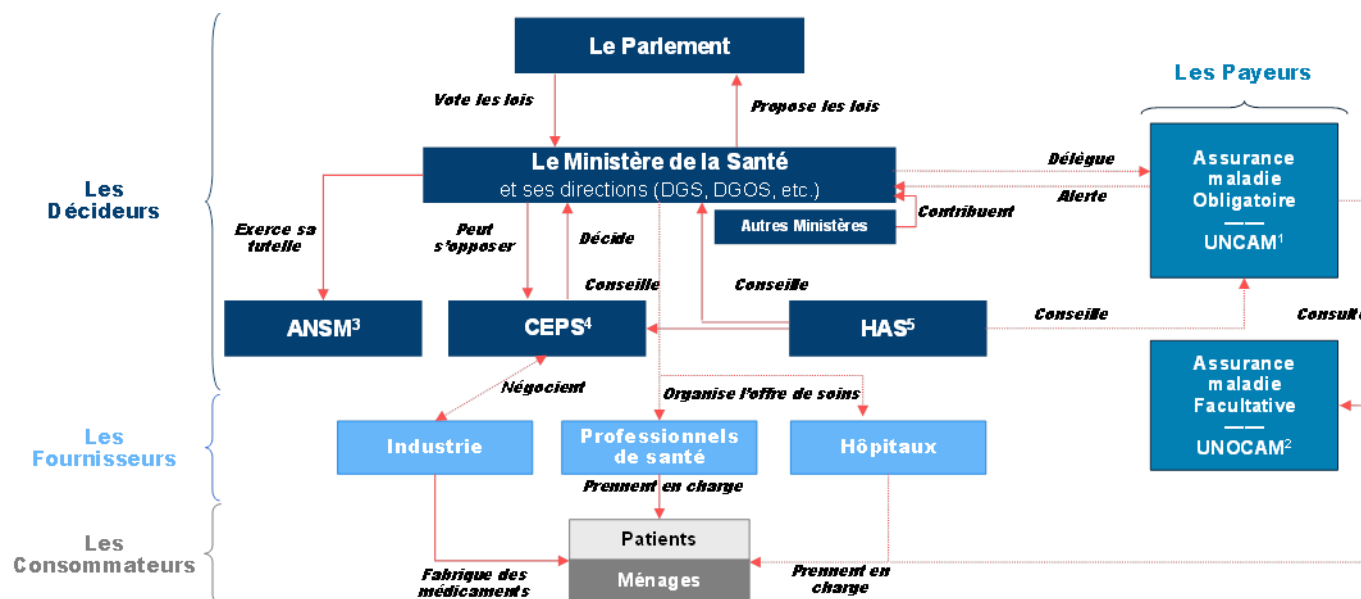
- **4 octobre 2013** (un an après la publication du décret au Journal Officiel)

3. Méthodologie

Il importe de bien comprendre les rôles et responsabilités des parties prenantes, leurs sphères d'influence et les processus qui régissent leurs interactions

