



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

**Dipartimento di Scienze Aziendali  
Management & Innovation Systems – DISA-MIS**

**Corso di Dottorato di ricerca in  
Management & Information Technology  
XV Ciclo**

**Tesi di dottorato in  
Economia e direzione delle aziende pubbliche**

## ABSTRACT

### *La valorizzazione del ruolo strategico della farmacia nel sistema sanitario*

**Coordinatore**

*Ch.mo Prof. Andrea De Lucia*

**Candidato**

*Barbara Napoli*

**Tutor**

*Ch.ma Prof.ssa Marialuisa Saviano*

Anno Accademico 2015-2016

## TITOLO TESI

### La valorizzazione del ruolo strategico della farmacia nel sistema sanitario

#### ABSTRACT

L'attività di ricerca condotta si interroga sul ruolo che può assumere la farmacia all'interno del sistema sanitario. Le modificazioni istituzionali e competitive del settore farmaceutico evidenziano, difatti, la necessità di sviluppare un nuovo modello di farmacia e di ripensarne la gestione in modo tale da garantirne o migliorarne la redditività. Lo scenario in cui operano le farmacie è caratterizzato da cambiamenti che traggono origine da diversi fattori: razionalizzazione della spesa pubblica; cambiamenti della domanda di prestazioni sanitarie; riduzione della marginalità sulla vendita dei farmaci prescrivibili; ampliamento della concorrenza (commercio elettronico, corner della GDO, parafarmacie ed erboristerie). I nuovi fattori premono sull'economia di tutti gli operatori del settore sanitario e quindi anche sulla farmacia. Il ruolo e il posizionamento dell'azienda farmacia - un tempo intesa come unico presidio sanitario al quale i cittadini si rivolgevano per soddisfare i loro bisogni di salute — devono, oggi, essere riconsiderati, esplorando nuove basi per la sua legittimazione sociale, istituzionale e di mercato<sup>1</sup>.

**Obiettivo del lavoro di tesi è individuare una nuova identità strategica per la farmacia all'interno del sistema sanitario considerando i vincoli che caratterizzano il comparto farmaceutico e i cambiamenti emersi negli ultimi anni.**

Oltre all'offerta tradizionale di farmaci e all'erogazione di servizi aggiuntivi, si ritiene che il farmacista - laddove il paziente/utente è disposto - debba creare uno "spazio di comunicazione" con il cittadino, l'"assistenza", il "servizio".

Nel presente lavoro per "servizio" non si intendono i servizi erogabili in farmacia introdotti dalle recenti normative, ma la "relazione", il rapporto "consulenziale" e "fiduciario" con i pazienti.

Nella prospettiva suggerita il rapporto continuativo, relazionale e fiduciario che la farmacia deve creare con il cittadino è considerato come fonte di valore aggiunto attraverso il quale, poi, si "co-crea valore" con e per mezzo di tutti gli attori del sistema. La nuova identità della farmacia del futuro è quella di un point della salute di riferimento per i cittadini. Lungo l'asse strategico del consolidamento e dello sviluppo di un'interfaccia sempre più efficace e completa nei confronti del paziente le farmacie possono, difatti, svolgere un'attività di coordinamento ed integrazione di prestazioni sanitarie e assumere il ruolo di punto sanitario territoriale.

Il primo capitolo della tesi fornisce una ricognizione teorica dell'attuale scenario del mercato farmaceutico attraverso una disamina dei cambiamenti istituzionali e normativi che si sono susseguiti negli anni. Il capitolo si propone l'obiettivo di analizzare lo scenario della farmacia e le strategie che possono essere attivate dall'imprenditore/farmacista per sopravvivere nel nuovo contesto. Quindi viene approfondito il sistema normativo che regola, vincolandolo, l'intero settore, dalla produzione all'assistenza farmaceutica (*pharmaceutical care*) con i relativi riflessi sul servizio offerto al cittadino/utente finale. L'analisi del contesto si è focalizzata sui vari attori della filiera partendo dal mercato in generale e calandosi nella distribuzione dei farmaci fino ad analizzare la farmacia. Inoltre si è proceduto ad una disamina dello stato dell'arte dei settori farmaceutici e della farmacia nei più importanti paesi dell'Unione Europea<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Borgonovi, 2008; Scott, 2000; Zanella, 2011; Mapelli, 2012.

