

COM-PA 2003

Il marketing nelle Aziende Sanitarie: elementi di discussione per la tavola rotonda

A cura di **Giuseppe Fattori**

Il modificarsi degli scenari nazionali e locali in cui operano le Aziende Sanitarie (es. introduzione dei LEA, federalismo fiscale, criticità dei finanziamenti pubblici) impongono una riflessione sul marketing, con una distinzione tra **marketing sanitario**, finalizzato alla promozione dei servizi sanitari e **marketing per la salute**, finalizzato a promuovere l'adozione di stili di vita corretti.

Marketing sanitario

Gli **ambiti di applicazione** del marketing dei servizi sanitari sono indirizzati da un lato ad attrarre prestazioni sanitarie a pagamento verso le Aziende Sanitarie e d'altro lato a ridurre la domanda di prestazioni inappropriate richieste nell'ambito del SSN. Ciò comporta un'attenta analisi delle dinamiche del mercato sanitario e la comprensione e l'anticipazione dei cambiamenti in atto. In particolare, il marketing sanitario dovrebbe analizzare:

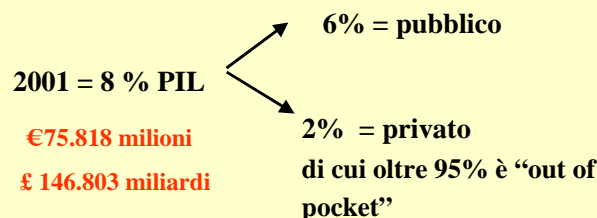
- i **LEA**, ricercando le prestazioni che ne rimangono escluse e fornire questi elementi ai gestori ed ai professionisti, affinché essi riorientino la produzione libero-professionale;
- la **mutualità integrativa**, ricercando le richieste che potranno essere ricomprese in quest'ambito. Questo comporta: un'analisi attenta del fenomeno sia in termini attuali che di sviluppi futuri; il riorientamento della produzione libero-professionale individuale e soprattutto di équipe; la realizzazione di accordi con gli Enti mutualistici;
- le opportunità offerte dalla **rete ospedaliera** in cui operano le Aziende Sanitarie e in particolare:
 - innovazione degli ospedali che possono migliorare le condizioni di cessione, di immagine, di accesso e di accoglienza (cioè dei peripherals);
 - le sperimentazioni gestionali;
 - ospedali di confine, che, tramite un'analisi della mobilità attiva e passiva loro e degli ospedali limitrofi (fuori regione/provincia), possono rimodulare le loro offerte produttive in modo da migliorare il saldo di mobilità;
- l'importante fenomeno dell'**out of pocket** che fa sì che in Italia (circa il 2% del PIL) una quota rilevante del consumo sanitario avvenga secondo questa modalità: tale analisi è il presupposto

per consentire alle Aziende Sanitarie di “conquistarsi” una maggior quota di questo mercato. Gli elementi che influenzano il ricorso a prestazioni sanitarie private, oltre ai peripherals, sono: la non erogazione delle stesse da parte del SSN; i tempi di attesa; l'impossibilità di scegliere il medico.

Marketing dei servizi sanitari: ambiti

- **LEA:** offerta di ciò che è escluso
- **mutualità integrativa:** offerta di pacchetti di prestazioni
- **sperimentazioni gestionali:** maggiore agilità nell'offerta di servizi e prestazioni
- **ampliamento/innovazione della rete ospedaliera:** offerta di prestazioni ad alta specializzazione o in grandi volumi
- **ospedali di confine:** offerta tarata per integrare le carenze del “vicino”
- **Out of pocket:** recupero a favore delle Aziende Sanitarie di questa rilevante quota di spesa sanitaria (circa 2% del PIL in Italia)

La spesa sanitaria in Italia



I **principali protagonisti** del marketing dei servizi sanitari sono:

Direzione Generale: orienta e gestisce i contratti (Associazioni di categoria, Imprenditori, ecc. con i quali ad esempio si possono stringere accordi per la fornitura di grandi volumi di prestazioni);