Cartographie des parties prenantes

Illustratif - France

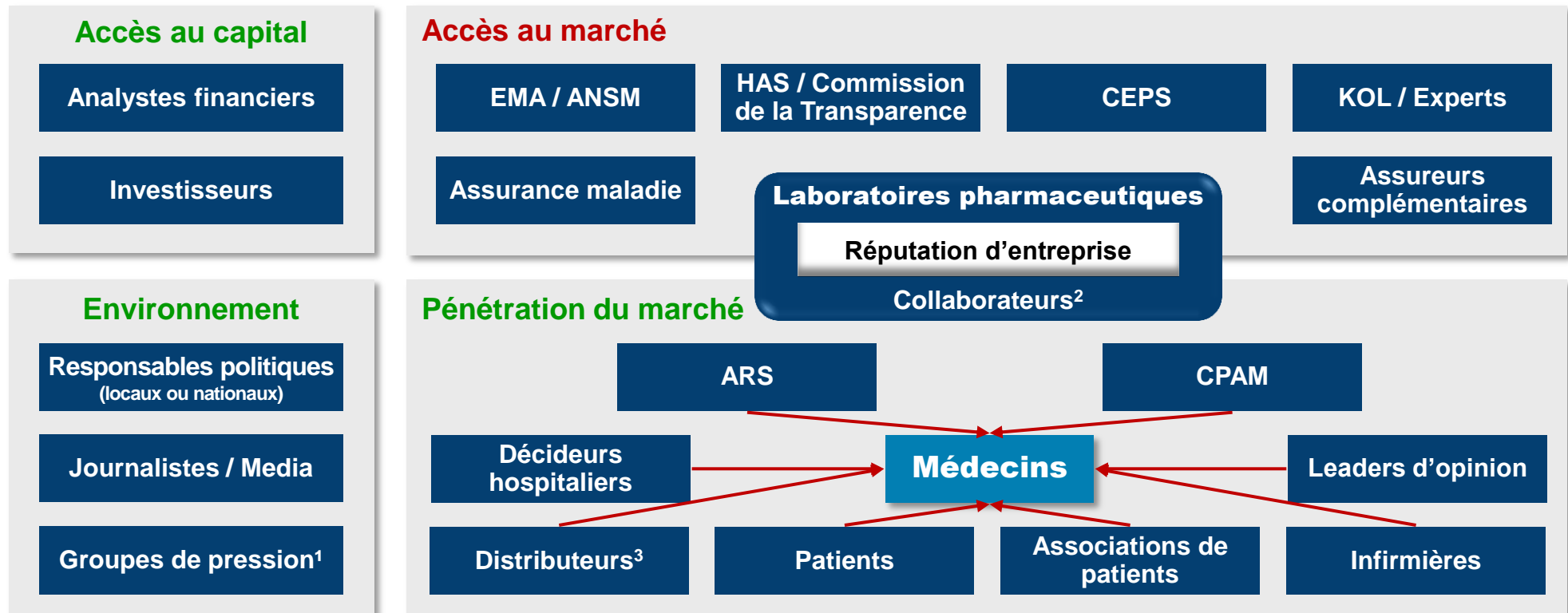


- Avant de mettre en place une stratégie de Market Access, il est essentiel de bien :
 - Identifier les acteurs qui jouent un rôle clé dans l'accès au marché (et les conditions d'accès au marché)
 - Bien maîtriser le rôle et les responsabilités des acteurs clés
 - Identifier les sphères d'influence des acteurs clés
 - Bien comprendre les interactions entre ces différents acteurs et les enjeux de ces interactions

Les laboratoires pharmaceutiques doivent sélectionner les acteurs du système de Market Access les plus influents

Acteurs clés du Market Access

Illustratif - France



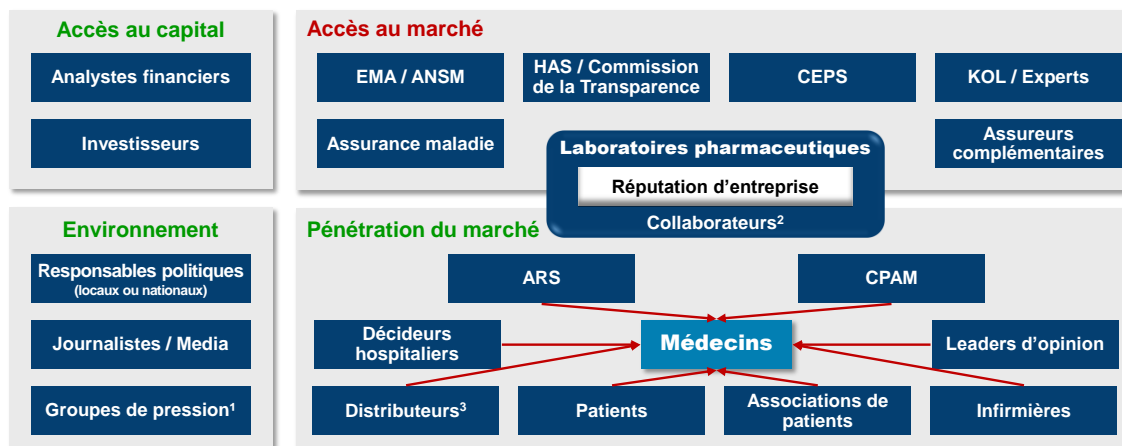
Source : Smart Pharma Consulting

¹ Associations de consommateurs, ONG humanitaires, etc. – ² Y compris les syndicats – ³ Grossistes, pharmaciens et groupements de pharmaciens

Avant toute tentative d'interactions avec les acteurs du Market Access, les laboratoires doivent les qualifier avec soins et en fonction des caractéristiques du produit considéré

