

EDIZIONE SPECIALE

# veterinary focus

La rivista mondiale del veterinario per animali da compagnia **2023**

## STRATEGIA DEI PREZZI NEL 2023

**Pressione inflazionistica: strategia dei prezzi -**

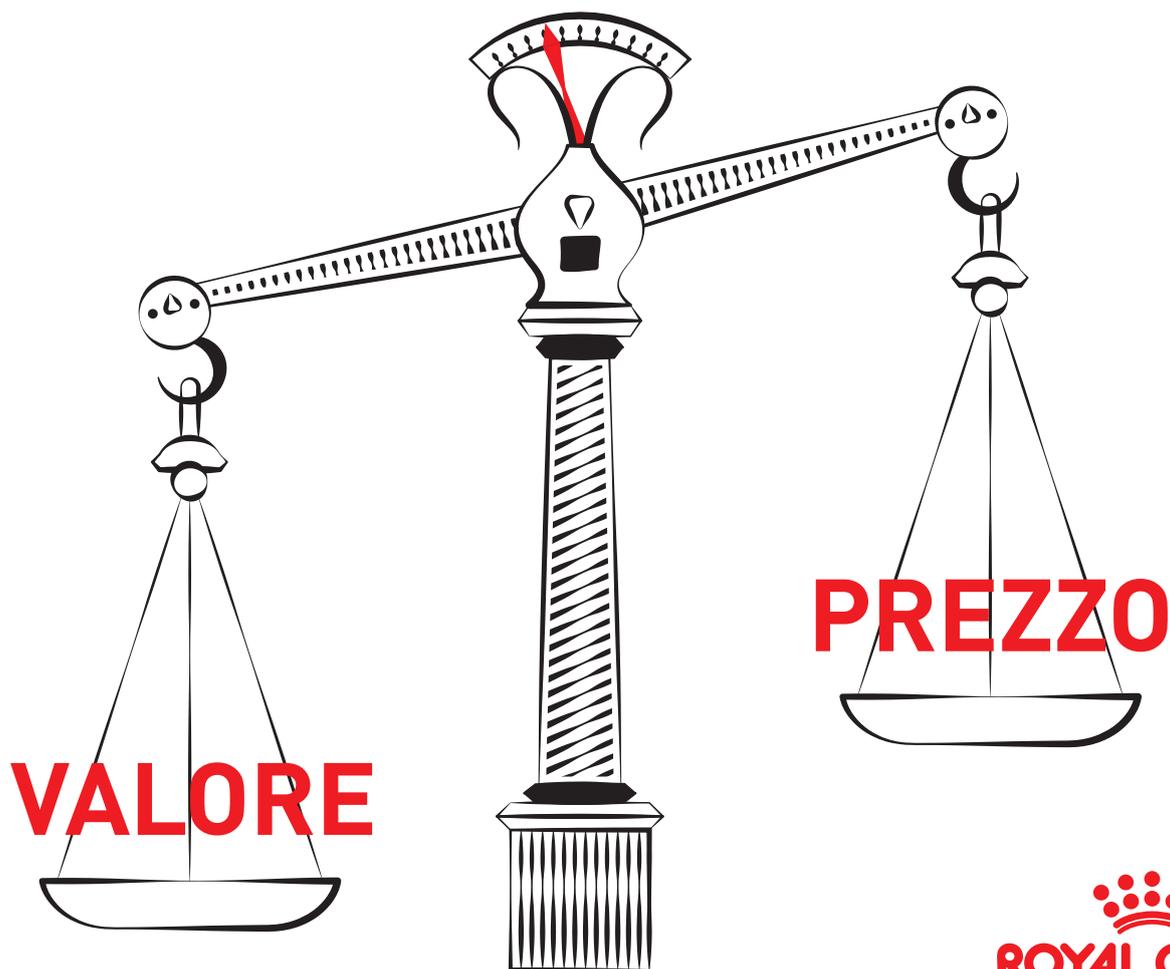
Philippe Baralon - P02

**Scegliere il prezzo giusto per i vostri servizi -**

Pere Mercader - P06

**Discutere le spese veterinarie  
con i proprietari di animali domestici -**

Antje Blaettner - P11



  
ROYAL CANIN®

# EDITORIALE



Negli ultimi anni, la professione veterinaria ha affrontato alcune sfide importanti che ora si combinano per presentarci problemi reali. Dopo l'emergenza COVID e le limitazioni imposte, dopo la carenza di veterinari e di personale di supporto, dopo l'aumento del carico di lavoro dovuto al crescente numero di animali domestici di proprietà, dopo gli elevati livelli di burnout e persino di suicidio tra i nostri colleghi, ora ci troviamo di fronte al fatto che gli alti tassi di inflazione si stanno ripercuotendo su tutti, richiedendo ulteriori adattamenti nel modo in cui lavoriamo nella nostra pratica quotidiana.

Anche in Royal Canin abbiamo risentito dell'aumento dei costi delle materie prime e dell'energia e siamo stati costretti ad aumentare il prezzo dei nostri prodotti, per garantire il mantenimento dell'alta qualità; la nostra ambizione, tuttavia, è rimasta invariata: fornire il meglio a voi e ai vostri animali. Royal Canin rimane fedele all'approccio "Pet First".

Siamo consapevoli che gli aumenti di prezzo aumentano la complessità della gestione di un'azienda e possono causare tensioni tra voi e i vostri clienti. Per questo abbiamo chiesto a tre specialisti di Practice Management Philippe Baralon, Antje Blaettner e Pere Mercader, di condividere la loro esperienza su come affrontare le questioni relative ai prezzi dei nostri servizi e prodotti.

Ci auguriamo sinceramente che il futuro sia migliore e che questa breve edizione speciale di *Veterinary Focus* vi porti il sostegno che meritate.

Un caro saluto,

**Philippe Marniquet**  
DVM, Dip. ESSEC  
Health Affairs Royal Canin

**veterinary  
focus**HS

Origine du papier : Autriche  
Taux de fibres recyclées : 0%  
Certification : 100% PEFC  
Enthésisation Plot : 0,056 Kg/tonne



Nous faisons le choix de travailler avec un imprimeur labellisé Imprim'vert et d'utiliser du papier certifié PEFC issu de forêts gérées durablement.

## Editorial committee

- Andrée-Anne Blanchet, BSc., MSc., DVM, Scientific Communications Specialist, Royal Canin Canada
- Penny Chao, DVM, MSc., Scientific Communication Manager, Royal Canin, Taiwan
- Craig Datz, DVM, Dip. ACVN, Senior Scientific Affairs Manager, Royal Canin, USA
- María Elena Fernández, DVM, Spain
- Ana Gandolfo, DVM, Scientific Communication Manager Royal Canin Argentina
- Philippe Marniquet, DVM, Dip. ESSEC, Scientific Affairs Manager, Royal Canin, France
- Anita Pachatz, DVM, Scientific communication Manager, Royal Canin, Austria
- Sally Perea, DVM, Dip. ACVN, Augmented Algorithms Certified Nutritionist, Royal Canin, USA
- Henri Poncelet, DVM, Scientific Communication Manager Royal Canin France
- Alice Savarese, DVM, PhD, Scientific Communication Specialist, Royal Canin, Italy
- Paul Slon, BSc., DVM, Scientific Communication and Affairs Expert, Royal Canin, Israel

**Deputy publisher:** Buena Media Plus

**Chairman:** Julien Kouchner;

**CEO:** Bernardo Gallitelli  
11-15, quai De Dion-Bouton  
92800 Puteaux, France

**Phone:** +33 (0) 1 76 21 91 78

**Editor-in-chief:** Ewan McNeill, BVMS,  
Cert VR, MRCVS

**Editorial secretary**

• Laurent Cathalan  
(laurent.cathalan@1health.fr)

**Artwork**

• Pierre Ménard

**Printed in the European Union**  
ISSN 2430-7874

**Legal deposit:** March 2023

**Cover:** Sandrine Fontègne

**Authors portraits:** Manuel Fontègne

*Veterinary Focus* is published in Brazilian Portuguese, Chinese, English, French, German, Italian, Korean, Polish, Russian, and Spanish.

**Find the most recent issues on:**  
<https://vetfocus.royalcanin.com>  
and [www.ivis.org](http://www.ivis.org).

The licensing arrangements for therapeutic agents intended for use in small animal species vary greatly worldwide. In the absence of a specific license, consideration should be given to

issuing an appropriate cautionary warning prior to administration of any such drug.

*Veterinary Focus* is fully covered by copyright. No part of this publication may be reproduced, copied or transmitted in any form or by any means (including graphic, electronic or mechanical), without the written consent of the publishers © Royal Canin SAS 2023.

