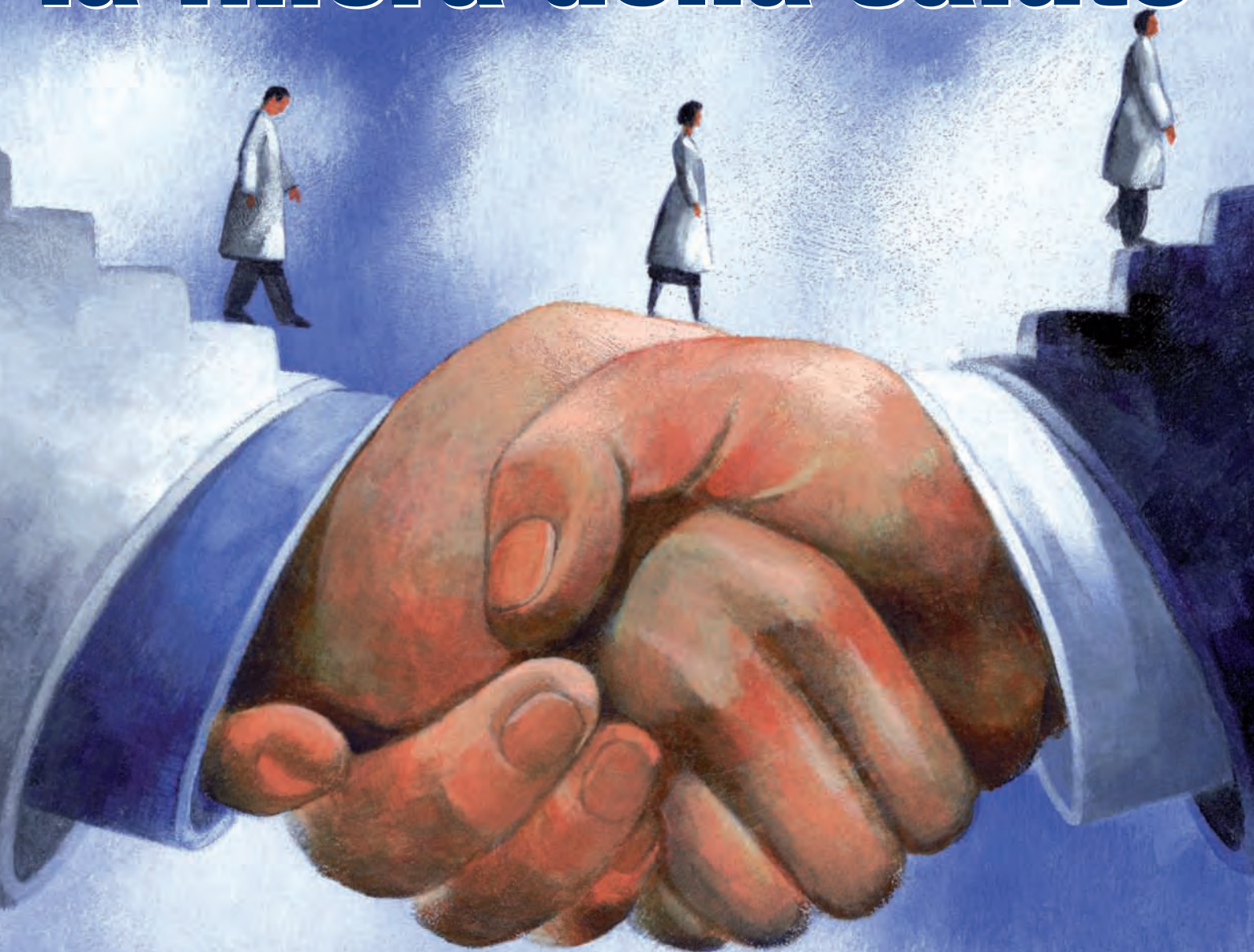


Come evolve la filiera della salute



La trasformazione del ruolo di farmacista ha a che fare con il più generale sviluppo del settore sanitario, denso di nuove opportunità per tutti gli operatori

DI **LUCA PINTO**
HBI - HEALTH BUSINESS IMPROVEMENT

Le misure approvate col collegato fiscale alla Finanziaria 2008, il terzo pacchetto delle liberalizzazioni, i decreti legislativi che dovrebbero a breve riordinare il settore sono solo gli esempi più recenti delle discontinuità che caratterizzano la filiera della salute.