Qualification des acteurs clés du Market Access

Illustratif - France



- Le profil de chaque acteur clé doit être **analysé au cas par cas** et mis **à jour régulièrement** par les collaborateurs du laboratoire
- Il est essentiel **de comprendre les déterminants de l'opinion** – positive ou négative – à l'égard du produit et du laboratoire qui le commercialise ou qui souhaite l'introduire, pour chaque acteur ou groupe d'acteurs

Source : Smart Pharma Consulting

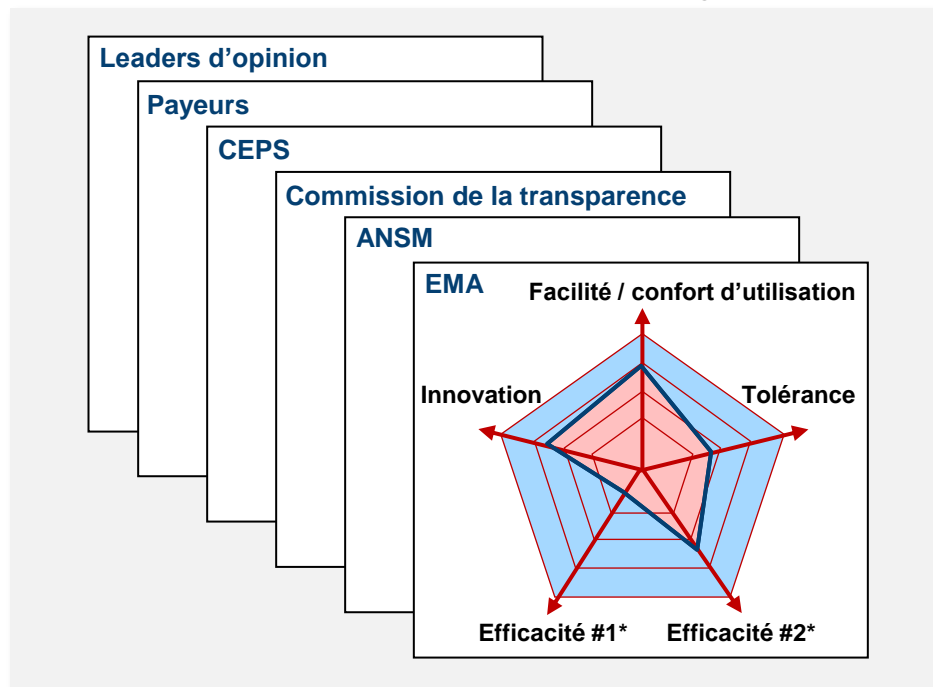
¹ Associations de consommateurs, ONG humanitaires, etc. – ² Y compris les syndicats – ³ Grossistes, pharmaciens et groupements de pharmaciens

Le **Brand Market Access Index™** permet de mesurer, pour chaque acteur, ou groupe d'acteurs, l'influence des différents leviers qui déterminent la réputation d'un produit

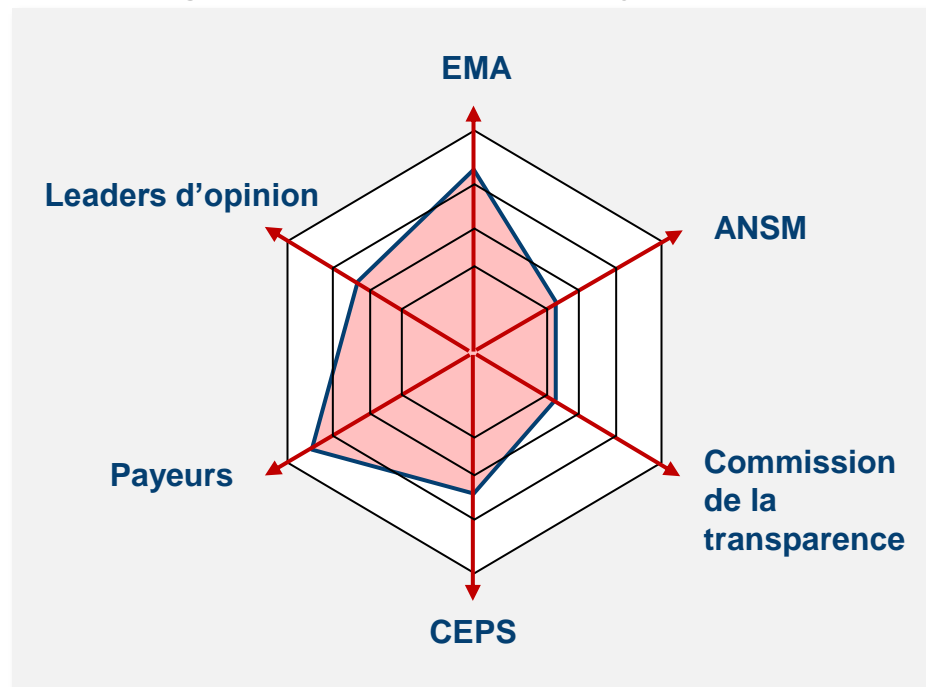
Brand Market Access Index™ par acteur clé