Proprietary names (trademarks) have not been specially identified. It cannot, however, be conducted from the omission of such information that they are non-proprietary names and as such can be used by everyone. The publishers cannot take any responsibility for information provided on dosages and methods of application. Details of this kind must be checked for correctness by the individual user in the appropriate literature. While every effort has been made by the translators to ensure the accuracy of their translations, no responsibility for the correctness of the original articles and thus no resulting claims against professional negligence can be accepted in this connection. Views expressed by authors or contributors do not necessarily reflect the views of the publishers, editors or editorial advisors.

We welcome offers to write ideas for papers and suggestions for topics and authors, which should be directed to the editor. *Veterinary Focus* is fully covered by copyright. No part of this publication may be reproduced, copied or transmitted in any form or by any means (including graphic, electronic or mechanical), without the written consent of the publishers © Royal Canin SAS 2023. Proprietary names (trademarks) have not been specially identified. It cannot, however, be conducted from the omission of such information that they are non-proprietary names and as such can be used by everyone. The publishers cannot take any responsibility for information provided on dosages and methods of application. Details of this kind must be checked for correctness by the individual user in the appropriate literature. While every effort has been made by the translators to ensure the accuracy of their translations, no responsibility for the correctness of the original articles and thus no resulting claims against professional negligence can be accepted in this connection. Views expressed by authors or contributors do not necessarily reflect the views of the publishers, editors or editorial advisors.

# PRESSIONE INFLAZIONISTICA: STRATEGIA DEI PREZZI



## Philippe Baralon

DVM, MBA, Phylum, Colomiers, Francia

Il dottor Baralon si è diplomato all'École Nationale Vétérinaire di Tolosa, in Francia, nel 1984 e ha proseguito gli studi in Economia (Master of Economics, Tolosa, 1985) e in Business Administration (MBA, HEC-Paris 1990). Nel 1990 ha fondato il suo gruppo di consulenza, Phylum, di cui è tuttora uno dei soci, che opera principalmente come consulente gestionale per studi veterinari in 30 Paesi del mondo. Le sue principali aree di specializzazione sono la strategia, il marketing e la finanza, e si occupa anche della formazione dei veterinari e del personale di supporto nel campo della gestione degli studi medici, attraverso lezioni e workshop, nonché di analisi comparative dell'economia della medicina veterinaria in diverse parti del mondo. Autore prolifico, ha scritto più di 50 articoli sulla gestione degli studi veterinari.

Questo articolo fa parte di una serie di tre articoli scritti da specialisti in gestione veterinaria (insieme a Antje Blaettner e Pere Mercader). L'articolo esamina i fattori da prendere in considerazione quando si tratta di rivedere il listino prezzi annuale di una struttura, soprattutto quando i tassi di inflazione sono elevati.

## PUNTI CHIAVE



### ●○○● Introduzione

Dopo circa tre decenni di stabilità dei prezzi nella maggior parte delle economie sviluppate, l'inflazione è tornata con prepotenza. Le strutture veterinarie, come tutte le aziende, devono affrontare questa situazione insolita e la maggior parte di esse fatica a capire cosa si debba (o non si debba) fare. Per valutare come una struttura dovrebbe adeguare i propri onorari per tenere conto dell'inflazione, concentriamoci su un caso di studio utilizzando alcuni dati e domande semplici.

### ●●○○ Recensione del prezzo di PremiumVet

PremiumVet è uno studio veterinario per animali da compagnia che opera in regime di partnership. L'azienda ha una politica dei prezzi ritenuta adeguata, cioè coerente con il suo posizionamento

sul mercato, e un livello di redditività soddisfacente dal punto di vista dei due soci, Jane e Kevin.

I due partner si incontrano ogni anno a fine dicembre per decidere gli adeguamenti annuali dei prezzi per i 12 mesi successivi (**Figura 1**). Per la riunione del dicembre 2022, Jane si prepara come di consueto raccogliendo i dati rilevanti. Questo include una previsione semplificata del conto economico finale di PremiumVet per il 2022 (**Tabella 1**) e dettagli sul tasso di inflazione.

A livello nazionale, il tasso d'inflazione complessivo finale per il 2022 dovrebbe raggiungere il 10%, alimentato principalmente dall'aumento dei prezzi dell'energia e dei generi alimentari. A fine dicembre 2022, la maggior parte delle previsioni anticipa grosso modo lo stesso livello di inflazione per il 2023, anche se l'incertezza rimane molto alta (la maggior parte degli economisti prevede una



© Shutterstock

**Figura 1.** I titolari degli studi devono considerare la loro strategia di determinazione dei prezzi quando si trovano di fronte a un tasso di inflazione elevato; ciò richiede anche un'attenta discussione e spiegazione all'interno dell'equipe veterinaria.

percentuale tra il 5 e il 12%). Naturalmente, non tutti i costi sono aumentati del 10% nel 2022, quindi Jane ha esaminato i dati relativi a tutte le spese, come riassunto nella **Tabella 2**.

Ora Jane e Kevin devono prendere alcune decisioni importanti:

1. Alla riunione annuale di fine 2021, Jane aveva proposto di aumentare i prezzi di tutti i servizi veterinari del 2,5% (ovvero, all'incirca il tasso di inflazione del 2021), con un aumento degli stipendi del personale del 2% a partire dal 1 gennaio 2022, e Kevin aveva accettato immediatamente. Tuttavia, nel marzo-aprile del 2022 i prezzi dell'energia hanno subito un'impennata e, nella tarda primavera, anche molti altri prezzi sono aumentati in modo significativo, tanto che la pressione sui salari all'interno dell'azienda è diventata preoccupante. A questo punto Jane propose di aggiungere un ulteriore 4% alle tariffe, ma Kevin era riluttante; alla fine, negli ultimi giorni di settembre, accettò un aumento del 2,5% a partire dal 1 ottobre, con un ulteriore aumento del 4,5% dei salari del personale. Ora si trovano di fronte alla domanda: quale adeguamento dei prezzi dovrebbe essere applicato ai servizi per il 2023? Dovrebbe trattarsi di un adeguamento generale a una percentuale stabilita, o sarebbe preferibile effettuare adeguamenti diversi a seconda delle categorie di servizi? Ritengono inoltre di dover concedere al personale un aumento salariale del 5% a partire da gennaio 2023.
2. Per i prodotti venduti in clinica, l'adeguamento del 2021 è stato quasi automatico: i partner hanno applicato i loro tassi di ricarico abituali ai prezzi di acquisto aggiornati. Per quest'anno, è ancora più difficile prendere decisioni oculate sia per i prodotti che per i servizi, dato che ci

**Tabella 1.** Previsione semplificata del conto economico finale di PremiumVet per il 2022.

K€	
<b>Totale reddito</b>	<b>1,000</b>
Costo del venduto (farmaci, cibo per animali, materiali di consumo)	230
<b>Margine lordo</b>	<b>770</b>
Costi del personale	465
Costo dei locali	55
Costi energetici	15
Altre spese generali	85
<b>Costi totali</b>	<b>620</b>
<b>Profitto</b>	<b>150</b>

**Tabella 2.** I tassi di inflazione di PremiumVet nel periodo 2022/2023. Si noti che il semplice utilizzo del tasso di inflazione medio o nazionale maschererà gli aumenti variabili nelle diverse categorie di spesa, ed è meglio identificare il tasso di inflazione specifico per ogni settore, ove possibile.

Spese	Tasso di inflazione 2022	Osservazioni e anticipazioni per il 2023
Costi del personale	+6.5%	+ 2% a gennaio e + 4,5% a ottobre 2022, poi 5% a gennaio 2023.
Costo dei locali	+3.0%	Aumento contrattuale annuo, dovrebbe rimanere inferiore al 4%
Energia	+55.0%	Imprevedibile - costo stimato
Altre spese generali	+3.5%	Molto variabile, potrebbe aumentare ulteriormente



© Shutterstock

**Figura 2.** I clienti di solito acquistano i prodotti dallo studio se la concorrenza da parte di altre fonti di mercato è scarsa.

sono state enormi variazioni negli aumenti dei prezzi di acquisto (tra il 2 e il 38%). L'enigma è meglio illustrato se si considerano due prodotti in vendita presso lo studio (per semplicità, tutti i prezzi sono al netto dell'IVA):

- Per il prodotto A il prezzo di acquisto nel 2022 è stato di 30€, e il prodotto è stato venduto ai clienti a 54€ (un ricarico di 1,8). Il prezzo di acquisto previsto per il 2023 è di 31 euro. Inoltre, il prodotto A beneficia di una scarsa concorrenza da parte di altri canali, cioè i clienti lo acquisteranno di solito presso lo studio (**Figura 2**).
- Per il prodotto B il prezzo d'acquisto nel 2022 era di 60€, ed è stato venduto a 84€ (un ricarico di 1,4). Il prezzo di acquisto previsto per il 2023 è di 75€, probabilmente a causa dell'aumento del costo di specifiche materie prime e/o degli elevati costi energetici. Inoltre, il prodotto B soffre di una forte concorrenza, ossia i clienti possono rifornirsi anche da concorrenti non veterinari, per lo più negozi on-line (da qui la scelta storica di un ricarico inferiore a quello del prodotto A).

