

Market access e supply chain

niente sarà come prima



La crescente complessità dei processi aziendali non deve spaventare il farmacista che, facendo leva su un mix di conoscenze scientifiche e umanistiche, può gestire il cambiamento in modo profittevole

La matematica americana Grace Murray Hopper disse una volta che la frase più pericolosa al mondo è: “Abbiamo sempre fatto così”. Dire invece “Cambiamo pure modo di farlo, basta che a cambiarlo siamo noi”, è tutt'altra cosa.

La velocità del cambiamento è ben visibile nella gestione aziendale dei processi, che si sono complicati notevolmente negli ultimi 55 anni. Gli indicatori di performance da 7 sono diventati 42 (dati Boston Consulting Group) e all'aumentare della complessità è corrisposta una gestione più complicata, con meccanismi procedurali aumentati di 35 volte.

Il processo di cambiamento che in questi ultimi anni ha attraversato l'impresa farmacia italiana è stato molto rapido e veloce. In poco tempo il business che vedeva 80% dei prodotti in farmacia e 20% in ospedale è notevolmente cambiato: il rapporto è ora di 60 a 40. La farmacia ha tentato di esemplificare i processi ed è stata spinta dalle varie normative a individuare nel prezzo il parametro di 'governance' aziendale più semplice da gestire, ma il meno diversificante. Nel lavoro 'Le ricerche di mercato tra format tradizionali e non' abbiamo chiesto a 196 consumatori: “Se Lei dovesse acquistare un prodotto che nella Farmacia A sotto casa costa 10 euro e nella farmacia B 9 euro (10% di sconto), dove lo comprerebbe?”.

Il 78% ha risposto sotto casa. Il prezzo ha la sua valenza, ma sicuramente una forte richiesta di attenzione da parte dei pazienti-clienti minimizza la variabile prezzo. I dati Coop 2018 dicono che il 43% dei clienti dichiara di cambiare negozio in base alle promozioni e il 45% dice di farlo per provare la novità. In farmacia le cose sono differenti, tuttavia i farmacisti sono portati a ragionare sul fatto che il

cliente ha un tasso di infedeltà elevatissima. La richiesta di avere una valutazione di prezzo sul prodotto X può nascondere la mancanza di attenzione nei suoi riguardi. Ma come mostrare attenzione al cliente? Si potrebbe puntare su aderenza terapeutica, migliore approccio comunicativo ed empatico, ottimizzazione dei servizi front-office, migliore cura dell'aspetto distributivo.

Market Access e farmacia dei servizi

Fare comunicazione ed educazione sanitaria, fare diagnosi, svolgere un ruolo di cura e riabilitazione: teoricamente la farmacia può, in termini di competenze tecnico scientifiche, svolgere tutte queste tipologie di servizio. In termini aziendali, però, è opportuno fare delle scelte, operare un'analisi costo-beneficio e una valutazione dei KPI (Key Performance Indicator) specifici.

Caratterizzarsi nell'educazione sanitaria impone un'adeguata pianificazione: rivolgersi a una popolazione poco consapevole delle problematiche preventive è un'impresa che richiede metodologia e forte attenzione al dato epidemiologico. Si potrebbe decidere di selezionare alcuni aspetti preventivi e specializzarsi in quelli, per esempio selezionare il paziente cardiometabolico.

La segmentazione di questo tipo di paziente presuppone l'identificazione dei suoi fattori di rischio. Ciò richiede investimento strumentale e standardizzazione dei processi e una capacità di selezionare il paziente al fine di permettere un arruolamento adeguato e significativo, tale da raggiungere interessanti volumi di business. Svolgere un'azione diagnostica vuol dire concentrarsi su una popolazione mediamente consapevole del proprio rischio, ma anche più facilmente identificabile, probabilmente con un livello di investimento più contenuto rispetto al precedente





esempio. Svolgere un'opera di cura e riabilitazione, infine, significa rivolgersi a una popolazione malata con un'alta consapevolezza.

In questo caso l'investimento in selezione dei pazienti è decisamente basso.

Dopo aver analizzato se la farmacia ha tutte le prerogative idonee per svolgere questi compiti, in termini sia strutturali sia organizzativi, dovremmo definire il tempo da dedicare al paziente.

La gestione del tempo è una risorsa chiave nella professione in farmacia.