Illustratif - France

Evaluation détaillée de la marque par type d'acteurs



Index global de la marque par type d'acteurs



La **Brand Market Access Index™** mesure l'opinion générale – positive ou négative – des acteurs. Cette opinion dépend de l'image véhiculée par le laboratoire et les parties prenantes

La **Brand Market Access Audit™** facilite l'identification des leviers clés, par acteur, ou groupe d'acteurs, pour optimiser le remboursement et le niveau de prix

Brand Market Access Audit™ par acteur clé

Illustratif - France

Market Access						Performance relative			Leviers stratégiques
KOLs / Experts	HAS / CT ¹	CEPS	Associations de patients	ARS	INCA	Supérieure	Égale	Inférieure	
Déterminants de la réputation par groupe de parties prenantes									
1. Produits & Services							✓		
2. Responsabilité sociale							✓		
3. Relations « clients »								✓	
4. Performance financière						✓			
5. Leadership & Innovation							✓		
.....						✓			

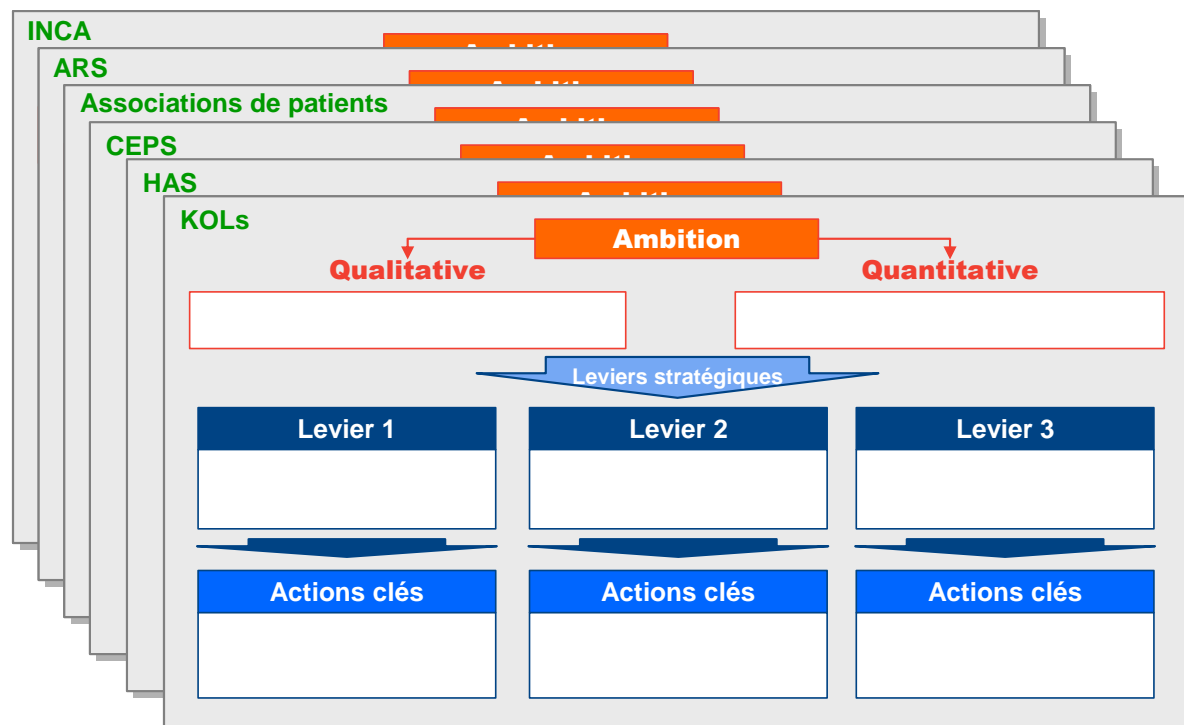
- La **mise en perspective de la performance d'un produit** par rapport à ses concurrents (ou produits de référence), sur chacune de ses principales dimensions d'un point de vue Market Access, telles qu'elles sont exprimées par les acteurs clés, permet d'**identifier ses forces et ses faiblesses**
- Les leviers stratégiques sont soit des forces à renforcer, soit des faiblesses à corriger, voire des points indifférenciés sur lesquels le laboratoire pourra chercher à créer la différence, afin d'induire la préférence des acteurs à l'égard de son produit