## ●●● I partner devono affrontare tre importanti questioni

### 1. Qual è l'aumento del margine lordo di cui PremiumVet ha bisogno per mantenere il suo profitto (a tasso di cambio fisso) nel 2023?

Utilizzando le informazioni raccolte da Jane, i due partner hanno potuto calcolare il loro tasso di inflazione interna, come mostrato nella **Tabella 3**. I costi totali per il 2023 sono stati stimati in 43.000 euro in più rispetto ai costi del 2022; se si ipotizza un'inflazione del 10%, ciò significa che un profitto paragonabile per Jane e Kevin nel 2023 sarebbe di 165.000 euro (ovvero, il 10% in più rispetto al 2022). Per raggiungere questo obiettivo, il loro margine lordo dovrebbe passare da 770.000 euro a 828.000 euro.

È importante notare che hanno utilizzato il tasso di inflazione nazionale solo per calcolare il profitto mantenuto a tasso di cambio fisso; per tutte le altre voci hanno utilizzato dati specifici. Il margine lordo richiesto - 828 K€ - significa che PremiumVet aveva bisogno di un margine lordo superiore



**"Gli aumenti di prezzo non devono essere applicati automaticamente, ma devono essere scelti in base a vari fattori, tra cui i prezzi praticati dai concorrenti".**

**Philippe Baralon**

**Tabella 3.** Il calcolo necessario per mantenere il livello di profitto per i proprietari di PremiumVet applicando il tasso di inflazione appropriato a ciascuna categoria di spesa.

	2022 K€	Innalzamento (dalla Tabella 2)	2023
Costi del personale	465	+6.5%*	495
Costo dei locali	55	+3.0%	57
Costi energetici	15	+55.0%	23
Altre spese generali	85	+3.5%	88
Costi totali	620		663
<b>Profitto</b>	<b>150</b>	<b>10%</b>	<b>165</b>
Margine lordo	770	<b>+7.5 %</b>	828

\* Per essere assolutamente precisi, due aumenti consecutivi dei salari del 2% e del 4,5% determinano un aumento del 6,59%  $(1,02 \times 1,045)$  e se il primo viene applicato dal 1 gennaio e il secondo dal 1 ottobre, l'aumento medio è del 3,15%  $(2\% \times 3/4 + 6,59\% \times 1/4)$ .

del 7,5% rispetto al 2022 per mantenere un utile netto equivalente per i partner.

A fronte di ciò, lo studio ha aumentato i prezzi solo del 3,1% su base annua (2,5% il 1 gennaio e 2,5% il 1 ottobre), anche se il livello al 31 dicembre sarà superiore del 5% rispetto all'anno precedente\*.

### 2. Qual è il livello appropriato per i prezzi dei servizi nel 2023?

Considerando che i prezzi di PremiumVet sono adeguati - cioè coerenti con il suo posizionamento di mercato - il metodo più semplice per aggiornare i prezzi dei servizi è quello di aumentare ciascuno di essi del 7,5%. Tuttavia, i soci possono decidere di aumentare alcuni di essi in misura maggiore se lo ritengono necessario e/o possibile, e altri in misura leggermente inferiore solo se è assolutamente necessario (ad esempio se le tariffe applicate da altri studi veterinari locali sono competitive), a condizione che, in media ponderata - tenendo conto del volume di ciascun servizio - l'aumento raggiunga almeno il 7,5%.

Naturalmente, i due partner hanno concordato di tenere d'occhio la situazione per tutto l'anno a venire e di essere pronti a muoversi di nuovo se la situazione lo richiedesse. Dopo tutto, le loro decisioni per l'adeguamento dei prezzi di gennaio sono in grado di compensare solo l'ultima parte dell'inflazione interna effettiva del 2022 e includono a malapena il minimo previsto per il 2023.

### 3. Come si dovrebbe affrontare la questione del prezzo dei prodotti?

Quando si tratta di stabilire i prezzi dei prodotti, i due esempi riportati mostrano due situazioni opposte. Il prezzo d'acquisto del prodotto A aumenterà solo del 3,3% in una categoria che non è interessata da una forte concorrenza, mentre il prezzo del prodotto B dovrebbe aumentare del 25% in una categoria fortemente esposta ai canali alternativi.

**Tabella 4.** Le opzioni di prezzo di PremiumVet utilizzano i tassi di ricarico "standard" dello studio e prevedono un aumento del 7,5% del margine lordo. La tabella mostra come un approccio flessibile e ponderato ai diversi prodotti possa preservare o aumentare il profitto.

prodotto	2022 prezzo di acquisto	Tasso di ricarico	2022 prezzo di vendita	2022	2023 purchase price	Prezzi di vendita 2023			2023 margine lordo
						Tasso di ricarico abituale	+7,5% di margine lordo	Decisione finale	
A	30€	1.8	54€	24€	31€	55.80€	56.80€	60.00€	29€
B	60€	1.4	84€	24€	75€	105.00€	100.80€	100.00€	25€

**Tabella 5.** Una sintesi della strategia di prezzo attuata da PremiumVet, in cui gli aumenti di prezzo variano in base al livello di concorrenza.

	Prodotto	Aumento del prezzo di acquisto rispetto all'aumento richiesto del margine lordo (7,5% per PremiumVet nel 2023)	
		< 7.5%	> 7.5%
Contesto competitivo	Bassa concorrenza (materiali di consumo, iniettabili, consegne una tantum...)	> Maggiorazione standard ≥ + 7,5% di margine lordo	Maggiorazione standard
	Elevata concorrenza (grandi confezioni di marche note di OTC o prodotti preventivi o a lungo termine disponibili in canali non veterinari)	Maggiorazione standard Monitoraggio stretto della concorrenza	< Maggiorazione standard massimo 7,5% di margine lordo Monitoraggio stretto della concorrenza

Se PremiumVet si attiene alla strategia precedente e applica i tassi di ricarico abituali (1,8 per il Prodotto A e 1,4 per il Prodotto B), lo studio aumenterà il suo profitto lordo solo di 80 centesimi in più, ovvero del 3,3%, per il Prodotto A. Per il Prodotto B l'aumento del profitto lordo sarebbe di 6€ in più, ovvero del 25%. Nel primo esempio, l'aumento del prezzo è inferiore all'aumento del margine lordo del 7,5% richiesto per mantenere un livello di profitto accettabile (come calcolato nella **Tabella 3**) e non ottimizza le opportunità offerte dalla scarsa concorrenza. Nel secondo esempio, l'adeguamento dei prezzi supererà l'obiettivo del margine lordo, ma espone lo studio al rischio di perdere vendite a vantaggio della concorrenza.

Un'alternativa migliore sarebbe quella di aumentare del 7,5% il margine lordo realizzato su ciascun prodotto: per il prodotto A, si prende il margine lordo di 24€ del 2022 e lo si aumenta del 7,5%, ottenendo così un nuovo margine lordo di 25,80€ e quindi un prezzo di vendita di 56,80€ (31 + 25,80); per il prodotto B, lo stesso aumento del 7,5% darebbe un prezzo di vendita di 100,80€ (75 + 25,80).

Tuttavia, un'opzione ancora migliore sarebbe quella di aggiustare il prezzo finale su questa base, tenendo conto dello specifico contesto competitivo. La **tabella 4** riassume le opzioni di prezzo utilizzando i tassi di ricarico "standard" dello studio e un aumento del 7,5% del margine lordo, e presenta le decisioni finali che Jane ha proposto a Kevin.

Kevin è d'accordo in linea di principio, ma chiede una politica generale facilmente applicabile a tutti

i prodotti venduti da PremiumVet. In cambio, Jane ha proposto la politica di adeguamento dei prezzi (riassunta nella **Tabella 5**) che tiene conto sia del requisito di un aumento del margine lordo sia della necessità di considerare il posizionamento del prodotto in un contesto competitivo.

