



**Sempre in testa alle classifiche di gradimento, la farmacia non deve però dormire sugli allori perché il consenso comincia leggermente a erodersi. Qualche consiglio sull'approccio al cittadino**

DI **LUCA PINTO**  
HBI HEALTH BUSINESS IMPROVEMENT

# La gestione strutturata del cliente

**L**a recente ricerca realizzata di Cfi Group&Gpf sulla *customer satisfaction* dei servizi del terziario evidenzia come nel 2008 la farmacia sia sempre al primo posto, ma confrontando i risultati con l'edizione del 2006, si nota un'erosione del primato rispetto a servizi che "scalano la classifica" e che potrebbero essere i concorrenti di domani. Ovvero gli ipermercati - attraverso un allargamento prodotti in parafarmacia - che sono passati dalla quarta alla seconda posizione, le tabaccherie, le stazioni di servizio e i centri commerciali, attraverso il Disegno di legge Gasparri-Tomassini. Questo è un ottimo stimolo per comprendere come mantenere il distacco della farmacia, che è basato in primis sulla fiducia accordata dal paziente/consumatore, dalla professionalità, dalla flessibilità d'orario. D'altra parte la crescita della soddisfazione del cliente deve

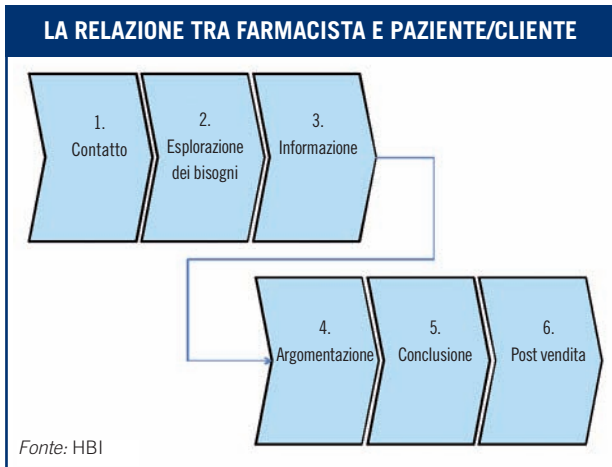
essere raggiunta senza pagare un costo troppo alto, anche economico, per una categoria che ha visto in tempi recenti mettere sotto stress la redditività del canale. Una delle opportunità più rilevanti è sicuramente l'approccio che il farmacista adotta nei confronti del cliente al banco.

Oggi il fattore "approccio al cliente" è sempre più determinante per la soddisfazione del cliente, perché la competizione è più viva. Basti pensare al fatto che tra due farmacie le distanze geografiche possono essere molto ridotte, e l'acquisto di farmaci diviene sempre più un "acquisto", per la presenza di ticket, per la tendenza al minore ricorso a farmaci a carico del Servizio sanitario e anche per la crescente tendenza ad andare ad acquistare in farmacia per la cura e il benessere della persona. È necessario quindi sviluppare un vero e proprio "processo di

gestione del cliente" in farmacia, che massimizzi la soddisfazione della clientela e ne fidelizzi gli acquisti su leve non legate al prezzo. L'esperienza maturata da Hbi nell'ambito dei processi commerciali di vendita assistita, cioè con la presenza di una figura, il farmacista, che assiste l'acquirente, ha portato a identificare sei fasi nel processo di gestione del cliente in farmacia, come evidente nella *figura 1*.

## LA FIDELIZZAZIONE

La presa di contatto con il cliente è la prima fase del processo di gestione. Come tutte le "aperture" è cruciale, sia nel caso di un nuovo cliente, sia nel caso di un cliente già conosciuto. In questo caso il punto critico è rendersi reperibili e dimostrare una disponibilità spontanea e non eccessiva. Molto spesso si trascura questa fase del processo di gestione del cliente, e si man-



**FIGURA 1** - La relazione tra farmacista e cliente/paziente avviene in sei fasi, ciascuna con obiettivi specifici

ca nel mettere a proprio agio il paziente in un momento iniziale. Questo fattore è particolarmente negativo, perché in una farmacia il cliente ha sistematicamente bisogno del consiglio del farmacista, al contrario di altri tipi di aziende commerciali quali i supermercati o gli outlet, sia per questioni di delicatezza del tema trattato, la salute, sia per la complessità dei bisogni del cliente.