La **Brand Market Access Card™** peut être remplie pour un ou plusieurs groupes d'acteurs pour lesquels une amélioration de la réputation du produit est attendue

Brand Market Access Card™ par acteur clé

Illustratif - France

Brand Market Access Card™

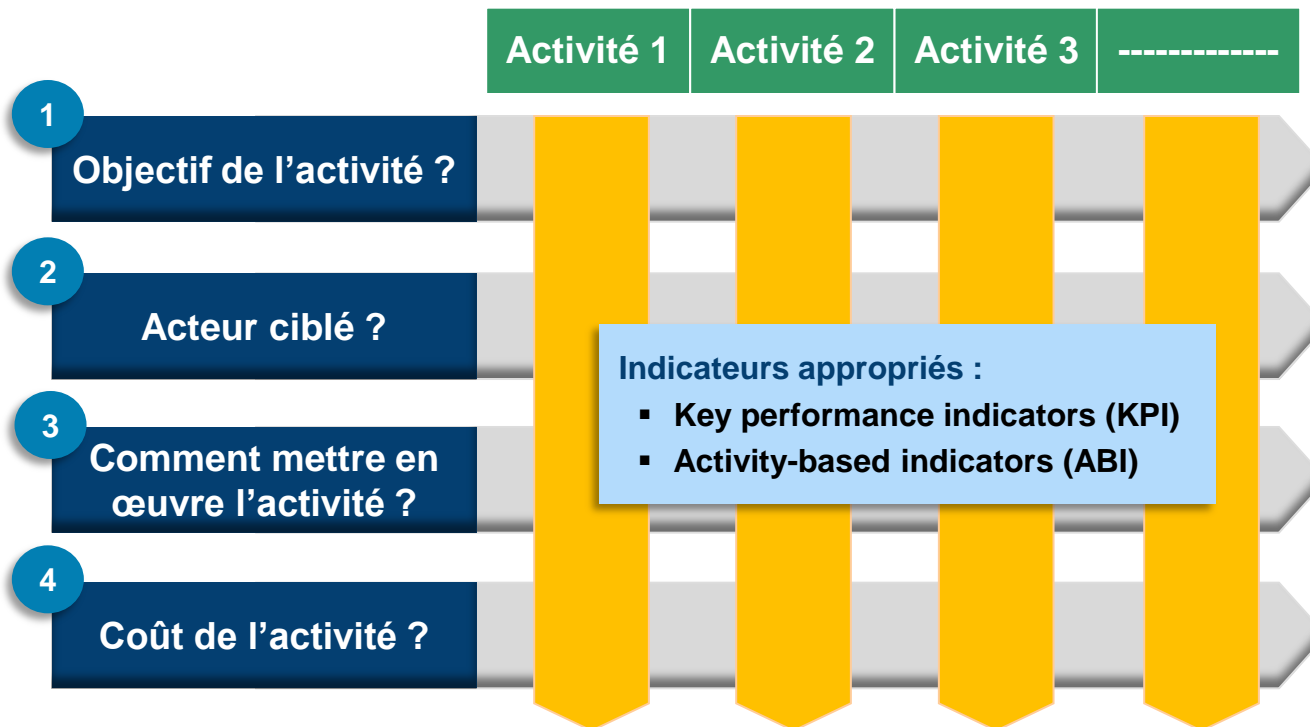


- La **Brand Market Access Card™** peut être appliquée à un **individu**, un **groupe de parties prenantes** ou globalement pour **l'ensemble des parties prenantes** sur le marché français
- Les leviers stratégiques et les actions clés correspondantes seront définis de manière à **atteindre l'ambition fixée pour le produit, d'un point de vue Market Access**
- Les leviers stratégiques sont des **forces** sur lesquelles le laboratoire doit s'appuyer pour **créer ou renforcer un avantage concurrentiel**
- Il peut également s'agir de **faiblesses à corriger** ou de points indifférenciés
- Cette carte favorise l'alignement entre l'ambition, les leviers stratégiques et les actions clés correspondantes