## ●●● Messaggi da portare a casa

L'esercizio precedente illustra alcuni punti fondamentali da tenere a mente quando si esaminano le tariffe e i prezzi dei prodotti in una struttura veterinaria. Ci sono almeno tre messaggi importanti:

- È utile discostarsi dall'adeguamento annuale standard dei prezzi dei servizi e dai tassi di ricarico abituali applicati ai prodotti quando il tasso di inflazione supera il 5% annuo, ed è fondamentale farlo quando raggiunge l'8%.
- Oltre alle statistiche nazionali, è molto interessante rilevare il "tasso di inflazione interna" di una struttura veterinaria. Inoltre, è importante garantire che gli utili annuali aumentino almeno in linea con il tasso di inflazione nazionale, altrimenti la redditività pratica diminuirà a tasso di cambio fisso. Utilizzando i dati appropriati, è possibile fissare un obiettivo di evoluzione del margine lordo pari a X%.
- I prezzi dei servizi devono essere aumentati ogni anno di almeno l'X%, utilizzando una media ponderata. Se l'inflazione è consolidata nell'economia nazionale, è preferibile adeguare i prezzi dei servizi due o tre volte all'anno, piuttosto che con un unico forte aumento. Per quanto riguarda i prodotti, gli autori raccomandano le linee guida indicate nella **Tabella 5**.

## CONCLUSIONE

Dopo diversi anni di inflazione prossima allo zero, i veterinari devono adattarsi al modo in cui aumentano i prezzi dei loro servizi e prodotti. Non esiste una soluzione semplice, ma questo articolo mette in evidenza i diversi parametri da prendere in considerazione per ottimizzare la vostra strategia di pricing.

# SCEGLIERE IL PREZZO GIUSTO PER I VOSTRI SERVIZI



## Pere Mercader

DVM, MBA, Studi di gestione veterinaria (VMS), Barcellona, Spagna

Il Dr. Mercader si è affermato come consulente di gestione delle cliniche veterinarie nel 2001 e da allora si è specializzato in questo ruolo in Spagna, Portogallo e in alcuni Paesi dell'America Latina. Tra le sue principali realizzazioni figurano la stesura di studi di ricerca sulla redditività e sui prezzi per le cliniche veterinarie spagnole, l'organizzazione di conferenze sulla gestione degli ambulatori in più di 30 Paesi e la stesura del libro di testo "Soluzioni gestionali per strutture veterinarie", pubblicato in spagnolo, inglese, italiano e cinese e venduto in tutto il mondo. Nel 2008 ha co-fondato VMS, una società di business intelligence che fornisce un servizio di benchmarking per oltre 800 studi veterinari spagnoli. Il dottor Mercader è stato anche cofondatore dell'Associazione spagnola per la gestione degli studi veterinari (AGESVET) e ha fatto parte del suo consiglio direttivo per otto anni.

In questo articolo, che fa parte di una serie di articoli che studiano gli aspetti commerciali delle cliniche (scritto in collaborazione con Antje Blaettner e Philippe Baralon), si analizza la percezione dei prezzi dei veterinari: come sono davvero percepiti i nostri onorari dai clienti, rispetto a quello che pensiamo noi?

## PUNTI CHIAVE



## Introduzione

Molti degli aspetti finanziari della gestione di un ambulatorio sono sempre stati un problema per la maggior parte dei veterinari. Questo può essere dovuto in parte al fatto che siamo principalmente medici e non manager d'azienda, in parte al fatto che siamo legati agli aspetti emotivi della cura degli animali domestici e in parte al fatto che non abbiamo le competenze che ci permettono di sapere come strutturare le nostre tariffe e poi spiegarle ai proprietari. Questo articolo offre un approccio basato sull'evidenza per la scelta del prezzo giusto per i nostri servizi e prodotti.

Prendere decisioni oculate sui prezzi è stata storicamente una sfida per molti veterinari. Le ragioni sono molteplici:

- È difficile calcolare il costo reale dei servizi veterinari. Poiché la maggior parte delle spese di uno studio medico sono fisse (persone, attrezzature, locali), non è ovvio come assegnare una parte equa di questi costi ad una specifica procedura medica. Questo è particolarmente vero se non siamo mai stati addestrati a farlo nell'ambito della nostra formazione universitaria!
- È difficile apprezzare e capire come si crea la percezione del valore da parte del proprietario dell'animale domestico. Questo porta spesso i veterinari a sopravvalutare la sensibilità dei clienti al prezzo.
- La mancanza di capacità di comunicazione e di formazione ci pone in una posizione di svantaggio; se non siamo in grado di spiegare adeguatamente

a un cliente le ragioni che stanno alla base delle nostre raccomandazioni di trattamento e il valore che esse forniranno al suo animale, non sorprende che alcuni clienti rifiutino queste raccomandazioni, non per il costo effettivo, ma piuttosto per la percezione della mancanza di valore!

- Il ruolo delle emozioni, e in particolare i sensi di colpa ingiustificati che si generano nella nostra mente ogni volta che il costo rappresenta un problema. Molti veterinari si sentono in colpa quando si confrontano con un cliente sul costo di una procedura, spesso dimenticando la conseguenza che sottopagare i servizi normalmente implica sottopagare il proprio team per il suo sforzo.

Come veterinari dobbiamo superare questi problemi, perché ci impediscono di sviluppare la nostra attività e di offrire le migliori cure possibili agli animali. Le analisi dei dati possono svolgere un ruolo importante in questo contesto, facendo chiarezza ed evitando che i pregiudizi emotivi confondano la nostra analisi. Esaminiamo tre casi di studio basati su dati concreti che possono aiutarci a vedere il "problema dei prezzi" da una prospettiva diversa, smascherando (e sfatando) alcuni dei miti finanziari comuni, che purtroppo sono radicati nella nostra professione.

### CASO DI STUDIO NUMERO 1

## ●●○ "La vera (e sorprendente) dimensione della maggior parte delle fatture veterinarie".

Qual è il valore medio della transazione (ATV) quando un proprietario visita una struttura veterinaria? Questa è stata la domanda chiave di una recente indagine VMS ([www.estudiosveterinarios.com](http://www.estudiosveterinarios.com)) che ha analizzato 6,5 milioni di transazioni di circa 1.000 studi medici spagnoli nel corso del 2020. La Figura 1 mostra la distribuzione dei costi suddivisa in tre categorie, mentre la Figura 2 mostra come ciascuna categoria abbia contribuito al flusso di ricavi complessivo degli studi coinvolti.

Da questi risultati possiamo evidenziare alcuni fatti:

- Un numero sorprendentemente elevato di transazioni (76%) ha un valore monetario relativamente basso (50€ o meno), per cui è altamente improbabile che scateni un conflitto finanziario importante con i proprietari di animali domestici. La maggior parte di queste transazioni sono probabilmente di routine, che richiedono una bassa complessità di comunicazione, e possono essere gestite da qualsiasi membro del personale adeguatamente formato.
- All'estremo opposto, una fattura di 200€ o più rappresenta meno del 2% del numero totale di transazioni; tuttavia, la loro rilevanza economica per l'azienda è importante, poiché rappresentano il 20% delle entrate complessive. Pertanto, sembra

### % di transazioni per valore

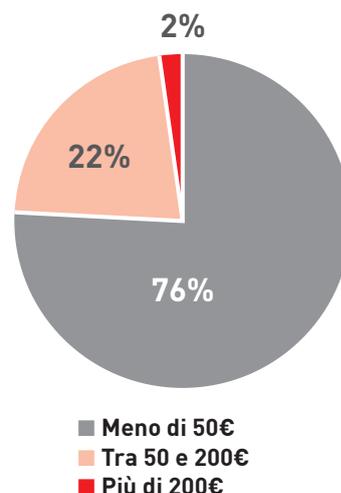


Figura 1. Il valore medio delle transazioni (ATV) in uno studio veterinario, se suddiviso nelle tre categorie principali, in genere è relativamente basso.

### % dei ricavi totali della pratica provenienti da transazioni in ogni fascia

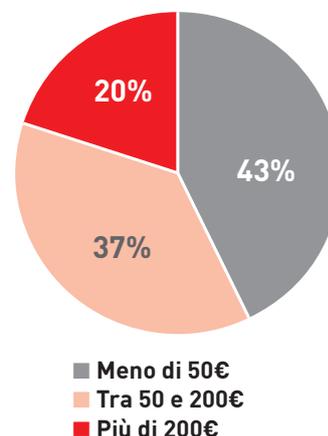


Figura 2. Anche se solo il 2% delle transazioni in uno studio veterinario supera i 200 euro di valore, questa frazione rappresenta una parte considerevole del fatturato complessivo della clinica.  
Fonte: Studio VMS Spagna



**"Per un consumatore, un prezzo molto basso può essere sospetto, mentre un prezzo più alto può segnalare qualità".**

Pere Mercader

ragionevole affrontare queste transazioni con maggiore attenzione, con un messaggio strutturato e, idealmente, con il coinvolgimento diretto di un veterinario dotato di buone capacità comunicative.