Il tempo non va perso ma delimitato, organizzato e ottimizzato, prima di iniziare qualsiasi nuova 'avventura'.

Il tempo formativo per specializzarsi, sia sugli argomenti tecnici sia su quelli comunicativi, è ben speso, perché rivolto all'attenzione del paziente.

Market Access e distribuzione dei farmaci per conto (DPC)

La farmacia dei servizi trova la sua giusta corrispondenza nel gestire agevolmente il 'core business dei farmaci etici maturi', nella proposizione di prodotti di integrazione alimentare o nutraceutici, qualora necessari, oppure attraverso il completamento con prodotti beauty e/o commerciali.

La gestione dei prodotti Dpc è decisamente la più complessa.

Le aziende produttrici posizionano questi prodotti nel

**COME
MOSTRARE
ATTENZIONE
AL CLIENTE?
PUNTANDO
SU ADERENZA
TERAPEUTICA,
MIGLIORE
APPROCCIO
COMUNICATIVO
ED EMPATICO,
OTTIMIZZAZIONE
DEI SERVIZI
FRONT-OFFICE,
MIGLIORE CURA
DELL'ASPETTO
DISTRIBUTIVO**

PERCHÉ LAVORARE SULL'ENGAGEMENT DEL PAZIENTE

L'accesso ai farmaci di cui il paziente ha bisogno a prezzi accettabili richiede di lavorare sull'engagement del paziente stesso. Un paziente su tre non aderisce alla terapia prescritta dal medico; ciò significa che nella mente del paziente si combina un mix variabile tra interrompere la terapia (persistenza) e/o modificare il dosaggio.

È stato sviluppato dall'Università Cattolica di Milano un Patient Engagement Health Model (PHE) che prevede quattro condizioni del soggetto:

Black out – circa il 7% della popolazione

Il paziente non riesce ad agire e delega al Ssn il da farsi. In questi casi il farmacista può assumere un ruolo essenzialmente psicologico e fortemente comunicativo, a patto di essere competente non solo per gli aspetti farmacologici ma anche per gli aspetti burocratici e di gestione della patologia.

Allerta – circa il 38% della popolazione

Il soggetto è in uno stato ansioso nei confronti di qualsiasi segnale della malattia e si attiva in modo disorganizzato verso il Ssn. Il farmacista in questo caso dovrebbe assumere un ruolo fortemente comunicativo, ma soprattutto di alta e competente attività psicologica.

Consapevolezza – circa il 46% della popolazione

Il paziente è in una prima fase di accettazione della sua condizione, ma poco autonomo nell'usufruire del Ssn. In questo caso il farmacista assumerebbe il ruolo di coach nei confronti del paziente, permettendogli di trovare le idonee procedure per usufruire del Ssn.

Progetto Eudaimonico – circa il 9% della popolazione

Il soggetto è integrato nella malattia e si muove meglio nel Ssn. In situazioni di questo tipo il farmacista potrebbe entrare a pieno titolo nella gestione dell'aderenza terapeutica.

Se consideriamo che mediamente i Black out spendono circa 90 euro mentre i soggetti Progetto eudaimonico spendono 46 euro per i farmaci usati in modo continuativo, se si riuscisse a spostare anche solo l'1% dei soggetti consapevoli e farli passare nel gruppo eudaimonico, si otterrebbero risparmi considerevoli per le spese sanitarie, con un incremento dell'appropriatezza della spesa farmaceutica. A ciò, non fa male ricordarlo, si aumenterebbe il livello di fedeltà alla farmacia con le conseguenze ottimali di business per la stessa.

Ben vengano, quindi, le iniziative quali il Dia-Day di Federfarma e l'I-MUR della Fofi che hanno sviluppato nuovi modelli formativi per le farmacie italiane con dimostrazione di risultati concreti.

mercato ospedaliero e dopo qualche anno ottengono la distribuzione attraverso le farmacie territoriali. La farmacia dovrebbe seguire con attenzione questa fetta di mercato, per la quale le previsioni danno un trend positivo di sviluppo per i prossimi anni. In queste aree è richiesto un elevato livello di competenze tecniche.

È noto che il bacino di utenza dei cronici è alla base della fedeltà della farmacia e che nuove diagnosi e nuove cronicità richiedono una formazione epidemiologica del farmaci, magari con degli Ecm 'on the job'.

