

Quando un cliente entra in un negozio vive un'esperienza dalla quale dipende il grado di fidelizzazione che mostrerà successivamente. Il discorso vale anche per la farmacia, con qualche specificità

DI GIUSEPPE GALLIVERTI

HBI HEALTH BUSINESS IMPROVEMENT

*L'operazione è perfettamente riuscita.
Il paziente è morto*

Anonimo

L valore che attribuiamo alle esperienze avute in un negozio determinano se, a parità di scelta, ritorneremo o meno in quel posto. Questa regola si applica anche al mondo delle farmacie. Indipendentemente dal cosa ci ha condotto a entrare in una farmacia, è la valutazione soggettiva dell'esperienza avuta che determina se saremo disposti a tornarci in futuro.

Negli ultimi tempi molta della letteratura specializzata in analisi organizzativa a sfondo commerciale si sta occupando della *Customer experience* (Ce): sembra non ci sia altro e che la cosa abbia sapore di approccio rivoluzionario. In parte lo è, in parte no. Un approccio rivoluzionario s'intende. Il grande valore e, in misura conseguente, la ragione del successo, risiede nel fatto che la Ce è un nuovo punto di vista. Analizzare la Ce allontana le organizzazioni dal ragionare nei seguenti termini: «Che cosa del mio prodotto/servizio /soluzione è migliore di quello della concorrenza?». Per portarle a riflettere come segue: «Che cosa e in che modo il mio prodotto/servizio/soluzione è in grado di generare un'esperienza positiva nella clientela tale da far-



La customer experience

la ritornare da me». Il tema, molto semplice nella sua enunciazione, è complesso nella sua applicazione. La Ce sposta il focus dal rischioso e autoreferenziale approccio basato sul «Vediamo quanto siamo migliori degli altri» e lo conduce a un più umile, pragmatico e meno battagliero «Vediamo se i clienti lo hanno capito». Non è semplice tradurre in pratica operativa questo approccio.

Gli esercizi commerciali, per la loro stessa natura di ambienti dove "accade" di fatto la Ce, non possono essere esentati dal trarre beneficio da questa modalità di analisi e valutazione. In buona sostanza, quando in un negozio si decide di analizzare e gestire la Ce si attiva un pro-

cesso che porta a comprendere il quando, il come e il perché il cliente ritiene di aver avuto un'esperienza positiva durante la sua permanenza in esso. Le aree nelle quali la Ce risulta positiva sono da preservare, ampliare e governare al fine di generare fidelizzazione. Le aree ove invece la Ce risulti negativa, sono da gestire in modo differente e/o elidere del tutto.

Ricapitolando, quando le persone entrano in un negozio:

- ◆ hanno delle esperienze (*Customer experience*);
- ◆ queste possono avere un impatto - di valore soggettivo - lieve o grande nella testa del cliente;



◆ queste possono essere - di valore in parte soggettivo - positive o negative; nel primo caso possono generare fidelizzazione e passaparola positivo; nel secondo possono generare fuga e passaparola negativo.

La figura 1 sintetizza quanto appena esposto, mostra cioè come non tutte le Ce positive siano in grado di generare

fenomeni di fidelizzazione. Una Ce positiva ma avente un impatto sul cliente di poco conto, pur essendo innegabilmente piacevole non produce un ricordo tale da indurre un processo di fedeltà duraturo. L'analisi della Ce consente quindi di spostare il focus sugli investimenti che le aziende fanno al fine di generare esperienze positive dei

loro clienti. Un investimento che porta la Ce a posizionarsi nell'area della fedeltà volubile è, con una certa forzatura, simile a uno spreco. L'analisi della Ce è atto interessante soprattutto in ragione delle sue derivazioni.

