



# Lo sviluppo dei servizi

DI GIULIA BONFINI

**I titolari hanno alcuni punti di forza che devono valorizzare di più nel dibattito politico: tra questi ci sono innanzitutto i servizi offerti, che rappresentano uno dei principali criteri di scelta di una farmacia da parte del consumatore**

**C**ome vi abbiamo anticipato nell'ultimo numero, la relazione di Daniele Fornari, docente all'Università degli studi di Parma e al Cermes Bocconi, al convegno *Farmacia è futuro* di Firenze, ha avuto un grande successo tanto che i farmacisti presenti hanno sommerso il relatore di domande e di richieste di ulteriori informazioni. Fornari ha iniziato il suo intervento, dal titolo *Economia e marketing dei servizi*

*in farmacia*, illustrando il concetto di marketing, che significa prima di tutto studiare i bisogni dei consumatori, le esigenze, capire bene come stanno cambiando i modelli di consumo, cosa fanno i concorrenti, come creare valore per l'impresa e per i consumatori. Tutte queste attività, se ben realizzate, consentono al titolare di farmacia di soddisfare i bisogni dei suoi clienti e allo stesso tempo di massimizzare gli utili della sua azienda.

## LO SCENARIO ATTUALE

«La customer satisfaction nei confronti della farmacia è oggi molto elevata», ha spiegato Fornari, «il 70-75 per cento dei cittadini ha una farmacia di riferimento, quando mediamente negli altri mercati si parla del 50 per cento. Per il consumatore la farmacia non è un supermercato e neppure una parafarmacia: vi cerca innanzitutto rassicurazione».

Lo scenario attuale però è molto difficile, c'è discontinuità macroeconomica, stiamo assistendo a un cambiamento epocale: le proposte dei farmacisti devono quindi sempre essere messe a confronto con il quadro generale, che è radicalmente cambiato, caratterizzato da inflazione, crisi dei mutui, crescita del prodotto interno lordo azzerata, diminuzione dei consumi e dei servizi.

«Ci sono state aree critiche di sviluppo della farmacia, nel 2008, (tabella 1)», ha spiegato il docente, «con la diminuzione sia del livello di marginalità sia del fatturato complessivo: senza l'extrafarmaco la maggior parte delle farmacie chiuderebbe domani mattina, non ci sono più i ritmi di crescita del passato».

Fornari ha poi illustrato cose note ai titolari di farmacia ma non altrettanto agli osservatori esterni (e talvolta troppo critici) del servizio farmaceutico: il margine lordo di una farmacia non rappresenta il guadagno del farmacista, ci sono costi di gestione, costi di personale, costi generali per cui il reddito operativo si aggira intorno all'otto per cento del fatturato.

Non ha alcun senso quindi parlare soltanto di marginalità del farmacista, come hanno fatto in molti nell'ultimo periodo: i margini alti servono a ben poco se la redditività è bassa. Il margine che conta, inoltre, non è tanto quello in percentuale, ma piuttosto quello in valore assoluto ed è l'indicatore del "valore" generato dal punto vendita: il suo livello non dipende soltanto dalle condizioni di acquisto delle aziende farmaceutiche ma anche dal mix degli assortimenti e dei servizi offerti. Ci sono diversi fenomeni che oggi stanno condizionando la marginalità delle farmacie: la diffusione dei generici, la diminuzione relativa del giro d'affari; ci sono stati sì margini più elevati sugli equivalenti (finora...), ma quelli assoluti sono su valori più bassi.

Stiamo assistendo quindi a una spirale negativa: c'è una diminuzione generale dei prezzi e un calo lento e graduale della vendita dell'extrafarmaco. E in più aumentano i servizi, il cui contributo al giro d'affari è stato finora irrilevante. «I servizi finora sono stati offerti dai farmacisti in perdita, ma è anche vero che i consumatori, se l'offerta è di qualità, possono essere disposti a spendere. Fare marketing significa intercettare i segnali deboli e correggere la rotta: quando i segnali sono forti è poi difficile intervenire», ha aggiunto Fornari.

**QUATTRO TIPOLOGIE**

Se la farmacia offre un servizio di valore elevato, perché la marginalità non deve essere più alta? Per il consumatore la convenienza percepita vale infatti di più di quella reale: paga di più se percepisce valore. Oggi qual è il contributo dei servizi allo sviluppo della farmacia, quale la tipologia offerta, quale il loro ruolo competitivo e l'impatto sul conto economico della farmacia? I farmacisti non possono evitare di porsi queste domande, devono fermarsi a fare una seria riflessione sul ruolo dei singoli servizi nella loro farmacia.

