



**L** Il termine inglese *category management* definisce - secondo uno studio condotto nel 1995 da Ecr Europa (*Efficient consumer response*, associazione paritetica fra imprese industriali e imprese distributive) - «il processo comune a produttore e distributore, in cui le categorie sono gestite come unità strategiche di business, con l'obiettivo di aumentare il fatturato e l'utile attraverso una maggiore soddisfazione dei bisogni dei consumatori».

Il cliente, in quest'ottica, è sovrano. Dunque per migliorare i risultati economici della nostra farmacia è fondamentale:

- ◆ soddisfare le esigenze del cliente, con una scelta accurata dell'assortimento, delle modalità espositive, dei prezzi e delle attività promozionali;

- ◆ fidelizzarlo, differenziando l'offerta della nostra farmacia rispetto alla concorrenza (classificazioni ad hoc ed elementi distintivi) per divenire il punto di riferimento per il nostro cliente.

#### L'APPLICAZIONE ALLA FARMACIA

L'approccio "scientifico" che desideriamo sottoporre alla vostra attenzione in questo articolo parte dall'analisi dell'importanza che ciascuna "categoria" riveste per il cliente sino a definire le strategie e le tattiche per la gestione ottimale delle

# Il category

stesse. Ma cerchiamo ora di comprendere meglio il processo e fornire alcuni spunti concreti da applicare.

Il primo passo da compiere è quello di definire i reparti e le categorie presenti all'interno della nostra farmacia.

Il reparto è un insieme di categorie che il consumatore percepisce come attinenti tra loro e generalmente è definito per target (per esempio mamma e bimbo) o per caratteristiche fisiche dei prodotti (Otc, naturale, sanitari eccetera). Le categorie che compongono ogni reparto sono pro-



## Un metodo per organizzare i reparti coniugando le attese del cliente con l'immagine distintiva della farmacia

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

risponde: trattamento anticaduta, trattamento antiforfora, capelli secchi, capelli grassi, normali, eccetera. Solo così potremo rispondere alla domanda: il mio assortimento soddisfa tutti i bisogni dei miei clienti? La classificazione in segmenti e, se necessaria, in sottosegmenti (per esempio segmento antiforfora, sotto segmenti forfora secca e forfora grassa), risulterà estremamente utile sia per la valutazione degli assortimenti sia per la loro esposizione a scaffale.

### LA DEFINIZIONE DEI RUOLI

Ultimata la fase di definizione delle categorie dobbiamo porci la domanda: che ruolo gioca ogni categoria nel mio portafoglio assortimentale?

Un reparto/categoria può avere quattro ruoli più uno trasversale:

- ◆ **destinazione:** determinante per le scelte strategiche dell'attività in farmacia; si tratta di categorie su cui puntare per differenziarsi, investendo a livello di assortimento, spazio e *visual merchandising*;
- ◆ **routine:** soddisfano bisogni routinari, sono categorie spesso banalizzate dal consumatore, per le quali un elemento critico di scelta è il risparmio. Necessarie per allinearsi al mercato e non "subire" l'attività della concorrenza;
- ◆ **occasionale/emozionale:** sono acquisti tendenzialmente non programmati al momento in cui il cliente entra in farmacia. Si tratta di categorie per le quali attuare una strategia di "vendita a impulso", con esposizioni preferenziali o vicino a categorie complementari di traino;
- ◆ **completamento/servizio:** sono categorie importanti per il cliente ma tendenzial-



# management

dotti/servizi che il cliente percepisce come complementari e/o sostituibili nella soddisfazione dei propri bisogni.

Ecco alcuni esempi:

- ◆ **reparto Otc:** raffreddamento, dolore, digestione, allergie e occhi, circolazione, eccetera;
- ◆ **reparto naturale:** omeopatia, fitoterapia;
- ◆ **reparto igiene:** capelli, corpo, orale, piedi;
- ◆ **reparto mamma e bimbo:** alimentazione, igiene, puericultura e allattamento;

- ◆ **reparto sanitari:** respiro, ortopedia leggera, alimentazione.

Se abbiamo già "incasellato" tutto il nostro assortimento classificandolo all'interno della corretta categoria/reparto, siamo già a buon punto.