- Le proporzioni relative di queste categorie cambiano a seconda del particolare segmento del mercato veterinario. I grandi ospedali di riferimento avranno sicuramente un numero molto più elevato di transazioni di valore elevato e il loro personale dovrà essere meglio equipaggiato con le competenze e le tecniche di comunicazione necessarie per gestire le conseguenti conversazioni economiche con i clienti.

#### CONCLUSIONE

I dati mostrano che il 98% delle interazioni con i clienti si traduce in una fattura inferiore a 200€. I prezzi possono certamente essere un problema con alcuni clienti e con alcune procedure, ma dobbiamo considerare questo argomento nel contesto generale.

## CASO DI STUDIO NUMERO 2

●●● “Comprendere la psicologia dei prezzi dei servizi veterinari: perché i proprietari di animali domestici non sempre preferiscono i prezzi più bassi”.

Capire come i consumatori valutano i prezzi è sempre stata una sfida importante per gli esperti di marketing. È difficile utilizzare le tecniche

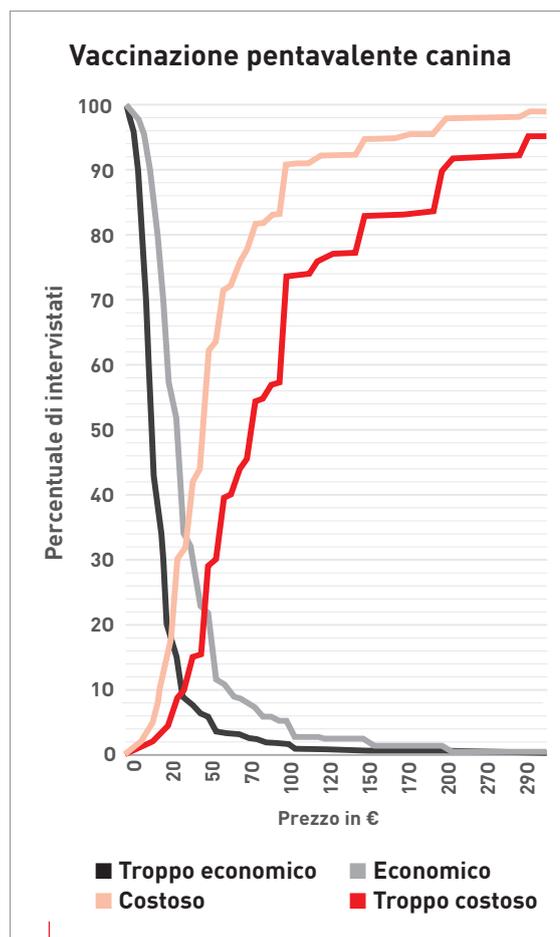


Figura 3. Misuratore di sensibilità al prezzo della vaccinazione pentavalente canina.

- Prezzo marginale basso = 30€ (un prezzo inferiore è sospetto)
- Prezzo previsto = 40€
- Prezzo marginale alto = 50€ (un prezzo superiore è considerato eccessivo)

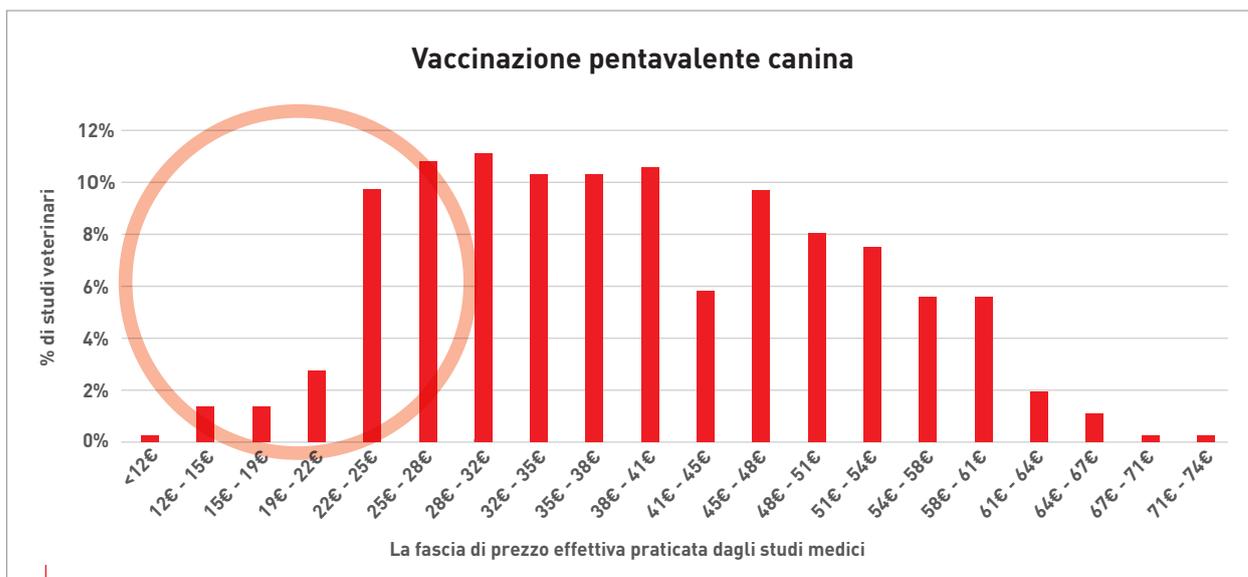
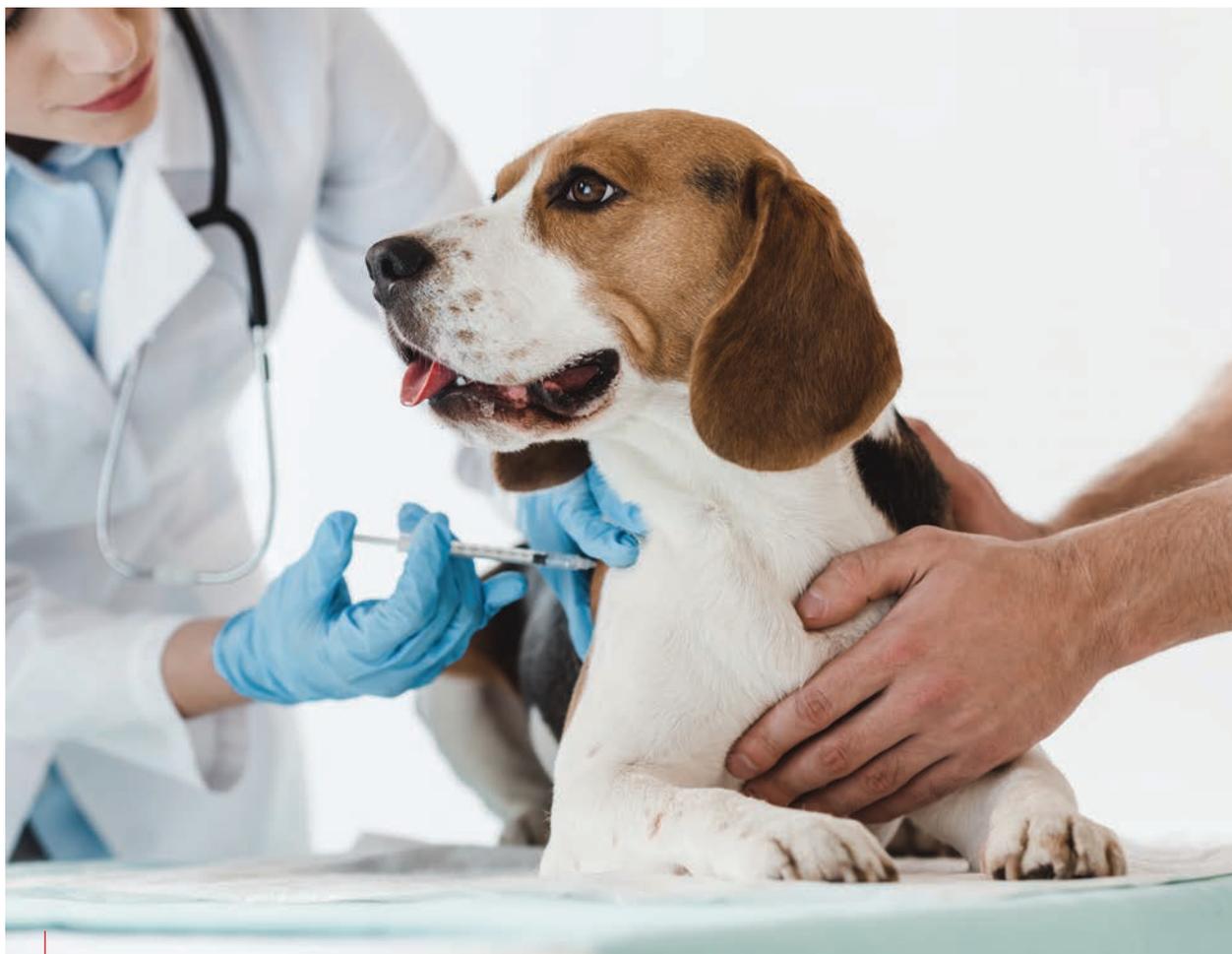


Figura 4. Il 25% degli ambulatori veterinari spagnoli è risultato avere un prezzo "sospettosamente basso" per la Vaccinazione Pentavalente Canina rispetto al misuratore di sensibilità al prezzo (PMS) della Figura 3.