<sup>2</sup> Brusoni, 2001; Brusoni, Mallarini, 2009.

Il secondo capitolo ripercorre i principali contributi teorici sulla farmacia dapprima in una prospettiva manageriale, poi di marketing e, infine, di marketing dei servizi. Una gestione manageriale della farmacia si rende oggi indispensabile per i professionisti del settore<sup>3</sup>. Esiste una discreta letteratura, soprattutto internazionale, per ciò che concerne le tecniche e gli strumenti di marketing attivabili dal farmacista. Molti sono i contributi teorici per quanto riguarda l'applicazione delle funzioni operative alla farmacia: logistica, acquisti, allestimento del punto vendita, commercializzazione dei farmaci e dei prodotti<sup>4</sup>. Dal momento che la farmacia è un'azienda a tutti gli effetti in questo capitolo si esplora se e in che modo è declinato nella letteratura il concetto di "servizio" in farmacia. Alla luce del gap emerso dall'analisi dei contributi sul servizio in farmacia e, in relazione all'attività di studio pianificata, è emersa la necessità di un nuovo approccio di indagine.

Nel terzo capitolo si procede con l'analisi della letteratura di alcuni filoni di ricerca che si ritiene possano offrire un utile supporto interpretativo alla fenomenologia indagata. L'obiettivo principale di questo capitolo è di presentare il valore aggiunto che può apportare alle farmacie l'implementazione di una **logica relazionale di servizio** in cui il farmacista non vende un prodotto ma offre un servizio e lavora per conciliare le prospettive economiche e sociali dei diversi attori. Il terzo capitolo si propone, pertanto, di investigare come sia possibile da parte della farmacia favorire l'integrazione fra tutti gli attori del settore sanitario mediante l'applicazione di nuove metodologie di studio. La metodologia interpretativa utilizzata è quella offerta dal *Viable System Approach* (VSA)<sup>5</sup> unitamente alla *Network & Systems Theory*<sup>6</sup>, alla *Service Science* (SS)<sup>7</sup> e alla *Service Dominant Logic* (S-DL)<sup>8</sup>. La metodologia interpretativa dell'*Approccio Sistemico Vitale* analizza il percorso evolutivo dell'orientamento al marketing nella gestione della farmacia evidenziando l'ampliamento della prospettiva da riduzionistica a sistemica, dal momento che l'approccio riduzionistico è inadatto ad analizzare un contesto complesso e in cambiamento come quello sanitario. L'orientamento del marketing nella gestione di impresa ha visto spostare il focus dell'attenzione dall'acquisizione della clientela (logica transazionale) al mantenimento della clientela (logica relazionale), aprendo al *Marketing Relazionale* e alla *Network & Theory Systems* che conduce, anche in ambito sanitario, ad uno spostamento della prospettiva dell'analisi alla relazione fra le parti<sup>9</sup>.

Alla luce dell'*Approccio Sistemico Vitale* lo spostamento del focus dalle parti alla relazione fra le parti decreta il passaggio da una visione riduzionistica ad una sistemica. L'attenzione posta sulla relazione e l'applicazione della *Service Science* rendono possibile il passaggio all'ottica

---

<sup>3</sup> Maggi 2013; Brusoni, Mallarini, 2013.

<sup>4</sup> Tootelian, Gaedeke, 1993; Desselle, Zgarrick, 2005; Troy, Beringer, 2006; Peterson, Kelly, 2014;

<sup>5</sup> Beer, 1991, Golinelli, 2000, 2001, 2002, 2009; Barile 2005, 2006, 2008, 2009; Barile, Gatti, 2003; Simone, 2011; Pellicano, Ciasullo, 2010; Saviano, Bassano, Calabrese, 2010; Saviano, 2003, 2012.

<sup>6</sup> Gummesson 2002, 2008, 2009, Barile, 2009; Barile & Polese, 2009, 2010; Hofacker e Pagani, 2009; Golinelli, 2010; Estrada, 2011; Berkovitz, 1988.

<sup>7</sup> Gummesson, 2004; Spohrer et al, 2007; Vargo, Lusch, 2004, 2006, 2008; Spohrer, Maglio, Bailey e Gruhl, 2007; Vargo, Maglio, Akaka, 2008; Barile, Saviano, 2010; Maglio, Kieliszewski, Spohrer, 2010; Saviano, Bassano, Calabrese, 2010; Grönroos, 2011; Golinelli, Barile, Saviano, Polese, 2012; Polese, Mele, Gummesson, 2014; Gadrey, Gallouj, 2002; Metcalfe, Miles, 2000; Lovelock, Wirtz, 2012.

