

Gestire i nuovi bisogni del cliente

Adeguare l'offerta della farmacia alle esigenze di consumatori sempre più attenti ed evoluti è un'operazione possibile e redditizia. Qual è il percorso che permette di fare le giuste scelte?

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





In articoli già pubblicati su *Punto Effe* nel corso del 2008 sono stati presentati alcuni spunti di riflessione sull'evoluzione della filiera della salute e sul ruolo del farmacista in questo contesto. In particolare si evidenziava a giugno il ruolo crescente di indirizzo del Sistema sanitario, ad aprile la presenza di nuovi punti di distribuzione come le parafarmacie e i corner della Grande distribuzione, ma manca ancora un elemento cruciale da analizzare: l'evoluzione dell'approccio alla farmacia del paziente. Il cliente da sempre ripone profonda fiducia nella figura del farmacista, ma oggi è più colto che in passato, è più esperto ed esigente nei confronti dei suoi interlocutori, quindi assume sempre più un ruolo attivo e da paziente si trasforma in cliente e consumatore. Il comportamento del cittadino italiano nei confronti dei beni, tra i quali dobbiamo considerare anche la salute, sta mutando. Questo fenomeno si può imputare a due cause principali: la redistribuzione del reddito disponibile e l'evoluzione degli stili di consumo che sta avvenendo anche in Italia, come è già successo in altri mercati europei e in quello statunitense. Infatti negli ultimi quarant'anni il reddito disponibile della famiglia italiana è significativamente cresciuto e con esso i consumi. Questa dinamica si è arrestata

negli ultimi cinque anni, da quando è iniziata l'erosione del reddito disponibile che, come evidenziato in *figura 1*, ha portato un "trasferimento" del consumo tra le varie categorie. Se i consumi sono mediamente cresciuti dell'1 per cento negli ultimi dieci anni, è altrettanto vero che quelli di beni necessari come gli alimentari sono in contrazione, così come la spesa per la salute, il benessere e la cura della persona sono in crescita di quasi il 4 per cento. Questo testimonia la crescente attenzione del cittadino italiano nei confronti del "bene salute" e nella spesa per la propria cura e il proprio benessere, un'area profondamente legata al mondo della farmacia. Credere che la crescita della spesa nell'area della salute, del benessere e della cura della persona sia solo frutto di una congiuntura economica e sociale è però una semplificazione eccessiva. Oggi il cittadino italiano rispetto al passato ha un livello culturale più elevato, è abituato a viaggiare, ha vissuto più esperienze che lo hanno arricchito e reso più esigente, sofisticato, insomma una figura con aspettative più elevate nei confronti dei beni che gli vengono offerti. D'altra parte l'occupazione lavorativa ha un ruolo crescente nella vita individuale. Il tempo per la vita privata è diminuito a favore del tempo dedicato alle attività professionali e quindi è necessario stare

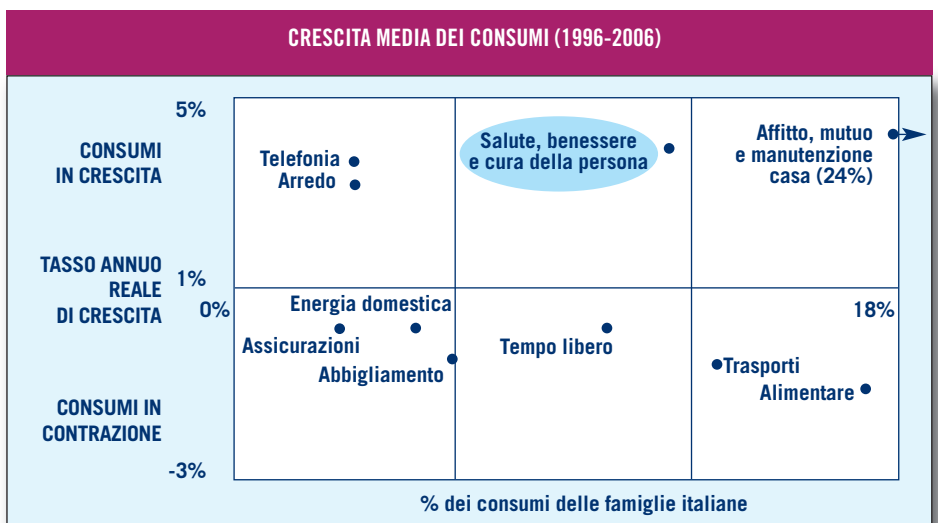


FIGURA 1 - L'erosione del reddito disponibile della famiglia italiana favorisce l'area della salute e del benessere. Fonte: Analisi HBI srl su dati ISTAT

