



La farmacia cambia pelle

In condizioni stazionarie non vi è commerciante che non sogni di essere una specie di farmacista, con i prezzi fissati dall'alto», scriveva nel 1969 l'economista Aldo Spranzi, nel libro *L'efficienza della distribuzione commerciale*. Tutto questo non esiste più e anche i titolari di farmacia devono oggi affrontare la concorrenza, un mercato che cambia, un protezionismo sempre più labile. Non potendo più contare su una domanda certa e su prezzi fissi, diventa quindi per loro indispensabile acquisire un orientamento di marketing, operativo ma soprattutto strategico.

Sul fronte dell'azione, infatti, negli ultimi anni sono stati fatti diversi passi in avanti in farmacia, sia nell'ambito dell'esposizione sia per quel che riguarda il lay out e gli investimenti in settori diversi da quello del farmaco. Si è trattato però di tentativi, di "esperimenti", spesso privi di program-

Da quanto tempo non ristrutturare? Usate la fidelity card come raccolta punti o raccolta dati? Siete in grado di scomporre il vostro scontrino medio? Fare marketing in farmacia significa avere idee chiare sulla propria identità e sugli obiettivi da raggiungere. Se ne è discusso al Pfizer Lab di Roma

DI LAURA BENFENATI

mazione e di riflessione, di una preventiva analisi insomma dei punti di forza e di debolezza della farmacia. Ogni singolo titolare invece dovrebbe innanzitutto porsi precise domande e definire obiettivi strettamente collegati al macroambiente ma anche alla sua specifica realtà.

Di tutto questo e di molto altro si è discusso per un'intera giornata al corso "Il sistema farmacia nell'evoluzione del contesto professionale", organizzato a Roma dall'Università di Parma in collaborazione con Pfizer Health Management Lab. Sarà per il momento critico per il settore, ma più probabilmente per l'interesse degli argomenti proposti da Roberto Ravazzoni e Maria Grazia Cardinali, docenti all'Università di Parma, che il corso itinerante ha destato molto interesse in tutte le città - una quindicina - in cui è stato organizzato.

Il programma di questo primo modulo - ne sono previsti altri cinque nell'ambito di

un progetto biennale - prevedeva l'analisi del macroambiente e del microambiente, le strategie di espressione professionale delle farmacie, le strategie competitive delle aziende farmaceutiche, le discontinuità dei comportamenti di consumo e di acquisto.

STRATEGIA E AZIONE

«Non possiamo ridurre il marketing soltanto alla sfera operativa», ha esordito Maria Grazia Cardinali, «ma è necessario mettere a fuoco quella strategica. In realtà quando c'è equilibrio tra domanda e offerta si parla di marketing operativo ma quando l'offerta supera la domanda - e per le farmacie sta accadendo con la concorrenza di Asl e Gdo - si deve fare marketing strategico, sviluppare analisi previsionali, guardare a 360 gradi il mercato. Come cambiano le strategie dell'industria? Come cambia il paziente? Come la Gdo? Quali sono le minacce e le opportunità per la farmacia? Quali i punti di forza e di debolezza? Qual è il posizionamento sul territorio? Quali sono le caratteristiche della concorrenza? La prima cosa da fare è porsi domande di natura strategica, poi si può intraprendere la fase operativa». Le crisi, si sa, offrono anche qualche opportunità e non si può quindi più prescindere né dall'attenzione ai cambiamenti in atto nel mondo che circonda le farmacie né dalla conoscenza della propria realtà, dal conto economico nei minimi dettagli alle caratteristiche del proprio cliente, a quelle dell'assortimento.