La visione della categoria sull'argomento è, in questo momento, scoraggiante: è difficile fare pagare i servizi, non se ne ricava alcun guadagno, il tempo dedicato è tanto, la collaborazione con le istituzioni sanitarie complicata, i clienti non conoscono l'offerta - quindi la comunicazione della farmacia è evidentemente scarsa - e i servizi più remunerativi sono solo quelli che consentono di vendere prodotti.

Attualmente le tipologie offerte in farmacia possono essere distinte in quattro categorie: servizi di consiglio, di analisi, di intermediazione e di assistenza.

I più diffusi sono i primi e comprendono, tra gli altri, la capacità di fornire consigli sul consumo di medicinali, la competenza tecnica sulle loro proprietà, la preparazione di galenici, la consulenza su modalità di assunzione, effetti collaterali e controindicazioni dei farmaci. I servizi di analisi, intermediazione e assistenza sono elencati nella *tabella 2* qui a lato.

Per ognuno di essi esiste un ciclo di vita che prevede l'introduzione, lo sviluppo e la maturità, caratterizzate da un diverso

**È necessario innanzitutto definire il ruolo di marketing dei servizi che si vogliono offrire, posizionarli, identificare un prezzo adeguato per dare loro valore**

**LE AREE CRITICHE DI SVILUPPO DELLE FARMACIE NEL 2008 (% farmacie - 2008)**

	SÌ	NO	Totale farmacie
◆ RIDUZIONE DEI LIVELLI DI MARGINALITÀ	88,1	11,9	100,0
◆ RIDUZIONE DEL LIVELLO DI FATTURATO COMPLESSIVO	65,0	35,0	100,0
◆ RIDUZIONE DEL NUMERO DI SCONTRINI	36,7	63,3	100,0
◆ RIDUZIONE VENDITE PRODOTTI EXTRA-FARMACEUTICI	66,1	33,9	100,0
◆ RIDUZIONE DEGLI INVESTIMENTI COMMERCIALI CASE FARMACEUTICHE	55,4	44,6	100,0
◆ DIFFICOLTÀ A GESTIRE GLI SPAZI DI VENDITA	44,1	55,9	100,0
◆ DIFFICOLTÀ A GESTIRE CORRETTAMENTE IL MAGAZZINO	35,6	64,4	100,0
◆ DIFFICOLTÀ A DEFINIRE I PREZZI DI VENDITA DEI PRODOTTI	68,9	31,1	100,0
◆ DIFFICOLTÀ A GESTIRE GLI APPROVVIGIONAMENTI	30,0	70,0	100,0
◆ DIFFICOLTÀ A GESTIRE E MOTIVARE I DIPENDENTI	31,1	68,9	100,0
◆ DIFFICOLTÀ A COMUNICARE I SERVIZI OFFERTI	34,4	65,6	100,0