In questo settore è possibile identificare almeno tre trend evolutivi strutturali della filiera che pongono la farmacia al centro del cambiamento.

Il primo è sicuramente la crescita dell'attenzione che il paziente/cliente riserva al "bene salute". L'invecchiamento della popolazione implica inevitabilmente una maggiore attenzione alla salute, ma d'altra parte l'aumento del reddito disponibile e del livello culturale del cittadino stanno contribuendo sensibilmente ad accelerare questo trend.

In fondo siamo tutti clienti (e consumatori) un po' più vecchi, ma soprattutto con aspettative più elevate nei confronti dei beni e servizi che ci vengono offerti. Cerchiamo medici e farmacisti più esperti, possiamo sceglierli, abbiamo una maggiore propensione all'autodiagnosi; siamo sempre più interessati a informazioni, cure preventive e servizi a valore aggiunto che possano favorire il *wellness*.

D'altra parte il sistema sanitario pone sempre più attenzione alla gestione del "bene salute", integrando il controllo della spesa e dei prezzi con un maggiore federalismo sanitario e la ricerca di un migliore accesso ai servizi offerti al cittadino.

Non bisogna dimenticare però che nel corso degli ultimi due anni è cresciuta l'incidenza dei prodotti etici maturi, con un trend che rimarrà costante anche nel prossimo futuro. La scadenza di importanti brevetti, con la possibilità di disporre di prodotti equivalenti, sta favorendo la crescita della percezione di una scarsa differenziazione tra i farmaci.

Questi trend che implicazioni hanno per il settore? Sicuramente assistiamo all'aumento della competizione, con una conseguente pressione sui margini, una razionalizzazione e una focalizzazione degli investimenti in innovazio-

ne, sia di prodotto, sia di processo. In quest'ottica divengono razionali le scelte dei principali operatori dell'industria, soprattutto quella etica, che reagiscono con la focalizzazione delle forze di vendita anche sul medico specialista, con il co-marketing e con una crescente attenzione ad attori della filiera della salute fino a ieri trascurati, come il paziente/consumatore e il farmacista.

D'altra parte anche il sistema distributivo sta sviluppando un proprio ruolo nella competizione che supera il tradizionale ruolo logistico. La concentrazione in fase d'acquisto, l'integrazione a valle sono modalità che permettono oggi di offrire un *sell-in* "efficace". Certo, soprattutto agli occhi del farmacista, mancano ancora evidenti tentativi professionali, sistematici e integrati per favorire il *sell-out* "efficace" che rimane ancora oggi basato solo sul vero capitale intangibile della filiera della salute: la fiducia del cittadino nella figura del farmacista.

QUALE IMPATTO PER LA FARMACIA?

La crescita dell'attenzione al bene "salute", l'aumento della competizione e il rallentamento dell'innova-

zione che impatto hanno sul business della farmacia?

Secondo l'Istituto Ims (si veda a tal proposito *Pharmatrend* del giugno 2007) il volume d'affari che transita per la farmacia cresce e crescerà. Oggi il *sell-out* a quantità dalla farmacia cresce del 5 per cento, con uno sviluppo interessante sia per il mercato soggetto a prescrizione medica, che rappresenta il 70 per cento della cifra d'affari, sia per altri segmenti quali il nutrizionale, il parafarmaceutico e le categorie di igiene e bellezza. D'altra parte i prezzi a *sell-out* sono in contrazione di oltre il 4 per cento. Sicuramente nel mercato soggetto a prescrizione medica si fa sentire la "genericazione" di rilevanti molecole come simvastatina, doxazosin e amlodipina e delle altre che continueranno ad avere effetto almeno nel prossimo triennio. In altre categorie, come il mercato dei dietetici per l'infanzia, che perde quasi il 7 per cento, si evidenzia la crescente competitività della filiera.