«Già negli anni Ottanta la rivoluzione commerciale aveva coinvolto settori diversi, dall'ottica alla cancelleria. I processi di cambiamento riguardano ora tutte le imprese *retail*», ha spiegato Maria Grazia Cardinali. Forse incontrollabili di carattere economico, politico, sociale, demografico e tecnologico caratterizzano il mondo intorno alla farmacia. Gli italiani, per esempio, sono più preoccupati per la crisi rispetto agli abitanti degli altri Paesi e le ansie relative alla recessione economica sono maggiori rispetto a quelle che riguardano altre tematiche sociali. Il reddito disponibile in Italia è calato, negli ultimi 18 anni, di circa 5.000 euro a famiglia e di conseguenza le spese sono scese. Solo quelle per affitti e mutui non hanno registrato un calo negli ultimi 12 mesi, mentre c'è stata un'importante contrazione degli acquisti di



FIGURA 1

Fonte: Università di Parma

beni non di prima necessità. La diminuzione della spesa per generi alimentari segnala che la recessione ha avuto un impatto anche su beni primari. A fronte di tutto ciò qual è la posizione competitiva della farmacia? «La farmacia risulta essere uno dei principali canali accreditati a offrire benessere: attraverso la conoscenza della propria clientela, delle sue esigenze e necessità, degli interessi e dei desideri, il farmacista ha la possibilità di offrire prodotti e servizi innovativi che vadano oltre la semplice soddisfazione del cliente, superandone le aspettative e massimizzando quindi la fidelizzazione al punto vendita», ha spiegato Cardinali. I titolari di farmacia sfruttano il vantaggio competitivo che hanno rispetto ai concorrenti? Sono consapevoli della loro forza? Sembra di no e soprattutto non paiono puntare su alcuni innegabili vantaggi di cui tuttora godono. La rilevanza strategica dello scaffale, per esempio. Ma andiamo con ordine.

VANTAGGI COMPETITIVI NON SFRUTTATI

Due i punti di partenza indispensabili per cambiare pelle alle farmacie: una maggiore consapevolezza della propria identità e di dove si vuole arrivare e l'analisi dettagliata del conto economico.

Per prima cosa un titolare di farmacia dovrebbe chiedersi: «Che ruoli di marketing hanno le diverse categorie del mio assortimento? Che specializzazione voglio avere? Che politica di prezzo? Voglio realizzare promozioni oppure no? Che servizi ho inte-

resse a offrire?», ha spiegato Cardinali. Tutto questo in relazione al proprio conto economico, che deve essere analizzato nei dettagli. Il fatturato è influenzato da prezzi e condizioni di vendita e dal mix dei prodotti e dalle condizioni di acquisto. L'efficienza gestionale invece è fondamentale per ridurre i costi (di vendita, di consegna, di magazzino, accessori), come ben sa fare la Grande Distribuzione. «La Gdo non si interessa alla logistica tanto quanto alla fase negoziale», ha spiegato Cardinali, «infatti è molto aggressiva sul costo del venduto, che rappresenta l'80 per cento dei costi complessivi che un'azienda sostiene. Comprare bene per loro è fondamentale e soprattutto lo è comprare meglio dei concorrenti». Per le farmacie è invece importante anche una grande attenzione alla logistica: si tratta infatti di imprese medio-piccole caratterizzate da una complessità elevatissima. Poi è indispensabile, oggi più che mai, aumentare il fatturato, per ridurre il peso dell'etico su cui si sta perdendo marginalità: «Sviluppare competenze distintive qualifica la vostra professionalità, assumere una prospettiva di marketing vuol dire per voi farmacisti analizzare e prevenire i bisogni del mercato. Marketing significa inventare la farmacia di domani. Quando la Gdo entra in un mercato in genere è già troppo tardi, il vantaggio che oggi hanno le farmacie è che in Italia i cambiamenti sono molto lenti. Si deve avere un atteggiamento proattivo, non reattivo, attaccare mercati piccoli che non interessano alla Gdo». E poi innovare. «Quando è stata l'ultima volta

EVOLUZIONE DEL PROFILO DELLA FARMACIA



FIGURA 2

Fonte: Analisi HBI 2009 (panel 10.000 farmacie)