Fonte: CERMES - Università Bocconi

TABELLA 1

**IL PROFILO**

<p><b>Servizi - ANALISI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Misura della pressione</li> <li>◆ Controllo del colesterolo</li> <li>◆ Misura dell'altezza</li> <li>◆ Visite oculistiche</li> <li>◆ Test densitometria ossea</li> <li>◆ Test stress ossidativo</li> <li>◆ Test urina/feci</li> <li>◆ Esame spirometrico (misura del respiro)</li> <li>◆ Laboratorio galenico</li> <li>◆ Test per le intolleranze alimentari</li> <li>◆ Collegamenti di telemedicina (lettura a distanza referti di esami clinici)</li> <li>◆ Assistenza all'autoanalisi degli esami (del sangue, delle urine ecc.)</li> <li>◆ Misura del peso</li> <li>◆ Test di gravidanza</li> <li>◆ Piccole medicazioni di pronto soccorso</li> <li>◆ Analisi di laboratorio (analisi potabilità acqua ecc.)</li> <li>◆ Esame dell'udito</li> <li>◆ Esame con Holter pressorio</li> <li>◆ Esame della pelle</li> <li>◆ Test dei bioritmi</li> <li>◆ Analisi estetiche con esperti (analisi del capello, analisi della cute ecc.)</li> <li>◆ Consulenze estetiche</li> <li>◆ Consulenze dietetiche</li> <li>◆ Trattamenti estetici (cabina estetica)</li> </ul>	<p><b>Servizi - INTERMEDIAZIONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Prenotazione visite specialistiche</li> <li>◆ Distribuzione di materiale informativo sulla prevenzione</li> <li>◆ Prenotazione esami presso strutture ospedaliere</li> <li>◆ Distribuzione farmaci ospedalieri</li> <li>◆ Ritiro esami medici</li> <li>◆ Distribuzione materiale per conto di AUSL (pannolini, test usa e getta ecc.)</li> <li>◆ Distribuzione kit di analisi</li> </ul>
	<p><b>Servizi - ASSISTENZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Possibilità di ordinare rapidamente i farmaci</li> <li>◆ Consegna a domicilio</li> <li>◆ Orari di apertura (orario continuato, orario notturno ecc.)</li> <li>◆ Presidio territoriale</li> <li>◆ Medico on line</li> <li>◆ Sito internet</li> <li>◆ Numero verde</li> <li>◆ Prenotazione telefonica farmaci</li> <li>◆ Noleggio apparecchiature medicali (aerosol, bilance per neonati ecc.)</li> <li>◆ Noleggio apparecchiature sanitarie (carrozine, letti ecc.)</li> <li>◆ Aree per colloqui individuali</li> <li>◆ Organizzazione di incontri con medici specialisti</li> </ul>

Fonte: CERMES - Università Bocconi

TABELLA 2

grado di utilizzo di quel servizio specifico da parte dei consumatori (figura 1). «Oggi un quarto del tempo in farmacia è impiegato per erogare servizi: 25,6 per cento in media è la percentuale di tempo dedicato alla gestione dei servizi sul totale tempo di lavoro giornaliero degli addetti, contro il 14,9 per cento del 2005», ha spiegato Fornari. I servizi hanno però anche una redditività indiretta che non può essere trascurata: influenzano il criterio di scelta di una farmacia, risultano per il consumatore più importanti della presenza di un reparto self service o di un parcheggio fuori dalla farmacia.

«I farmacisti hanno nei servizi un punto di forza che devono valorizzare di più nel dibattito politico e, inoltre, questa tipologia di offerta migliora il posizionamento della farmacia sia verso l'esterno sia verso le altre farmacie», ha spiegato il relatore. «È però necessario innanzitutto definire il ruolo di marketing dei servizi che si vogliono offrire, posizionarli, identificare un prezzo adeguato per dare loro valore. Esistono servizi di sviluppo, di nicchia, di immagine e di relazione in cui è diverso il grado di disponibi-