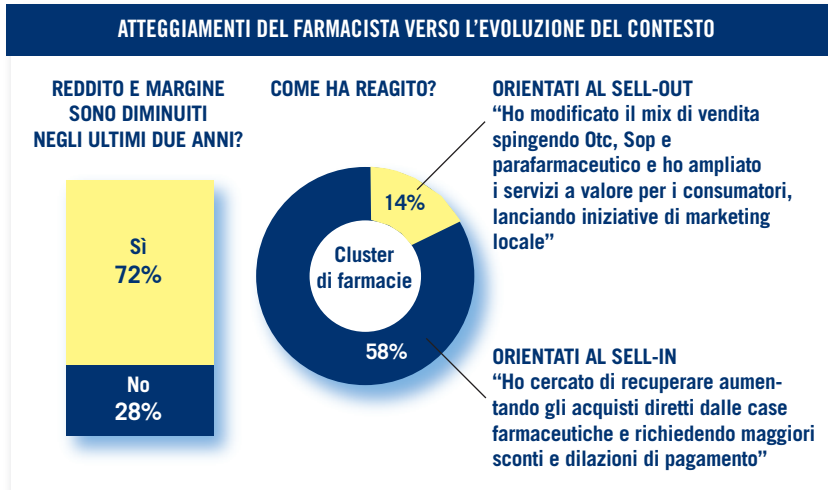


FIGURA 2 - Tre farmacisti su quattro hanno visto una riduzione della loro redditività, ma soltanto uno su sette ha reagito orientandosi al sell-out del punto di vendita.
Fonte: analisi HBI su indagine su 150 farmacie private – giugno 2008

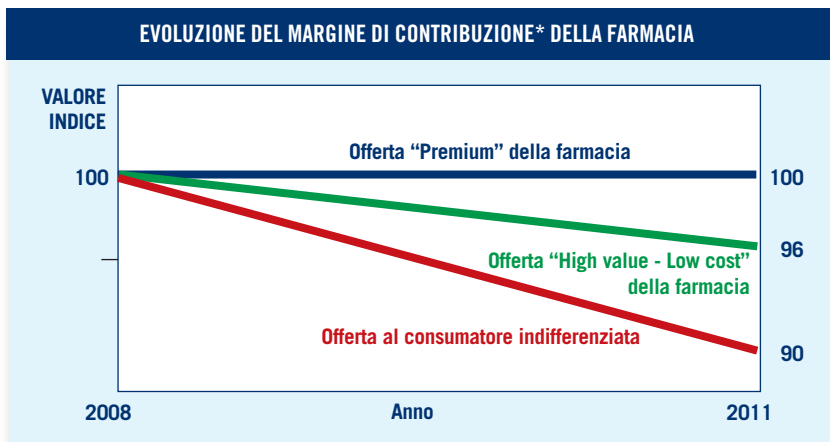


FIGURA 3 - Adeguare l'offerta ai nuovi bisogni del cliente migliora il margine della farmacia. Fonte: HBI