Un'analisi condotta sulla base delle banche dati e delle competenze Hbi permette di evidenziare come se il *sell-out* a quantità crescerà di oltre il



EVOLUZIONE DI SELL-OUT A QUANTITÀ E MARGINE DELLA FARMACIA

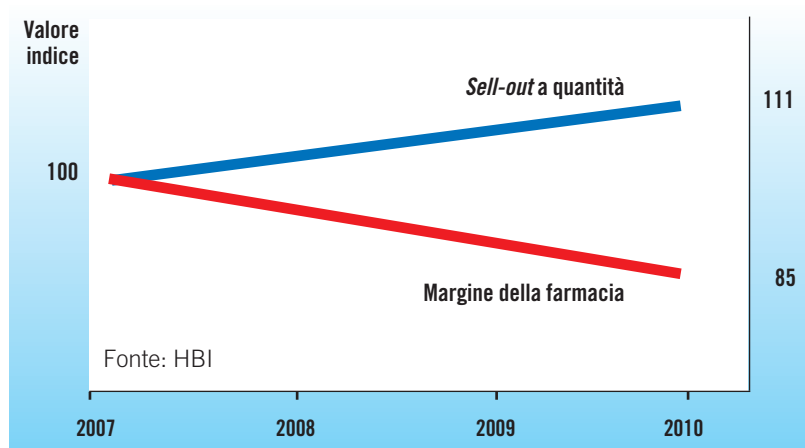


Figura 1: l'aumento del *sell-out* a quantità non corrisponderà a un aumento del margine e della redditività della farmacia. Il margine è stato valutato sul "secondo margine di contribuzione" della farmacia, ovvero considerando i costi variabili e fissi diretti (per esempio personale, costo dello stock eccetera)

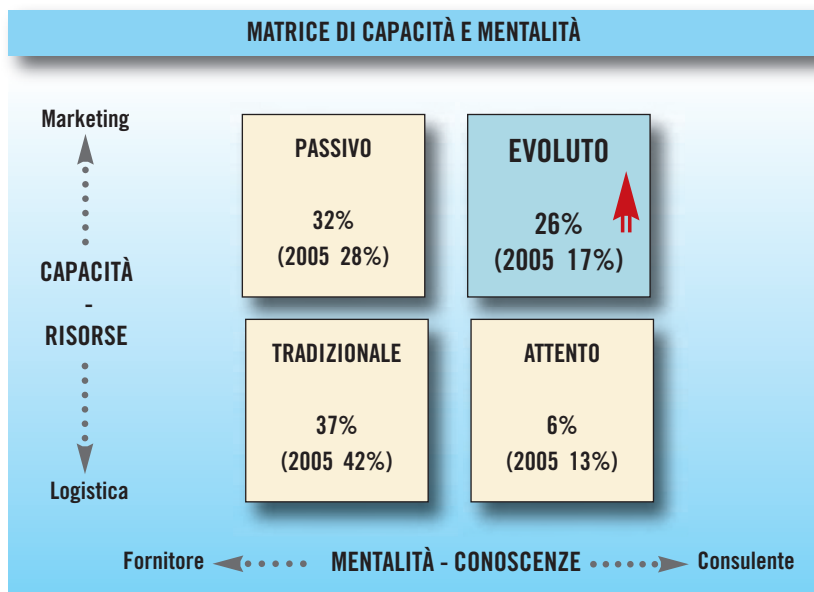


Figura 2: la matrice capacità - mentalità evidenzia come la farmacia intenda trasformare il proprio ruolo da logistico-distributivo a consulenziale con competenze di marketing

10 per cento nel prossimo triennio il margine della farmacia perderà circa il 15 per cento, come rappresentato in figura 1. Questa dinamica nasce da due fenomeni che devono essere separatamente analizzati.

