

# Gestire il cambiamento del mercato

**Come trasformare  
i mutamenti nel settore  
in nuove occasioni  
per distinguersi rispetto  
alla concorrenza**

DI **ROSSANA DI CECCO**  
E **GIANNI INGRASSIA**  
I&G MANAGEMENT

**N**umerosi cambiamenti hanno interessato il settore della farmacia negli ultimi anni, a livello normativo, nel panorama competitivo, nei comportamenti del consumatore. Quindi il ruolo richiesto al farmacista deve correlarsi alle mutazioni in essere e a quelle che interesseranno i prossimi anni. Per effetto della Finanziaria 2007 e della liberalizzazione della vendita dei farmaci Otc, nel quarto trimestre 2008, sono state registrate, a oggi, venticinque insegne della Grande distribuzione, con una pullulante attività che ha interessato 270/280 corner. Il primato di aperture si è registrato in Lombardia, Emilia Romagna e Veneto. Ogni corner gestisce in media 300 referenze applicando uno





## Il tema della convenienza

Anche se nei prossimi numeri di *Punto Effe* avremo modo di approfondire la gestione delle diverse tipologie di attività promopubblicitaria, vi anticipiamo che il messaggio per promuovere il tema della “convenienza” deve avere i seguenti requisiti:

- ◆ valorizzare il risparmio significativo del prodotto (o della linea) in modo credibile, e cioè con uno sconto compreso tra il 10 e il 30 per cento;
- ◆ essere posizionato con cartellonistica (informazione) sul percorso interno (a volte con espositori sul banco prescrizione). Ottimale è l’uso di messaggi in cui prevalga il colore rosso;
- ◆ descrivere il beneficio dell’offerta in modo personalizzato alle caratteristiche del destinatario. Messaggi fortemente attenzionali e coinvolgenti grazie all’enunciazione dei benefici promessi sono, per esempio: “Igiene orale dei bambini: offerta promozionale per le mamme; “Bimbi: igiene della bocca”; “Sconto del 15 per cento su tutti i prodotti della linea” (con indicazione del prezzo).

sconto del 20 per cento circa su tutte le referenze in vendita (rispetto al 5 per cento di sconto effettuato dal canale farmacia). A fronte di queste evoluzioni il consumatore:

- ◆ ha iniziato ad abituarsi a fare acquisti in luoghi alternativi rispetto alla farmacia tradizionale;
- ◆ ha sviluppato una maggiore sensibilità al rapporto prezzo/qualità, con effetti di minore fedeltà a vantaggio della concorrenza diretta e dei nuovi canali;
- ◆ è diventato molto più attento e informato: investe tempo e soldi in attività di prevenzione e richiede competenza unitamente all’opportunità di esercitare scelte “autonome” a tutela della propria salute (vedi l’automedicazione, con la ricerca di informazioni che ne favoriscano la selezione);
- ◆ richiede al farmacista una valorizzazione del suo ruolo “sociale” a tutela del cittadino-paziente, attribuendogli nuove responsabilità in qualità di “educatore”.

Per far fronte a tutto questo e rendersi sempre più distintiva, la farmacia è oggi chiamata a valorizzare due aree, da gestire in coerenza all’evoluzione in essere:

- ◆ l’assistenza e il servizio: valutare modalità gestionali efficaci nell’ottimizzare l’informazione, l’esposizione e l’armonia tra prezzo e qualità nella percezione del cliente, insieme a quelle attività “vive” che possono diventare il volano delle iniziative di stimolo all’acquisto tanto attese;
- ◆ il rapporto-dialogo: gestire le nuove re-

sponsabilità legate al ruolo di “educatore” richiesto al farmacista (comportamenti e stile relazionale nella farmacia).

### L’ASSISTENZA E IL SERVIZIO

Partiamo anzitutto dal primo punto: l’assistenza e il servizio nelle valenze sopra evidenziate.

Per quanto riguarda l’armonia tra prezzo e qualità da valorizzare al cliente, un utile accorgimento è lo sviluppo di iniziative promopubblicitarie periodiche (cadenza possibilmente tre-quattro settimane), privilegiando in particolare quelle relative al tema della convenienza (*vedi box in questa pagina*).

Il potenziale cliente ricerca già nella struttura della farmacia il necessario supporto informativo alle sue scelte: la chiarezza nell’informazione si traduce per lui in sostegno alla fiducia per l’acquisto che la “sua” farmacia garantisce. Diviene allora fondamentale gestire anche le diverse aree della farmacia all’insegna della necessaria assistenza:

- ◆ *la vetrina*, che deve presentare novità o prodotti a complementarietà d’uso/consumo e avere pochi prodotti (1/2 temi massimo) ai fini della sua attenzionalità e interesse;
- ◆ *i diversi settori*, che devono essere comunicati in modo chiaro attraverso l’uso corretto di imperiali (vela) ai fini del facile orientamento del cliente nella visita dell’esposizione dei prodotti (coinvolgimento);
- ◆ *il tunnel di continuità*, che crea armo-