UN ESEMPIO ILLUMINANTE

Se mai alla direzione commerciale di una qualsiasi casa di moda avente un punto vendita nel quadrilatero della moda milanese venisse in mente di attivare l'analisi della Ce presso la propria clientela essa scoprirebbe cose molto interessanti. Per esempio, che molte delle aree negative della medesima non nascono tanto al momento di passare dalla cassa - dopo tutto chi decide di comprarsi un paio di scarpe in via Monte Napoleone sa bene che si sta giocando l'equivalente di un fine settimana a Cortina - quanto dai momenti di interazione con il personale del negozio. Pare infatti che quest'ultimo abbia sviluppato un'arte del tutto peculiare nel farti sentire un completo pezzente tramite il solo utilizzo del "non verbale" e del "para verbale" (lo sanno bene che non si può giudicare il libro dalla copertina ma ti ricordano con feroce costanza che la tua copertina gli fa schifo). Siamo probabilmente tutti d'accordo nell'affermare che chi sperimenta queste sensazioni è poco propenso a ripetere l'esperienza e a farla provare ai propri amici. Questa è l'area ove un'evoluzione del modello gestionale è fortemente consigliata. Se poi, in uno slancio di illuminazione, la stessa casa di moda effettuasse la medesima analisi della Ce in un'altra città europea - Londra per esempio - scoprirebbe, con stupore crescente, che il rapporto commesso/cliente nella perfida Albione genera molte più Ce positive rispetto a quanto non accada a Milano. Quindi la medesima voce - "Rapporto con il personale di front end" - mentre risulta esiziale in un caso (via Monte Napoleone), è caratteristica distintiva nel secondo (Regent Street).

Sorge il sospetto che la variabile "come ti preparo e ti formo il personale a contatto con la clientela" giochi un ruolo di primaria importanza in questo scenario. Vi è anche la sensazione che in



FIGURA 1

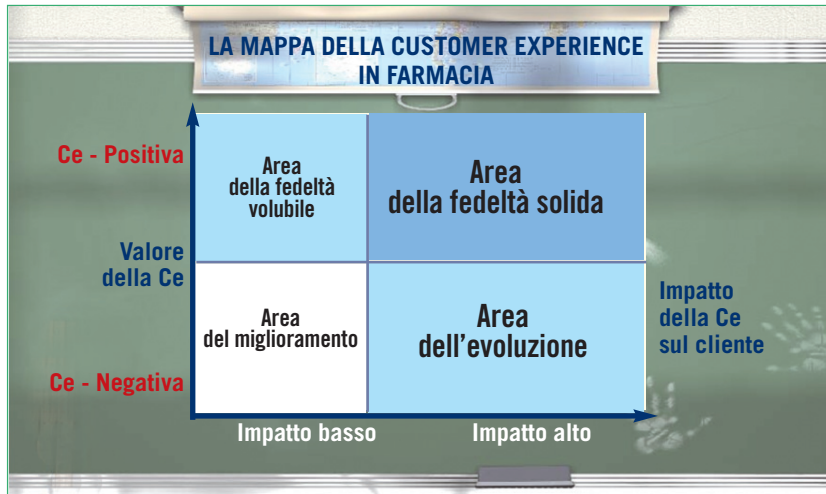


FIGURA 2

molti non lo abbiano ancora capito. Chi scrive confida sul fatto che l'attuale crisi possa avere, come uno dei pochi effetti positivi, quello di spingere molte aziende verso una miglior gestione di quei negozi dove il cliente si sente benvenuto come una multa.

LE APPLICAZIONI IN FARMACIA

E la farmacia cosa c'entra? La domanda è palesemente - e stupidamente - provocatoria in quanto è ovvio che anche la farmacia non sfugge alle dinamiche della Ce. Le persone hanno bisogni che le spingono a entrare in farmacia. Qui hanno la Ce, ma vi è una sostanziale differenza rispetto a quel che accade altrove: le esigenze che spingono una persona in farmacia sono differenti rispetto a quelle che spingono una persona a entrare da Armani. In farmacia

si entra con un bisogno quasi sempre legato a un'area di disagio. Questo pone i clienti della farmacia a essere maggiormente sensibili:

- ◆ a come vengono accolti;
 - ◆ a come ci si relaziona con loro;
 - ◆ al tempo che viene loro dedicato;
 - ◆ alla discrezione loro rivolta;
 - ◆ alla capacità dell'interlocutore di esplorare/sentire i loro bisogni;
 - ◆ al fatto che escano con la miglior soluzione possibile per il loro problema;
 - ◆ sulla consapevolezza di non avere le idee chiare sul tipo di soluzione possibile ma di averle ben chiare sul tipo di problema che li affligge.
- Quest'acuita area della sensibilità si riverbera su come la clientela giudica la propria esperienza. In presenza di disagi ci attendiamo di più e di meglio dai nostri interlocutori. Siamo più duri nel

giudizio ma anche più propensi a premiare comportamenti e azioni che riteniamo coerenti con il nostro bisogno. La mappa della *Customer experience* in farmacia assume quindi i nuovi confini esplicitati nella *figura 2*. La sintesi di quanto riportato è semplice: l'impatto della Ce in farmacia è mediamente più alto che altrove. Questo conduce a due punti fondamentali per il prosieguo della nostra dissertazione:

- ◆ è più facile che in farmacia si creino le condizioni per fidelizzare;
- ◆ è maggiore il rischio che queste condizioni non vengano colte e che la farmacia debba evolvere.

IL NUOVO SCENARIO

Francamente, da sempre il monopolista se ne frega di tutta questa bella serie di valutazioni. Chi opera in regime di monopolio non è da biasimare più di tanto se non è così propenso a effettuare investimenti per migliorare la Ce dei propri clienti. Anzi non è neanche da biasimare se non considera nemmeno l'ipotesi che i clienti diano segni algebrici alle loro esperienze. Come non evocare allora le parole di Ford: «I miei clienti possono avere la macchina di tutti i colori che vogliono, purché la vogliono nera».

Certo il discorso cambia già in regime di oligopolio. Per non parlare del libero mercato. È pratica recente, e per alcuni ancora fortemente dolorosa, verificare come il mondo della farmacie veda sempre più erosa la propria posizione monopolistica e, come diretta conseguenza, i propri margini. Ci si chiede se non sia forse giunto il momento anche per le farmacie di porsi in una posizione, e quindi in un'ottica, più indulgente verso l'analisi della *Customer experience* dei propri clienti.

Anche in questo caso la domanda è capziosamente provocatoria. Chi scrive ha da tempo verificato che nelle farmacie ove la sensibilità al cambiamento è maggiore sono già iniziate, in modo più o meno strutturato ed efficiente, le modifiche della gestione del punto vendita in ragione dei risultati delle analisi della soddisfazione della clientela. Sono le farmacie ove ci si è resi subito conto che nel nuovo scenario, quello dove il



FIGURA 3



FIGURA 4

monopolio assume le sembianze di un caro ricordo, la fidelizzazione della clientela è il punto da perseguire. È il nuovo asset. La nuova, e rinnovata, ricchezza. Stiamo parlando delle farmacie che hanno un maggiore orientamento alla clientela a che adottano un modello gestionale evoluto dal tradizionale (regime di monopolio) al commerciale (regime di Ce).

La *figura 3* riporta la mappatura di quanto appena esposto.

ALCUNE CONSIDERAZIONI

I punti che in quest'articolo si vogliono enfatizzare nascono dall'incrociare i temi esposti e raffigurati sinora.

Ricapitoliamo:

- ◆ chiunque gestisca o possieda un punto vendita e non operi in regime monopolistico - le farmacie oggi - deve analizzare che tipo di Ce esperiscono i clienti;
- ◆ sono i risultati di quest'analisi che stabiliscono il nuovo modello di gestione del punto vendita e, conseguentemente, anche della farmacia;
- ◆ sono questi modelli di gestione rinnovati che riescono a produrre Ce positiva nel grado e nel livello sufficiente a generare fidelizzazione.