Il primo è ovviamente la variazione dei prezzi. Prendiamo a esempio il mercato soggetto a prescrizione: nel 2007 la diminuzione dei prezzi è stata di circa il 7 per cento, ben superiore alla crescita dei volumi. Questo trend si confermerà nei prossimi anni con un'erosione del margine.

D'altra parte la crescita dell'assortimento dei farmaci equivalenti, l'introduzione in farmacia di nuove categorie e l'aumento dei volumi a *sell-out* implicherà una crescita dei costi diretti. I costi dello stock, del personale sono solo alcune delle variabili che andranno a erodere ulteriormente la redditività della farmacia.

La contrazione del margine della farmacia evidenzia come sia iniziato un processo che porterà vincitori e vinti nel canale farmacie. Come deve reagire allora il farmacista? L'esperienza maturata sul campo permette di identificare almeno tre leve:

- ◆ l'orientamento al cliente, che non deve essere solo un motto vantato, ma un intento attuato tramite lo spazio fisico della farmacia e la qualità del servizio offerto;
- ◆ la fidelizzazione del cliente, che non avviene solo tramite la leva prezzo, soprattutto con un cliente attento al costo/beneficio e che dispone della cultura per valutarlo;
- ◆ la diversificazione dell'offerta. Il farmacista è immerso in un contesto locale che ben conosce e soprattutto sa quali sono i servizi e i prodotti innovativi che servono nella sua specifica area. La conoscenza della cosiddetta "area di mercato" deve essere trasformata in vantaggio competitivo.

UN RUOLO CHE CAMBIA

Per rispondere in modo attivo alle sfide poste dal mercato è necessario far evolvere il ruolo del farmacista salvaguardando i valori irrinunciabili di professionalità e conoscenza del contesto locale, ma sviluppando l'imprenditorialità e la managerialità.

Ma cosa vuol dire farmacia "evoluta"? Sicuramente è una farmacia che vuole giocare un ruolo proattivo

nel rapporto con il cliente finale e si è organizzata per questo... ma come si misura? Un'interessante metodologia è quella di misurare la capacità e la mentalità della farmacia.

La capacità è la sintesi di indicatori come la dimensione della farmacia, l'organizzazione in termini di dipendenti e spazi, la modalità d'acquisto (concentrato, frammentato eccetera) e la struttura economica della clientela.

La mentalità della farmacia dipende invece dalle competenze gestionali, dalla diversificazione del portafoglio prodotti, dall'offerta di servizi aggiuntivi e dalla struttura anagrafica della clientela.

L'analisi delle banche dati Hbi, che mappano oltre 4.000 farmacie, con una ricerca di mercato ripetuta nel 2005 e nel 2007 ci permette di dire che oggi un farmacista su quattro è "evoluto" perché ha trasformato il proprio ruolo da logistico-distributivo a consulenziale con competenze di marketing, come evidente in figura 2. La crescita rispetto al 2005 è netta, ma rimane ancora molto cammino da fare. L'orientamento al cliente della farmacia evoluta si manifesta tramite uno spazio ampio e organizzato, dove la semplicità di accesso per il cliente esiste ed è studiata, le categorie esposte a libero servizio sono disposte in termini di affinità nel processo d'acquisto del cliente.

La diversificazione dell'offerta si manifesta invece con una gamma di prodotti e di servizi ampia e completa, che comprende molte categorie. È importante ricordare come sia opportuno un assortimento profondo, cioè che permette al cliente/consumatore di operare scelte tra beni equivalenti, ma di diversa qualità percepita, magari tra un'offerta premium e un'altra essenziale.

Nel box sul profilo della farmacia si rileva che nella farmacia "evoluta" il personale possiede non solo le indispensabili conoscenze volte a informare il cliente su farmaci e prodotti nuovi ed esistenti, ma anche le competenze manageriali per gestire un cliente finale che vuole "spendere bene" la propria disponibilità econo-



mica discrezionale per “stare bene”. Lo sviluppo del personale in questa direzione non è lasciato all’iniziativa autonoma dei singoli, ma è spesso pianificata dal titolare.