© Shutterstock

**Figura 5.** Le vaccinazioni canine sono una parte di routine della pratica dei piccoli animali, ma le ricerche dimostrano che molti veterinari applicano una tariffa che viene percepita dal proprietario come troppo economica per il servizio ricevuto.

tradizionali, come i sondaggi, per scoprire se un certo prezzo è considerato basso, alto o equo, poiché molte persone tenderanno a rispondere a queste domande in modo strategico (cioè, anziché dire la verità, risponderanno nel modo che ritengono più vantaggioso per loro). L'economista olandese Peter Van Westendorp è diventato famoso per aver sviluppato una tecnica nota come Price Sensitivity Meter (PSM) che supera questo problema. La tecnica funziona esponendo prima al consumatore una descrizione dettagliata del prodotto o del servizio che si sta valutando, ad esempio:

**"Vaccinazione pentavalente canina":** prevede la somministrazione di più vaccini al cane da parte di un veterinario abilitato, che lo proteggerà da cinque comuni malattie canine (cimurro, adenovirus, parainfluenza, parvovirus e leptospirosi). Prima della somministrazione del vaccino, verrà effettuato un esame fisico completo del cane per confermare che può essere vaccinato senza rischi per la sua salute".

Viene quindi posta una serie di quattro domande:

1. Quale può essere un prezzo così basso da indurre il cliente a rifiutare il servizio, poiché ritenuto di bassa qualità?
2. Quale può essere un prezzo abbastanza basso per questo servizio per far sì che venga

3. considerato interessante e un buon affare?
4. Quale prezzo, per questo servizio, sarebbe considerato costoso, ma comunque accettabile se la percezione di qualità e fiducia nei confronti della struttura fosse sufficientemente buona?
5. Quale sarebbe, per questo servizio, un prezzo così alto da essere considerato ridicolo e quindi da non poter nemmeno pensare di accettarlo?

La **Figura 3** mostra i risultati effettivi ottenuti quando VMS ha applicato questa tecnica a 2.000 proprietari di animali domestici spagnoli nel 2021. Quando i risultati sono stati confrontati con i prezzi effettivi dei vaccini praticati da oltre 600 studi veterinari spagnoli (**Figura 4**), è emerso che quasi il 25% di essi applicava un prezzo che i proprietari consideravano sospettosamente basso! (**Figura 5**).

#### CONCLUSIONE

I consumatori (cioè i proprietari di animali domestici) non preferiscono necessariamente prezzi più bassi. Quando una persona ha difficoltà a valutare il livello di qualità (come nel caso della medicina veterinaria) un prezzo molto basso può inviare un segnale sbagliato sull'affidabilità.

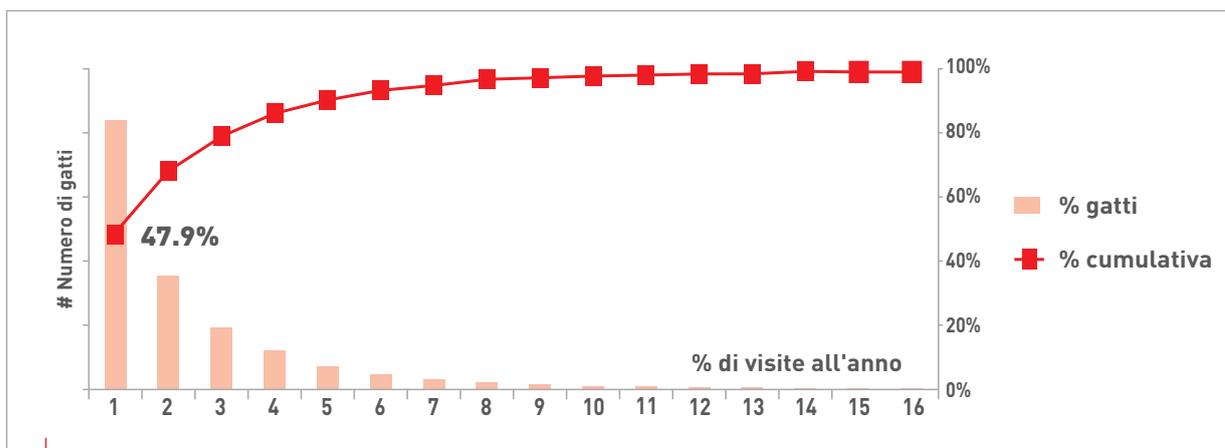


Figura 6. % di gatti che visitano lo studio veterinario una, due, tre volte, ecc. all'anno.  
Fonte: Studio VMS Spagna

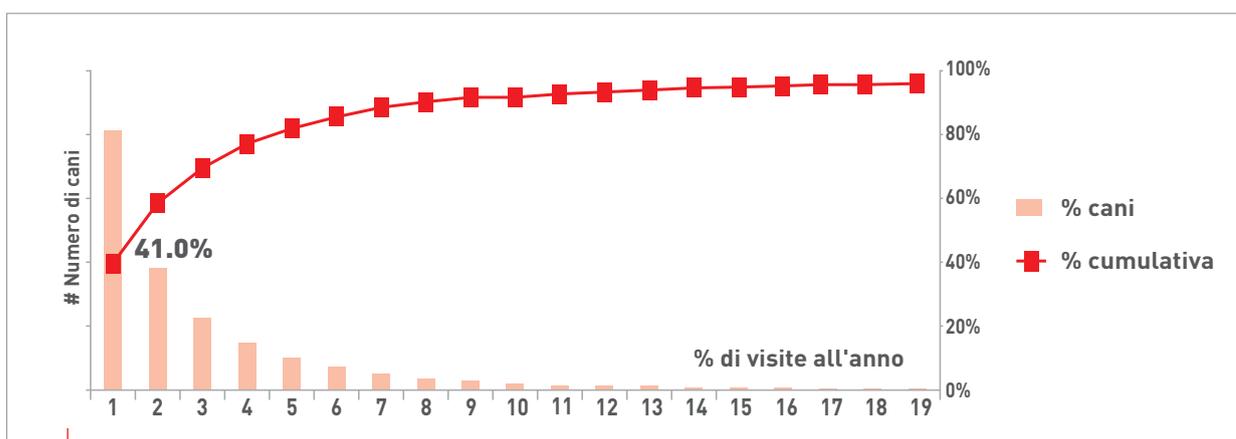


Figura 7. % di cani che visitano lo studio veterinario una, due, tre volte, ecc. all'anno.  
Fonte: Studio VMS Spagna

### CASO DI STUDIO NUMERO 3

## "la maggior parte dei clienti non pensa ai nostri prezzi quanto noi".

Le figure 6 e 7 mostrano la frequenza cumulativa delle visite di pazienti canini e felini presso gli ambulatori veterinari spagnoli, ricavata da un'indagine VMS del 2019. In sintesi, il 47,9% di tutti i gatti e il 41% di tutti i cani si sono recati presso il loro studio veterinario solo una volta all'anno. A ciò si aggiunge l'elevato numero di animali domestici della nazione che sono stati portati in una struttura veterinaria meno di una volta all'anno (si stima che il 10-15% di tutti i cani e fino al 50% di tutti i gatti). Tenendo conto di queste cifre, crediamo davvero che la maggior parte dei clienti sia in grado di ricordare con precisione il costo di tutti i nostri servizi e che si lamenterà amaramente quando aggiorneremo il nostro listino prezzi, a causa dell'inflazione?

#### CONCLUSIONE

una grande percentuale di proprietari di animali domestici si reca presso il proprio ambulatorio così di rado che è improbabile che ricordi con precisione quanto ha pagato in precedenza.

#### CONCLUSIONE

L'utilizzo di un approccio alle tariffe basato sull'evidenza rivela fatti inaspettati che dovrebbero eliminare l'ansia dei veterinari alle prese con le questioni relative ai prezzi. I consumatori sono spesso meno sensibili al prezzo di quanto immaginiamo, e dovremmo fissare il prezzo dei nostri prodotti e servizi in modo adeguato. Un approccio ponderato e proattivo alle finanze dell'azienda farà sì che il team della struttura, i nostri clienti e gli animali che curiamo ne escano tutti vincitori.