La seconda fase è invece l'esplorazione dei bisogni del cliente. In questo caso è bene comprendere le necessità del paziente/consumatore, che spesso sono esplicite e rappresentate da una prescrizione medica, ma a volte sono più complesse e devono essere comprese con attenzione. In tale fase la capacità del farmacista di esercitare un ascolto "attivo" viene messa alla prova: è necessario riconoscere i bisogni del cliente, chiarirli e definirli con precisione. La professionalità guida solitamente il farmacista nel suggerire la soluzione ma oggi questo diviene un prerequisito per il paziente/cliente. Infatti alla competenza è bene affiancare l'attenzione ai bisogni dell'interlocutore, che aiuta a definire non solo i bisogni base, ma anche quei bisogni latenti, che permettono, per esempio, di associare a un medicinale prescritto un integratore che migliora il benessere del paziente o la velocità di recupero dalla patologia. Queste attenzioni na-

scono proprio in questa fase del processo di gestione, quando vengono compresi i bisogni e la competenza chiave è quella di saper effettuare nel modo giusto le domande. Per esempio chiedendo prima sui fatti («Quali problemi incontra?») e poi domandando sulle conseguenze dei fatti («Allora le succede che ...?»). Quali sono i peggiori nemici in questa fase? Il primo è il tempo e l'eventuale coda che si forma in farmacia, dato che il negozio a volte non è abbastanza accogliente, spazioso o predisposto per gestire le attese. Il secondo nemico è la competenza, non solo tecnica, del farmacista nel porre le domande e nel saper bilanciare esigenze informative e tranquillità del cliente che ci si trova davanti.

Dopo l'esplorazione dei bisogni e le domande è tempo di risposte; la terza fase del processo di gestione del cliente è quella di informazione. In questa fase il farmacista somministra le informazioni necessarie al cliente: come vedremo in seguito la durata è molto variabile in funzione del bene richiesto dal paziente. Se si tratta di un farmaco soggetto a prescrizione le informazioni ribadiranno le indicazioni del medico presenti in ricetta, mentre se il consiglio riguarda un prodotto cosmetico o di cura della persona le informazioni dovranno aiutare o guidare la scelta del cliente tra le alternative proposte, con un impatto completamente diffe-

rente per la soddisfazione del cliente. La fase di informazione è delicata perché si generano le alternative di scelta per il cliente, ove queste siano possibili. Si tratti di un *brand* etico in alternativa all'equivalente, di un prodotto per una patologia leggera o di un prodotto di cura della persona, è comunque necessario informare il cliente dei differenziali delle alternative. Spesso si impone di spiegare differenze non solo di prezzo, ma anche di offerta complessiva. Questo è vero soprattutto se si va ad agire su una richiesta diretta del cliente, magari indirizzata a un prodotto specifico, magari non completamente appropriato, come in passato avveniva per alcuni antidolorifici.

Dopo l'informazione giunge la fase di argomentazione: in questo caso viene creato un legame tra i bisogni individuati nella fase di esplorazione e le caratteristiche del bene somministrato o proposto nella fase di informazione. La capacità chiave che il farmacista deve sviluppare in questa fase è quella di mostrare i vantaggi di un determinato prodotto nel soddisfare le esigenze del consumatore e di gestire eventuali risposte negative, per non aver compreso in modo sufficientemente definito le esigenze del cliente, ritornando alla fase di esplorazione.

La fase di conclusione tende a verificare la soddisfazione della scelta del cliente, mentre particolarmente im-

	Presenza di contatto	Esplorazione dei bisogni	Informazione	Argomentazione	Conclusione	Post - vendita
Farmaci con ricetta	+	+	++	+	+	
Farmaci brand specifico	+	+	++	++	+	
Farmaci senza ricetta richiesta di consiglio	++	+++	++	+++	+	+
Non farmaci	++	+++	+++	+++	+++	+++

+ = meno di 1 minuto      ++ = almeno di 1/2 minuti      +++ = più di due minuti

**FIGURA 2** - Le fasi del processo di gestione del cliente richiedono tempi diversi in funzione della merceologia



portante è la fase cosiddetta di post vendita, nella quale è opportuno rassicurare il cliente sul soddisfacimento dei suoi bisogni e sulla disponibilità. Associare al bene un consiglio, un campione di prodotto alternativo o di un prodotto integrativo, la disponibilità e la richiesta di sapere «com'è andata» sono i capisaldi di questa fase e delle fidelizzazione di un cliente, oltre che dell'aumento dell'acquistato medio in farmacia e della redditività.

### LA MERCEOLOGIA RICHIESTA

D'altra parte l'esperienza sul campo evidenzia come le fasi del processo di gestione del cliente in farmacia debbano essere adeguate al bisogno del cliente e in particolare della merceologia da lui richiesta.