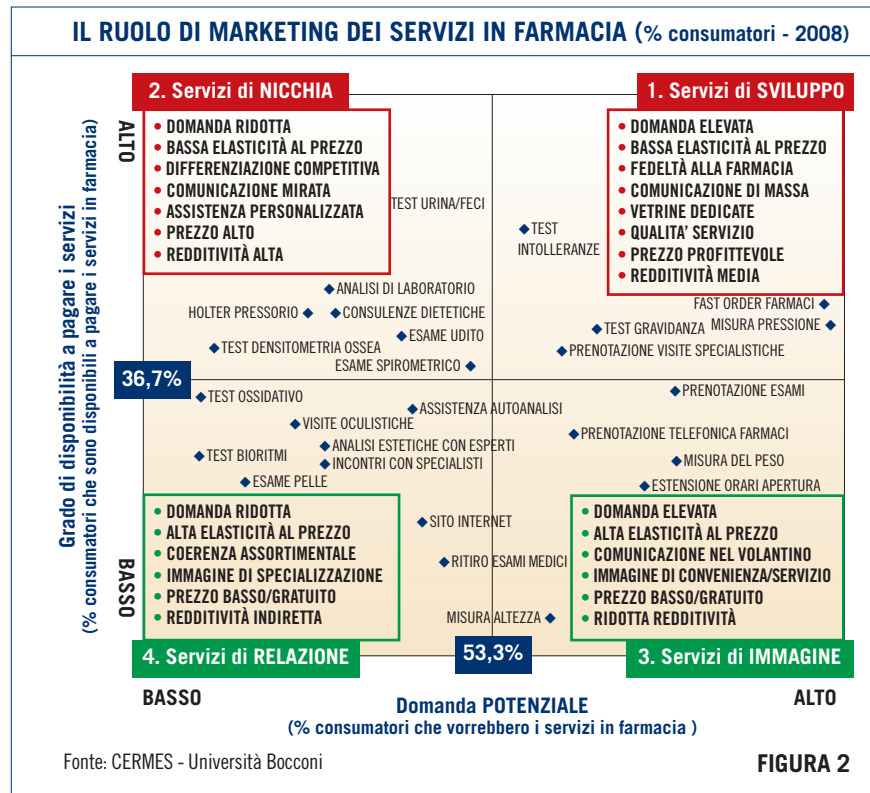


FIGURA 2

lità a pagare da parte dei consumatori e la domanda potenziale (figura 2). E ciascuno di questi servizi prevede conti economici diversi, livelli di offerta e di assistenza diversi, politiche di offerta diverse».

La farmacia è centro di salute e alla salute sono associati tutta una serie di prodotti: che male c'è, ha aggiunto il relatore, ad ampliare l'assortimento, incrementando la coerenza tra

l'offerta di extrafarmaco e i servizi che si offrono? Il cittadino, per esempio, richiede l'ampliamento dell'assortimento in farmacia nell'ambito dei prodotti alimentari per celiaci, per diabetici, per bambini, degli ausili sanitari, dei prodotti naturali, dei prodotti per la cura dell'udito eccetera.

**UNA PARTNERSHIP CON LE AZIENDE**

C'è inoltre, per il momento, un ampio deficit di comunicazione sui servizi che si forniscono in farmacia e importante potrebbe essere il contributo delle aziende farmaceutiche nell'allestimento di materiale informativo sulle patologie e sul ruolo della prevenzione, nell'assistenza per la realizzazione di aree servizi/test, iniziative di comunicazione, accordi di partnership, organizzazione di giornate di prevenzione in farmacia, seminari informativi con medici specialisti e di formazione per i dipendenti della farmacia. «Marketing significa creare valore. Il farmacista deve rinunciare ad alcuni sconti per ottenere più partnership: non contano tanto le condizioni di acquisto quanto quelle di vendita», ha concluso Fornari. Sui servizi insomma siamo agli inizi, c'è ancora molto da fare in farmacia. E soprattutto c'è ben poco da improvvisare, per non rischiare di sprecare tempo e risorse. In questo momento più che mai utili entrambi.

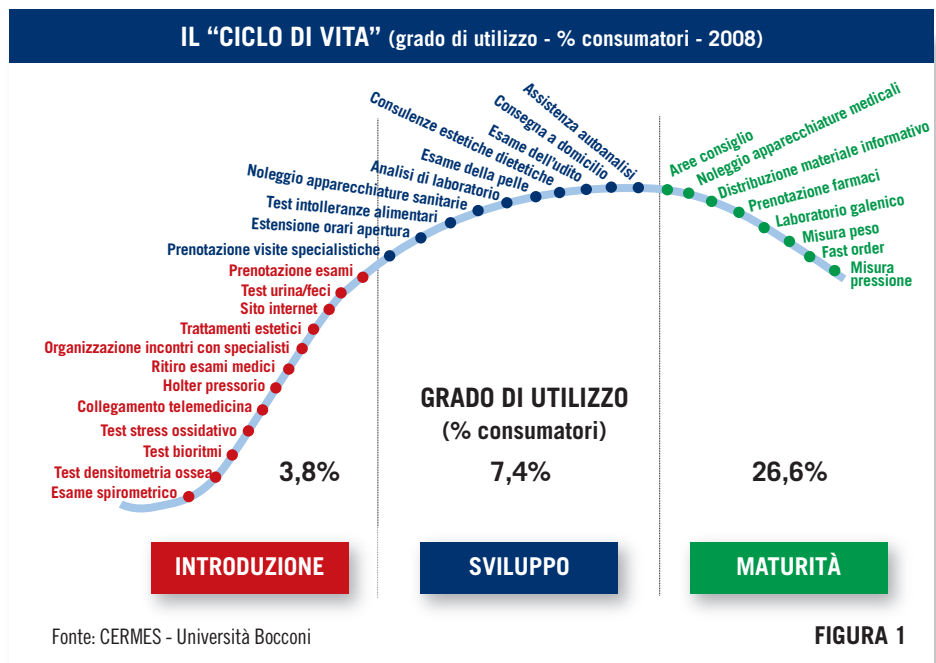


FIGURA 1