Les KPI¹ mesurent l'impact des activités mises en œuvre pour optimiser le Market Access du produit, alors que les ABI² évaluent la qualité d'exécution de ces activités

KPI et ABI : Outils de suivi des performances et des activités de Market Access

Illustratif



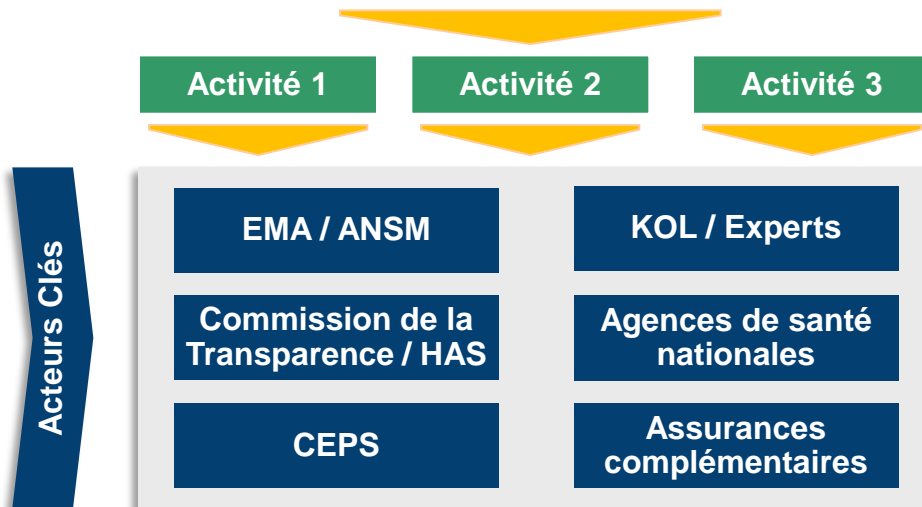
- Il faut définir des **indicateurs pertinents** qui permettront de suivre au fur et à mesure :
 - Les **résultats des activités spécifiques avec des indicateurs clés de performance (KPI)**
 - La **qualité de mise en œuvre des différentes activités (ABI)**
- KPI et ABI sont complémentaires et évalués au regard d'objectifs prédéfinis

La mise en œuvre de la stratégie Market Access par produit nécessite la coordination des acteurs des collaborateurs et un ajustement de l'organisation du laboratoire

Mise en œuvre de la stratégie Market Access du produit

Plan de communication interne

Vision partagée concernant la stratégie Market Access

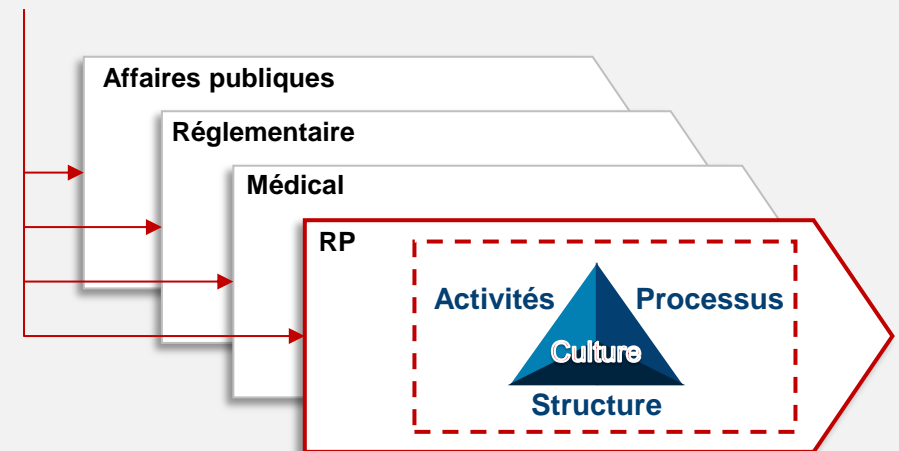


- Il est essentiel que l'ensemble de l'entreprise **partage la même vision** pour parvenir à optimiser le Market Access des produits
- Cette vision doit être insufflée par le top management et relayée fidèlement par la communication interne
- Elle doit ensuite être **traduite en activités spécifiques et pertinentes** qui seront mises en œuvre par les collaborateurs