Inoltre la farmacia evoluta svolge una azione di marketing locale: non solo è conosciuta sul territorio, ma utilizza la reputazione acquisita per fidelizzare i clienti dell’area di mercato. In pratica esiste una personalizzazione delle offerte, delle promozioni, dei prodotti in modo che siano i più adatti al contesto locale. Infine esiste la tendenza da parte della farmacia evoluta a proporsi al fornitore come interlocutore attivo del canale. L’ottica non è più quella dell’ordine, delle sole condizioni commerciali di fornitura, ma diviene importante la stabilità della fornitura, i servizi assicurati unitamente ai beni offerti, il supporto allo sviluppo delle competenze e dell’organizzazione della farmacia. Insomma si passa da un rapporto cliente-fornitore a una partnership.

ALTRI ATTORI DELLA FILIERA

Il sistema sanitario, che è sempre più attento al bene “salute” potrebbe contribuire sotto molti aspetti all’evoluzione del ruolo del farmacista.

Aree di ulteriore sviluppo potrebbero essere:

- ◆ la collaborazione con medici per migliorare trattamenti e cure;

- ◆ l’erogazione di servizi in autonomia e per conto delle strutture sanitarie locali (per esempio le prenotazioni).

Anche le aziende produttrici e il sistema distributivo intermedio potrebbero sostenere in modo efficace lo sviluppo del ruolo del farmacista. Un contributo interessante per gli operatori delle categorie soggette a prescrizione medica potrebbe essere una condivisione sempre più intensa di informazioni e di aggiornamento sui farmaci, lo studio di strumenti, *best practice* e supporti per sostenere e sviluppare relazioni stabili con i pazienti/clienti.

D’altra parte nel mercato non soggetto a prescrizione il farmacista dovrebbe ricevere supporto per rispondere sempre più efficacemente al bisogno di “benessere” del contesto locale.

Politiche commerciali locali ad hoc, formazione sulla valorizzazione del marchio dei prodotti consigliati, investimenti sull’organizzazione delle categorie e del punto di vendita consentirebbero di superare la sensazione che a volte si ha della farmacia: uno spazio sviluppato, ma non organizzato; un luogo dove l’assistenza in fase di acquisto o è latente (la classica presenza di un bancone non aiuta) o è eccessivamente pressante (*promoter dedicate*).

Il profilo “evoluto” della farmacia

LAYOUT E ASSORTIMENTO

- ◆ Il layout del punto vendita è ampio e studiato;
- ◆ la disposizione delle categorie è di facile lettura per il cliente;
- ◆ l’assortimento è ampio e l’albero delle categorie merceologiche è sviluppato;
- ◆ l’assortimento è profondo, offrendo alternative di scelta al cliente.

PERSONALE

- ◆ Il personale è un capitale in cui il titolare investe sistematicamente;
- ◆ le competenze di prodotto sono aggiornate;
- ◆ le competenze manageriali, di ascolto del cliente, di sviluppo dei bisogni del cliente sono sviluppate;
- ◆ esiste un piano di sviluppo delle competenze del personale.

MARKETING LOCALE

- ◆ La farmacia ha una reputazione locale che utilizza per svolgere un’azione di marketing;
- ◆ la farmacia si è organizzata per realizzare attività di marketing nella propria area di mercato.

FORNITORI

- ◆ La relazione va oltre la discussione delle condizioni commerciali, ma valuta politiche di marketing ad hoc, investimenti congiunti sul punto di vendita e supporto nel merchandising.

DAL DIRE AL FARE

L’analisi di *figura 2* evidenzia una crescita sia della capacità sia della mentalità della farmacia in Italia.

Lo sviluppo del farmacista “evoluto” sottolinea in modo quantitativo e inequivocabile come questi intenda realmente giocare un ruolo sempre più attivo nei confronti del cliente finale. La chiave di volta per differenziarsi rispetto ad altri format distributivi aggressivi sarà sicuramente la capacità di sviluppare nuove competenze gestionali e di marketing per rispondere sempre meglio al cliente e fidelizzarlo. La sfida è aperta e pare che il farmacista risponda, come sempre con professionalità.