"veramente bene" e vivere con maggiore intensità e coinvolgimento la propria esistenza. La ricerca è quindi quella di "spendere bene" in qualsiasi fenomeno di acquisto, si tratti di un viaggio, di un alimento o di un farmaco, dato che l'accresciuto livello culturale e il poco tempo per se stessi invita a scelte più attente e accurate di un tempo. Il cliente della farmacia non solo "deve" spendere di più per necessità di età o per scelte del Sistema sanitario, come avviene per l'area dei mutui, ma "vuole" spendere di più, a patto di "spendere bene". Flessibilità e complessità sono le parole

che meglio descrivono questo cliente evoluto della farmacia: è difficile da rinchiudere nelle classiche ricerche di mercato annualmente presentate, dato che partecipa a manifestazioni no-global e allo stesso tempo pranza da McDonald's, integra senza timori il consiglio del medico e del farmacista con le notizie dei blog di internet. D'altra parte il cliente evoluto della farmacia valuta attentamente il valore delle offerte premium; sente sempre meno la necessità di accettare le offerte di alto prezzo in categorie di prodotti diventati più ordinari e se viene deluso dalla rela-

zione prezzo-valore cambia punto di acquisto. L'evoluzione dello stile di vita, infatti, ha ridotto le esigenze di qualità per alcuni beni e per alcune occasioni, mentre valorizza altre categorie di beni, che sono in grado di dare sensazioni, emozioni o un senso di gratificazione. Diventa allora critico anche per il farmacista comprendere le implicazioni di questo nuovo scenario, per consolidare la relazione di profonda fiducia che da sempre esiste tra cittadino e farmacista e gestire opportunità e minacce del mutato scenario di consumo.

L'OFFERTA DEL PUNTO VENDITA

Il nuovo contesto di consumo appena analizzato, le politiche distributive del Sistema sanitario, la perdita del brevetto di importanti molecole, l'azione dei nuovi concorrenti riducono la redditività e il margine della farmacia. Questa evidenza, presentata sul numero 3 di *Punto Effe* del 2008 sulla base di dati di bilancio, è stata recentemente confermata da un'indagine che HBI ha condotto su 150 farmacisti, come riportato in *figura 2*. Tre farmacisti su quattro hanno evidenziato una riduzione della redditività del loro esercizio. D'altra parte, sempre da *figura 2*, è possibile dedurre come la maggior parte dei farmacisti intervistati preferisca una reazione "orientata al sell-in", che cerca migliori sinergie "a monte" con fornitori e partner commerciali. Solo un farmacista su sette adotta una reazione "orientata al sell-out", cioè che punta prevalentemente sul cliente, adeguando l'offerta della farmacia.

Adeguare l'offerta della farmacia, ovvero il suo *retail mix*, significa allineare ai bisogni della clientela tutti gli aspetti del punto di vendita, ovvero i prodotti gestiti, la localizzazione, i meccanismi di promozione, i prezzi, l'immagine della farmacia e l'approccio del personale che interagisce con la clientela.

Questo approccio è sicuramente più complesso che puntare prevalentemente sugli attori a monte della filiera, ma è anche quello che dà risultati sostenibili perché punta sulla fidelizzazione degli acquisti.

Il mutamento delle dinamiche di consumo e l'esperienza sul campo evidenziano come il farmacista evoluto può "pun-



COME ALLINEARE L'OFFERTA AI BISOGNI DEL CLIENTE	
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ L'assortimento del punto vendita, o almeno principali categorie (anche etiche), come viene realizzato? ◆ Qual è il contributo dai fornitori principali, i cosiddetti category captain?
Location	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quali sono i flussi di clientela? ◆ È possibile controllarli meglio, aumentarli senza decremento di servizio?
Promozione	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La promozione è soprattutto informazione. Come viene effettuata al cliente?
Prezzo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Il prezzo, o meglio l'immagine di prezzo come viene costruita? È corretta rispetto alle aspettative del cliente e rispetto alle alternative della zona?
Presentazione	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Il layout della farmacia è in linea con le aspettative della clientela? ◆ Il processo di acquisto deve essere focalizzato sulla velocità o sulla piacevolezza?
Personale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Il personale della farmacia è proattivo? Cerca di cogliere i bisogni latenti del cliente? Li indirizza verso l'offerta deontologicamente corretta?

TABELLA 1 - Domande definite permettono di allineare l'offerta della farmacia ai bisogni del cliente

tare sul cliente” con due approcci opposti, che però hanno un comune denominatore: soddisfare i nuovi trend del mercato. Come vedremo più avanti entrambe le scelte sono economicamente sostenibili, ma la scelta di quale approccio di vendita è frutto dei bisogni della clientela della farmacia da una parte e della mentalità e delle capacità del farmacista dall'altra.