Il retail marketing

Il retail marketing è il marketing del punto vendita e trova la propria dimensione strategica nella progettazione e nell'innovazione continua del format distributivo, declinata sul piano operativo con una coerente manovra di tutte le leve del *retail mix* (assortimento, prezzo, comunicazione, merchandising). Il retail marketing prevede una fase strategica e una operativa. La fase strategica consiste nell'analisi dell'ambiente macro e micro, analisi dei bisogni, sviluppo dimensionale, segmentazione, targeting e posizionamento, progettazione di nuovi format. La fase operativa prevede gestione dell'assortimento, degli spazi espositivi, il pricing, la comunicazione, le attività promozionali, la gestione degli acquisti, quella della logistica.

che avete ristrutturato la vostra farmacia?», ha chiesto la docente ai titolari presenti, ricordando che i negozi invecchiano anche se il contesto competitivo non cambia, perché perdono appeal. Il ciclo di vita di una farmacia è di sei o sette anni e quindi bisogna ristrutturare più spesso. E poi ci si deve chiedere quali altri target si vogliono colpire, come conquistare clienti nuovi, quanti sono, tra i frequentatori della farmacia, gli occasionali e i fedeli. La tecnologia consente oggi di chiamare per nome il cliente-paziente. La sua conoscenza è il primo passo e le carte fedeltà possono essere utilissime, perché rappresentano un patrimonio informativo straordinario.

«I dati carta sono importantissimi per la gestione strategica dell'assortimento e dell'esposizione. Rappresentano una preziosa risorsa di marketing, ma ci sono ancora barriere culturali fortissime nei confronti delle *fidelity card*, viste oggi dai farmacisti soprattutto come raccolta punti e non come opportunità per ottenere dati e informazioni», ha spiegato Cardinali. Conoscere il proprio cliente significa sapere come acquista e, oltre alle *fidelity card*, può essere utilissima l'analisi dello scontrino: «Siete in grado di scomporre lo scontrino medio? Sapete quale è il vostro prezzo medio di vendita?», ha chiesto la docente e la pur vivace platea di farmacisti è

rimasta in silenzio. Queste analisi hanno come fine ultimo la pulizia degli assortimenti e in questo settore c'è molto da fare, razionalizzando il portafoglio referenze: «Avete troppi prodotti, per decidere cosa tenere e cosa eliminare non dovete esaminare soltanto i dati delle vendite ma incrociarli con quelli emersi dalle carte fedeltà, capire chi compra un determinato prodotto, quando, con quale frequenza. Si devono incrociare dati qualitativi e quantitativi, bisogna fare attenzione ai prodotti che hanno valenza strategica. Si può fare lo stesso fatturato diminuendo il numero di referenze presenti in farmacia. Con la carta fedeltà si alimentano decisioni sull'assortimento: la fase successiva, per il farmacista, è dunque rappresentata dalle condizioni di vendita, quindi dal *retail mix*». Avere sensibilità di marketing significa anticipare i bisogni dei consumatori. «Dovete puntare su assortimento, merchandising, comunicazione *in store* e *out store*, senza avere la pretesa di competere con la Gdo, anzi, i farmacisti si devono allontanare dalla logica del prezzo. E dedicare molto più tempo alla gestione delle risorse umane perché la fiducia nel singolo farmacista sia sostituita con quella nell'impresa farmacia». La docente ha ribadito che la categoria comunica troppo poco e che c'è distonia nel consumatore tra la convenienza reale e quella percepita. La farmacia ha un grandissimo vantaggio che non sfrutta abbastanza: la rilevanza strategica dello scaffale. «Lo shopper marketing è il marketing degli ultimi dieci secondi, quando il cliente si trova di fronte al prodotto. L'industria sta spostando sempre di più la comunicazione a valle e il punto di vendita è uno spazio prezioso in cui si instaura un rapporto privilegiato con il cliente. È innegabile invece che troppi prodotti in farmacia non sono oggi leggibili per il consumatore finale», ha concluso Cardinali. Insomma, la farmacia ha ancora molta strada da fare nell'ambito del marketing. Per i titolari questa parola rappresenta spesso un mondo sconosciuto, che non fa parte del loro bagaglio culturale e del curriculum di studi. Esserne consapevoli è un buon punto di partenza per rimettersi in gioco. Il difficile momento che stanno vivendo le farmacie non rende procrastinabile questa scelta.