Definire questi prodotti come 'nuovi', può dare al farmacista la giusta motivazione per un approccio comunicativo fluido in questo ambito, che offre la possibilità di sviluppare cross selling, approfondimenti di farmacovigilanza e di patient journey, sempre con l'obiettivo finale di migliorare la qualità della vita del

paziente. Ci sono tuttavia elementi che potrebbero giocare contro la motivazione della farmacia: le aziende produttrici si muovono in spazi di azione blindati dalle gare centralizzate e la loro informazione scientifica non punta né al medico di medicina generale né al farmacista; la remunerazione per la dispensazione per il farmacista è fissa e riguarda prodotti non acquistati dal farmacista, che potrebbe essere indotto a una gestione essenzialmente burocratica, con una maggiore attenzione più alle disposizioni normative che al paziente.

Come cambia la Supply Chain

Negli anni Ottanta i direttori di produzione dicevano ai centri di distribuzione: "Voi pensate a vendere i nostri prodotti e noi pensiamo a produrli".

Negli ultimi decenni, la programmazione della Supply

LA VARIABILE TEMPO

La gestione del tempo rimane un punto critico. Il buon gestore della economicità della farmacia, dovrebbe analizzare il Full Time Equivalent (FTE), il tempo-uomo dedicato al Servizio che si vuole proporre. Vanno definiti gli obiettivi: quanti pazienti si vogliono arruolare? Quanto tempo bisognerà dedicare? Quali risultati si vogliono ottenere?

Un esempio: dedicare un farmacista per l'arruolamento dei pazienti cardiometabolici per 6 mesi significa che il farmacista lavorerà 8 ore al giorno per 110 giorni (6 mesi escludendo le ferie, festività e chiusure). Moltiplicando ore per giorni si ottengono 880 ore che equivalgono a metà del costo dello stipendio del professionista. Il piano di redditività dovrà prevedere di valutare quanti nuovi pazienti si è riuscito a selezionare. Quale valore economico questi ultimi possono determinare? Ma, soprattutto, che risultato si ottiene in termini di fedeltà alla farmacia?



Trasformare le debolezze in punti di forza

I punti di forza della farmacia sono l'affidabilità e la buona tracciabilità, oltre alle competenze proprie della struttura. I punti di debolezza sono la sostenibilità, in buona parte autofinanziata dal singolo titolare di farmacia, e la media attrattività del luogo. I punti di debolezza, se studiati e approfonditi, potrebbero essere trasformati in reali opportunità di mercato. Tre mosse possibili potrebbero essere:

- ➔ segmentare il bacino di utenza per valorizzare le potenzialità che ne possono nascere
- ➔ identificare progetti ad hoc fattibili e basati su un cost-containment adeguato
- ➔ introdurre l'innovazione per attrarre la fedeltà della clientela



LA VENDITA
IN FARMACIA
NON SI PUÒ
LIMITARE
A UN ATTO
SEMPLICEMENTE
DI ALTA
CONSULENZA
SCIENTIFICA O,
ALTERNATIVAMENTE,
SOLO
COMMERCIALE

Chain produttiva e distributiva è profondamente cambiata: le variazioni di limitazioni prescrittive, la presenza o meno del prodotto nel mercato, possono creare difficoltà giornaliere nel rapporto con il cliente-paziente.

Le mancanze croniche di prodotto, difficili da spiegare ai pazienti, impongono la possibilità di fronteggiare alla carenza attraverso consigli al paziente su alternative terapeutiche. Saper gestire la propria microarea, vuol dire conoscere accuratamente la propria clientela, fornire in tempo i prodotti, cercando in tutti i modi di soddisfare il cliente.

La composizione del fatturato di una Farmacia ci fornisce alcuni spunti. Il benchmark di una farmacia media è un fatturato composto per il 60% da prescrizione medica e per il 40% da prodotti commerciali.

Le analisi di mercato ci mostrano come le top farmacie per fatturato più spostate nell'ambito commerciale e le piccole più spostate nell'ambito della prescrizione medica rispondono meglio al mercato rispetto alle medie (57%), che hanno meno diversificazione. L'approvvigionamento corretto secondo aree merceologiche definite è un punto focale di caratterizzazione dell'esercizio farmaceutico.