Ajustements organisationnels

Illustratif

Coordination & intégration

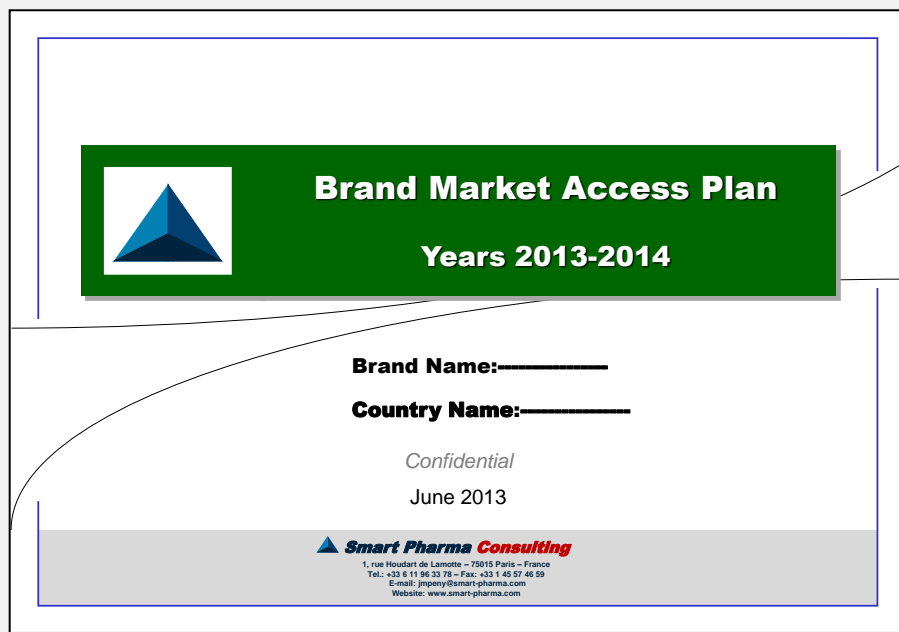


- Pour une meilleure efficacité, les collaborateurs peuvent être répartis en groupes affectés à différents acteurs du Market Access (commission de la transparence, leaders d'opinion, etc.)
- Au sein de chaque groupe les collaborateurs doivent partager l'information et coordonner leurs activités pour optimiser le Market Access de chaque produit considéré

Formaliser des *Brand Market Access Plans* par pays améliore la planification et le suivi des activités, ainsi que la coordination et la coopération entre les collaborateurs

Brand Market Access Plan

Illustratif



Contenu du *Brand Market Access Plan*

1. Analyse de la situation

- a. Cartographie des acteurs clés
- b. Qualification des acteurs clés
- c. *Brand Market Access Index*TM par acteur clé
- d. *Brand Market Access Audit*TM par acteur clé

2. Stratégie & tactiques

- a. *Brand Market Access Card*TM par acteur clé
- b. Définition des activités clés pour activer les leviers stratégiques

3. Mise en œuvre des activités

- a. Plan d'actions & diagramme de Gantt
- b. Outils de suivi des activités et de la performance

4. Conclusion

L'importance et la complexité de l'accès au marché, rendent nécessaire la réalisation de *Brand Market Access Plans*, qui améliorent l'efficacité et l'efficience des activités