# DISCUTERE LE SPESE VETERINARIE CON I PROPRIETARI DI ANIMALI DOMESTICI



## Antje Blaettner

DVM, Vetkom, Neustadt, Germania

La dottoressa Blaettner è cresciuta in Sudafrica e in Germania e si è laureata nel 1988 dopo aver studiato Medicina Veterinaria a Berlino e a Monaco. Ha avviato e gestito un proprio ambulatorio per piccoli animali prima di intraprendere una formazione post-laurea e un corso di coaching presso l'Università di Linz, in Austria, per poi fondare "Vetkom". L'azienda fornisce formazione a veterinari ed infermieri veterinari per la gestione degli ambulatori su temi quali la comunicazione con i clienti, il marketing e altri argomenti di management. La Dott.ssa Blaettner è anche redattrice di due riviste professionali, "Teamkonkret" (per infermieri veterinari) e "Veterinärspiegel" (per veterinari).

Questo articolo (che fa parte di una serie, scritta insieme ai colleghi specialisti di gestione veterinaria Philippe Baralon e Pere Mercader) illustra alcuni degli aspetti finanziari della pratica veterinaria. L'articolo analizza i motivi per cui spesso si evita di parlare dei prezzi e offre alcuni modi pratici per comunicare positivamente ai clienti i costi delle cure veterinarie.

## PUNTI CHIAVE



## Introduzione

Informare i clienti sulle procedure mediche, sui servizi e sui prodotti viene naturale per la maggior parte dei veterinari. È quando il cliente chiede "Quanto costa?" che la comunicazione tende a diventare un po' complicata e scomoda, inducendoci ad evitare il conflitto su tariffe e prezzi concedendo sconti, riducendo il costo totale (ad esempio, non fatturando ogni servizio fornito) e cercando in generale di sviare questo argomento delicato.

Ma perché questo accade? E come possiamo modificarlo? Questo articolo offrirà una guida rapida per una comunicazione dei prezzi e dei costi facile e senza stress per tutti i membri del team dello studio.

## Primi passi

Per trovare soluzioni per una discussione confortevole sul prezzo, è utile cominciare a porsi alcune domande:

1. Perché ci sentiamo spesso a disagio quando parliamo di costi ai nostri clienti?
  2. Come possiamo superare efficacemente questa sensazione di disagio?
  3. Quali strumenti possono aiutarci ad agire come professionisti sicuri di sé in ogni aspetto della comunicazione con i clienti?
- Le risposte sono forse più semplici di quanto ci si possa aspettare!

## ●●● Riformulare la mentalità veterinaria

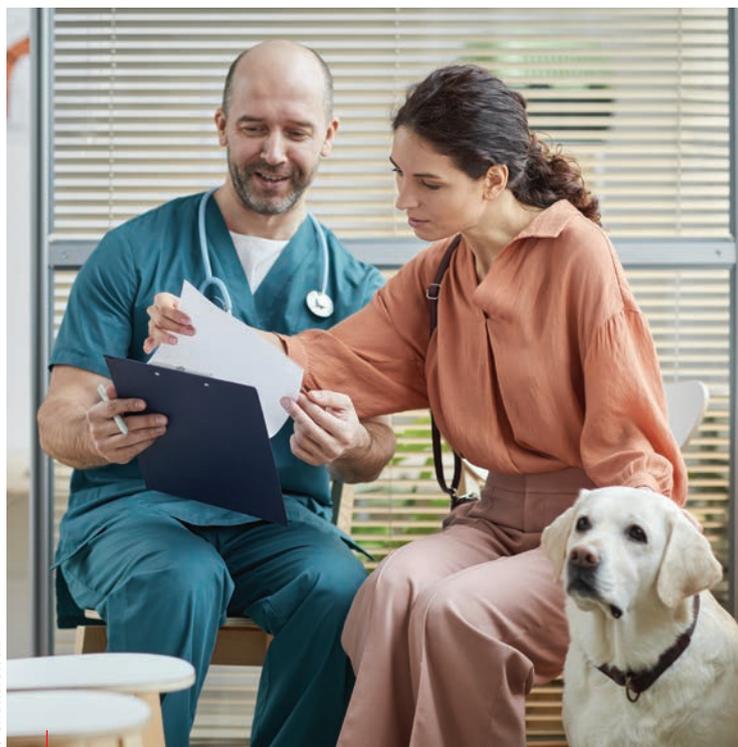
Sembra che un paradigma storico riguardi l'intero settore, o almeno la maggior parte dei professionisti veterinari di tutto il mondo: i clienti delle strutture veterinarie non vogliono pagare (molto). Purtroppo questo paradigma influisce molto sul modo in cui interagiamo con i nostri clienti, perché un presupposto del genere può essere un vero e proprio ostacolo per la nostra attività, che ci impedirà di offrire ai proprietari il meglio che possiamo in base alle loro esigenze e facendoci invece pensare, costantemente, al portafoglio del cliente.

Facendo un passo indietro e analizzando l'ipotesi che i clienti non siano disposti a pagare per i nostri servizi professionali, è chiaro che questo atteggiamento non ha alcun senso. Perché? Perché tutti i clienti sono consapevoli che l'acquisto di qualcosa comporta sempre una spesa, anche nelle strutture veterinarie. Ciò è confermato anche dallo studio VMS di Pere Mercader, che dimostra che i proprietari di animali domestici non preferiscono necessariamente prezzi più bassi e non pensano ai prezzi così tanto come crediamo. E non dimenticate: la forza del legame uomo-animale farà sì che il proprietario dell'animale abbia una mentalità tale da volersi prendere cura dei suoi amati membri della famiglia, e naturalmente questo include anche il ricorso ai migliori servizi veterinari. Se i proprietari sono pienamente informati e comprendono i benefici e il valore dei servizi e dei prodotti per i loro animali domestici, di solito sono del tutto disposti a pagare le fatture (**Figura 1**).



**"È importante evitare idee preconcepite su ciò che un proprietario di animale domestico può o non può permettersi".**

Antje Blaettner



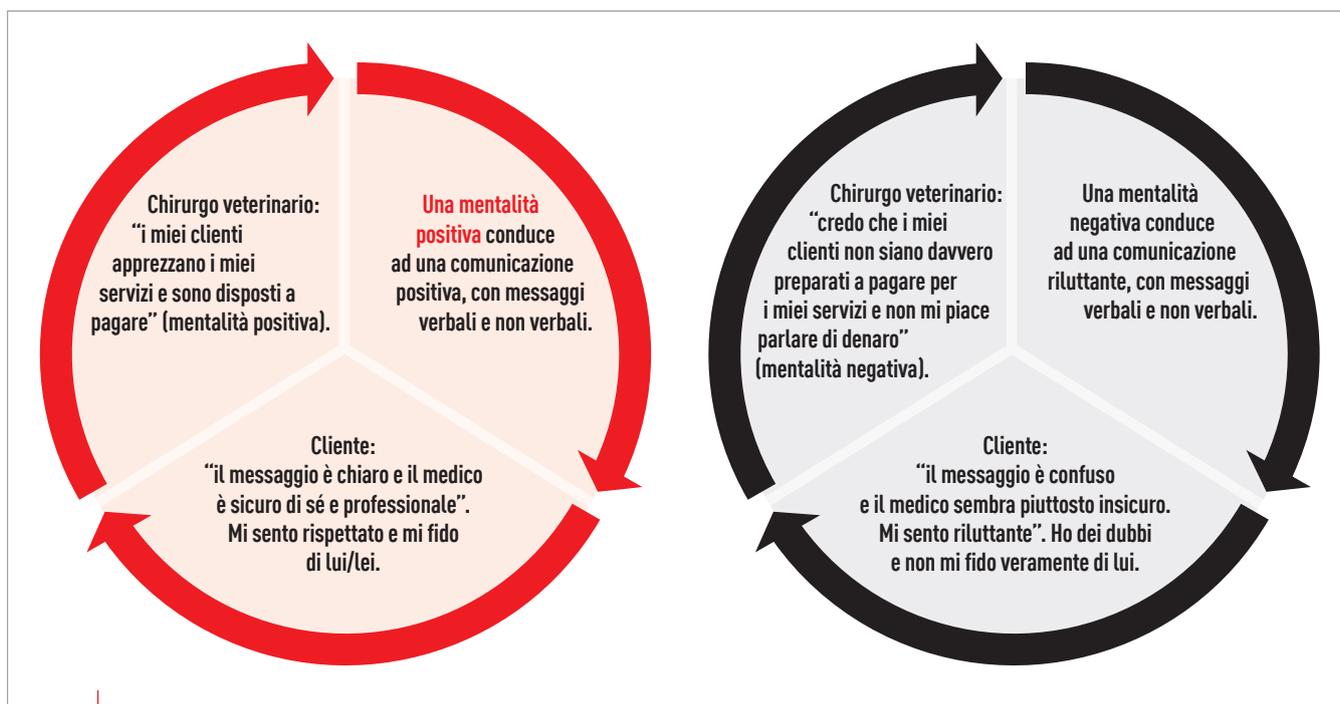
© Shutterstock

**Figura 1.** Se i proprietari sono pienamente informati e comprendono i benefici e il valore dei servizi e dei prodotti per i loro animali domestici, di solito sono disposti a pagare le fatture.