## La condivisione con il team

Va sottolineata l'importanza di consolidare un nuovo "modo di essere" anche con il proprio team di collaboratori, attraverso modalità diverse:

- ◆ sulla consapevolezza dei "nuovi" compiti e responsabilità e del valore che ne scaturisce da un gruppo coeso, a "specchio" di quella deontologia necessaria e richiesta;
- ◆ l'aggiornamento e il confronto attraverso riunioni periodiche con la propria "squadra" (almeno una al mese) in modo da condividere scelte e indicazioni di sviluppo;
- ◆ il controllo "motivante", basato su un dialogo costruttivo tra il titolare e il team, finalizzato al miglioramento del rapporto con il "cliente-paziente", il grande protagonista dell'attività.

nia tra il messaggio esterno (in vetrina) e il percorso interno della farmacia (scaffale e/o banco);

- ◆ *gli scaffali*, da gestire con tecniche specifiche di esposizione dei prodotti e relative informazioni atte a favorire gli acquisti di impulso e rammentati, oltre a quelli già programmati (informazione diretta);
- ◆ *il banco prescrizione e il momento di attesa*, da valorizzare con accorgimenti informativi espositivi quale ulteriore opportunità per le vendite aggiuntive (espositori: confezioni di piccola grammatura);
- ◆ *il banco cosmesi*, da organizzare con promozioni scadenzate relative ai temi della convenienza, novità, stagionalità e/o al lancio di nuove linee.

Diviene fondamentale valorizzare in modo personalizzato anche l'informazione relativa ai servizi offerti dalla farmacia, ritenuti distintivi e relativi alle prestazioni rese dalla sanità pubblica (lo sportello aggiuntivo di prenotazione e le analisi semplici o le piccole prestazioni di assistenza sanitaria e di primo soccorso) e l'esposizione dei prodotti in modo da ottenere:

- ◆ *attenzione*: corretta gestione di display e lay out;
- ◆ *interesse*: accorgimenti espositivi per

valorizzare l'assortimento e enunciare le caratteristiche vincenti e/o benefici;

- ◆ *coinvolgimento*: proposta di idee o suggerimenti d'utilizzo, anche diversi dalla consuetudine;
- ◆ *facile adesione all'acquisto*: l'accessibilità e il posizionamento dei prodotti con grammi e prezzo di vendita.

### LA RELAZIONE CON IL PAZIENTE-CLIENTE

Il farmacista è chiamato a gestire nuove responsabilità in qualità di educatore del "paziente/cliente". Solo sostenendo questo ruolo attraverso la necessaria relazione, la farmacia può beneficiare di una posizione privilegiata rispetto agli altri canali distributivi e confermare nel tempo il suo ruolo indispensabile di vero "tutor" della salute. A tal fine, ecco quindi che divengono fondamentali i seguenti momenti di relazione con il cliente-paziente che richiedono di essere gestiti nel rispetto delle attese:

- ◆ l'accoglienza e l'orientamento all'interno della farmacia (reparti e/o altri farmacisti);
- ◆ l'ascolto e la gestione "empatica" dei suoi dubbi, resistenze e stati d'animo; ricordiamo a questo proposito l'uso delle fondamentali domande di dialogo (vedi *Punto Effe* del 9 ottobre 2008);
- ◆ il consiglio personalizzato che attesta la nostra competenza in qualità di "educatori" (con l'enunciazione di beneficio "motivato" per il "paziente") e in coerenza alle sue esigenze (dichiarate e no);
- ◆ la relazione e la collaborazione con i medici di famiglia - senza sovrapposizione di competenze - qualora necessario per la tutela della salute del cliente-

paziente (casi di poca chiarezza e/o dubbi);

- ◆ il commiato che deve "impegnare" al ritorno in farmacia (per esempio il riscontro sul consiglio che deve essere "datato", a conferma del reale impegno della farmacia nel valorizzare la soluzione proposta);
- ◆ il servizio post vendita quale consolidamento alla fiducia tra le parti (legame con la visita successiva).

Inoltre, conoscere il proprio bacino di clientela diventa oggi indispensabile in modo da offrire la necessaria personalizzazione ma soprattutto raccogliere importanti informazioni per il miglioramento dell'attività della farmacia.

Sono sufficienti semplici domande al cliente per registrare informazioni relative ai dati anagrafici, allo stile di vita, alla sua frequenza e motivazioni di scelta della farmacia, e soprattutto a conferma delle nostre aree di miglioramento (o sull'offerta della concorrenza) ai fini del miglior servizio richiesto. In qualità di autori ci auguriamo che l'articolo sia riuscito a offrire nuovi spunti di riflessione per la gestione del cambiamento; un'opportunità per superare le resistenze spesso collegate alle abitudini e per rispondere con professionalità all'evoluzione del mercato.

Avremo modo di approfondire nei prossimi mesi le diverse tecniche e gli accorgimenti di natura gestionale da applicare all'interno della farmacia, con l'obiettivo di valorizzare in modo concreto uno stile "vincente" e confermare, attraverso riscontri oggettivi, la fedeltà della clientela.