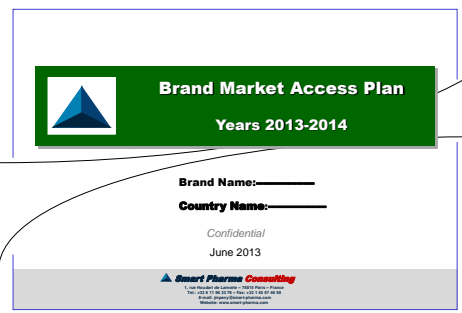
Synthèse

- Le Market Access est un enjeu extrêmement important pour les laboratoires pharmaceutiques
- Toutefois, avant de mettre en place une stratégie de Market Access, il est essentiel de bien :
 - Identifier les acteurs qui jouent un rôle clé dans l'accès au marché (et les conditions d'accès au marché)
 - Bien maîtriser le rôle et les responsabilités des acteurs clés
 - Identifier les sphères d'influence des acteurs clés
 - Bien comprendre les interactions entre ces différents acteurs et les enjeux de ces interactions
- La réputation des laboratoires et de leurs produits auprès des acteurs clés a une influence déterminante sur l'accès et les conditions d'accès au marché
- Il convient donc pour les laboratoires pharmaceutiques de mettre en place une réelle stratégie de développement de la réputation afin de parvenir à commercialiser leurs produits dans les meilleures conditions de Market Access
- La mise en œuvre efficace et efficiente de la stratégie Market Access des produits requiert la mobilisation interne des collaborateurs et, le plus souvent, un ajustement organisationnel
- Smart Pharma Consulting recommande de réaliser des *Brand Market Access Plans* pour améliorer la planification et le suivi des activités, ainsi que la coordination et la coopération entre les collaborateurs

4. Conclusion

Smart Pharma Consulting propose une approche en 3 phases pour aider les laboratoires pharmaceutiques à développer leurs *Brand Market Access Plans*

Méthode développée par Smart Pharma Consulting

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Illustratif
<h4 data-bbox="147 454 613 492">Analyse de la situation</h4> <ul data-bbox="99 554 685 1225" style="list-style-type: none"> ▪ Revue des acteurs clés impliqués dans le Market Access ▪ Qualification et cartographie de ces acteurs clés, compte tenu de leurs rôles, responsabilités, niveau et périmètre d'influence, de leurs attentes ▪ Evaluation de la réputation du produit grâce au <i>Brand Market Access Index™</i> ▪ Réalisation du <i>Brand Market Access Audit™</i> mettant en exergue les forces et faiblesses du produit dans le contexte de son accès au marché 	<h4 data-bbox="783 436 1280 511">Développement d'une stratégie Market Access</h4> <ul data-bbox="747 554 1334 1225" style="list-style-type: none"> ▪ Fixation d'un objectif Market Access par produit (scénarisation et probabilisation) ▪ Identification et sélection des leviers stratégiques qui permettront d'atteindre l'objectif fixé par scénario ▪ Développement d'un plan d'actions détaillé et intégré entre les différentes fonctions clés du laboratoire impliquées dans le processus de Market Access ▪ Sélection des KPIs¹ et ABIs² pour mesurer et piloter l'impact des actions à mettre en place 	<h4 data-bbox="1431 436 1929 511">Formalisation d'un Brand Market Access Plan</h4> <ul data-bbox="1400 554 1987 853" style="list-style-type: none"> ▪ Formalisation d'un <i>Brand Market Access Plan</i> par produit ▪ Ajustement de l'organisation et définition des processus internes qui garantiront la qualité d'exécution des activités relatives au Market Access <div data-bbox="1446 896 1918 1215">  </div>	

EXEMPLES DE MISSIONS

1 Stratégie

- **Evaluation de l'attrait des marchés (Produits innovants ville / hôpital – Vaccins – OTC – Génériques)**
- **Stratégie de croissance**
 - Optimisation des investissements marketing/ventes
 - Développement d'un laboratoire sur le marché hospitalier
 - Évaluation d'entreprises en vue de leur acquisition
- **Prolongation du cycle de vie des produits**
 - Amélioration de la performance des produits matures
 - Adaptation de la stratégie de prix des produits
- **Défense contre l'arrivée de nouveaux entrants**
- **Stratégie concurrentielle à l'hôpital**
- **Stratégie de partenariats laboratoires / officines**

2 Management

- **Animation et structuration de la réflexion stratégique des équipes produits**
 - Identification des enjeux-clés
 - Challenge des choix stratégiques
- **Formation aux prévisions de ventes (modélisation)**
- **Programme de développement des Directeurs Régionaux**
 - Coaching des Délégués Médicaux
 - Mise en place de plans de développement
 - Conduite et accompagnement du changement
- **Formation des réseaux de visite médicale aux techniques de ventes (STAR¹)**

¹ Sales Techniques Application for Results : Programme de formation



3 Organisation

- **Redéfinition de l'organisation d'unités opérationnelles (au niveau de filiales, de business units, etc.)**
- **Amélioration de l'efficacité des forces de ventes (processus de qualification, de ciblage, de segmentation)**
- **Amélioration du processus de distribution des médicaments**
- **Formalisation du processus de planification stratégique**