<sup>8</sup> Vargo & Lusch, 2006; Lusch, Vargo, Wessels, 2008; Vargo, Maglio, Akaka, 2008; Vargo e Akaka, 2012.

<sup>9</sup> Cfr. Grönroos C., 1994; Gummesson E., 2006; Gummesson E., 2008; Gummesson E., Polese F., 2009; Costabile M., 2001 e Grandinetti R., 2008; Esposito De Falco S., Massaroni E., Rossi S., 2009; Piciocchi P., Saviano M., Bassano C., 2011. Naturalmente il percorso delineato in questa sede non offre una rappresentazione compiuta dell'evoluzione del marketing, ma ne coglie alcuni passaggi fondamentali alla luce della prospettiva di interesse assunta.

sistemica di servizio. Difatti la Service Science, applicata all'area del pharmaceutical care, permette di indirizzare la gestione dell'intera filiera in un'ottica di servizio; inoltre ipotizza che il paziente/utente partecipi attivamente alla gestione dell'offerta del farmacista. Infine il paradigma della Service Dominant Logic sposta il focus dall' "atto di scambio" di beni e servizi al "processo di interazione" in cui ogni attore diventa risorsa integrante e contribuisce alla creazione di valore<sup>10</sup>. Dal terzo capitolo emerge, pertanto, una duplice prospettiva dell'azienda farmacia: da un lato è una componente necessaria del sistema sanitario; dall'altro, sotto la spinta del cambiamento del contesto competitivo, si coglie un approccio evoluto di management e di service marketing. **Con la logica di servizio il farmacista mette a disposizione della clientela le sue conoscenze e la sua professionalità che diventano il differenziale competitivo della farmacia.**

Il quarto capitolo si concentra su una indagine quali-quantitativa presso 21 farmacie. La scelta del campione è giustificata dalla finalità dell'indagine che è stata essenzialmente esplorativa. Inoltre le interviste hanno avuto una finalità di validazione del questionario, che è stato più volte rivisto, ed esplorativa dell'approccio metodologico utilizzato. Il sample è ridotto perché questa ricerca mostra i risultati della prima fase di un progetto che sarà sviluppato nei prossimi anni. L'indagine, conoscitiva sul mondo delle farmacie, ha avuto l'obiettivo di identificare tendenze, prospettive e variabili rilevanti del settore. A tal fine è stato somministrato un questionario esplorativo relativamente ai seguenti argomenti di ricerca:

- percezione dei farmacisti dello scenario di riferimento e del proprio ruolo nel sistema sanitario;
- sistema di offerta commerciale;
- rapporto con la clientela.

La scelta del campione da indagare ha riguardato alcune farmacie private e alcune farmacie comunali, facenti parte del Co.Fa.Ser., Consorzio Farmacie Servizi, tutte con sede nella Provincia di Salerno<sup>11</sup>. Le motivazioni di questa scelta risiedono nel fatto che dovendo partire un'indagine esplorativa della realtà dell'assistenza farmaceutica abbiamo preferito iniziare dalle imprese del contesto in cui viviamo.

Lo scopo della ricerca, nella sua più ampia prospettiva, è di sviluppare un modello innovativo di efficacia relazionale nel rapporto tra farmacia e utenza per poter definire una nuova identità strategica dell'azienda farmacia nel Sistema Sanitario.

Il passaggio da una logica transazionale ad una logica relazionale permette, infatti, di definire un modello di progettazione per la ricerca empirica che ha un intento "descrittivo" dell'attuale situazione ed "esplorativo" di eventuali opportunità di sviluppo. Alla luce di tale modello si procede a concepire possibili strumenti, metodi e tecniche che possano supportare l'approccio relazionale *service-based* della farmacia, favorendo al tempo stesso lo sviluppo di una visione che vede formalizzato il contributo di valore nonché le responsabilità dell'utente stesso quale fulcro dell'impianto relazionale.

L'intervista è stata di tipo face-to-face, pertanto tutti i farmacisti sono stati contattati personalmente.