Infatti è possibile trasformare la farmacia sempre più in un “punto vendita di salute”, dove l'offerta è mirata sui bisogni della clientela, ma essenziale, priva di fronzoli: insomma una farmacia “high value”, ma che è “low cost”. In questo caso l'offerta al paziente/cliente/consumatore risponde a bisogni specifici, per esempio tenendo poche alternative di prodotti nella stessa categoria, ha un'attenzione molto forte al capitale investito, applica una severa disciplina di controllo della rotazione dei prodotti, dei fornitori e degli stock, questi ultimi sempre bassi ed essenziali, e non rifugge dalla competizione anche sulla leva prezzo. Anche il servizio è essenziale: viene richiesto dalla clientela e non offerto dal

farmacista e si ottiene con un premio di prezzo a volte sensibile. Se la clientela della zona lo chiede ed esiste la capacità e la volontà di investimento da parte del farmacista, è possibile trasformare la farmacia in un “punto vendita di benessere”. In questo caso l'offerta è ampia, con ridondanza di referenze, il livello di servizio è eccellente e sempre alla ricerca di novità, il negozio è vivace e l'esperienza d'acquisto è il più piacevole possibile. Si tratta insomma di una farmacia “premium”. Rivedere il *retail mix*, focalizzandolo in modo “scientifico” sui bisogni dei clienti, dà un ritorno economico? Rivedere l'offerta permette di ovviare alla contrazione dei margini? La risposta è positiva e nasce da un'analisi condotta sulla base delle banche dati e delle competenze HBI, che evidenzia come il margine di una farmacia migliora rispetto all'ipotesi di mantenere indifferenziata l'offerta. Nel caso di un'offerta indifferenziata al cliente il margine di contribuzione della farmacia è previsto in contrazione (linea rossa riportata in *figura 3*). Se il farmacista punta su un'offerta essenziale la prestazione economica mi-

gliora, potrebbe essere ulteriormente incrementata integrando l'approccio al sell-out con vantaggiose partnership con i fornitori (linea verde). Analogamente analizzando un'offerta “premium”, che punta sulla completezza del servizio e dell'immagine, la marginalità della farmacia è superiore all'ipotesi indifferenziata, con un beneficio addirittura superiore al caso precedente (linea blu). Si può dire allora che esiste un vantaggio per il farmacista evoluto nel fare una scelta “radicale” di adeguamento ai bisogni del cliente. Chi non fa questa scelta rimane veramente “incastrato nel mezzo”.

IL GIUSTO RETAIL MIX

Adeguare l'offerta della farmacia ai bisogni del cliente è quindi un'operazione possibile e redditizia, ma qual è il percorso che permette di fare le giuste scelte? L'esperienza del campo suggerisce un approccio progressivo, soprattutto perché non esistono soluzioni precostituite, “pacchetti” che il farmacista può adottare sicuro del risultato.

Il primo passo è sicuramente quello di analizzare la propria clientela, senza la presunzione di credere che i suoi bisogni siano stabili e immutati. Allo stesso tempo è necessario comprendere come l'offerta della farmacia soddisfa il cliente rispetto ai concorrenti locali e soprattutto i costi che il farmacista sostiene per offrire determinati prodotti e servizi (per esempio: qual è il costo dello stock? Qual è il beneficio di un aumento della rotazione del capitale investito?).

Il secondo passo del farmacista evoluto è bilanciare i bisogni dei clienti, i costi necessari per soddisfarli e i benefici conseguenti di fidelizzazione della clientela. Questo richiede di rivedere appunto il *retail mix*, ponendosi domande definite come quelle riportate in *tabella 1*.

Il terzo passo è sicuramente l'attuazione delle opportunità identificate nelle due precedenti fasi. Questa è l'attività più complessa, perché richiede non solo tempo e costanza, ma anche investimento: nel punto di vendita, nella formazione del personale e nella sua incentivazione, ma soprattutto nel cambiamento di una cultura che vede a volte la farmacia cambiare più lentamente del contesto che la circonda.