

INNOVAZIONE

Non si innova CONTRO, SI INNOVA PRO

di Erika Mallarini, Sda Bocconi Professor,
Government Health & Not For Profit Division

Dalla sanità privata esempi
di come si può fare concorrenza in positivo



«Promuoviamo reti di farmacie indipendenti contro il capitale», «facciamo gli sconti contro la Gdo», «sperimentiamo l'e-commerce contro Amazon», «creiamo spazi consiglio contro dott. Google». In sintesi "innoviamo contro", questa in genere è la pratica nel mondo della farmacia. Meglio poi

se quel contro ha un nome, di un'azienda o ancora preferibile di una persona, così si può dare una faccia al cattivo di turno: imprenditore, dirigente pubblico, politico.

Recentemente ho studiato le biografie dei grandi innovatori: nessuno era "contro". Tutti sono stati e sono "pro": per creare nuovo valore ai clienti, per migliorare le condizioni di lavoro dei propri dipendenti, per passione nel proprio lavoro, per un mondo migliore. Potrei raccontare tanti casi, anche molto famosi. Ma ne scelgo uno perché è attuale, perché è nel settore della salute, perché conosco le persone che lo hanno fondato e molti di coloro i quali ci lavorano, perché sono una cliente soddisfatta, ma soprattutto perché vorrei fosse uno stimolo all'innovazione per i farmacisti in quanto è una testimonianza di come si possa sviluppare un business senza aspettare che lo spazio venga crea-

to o imposto da una norma: il Centro Medico Santagostino. L'obiettivo del fondatore era offrire ai pazienti prestazioni sanitarie di alto livello qualitativo, anche in settori poco coperti dal servizio sanitario pubblico come la psicoterapia, la logopedia, la fisioterapia, a costi accessibili a tutti, senza liste di attesa e in orari flessibili, con medici di grande esperienza e umanità, e luoghi accoglienti dove recarsi. I numeri ci dicono che il bisogno dei pazienti è stato correttamente letto e interpretato. Oggi, a otto anni dalla fondazione, sono 12 i Centri aperti (11 a Milano e 1 a Bologna), quasi 500 i medici che ci lavorano, 110 i dipendenti, 125 gli ambulatori, crescita a due cifre di fatturato anno su anno (+43 per cento tra 2015 e 2016), 170.000 pazienti serviti; e, cilegina sulla torta, la certificazione da parte del *Financial Times* che lo ha inserito nella lista delle società che sono cresciute di più in Europa. Prestazioni solo in *out of pocket* (o con assicurazione), niente pubblico. Oltre all'innovazione nella *value proposition*, al Centro si innova costantemente nei servizi e negli strumenti con investimenti massicci in tecnologia tutti orientati a rispondere a necessità specifiche dei pazienti, riducendo i tempi che per loro

non creano valore (attese) e aumentando quelli che per loro sono valore (visite): prenotazioni e pagamenti on line e via App, videoconsulti per visite *on line* a distanza, sistemi *self-service* per fare prenotazioni, accettazioni e pagamenti, eccetera. L'obiettivo è distribuire il valore che un'azienda produce lungo tutta la fi-

liera: l'utente, i dipendenti e gli azionisti.

Il Centro Medico Santagostino è un esempio di innovazione (continua) "pro": pro pazienti, pro dipendenti, pro azionisti. È a oggi su due piazze ad altissimo livello di concorrenza: dove la sanità

**ISPIRARSI
A MODELLI
ESTERNI?
"MA NOI SIAMO
DIVERSI"
RISPONDE
IL FARMACISTA**

pubblica e privata funziona bene (ben diverso dalla logica del farmacista: «siccome ce l'ha la Gdo io non lo tengo»). E funziona perché non innova "contro" la sanità pubblica o contro i grandi *player* della sanità privata o contro gli studi individuali, ma batte tutti, perché è "pro", li osserva, ma il punto di riferimento è il paziente.

Purtroppo nei miei vent'anni di esperienza ho visto che raccontare casi nel mondo della farmacia non funziona, mi dite sempre «ma noi siamo diversi». Va bene, anche questa volta ci ho provato, anche se so che invece di prenderne spunto lo vedrete come l'ennesimo nemico. ●