Gestori (Direttori di Presidio, Distretto, Servizi): indispensabili per la gestione della fase operativa dell'offerta del prodotto; il gestore conosce e leve e opportunità per risolvere criticità e vincoli;

Competenze amministrative: risolvono le tematiche di tipo burocratico, amministrativo e sindacale (relative ad esempio alla gestione dei servizi sanitari in libera professione individuali e d'équipe);

Professionisti di prestigio: rispondono alla richiesta dei pazienti di scegliere il medico;

Tecnici del marketing: danno il supporto tecnico e metodologico in tutte le fasi (analisi, definizione delle strategie, attuazione e valutazione).

Marketing dei servizi sanitari: attori e ruolo

- **Direzione Generale** orienta e gestisce i contratti (Associazioni di categoria, Imprenditori, ecc.)
- **Gestori:** gestisce direttamente la fase operativa dell'offerta del prodotto e conosce criticità e vincoli
- **Competenze amministrative** risolve le tematiche burocratico-amministrative e sindacali
- **Professionisti di prestigio** indispensabili per rispondere alle richieste dei pazienti di scegliere il medico
- **Tecnici del marketing** forniscono supporto tecnico e metodologico in tutte le fasi

Gli **strumenti** a disposizione del marketing dei servizi sanitari sono:

- **l'analisi** dei consumi e delle prestazioni erogate:
 - analisi dei ricoveri (DRG, tempi di attesa, mobilità, ecc.)
 - specialistica (tempi di attesa, indici di consumo, mobilità, ecc.)
- **Ufficio Stampa Media:** gestisce gli interventi comunicativi sui mass media (Radio, TV, Stampa) locali ma anche nazionali;
- **Agenzia di comunicazione esterna** (opzionale): progetta ed eventualmente realizza interventi comunicativi per promuovere l'offerta aziendale di prestazioni sanitarie sul mercato secondo le indicazioni del piano di marketing.

Marketing dei servizi sanitari: strumenti

Analisi sanitaria:

- analisi dei ricoveri (DRG, tempi di attesa, mobilità, ecc.)
- specialistica (tempi di attesa, indici di consumo, mobilità, ecc.)
- **Ufficio Stampa Media:** segue interventi comunicativi (Radio, TV, Stampa)
- **Agenzia di comunicazione esterna** (opzionale): progetta ed eventualmente realizza interventi comunicativi promozionali

A nostro avviso, per garantire la salvaguardia dei principi etici, le Aziende Sanitarie pubbliche dovrebbero sviluppare le attività di marketing sanitario nell'ambito delle "peripherals" del prodotto, che riguardano le condizioni di cessione, di immagine, di accesso e di accoglienza. Il "core del prodotto", invece, attiene alla clinical governance ed alla ricerca dell'appropriatezza ed è regolato dai contratti di fornitura.



Marketing per la salute

Scopo principale delle politiche per la salute è favorire l'adozione di stili di vita corretti. Il marketing per la salute permette di applicare i principi e le strategie del marketing commerciale per il raggiungimento di tale obiettivo.

In questo caso, l'oggetto dello scambio non è costituito da prestazioni o servizi come avviene nel marketing sanitario, quanto piuttosto da idee, valori e comportamenti, favorevoli alla tutela ed al miglioramento del benessere individuale e collettivo.

In riferimento al Piano per la Salute della provincia di Modena, gli **ambiti** di applicazione del marketing per la salute sono:

- le **aree prioritarie** individuate dalla Conferenza Sanitaria Territoriale (CST) sulla base dell'analisi oggettiva dello stato di salute e dell'ascolto dei cittadini, sintetizzati nel Profilo di Salute: Anziani, Incidenti stradali, Neoplasie, Malattie cardio e cerebrovascolari, Infortuni e sicurezza sul lavoro, Salute donna, Salute infanzia ed età evolutiva, AIDS, Malattie respiratorie, Malattie rare.
- le azioni su **stili di vita** trasversali alle dieci priorità:
 - alimentazione
 - attività motoria
 - fumo, alcol e altre dipendenze
 - scelta della mobilità e stili di guida
 - allattamento
 - cultura della donazione e volontariato.