---

<sup>10</sup> Barile, Saviano, "Oltre la partnership: un cambiamento di prospettiva", in Esposito De Falco S., Gatti C. (a cura di), *La consonanza nel governo d'impresa. Profili teorici e applicazioni*. pp. 56-78, Franco Angeli, Milano, 2012.

<sup>11</sup> Il Consorzio Farmacie Servizi è un consorzio che gestisce 7 farmacie comunali in Provincia di Salerno.

Per l'analisi quantitativa è stato realizzato un questionario, semi-strutturato in base ai temi di indagine e alle finalità della ricerca, che ha rappresentato lo strumento di rilevazione delle informazioni.

Per l'analisi qualitativa si è cercato di acquisire informazioni di natura qualitativa durante e dopo l'intervista mediante l'osservazione diretta.

A tutti i farmacisti è stato somministrato lo stesso questionario con domande sia a risposta chiusa che a risposta aperta.

L'indagine on field ha permesso di sondare il giudizio dei farmacisti sui cambiamenti del settore. E' stato, inoltre, possibile conoscere se attivano strategie volte a consolidare il rapporto con la clientela e quali elementi ritengono che possano influenzare la sopravvivenza della farmacia nel nuovo contesto. L'analisi del campione rappresentativo ha altresì permesso di verificare quale significato attribuiscono gli operatori del settore ai concetti di *service* e di *relationship marketing*.

Il gap esistente nella realtà operativa si tramuta nella possibilità di elaborare un nuovo modello di gestione dell'impresa farmacia in un'ottica manageriale e di *service marketing*, che prevede tecniche e strumenti a supporto dell'interazione di servizio per la co-creazione di valore con il cliente.

L'*Organo di Governo* dell'impresa farmacia deve gradualmente ripensare i suoi compiti e la sua figura: oltre a tutti i tipi di approcci necessari oggi per la gestione di una farmacia, manageriali, di marketing, di merchandising, l'orientamento del farmacista deve essere anche alla co-creazione di valore con tutti i sovra-sistemi e con il paziente, mediante l'offerta di un'assistenza completa che ha come finalità la salute del cittadino. Il focus sulla farmacia quale anello chiave di collegamento tra l'intero sistema sanitario e l'utenza è inteso a valutare l'opportunità di un ripensamento dell'approccio di gestione della stessa in ottica di *service*, in modo tale da valorizzare le competenze professionali del farmacista e aprire al potenziale contributo di valore offerto dal cittadino.

L'approccio di gestione della farmacia deve essere in ottica *service*. La farmacia deve instaurare un rapporto personalizzato con il cittadino-utente, ascoltare le sue istanze, gestire in maniera proattiva bisogni e aspettative. La soddisfazione del cliente è dovuta al comportamento di chi eroga il servizio, in un circolo virtuoso in cui soddisfare i bisogni del nostro cliente significa soddisfare i bisogni dell'impresa farmacia. Un servizio ed un'assistenza elevata al cliente significano un cliente soddisfatto, che si sente stimato e riconosciuto nei suoi bisogni e che quindi si lega alla farmacia.

La progettazione di farmacie orientate al rafforzamento della relazione con il cittadino-utente rappresenta un fattore determinante per garantire la redditività della farmacia.

L'attività di ricerca condotta ha esaminato il tema attualissimo dei cambiamenti intervenuti nell'assistenza farmaceutica e ha indagato una nuova modalità di gestione della farmacia. La problematica analizzata viene affrontata mediante una metodologia di indagine innovativa in cui l'interpretazione della realtà avviene non considerando le singole parti ma attraverso un'interpretazione dell'insieme. L'applicazione del *Viable System Approach* al *pharmaceutical care* apre a numerosi spunti di riflessione che possono attrarre futuri approfondimenti. Anche il concetto di servizio offerto dalla *Service Science* apre a future applicazioni nell'ambito dell'assistenza farmaceutica in quanto prevede che il responsabile delle decisioni — nel caso in oggetto, chi gestisce una farmacia — debba costantemente ricercare consonanza con gli utenti serviti (i pazienti) arrivando ad anticiparne bisogni ed esigenze. Il nuovo approccio rappresenta un modello di come una visione più ampia del sistema possa riuscire a costruire l'identità della farmacia del domani, una farmacia in grado di attivare partnership con i suoi interlocutori, di condividere informazioni, di

ricercare vantaggi competitivi nella collaborazione e non nella conflittualità, decretando la sua sopravvivenza nel contesto.