## ●●● Essere consapevoli delle profezie che si autoavverano

Purtroppo, una mentalità negativa (ad esempio, "ai miei clienti non piace pagare") spesso porta proprio alla reazione che vogliamo evitare: il proprietario dell'animale è riluttante a pagare e mostra segni di disagio quando il veterinario parla dei servizi. Questo spesso deriva dall'impatto devastante della cosiddetta "profezia che si autoavvera": se pensiamo che i clienti siano generalmente riluttanti a pagare i nostri onorari, mostriamo inconsciamente questa mentalità nel nostro linguaggio del corpo, nella retorica e nel modo in cui costruiamo il dialogo (spesso evitando la questione del pagamento). Questo fa sì che il cliente riceva un'impressione di disagio a livello inconscio e poi reagisca consciamente dicendo cose come "Devo pensarci" o "Non sono sicuro che sia una buona idea". Quando questo accade, sentiamo di avere conferma della convinzione che ai clienti non piaccia pagare, ma non siamo consapevoli che è stata la nostra stessa mentalità a trasmettere il nostro disagio ai clienti e a far sì che abbiano avuto ripensamenti nell'accettare i servizi e i prodotti offerti. La conclusione è quella di imbattersi nella riluttanza del cliente e pensare, di conseguenza: "Lo sapevo! Non vogliono i miei servizi!".

Pertanto, spesso è la nostra incapacità di generare un approccio positivo e strutturato per parlare di costi che porta al conflitto stesso - un classico esempio di "profezia che si autoavvera". Il presupposto (e a volte anche l'aspettativa) che i clienti non pagheranno porta il clinico a mostrare un linguaggio corporeo controverso e negativo e



**Figura 2.** Effetti di una mentalità positiva (sinistra) e negativa (destra) durante la comunicazione con il cliente. Una mentalità positiva consente una comunicazione rilassata, mentre una mentalità negativa può creare problemi di fiducia con il cliente.

ad evitare l'argomento, con il risultato di un cliente riluttante che inizia a nutrire dubbi sul trattamento che gli viene raccomandato.

Quindi, per sottolineare, il punto di partenza del problema non è il cliente, ma è la "profezia" del veterinario, aiutata da una sua errata valutazione del cliente stesso, a realizzarsi. La cosa più importante da fare per superare il disagio e affrontare le "profezie che si autoavverano" quando si parla di onorari è riformulare la nostra mentalità adottando un atteggiamento positivo che dica: "Naturalmente, i miei clienti sono assolutamente disposti a pagare un onorario adeguato per i servizi ricevuti nella mia clinica" (**Figura 2**).

## ●●● Creare protocolli per aiutare voi e il vostro team

Da quanto detto sopra, è chiaro che la nostra professione deve concentrarsi su una mentalità positiva e trovare gli strumenti che aiutino a disinnescare il disagio intorno alla questione dei costi e dei prezzi nella comunicazione con i clienti. Uno dei modi più efficaci per affrontare il "quando e come" nella pratica quotidiana è creare un protocollo per informare i clienti sui costi: sviluppatene uno su misura per voi, per il vostro team e per la vostra attività, che definisca chi e quando parlerà dei costi ai vostri clienti. Rispondere alle seguenti domande può aiutarvi a costruire un protocollo scritto, che può essere condiviso e discusso all'interno del vostro team e poi inserito come "must" nelle vostre comunicazioni con i clienti:

- **Qual è il momento migliore per parlare dei costi durante la consultazione?**  
Riflettete sulle vostre abitudini e provate

diverse possibilità. L'autore ritiene che la questione del prezzo sia meglio includerla direttamente quando si parla dei rispettivi servizi e/o prodotti. In questo modo il cliente si sentirà rispettato, informato e sicuro e non sarà sorpreso al momento di lasciare la clinica. L'altro vantaggio di questo approccio è che offre la possibilità di adattare il piano di trattamento (se il cliente dice di non poterselo permettere) e di rispondere alle domande che sorgono prima di iniziare il trattamento.

- **Chi dovrebbe parlare di soldi?**  
Questo dipende chiaramente dai servizi e dai prodotti che vengono presentati. Se i clienti



© Shutterstock

**Figura 3.** Il personale addestrato può facilmente parlare con i clienti di questioni relative al denaro, soprattutto se esiste un protocollo per le informazioni da fornire su determinati servizi e prodotti.

vogliono sapere il prezzo di qualcosa (ad esempio, un controllo antiparassitario e un farmaco per la sverminazione), non deve necessariamente essere il veterinario a dare la risposta: il personale istruito e formato può occuparsene, soprattutto se esiste un protocollo per le informazioni da fornire su determinati servizi e prodotti (Figura 3). Le procedure mediche, la diagnostica e i complessi piani di cura e prevenzione, con i relativi costi, dovrebbero essere spiegati dal medico, che ha una maggiore conoscenza di questi argomenti ed è in grado di gestire tutte le domande in modo professionale. Naturalmente, devono anche essere formati su come creare valore presentando le opzioni mediche e le misure di prevenzione in modo mirato e facile da capire, aiutando i proprietari a prendere decisioni consapevoli.

## ●●●● Cosa evitare?

Infine, elenchiamo alcune cose da evitare quando si parla e/o si discute di costi con i clienti:

- Non lasciate che i clienti esercitino pressioni emotive quando la conversazione riguarda il denaro. Alcuni clienti potrebbero cercare di abbassare la vostra parcella dicendo cose come: "Pensavo che amaste gli animali domestici e che voleste aiutarli, quindi perché siete così cari?". Per diffondere questo tentativo di ricatto emotivo, attenetevi ed esprimete la vostra (nuova) mentalità rispondendo: "Hai ragione. Amo gli animali domestici e mi piace aiutarli a guarire e a stare bene. Ecco perché ho costruito questa clinica con personale dedicato e le migliori attrezzature per concentrarsi sulle esigenze del vostro animale. Naturalmente, questo investimento deve essere condiviso dai clienti che ci consultano. Ma siate certi che calcoliamo i nostri onorari in modo equo e appropriato, in linea con le leggi esistenti e le linee guida della nostra professione".
- Non cercate di giustificare i vostri onorari sommando i costi sostenuti per la gestione

e il mantenimento della clinica. Sono gli stessi argomenti che i proprietari di animali domestici usano per spiegare perché non hanno abbastanza soldi: devono pagare l'affitto, le forniture energetiche, i trasporti, il cibo, i vestiti, ecc. Concentratevi sulle vostre tariffe calcolate in modo equo e sottolineate il valore che i clienti possono ottenere presso il vostro studio.

- Non cedete ai clienti che vi fanno pressione, ad esempio abbassando gli onorari. Questo si diffonderà nella comunità dei proprietari di animali domestici (ad esempio, attraverso i social media!) e costituirà un esempio per gli altri clienti, portando alla fine a un numero crescente di proprietari che si rivolgono alla vostra clinica avendo sentito dire che avete un "grande cuore" quando si tratta di denaro.

## CONCLUSIONE

**Che si tratti del direttore sanitario o di un dipendente, l'intero team veterinario deve saper discutere con i proprietari gli aspetti finanziari della cura degli animali domestici, sapere perché le tariffe sono fissate a un certo livello e conoscere la percezione che i clienti hanno delle loro transazioni presso la clinica. Le parcella non devono essere un grattacapo per l'attività veterinaria, ma non possiamo e non dobbiamo ignorare questo aspetto vitale del nostro lavoro: dopo tutto, se un'attività è redditizia significa che il personale è ben pagato, che si possono acquistare nuove attrezzature e che lo studio può prosperare.**

**UNISCITI  
A NOI**

  
**ROYAL CANIN®**  
INCREDIBILE IN OGNI DETTAGLIO

**SETTEMBRE  
27-29  
WSAVA 2023  
LISBONA-PORTOGALLO**



**CI VEDIAMO ALLO STAND N.20**



**WSAVA  
CONGRESS  
2023** | 27-29 September  
Lisbon, Portugal