Per realizzare un'analisi più accurata della nostra offerta dobbiamo spingerci più avanti nella segmentazione e identificare, all'interno di ciascuna categoria, i vari segmenti. All'interno della categoria capelli, per esempio, classifichiamo ogni prodotto secondo il preciso bisogno a cui

**UN ESEMPIO DI DECLINAZIONE DI OBIETTIVI/STRATEGIE/TATTICHE**

<b>Obiettivo:</b>	Difendere i volumi Aumentare la marginalità
<b>Strategia:</b>	Spingere prodotti ad alta marginalità Focus sui prodotti più “rotanti” sul mercato
<b>Tattiche:</b>	<i>Prezzo:</i> mantenere i livelli attuali <i>Promozioni:</i> evitare promozioni sui prodotti ad alta rotazione <i>Assortimento:</i> eliminare prodotti non profittevoli, aggiungere prodotti potenziali <i>Merchandising:</i> aumentare spazio prodotti profittevoli <i>Advertising:</i> evitare di comunicare i prodotti a bassa redditività

mente acquistate in altri canali. Si tratta di categorie sulle quali puntare per rafforzare l'immagine di “tutto sotto lo stesso tetto” ma con assortimenti essenziali;

◆ il ruolo stagionale è trasversale, in quanto si riferisce alle categorie che assumono grande importanza per il consumatore in determinati periodi dell'anno e, conseguentemente, giocano un ruolo di destinazione o di routine a seconda della stagionalità. Si consigliano assortimenti e spazi in alta stagionalità e sconti e promozioni in bassa (per smaltire le scorte).

Il ruolo dipende essenzialmente da due fattori: la rilevanza del reparto per la farmacia (contribuzione al fatturato, trend di crescita) e la rilevanza del reparto per il consumatore (quanto incidono gli acquisti di quel reparto nella spesa annua del consumatore, quanto spesso avviene il riacquisto...).

**L'ANALISI DELLA CATEGORIA**

Alla definizione dei ruoli segue l'analisi della categoria, dei suoi segmenti, delle marche e degli articoli/referenze in ordine ai seguenti elementi:

- ◆ il cliente (per esempio con ricerche ad hoc e/o i dati delle carte fedeltà): le modalità di analisi della clientela saranno oggetto di approfondimento in occasione del prossimo articolo per *Punto Effe*;
- ◆ le possibili opportunità di mercato esistenti;
- ◆ le vendite, i volumi, la quota di mercato e il margine a livello di categoria;
- ◆ il dettaglio dei singoli articoli/referenze.

Esplorate tutte le fonti informative disponibili siamo pronti a definire gli obiettivi per categoria e sviluppare le necessarie strategie e tattiche. Gli obiettivi possono essere economico-finanziari o relativi al consumatore ma devono sempre essere specifici, misurabili e raggiungibili.

Alcuni degli indicatori più utilizzati:

- ◆ profittevolezza: margine lordo, margine lordo percentuale, margine per metro lineare;
- ◆ vendite: variazione vendite, vendite per metro lineare;
- ◆ consumatore: tasso di fedeltà, penetrazione, frequenza.

**LE STRATEGIE**

Passiamo adesso, reparto per reparto, a identificare le strategie di tutte le categorie che lo compongono. All'interno dello stesso reparto infatti ogni catego-

ria può, in funzione delle sue caratteristiche, contribuire in modo diverso al risultato del reparto stesso.

La categoria può così ricoprire differenti strategie:

- ◆ **cassa:** categorie con prodotti con prezzo di vendita medio-alto. L'azione (strategia) può puntare sia a un aumento del prezzo medio sia a un aumento del numero di pezzi venduti;
- ◆ **transazione:** categorie con prodotti a prezzo unitario alto. L'azione (strategia) punta ad aumentare lo scontrino medio e confermarne la continuità (monitoraggio);
- ◆ **traffico:** categorie con prodotti a prezzo unitario basso. L'azione (strategia) punta ad aumentare il numero degli acquirenti;
- ◆ **marginare:** categorie che contribuiscono alla marginalità. L'azione (strategia) punta ad aumentare il margine del reparto/settore per il raggiungimento di obiettivi di natura economico-finanziaria;
- ◆ **coinvolgimento/entusiasmo:** categorie che attraggono il consumatore con prodotti che generano interesse, divertimento, curiosità (attività promopubblicitarie eccetera).

**CONCLUSIONI**

Siamo così giunti alla fine del processo. Dobbiamo ora decidere quali tattiche utilizzare a supporto delle strategie assegnate a ciascuna categoria. Considerate tutti gli elementi del “retail-mix”:

- ◆ assortimento;
- ◆ prezzi;
- ◆ promozioni;
- ◆ merchandising.

A voi il compito di muovere le varie leve per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Con questo articolo abbiamo così voluto indicarvi alcuni semplici passi per formalizzare un piano di base di *category management* per la vostra farmacia. È ora importante completarlo con la definizione di tempi e relative responsabilità (incluso l'importante fase del monitoraggio periodico del raggiungimento degli obiettivi definiti).

Non ci resta che augurarvi che questo processo possa divenire un'attività quotidiana di importante vantaggio “competitivo” e “distintivo”: lo stile differenziante della vostra farmacia.