L'avvento delle differenti tipologie di catene porterà a nuovi assetti economici ma anche a ulteriori nuovi assetti organizzativi. Se qualche anno fa la competizione della farmacia era verso la Gdo, ora la nuova competizione potrebbe essere verso Amazon, Alibaba.

La Farmacia dovrà adoperarsi per svolgere nei prossimi mesi delle controstrategie al modello Amazon.

Il riordino dei prodotti, la consultazione dell'Intelligenza Artificiale per una patologia, la velocità di distribuzione, la vendita di farmaci, sono le aree di know-how che Amazon ha messo o metterà in essere a breve.

Bloomberg tuttavia ha evidenziato alcuni aspetti non positivi per Amazon: la necessità manifesta di aperture di negozi fisici e il fatto che il private label realizzi solamente l'1% delle vendite.

I punti chiave per il marketing e le vendite

Tra il 75% e il 90% delle decisioni razionali, si maturano e si sviluppano nella sfera del non conscio. Il Neuromarketing è legato alle scoperte delle neuroscienze e cerca di individuare modelli di comunicazione diretti ai processi decisionali d'acquisto. Si cerca di capire come aree di impulso, basi strutturali della coscienza storica della mente, in pochi millisecondi riescono a individuare punti di riferimento all'interno dei quali il pensiero razionale fa le sue scelte. Paul Mazur di Lehman Brother negli anni Venti scriveva: "Dobbiamo portare l'America dall'essere una cultura dei bisogni all'essere una cultura dei desideri. Bisogna insegnare alla gente a volere cose nuove, anche prima che le cose vecchie siano state consumate del tutto. I desideri dell'uomo devono mettere in ombra le sue necessità". La vendita in farmacia non si può limitare a un atto semplicemente di alta consulenza

scientifico o, alternativamente, solo commerciale. Si può trovare nelle basi del Neuromarketing la giusta mediazione tra valore di vendita specializzata ed emotiva. Quando si deve migliorare l'aderenza terapeutica, il neuro marketing può darci una mano. Tuttavia anche per la salute "non c'è tempo" e la si desidera come prima scelta. Amazon e/o i siti che effettuano le vendite a tempo lo hanno capito molto bene. Il desiderio va catturato velocemente, molto prima del prodotto. Tuttavia, passare da proporre un prodotto a raggiungere il "desiderio di salute" non è proprio un passaggio banale. Il farmacista lo sa fare, ma deve essere un buon comunicatore nel poco tempo che il cliente concede. Bisogna essere organizzati nello svolgimento delle attività professionali di vendita e opportunamente formati.

Tre sono gli aspetti organizzativi in farmacia per essere pronti ed efficaci:

Business Development

Per svolgere un processo di Business Development che permetta l'acquisizione di clientela, è basilare cogliere le informazioni personali dei singoli. Ciò vuol dire avere in mano il core business della Farmacia. Solo a questo punto è possibile valutare le proprie forze e le proprie debolezze gestionali e personali.

Account Management

Deve permettere sia lo svolgimento di un atto ripetitivo di una vendita, quali le ricette periodicamente prescritte per una cronicità, sia l'atto 'creativo' di una prima vendita o di aggiunta alla vendita principale di un altro prodotto. Tutto ciò vede nella gestione delle relazioni interne del personale e nell'analisi della competitiva intelligence della propria microarea la chiave di sviluppo del proprio successo di vendita.

Customer Service

Funziona se il paziente cliente trova una risposta rapida ed esaustiva alle sue necessità. Più che mai la gestione delle relazioni interne è la base per una adeguata gestione del servizio.

Dobbiamo sempre ricordare che un cliente insoddisfatto è pericoloso. Mc Kinsey ha calcolato che un cliente nuovo costa all'azienda da 5 a 10 volte di più di un vecchio cliente. Il cliente insoddisfatto recuperato da un concorrente costa 100 volte rispetto alla gestione di un cliente affezionato.

Anche in farmacia si ha oggi la necessità di avere un manager della complessità, di una contaminazione tra saperi scientifici e umanistici che deve portare il professionista a vedere confini e limiti non come barriere e ostacoli, ma come opportunità da cogliere per rinnovare la farmacia Italiana.

© RIPRODUZIONE RISERVATA