I punti da enfatizzare e sui quali ci si vuole soffermare prima della chiusura sono i seguenti:

- ◆ quanto costa cambiare il modello gestionale;
- ◆ quanto costa non cambiare il modello gestionale.

Il costo del cambiamento non è un gran tema. È cosa nota. Infatti alcuni lo hanno già affrontato. Esistono farmacie

evolute, in grado di attivare con i propri clienti un rapporto consulenziale e orientate a un modello di gestione governato dalla *Customer experience*.

In buona sostanza, quando una farmacia decide di "pagare" il costo del cambiamento, decide di percorrere uno dei tre percorsi raffigurati nella *figura 4*. Il costo del cambiamento è la scelta del percorso che si sceglie di effettuare per arrivare a essere una farmacia evoluta. Si può decidere di evolvere focalizzandosi sul rapporto consulenziale con il cliente e in seguito andare a mappare come la Ce risponde a questo approccio (*Road 1*). Oppure si può decidere di iniziare a mappare la Ce e di far adeguare l'approccio con il cliente in un secondo momento (*Road 2*). Oppure si possono fare entrambe le cose. Si adottano atteggiamenti da consulente con la clientela che vengono di volta in volta raffinati e corretti in ragione di quanto emerge dall'analisi della Ce (*Road 3*).

La scelta del tipo di strada da percorrere dipende da alcuni fattori:

- ◆ dal livello attuale delle competenze del personale che lavora in farmacia (sono le competenze che consentono l'evoluzione dell'approccio al cliente);
- ◆ dal livello attuale delle competenze organizzative della farmacia (sono le competenze che consentono l'evoluzione all'approccio di vendita).

A seconda del livello raggiunto in entrambi i tipi di competenza, avrà maggior senso percorrere un percorso evolutivo invece di un altro. I costi del cambiamento sono quindi i costi dell'evol-

uzione delle competenze e dei processi di governo. Ben altro tema sono i costi del non cambiamento. Il costo del non cambiamento è quello che può accadere alla farmacia che decide di rimanere ancorata all'approccio tradizionale. Francamente non esiste una risposta univoca a questa domanda. Molto dipende dal contesto. Vi sono aree ove l'approccio tradizionale "pagherà" per ancora molto tempo. Se per esempio le condizioni del mercato locale garantiscono una posizione semi-monopolistica, forse non è il caso di preoccuparsi più di tanto. Per lo meno oggi. Il vero tema del costo del non cambiamento non è infatti legato a quel che accade oggi ma chiedersi quanto potranno perdurare le condizioni che garantiscono l'odierno conto economico. Conto, che come abbiamo visto, già traballa sotto i colpi dell'erosione del margine. Quanto dureranno queste condizioni? Quando aprirà il prossimo centro commerciale nella zona? Quando uscirà il prossimo decreto legge atto a regolamentare la distribuzione dei farmaci? L'analisi del costo del non cambiamento si "riduce" quindi al costo dell'analisi dell'immobilismo evolutivo. Francamente, da Darwin in poi, per questo tipo di scelta non ci sono grandi notizie.

CONCLUSIONI

Lo scopo di quest'articolo è quello di far comprendere cosa sia la *Customer experience* e l'attinenza della stessa con il mondo delle farmacie. In realtà il vero obiettivo è quello di far comprendere come la *Customer experience* sia una leva evolutiva. Centrandosi sulle esperienze della clientela, la Ce è un grado di fornire risposte rapide e precise sullo stato di salute del modello gestionale praticato dalla farmacia. Crediamo che non sia più sufficiente riempire gli armadi di farmaci che, peraltro, forniscono margini sempre più esigui. Crediamo che non sia più sufficiente eseguire le normali operazioni del farmacista e fornire il giusto farmaco a chi lo richiede. C'è il rischio che l'operazione abbia successo ma che il paziente muoia ugualmente. Credo sia ora chiaro a tutti chi è il paziente in questione: la farmacia.