Marketing per la salute: ambiti

- **10 aree prioritarie individuate dalla Conferenza Sanitaria Territoriale (CST)**
- **azioni su stili di vita trasversali alle 10 priorità:**
 - alimentazione
 - attività motoria
 - fumo, alcol e altre dipendenze
 - scelta della mobilità e stili di guida
 - allattamento
 - cultura della donazione e volontariato

Il marketing per la salute si articola in tre **fasi**:

- il marketing analitico finalizzato alla scomposizione dell'insieme di tutti i potenziali destinatari (segmentazione) in gruppi omogenei per variabili sociologiche, demografiche, psicologiche, comportamentali e geografiche, allo scopo di realizzare interventi modulati in base alle caratteristiche dei destinatari;
- il marketing strategico individua le priorità, gli obiettivi ed il posizionamento del prodotto;
- il marketing operativo definisce il marketing mix costituito da quattro elementi: **il prodotto** (le sue caratteristiche), **il prezzo**, inteso non solo come costo economico, ma anche come costo psicologico (ad es. il costo psicologico che deve sopportare chi decide di smettere di fumare); **la comunicazione**, comprendente la pubblicità, la promozione, la propaganda ed i contatti diretti; **la distribuzione** (i suoi canali).



I protagonisti del marketing per la salute sono:

- l'**Azienda USL di Modena**, cui compete un ruolo tecnico tramite il coordinamento della Commissione Tecnica;
- la **Conferenza Sanitaria Territoriale**, che esercita un ruolo di orientamento politico;
- i **Soggetti aderenti al Patto per la Salute** che gestiscono la fase operativa.

Marketing per la salute: attori e ruolo

Attori	Ruolo
Azienda USL Modena	tecnico
Conferenza Sanitaria Territoriale	politico
Soggetti aderenti al Patto per la Salute	operativo/ gestionale

L'utilizzo dei principi e delle tecniche del marketing per la promozione della salute è un campo di applicazione del marketing molto recente e che, come tale, necessita di ulteriori approfondimenti, tramite il confronto tra gli operatori impegnati nella promozione della salute ed i professionisti delle tecniche del marketing tradizionale, nonché tramite la sperimentazione concreta delle opportunità offerte da questo strumento. Particolare attenzione deve essere dedicata all'approfondimento degli aspetti etici, ad esempio relativamente alla scelta dei comportamenti su cui intervenire ed alla garanzia della libertà di scelta del singolo individuo. Per tale motivo, noi riteniamo che l'utilizzo del marketing per la salute debba essere inserito in un processo partecipato e condiviso con l'intera società, che lo sostenga in tutte le sue fasi.

Per maggiori informazioni:

- www.ausl.mo.it/pps

Lecture consigliate

- Andreasen A.R. "Ethics in Social Marketing", Georgetown University Press, 2001.
- Andreasen A.R., "Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment", Jossey-Bass, 1995.
- Andreasen A.R., Kotler P. "Strategic marketing for nonprofit organizations" Prentice Hall, 2002.
- Bagozzi R.P., Rosa J.A., Celly K.S., Coronel F. "Fondamenti di marketing," Il Mulino, Bologna, 2001.
- Mallarini E. "Azienda sanitaria e paziente, un rapporto in evoluzione. Il Trust Oriented Marketing applicato alla sanità". Management ed economia sanitaria – Mecosan, 2003; 45: 25-43.
- Kotler P., Roberto N., Lee N. "Social Marketing – Improving the Quality of Life", Sage Publications, Second Edition 2002.
- Sheaff R. "Responsive Health care, Marketing for a public service", Open University Press, Independet International Publisher, 2001.