Nella *figura 2* viene riportata una sintesi del peso che le diverse fasi hanno nel processo di gestione del cliente. Per i farmaci etici il cliente ovviamente si indirizza autonomamente al banco con una richiesta specifica, ma la dimostrazione di disponibilità in fase di presa di contatto rappresenta un elemento di servizio apprezzato. In questo caso le fasi di informazione e argomentazione sono particolarmente ridotte ed esistono solamente nei casi in cui il farmaco richiesto non sia disponibile a magazzino oppure sia presente un equivalente rispetto al quale il farmacista spiega la differente proposta di valore al paziente. Se invece viene richiesto un farmaco senza prescrizione, ma indicando un brand specifico, il processo di gestione diviene più complesso: la presa di contatto è un elemento di servizio al cliente, ma il farmacista può esplorare il suo bisogno, chiedendo se il farmaco richiesto è già stato utilizzato. Occorre chiedere poi quale patologia dovrebbe curare, in modo da attivare eventualmente le fasi successive e verificare la bontà dell'autoprescrizione, l'eventuale necessità di mutamento e quella di integrare la richiesta con altri prodotti che possano aiutare il paziente a superare la patologia. Nel caso invece avvenga una richiesta di consiglio relativo alla salute, che possa essere soddisfatta da

## I fattori di successo di un processo evoluto di gestione

### Farmaci con ricetta:

- ◆ il farmacista generalmente non si limita al solo ruolo di consegna del farmaco;
- ◆ l'argomentazione dei differenziali tra farmaco originale e il farmaco equivalente non si limita al prezzo;
- ◆ il tempo totale di contatto è superiore sistematicamente ai 3/4 minuti.

### Farmaci senza ricetta - richiesta di un brand specifico:

- ◆ il farmacista insiste in una presa di contatto personale e attiva verso il cliente;
- ◆ l'esplorazione del bisogno è attiva e bilancia l'evidenza materiale (per esempio, «Vedo che ha il polso fasciato»), con domande di implicazione (per esempio, «Allora la sera sente un dolore alla coscia?»);
- ◆ il farmacista investe tempo esplicitamente per l'informazione del paziente/cliente e utilizza l'argomentazione per verificare l'allineamento tra il brand richiesto, i bisogni manifestati e le caratteristiche del prodotto.

### Farmaci senza ricetta - richiesta di un consiglio:

- ◆ il tempo dedicato all'esplorazione è ampio;
- ◆ l'esplorazione, l'informazione e l'argomentazione sono collegate tra loro, ma l'argomentazione prevalente è legata sia all'esperienza personale (per esempio, «L'ha già usato? Il prodotto è di qualità e ho visto casi di successo»), sia ai bisogni espressi dal cliente.

### Non farmaci:

- ◆ la presa di contatto è favorita specialmente nei casi in cui esistano corner dedicati in cui è presente un operatore;
- ◆ l'informazione sulle alternative è in funzione dei bisogni della clientela e non dell'ampiezza dello scaffale;
- ◆ l'assistenza esiste, ma non è opprimente: trasmette disponibilità, ma non pressione;
- ◆ l'attività di post vendita è rilevante: il cliente viene inviato in cassa per il pagamento si creano occasioni di vendita di prodotti associati o di *follow-up* sull'acquisto.

un prodotto senza obbligo di prescrizione, l'esplorazione del bisogno è la fase più importante per somministrare il farmaco più appropriato. Analogamente la fase di argomentazione è molto rilevante per facilitare la scelta del paziente/consumatore e deve allineare, come già evidenziato, i vantaggi e i bisogni del cliente.

Infine la fase di post vendita assume rilevanza come elemento di fiducia nei confronti del consiglio del farmacista (per esempio: «Mi dica poi se il prodotto è stato efficace anche con lei»), che fidelizza il cliente, sebbene sia legata più alle caratteristiche scientifiche del farmaco che al livello di servizio del farmacista. Anche per i prodotti venduti in farmacia che non sono farmaci valgono molte delle linee guida identificate per le richieste di consiglio, ma la presa di contatto è importante in quanto si tratta spesso di prodotti a libero servizio, rispetto ai quali il cliente si trova "solo" di fronte a scaffali di ampiezza variabile e inizia autonomamente un processo di selezione. Affiancare il cliente in questa

fase significa bilanciare le necessità di aiuto e di autonomia, tipiche del processo di acquisto di un prodotto di largo consumo. Inoltre, la fase di post vendita è più importante che nelle altre merceologie, in quanto la percezione di qualità percepita del livello di servizio dipende in modo meno determinante dalle caratteristiche scientifiche del prodotto e più dalla capacità di consiglio del farmacista, che identifica e magari compone una soluzione per i bisogni espressi dal cliente.

Ma il farmacista evoluto come modula il processo? Nel *box in questa pagina* sono riportate le esperienze maturate attraverso l'osservazione sul campo e la discussione con alcuni farmacisti che intendono gestire il cliente in modo evoluto.

Sicuramente nasce una riflessione: nella farmacia di domani nulla potrà essere lasciato al caso nella gestione del cliente e sarà necessario rafforzare la fiducia e il calore che già esistono con moderne tecniche di gestione del punto di vendita e della soddisfazione del cliente.