

Nuovi format e modelli di **comunicazione**



Con l'avvento del capitale, la gestione dell'azienda farmacia è destinata a cambiare, ma nuovi paradigmi e modi di interagire con i pazienti non devono prescindere da una tradizionale filosofia di servizio

IqVia ha stimato che circa il 50% delle farmacie, nei prossimi tre anni, sarà costituito da catene di capitale. In uno scenario nel quale la comunicazione farmaceutica al paziente è destinata a cambiare, tanti sono gli interrogativi da porsi: come cambieranno i bisogni della clientela in farmacia? Come cambierà la comunicazione e quali format saranno vincenti? Le persone, i pazienti, i clienti preferiranno le farmacie di capitale a format unico o le indipendenti, ognuna con la propria peculiarità? Ci sarà differenza di atteggiamento nell'acquisto di un farmaco o di prodotti life style nelle diverse strutture? Le farmacie avranno differenti 'posizionamenti' nel mercato farmaceutico e del life style? Come si completeranno le farmacie nell'off line e on line, come si modificherà la fidelizzazione della clientela? Proviamo di seguito ad approfondire i diversi punti.

Il peso del capitale

L'avvento del capitale cambia il modello economico gestionale dell'azienda farmacia ma non dovrebbe cambiarne, però, la filosofia di base, ossia il suo porsi al servizio della clientela. Ma come? La filiera del farmaco potrebbe avere delle modifiche importanti nel successo o nell'insuccesso dei prodotti. Lo scorso anno abbiamo intervistato 19 tra politici, dirigenti e amministrativi di Aziende Sanitarie Locali e Aziende private e 31 tra farmacisti, medici e informatori scientifici con l'obiettivo di conoscere il 'sentiment' iniziale dei protagonisti della filiera del farmaco in merito

all'avvento del capitale.

Per gli amministratori pubblici, il risultato sembrava delineare una riduzione delle strutture di filiera del farmaco ed economie di scala che potrebbero portare dei benefici maggiori al Ssn, con la presenza di alcuni prodotti economicamente più vantaggiosi. L'attenzione ai cittadini-pazienti secondo gli intervistati, quindi, sembrava passare in secondo piano. Anche i farmacisti esprimevano lo stesso parere per quanto riguardava i vantaggi per il Ssn, vedendo anche aspetti positivi per le aziende farmaceutiche. Per entrambe le tipologie di intervistati era comunque chiaro che il capitale non portasse risultati positivi ai pazienti. La farmacia indipendente, quindi, potrebbe lavorare nell'immediato e nel futuro nella cura del paziente-cliente.

Il mercato

Nel mercato retail, nel giro di 10 anni, sono caduti diversi paradigmi: si è passati dal farmaco in farmacia a categorie di farmaci nel mass market; il mercato farmacia, con 24 miliardi di euro, è rimasto stabile, ma i tassi di crescita cumulati (Cagr) nelle differenti categorie merceologiche sono calati, con l'etico Ssn che ha perso l'1,8 % e l'etico non Ssn lo 0,2%. È cresciuto invece il settore commerciale (+2,4%), compensando le perdite degli altri settori (dati Iqvia).

Lo spostamento del business della farmacia dall'etico al settore commerciale, però, è omogeneamente distribuito? Nel 2018 le Top farmacie pari al 18% del totale (fatturato maggiore

Obiettivi e domande da porsi

Il format della farmacia di successo va provato, studiato, personalizzato, affinato e poi reso attraente per il proprio pubblico.

Vendere un prodotto in farmacia vuol dire aiutare un soggetto (sia esso paziente / consumatore / cliente) a raggiungere il suo stato di benessere fisico e morale.

La forma e lo stile del team della farmacia vanno allineati al format caratteristico della farmacia. Pensando alle catene o alle mini-catene di farmacie, il modello di acquisto dovrebbe essere in parte libero e in parte controllato.

Quali strumenti self ci sono in farmacia?

Quanti valgono per fare entrare la clientela e creare valore aggiunto e quanti, invece, rappresentano 'vagabondaggio' della clientela?

La concorrenza è analizzata? Esistono una strategia di segmentazione della clientela e una eventuale controstrategia aziendale di recupero della stessa?

La farmacia è gestita come impresa di successo?



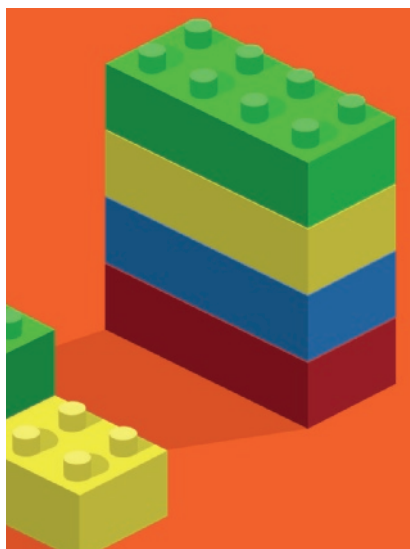
IL METODO LEGO® SERIOUS PLAY®

Lo scenario tracciato dall'ingresso dei capitali sembrerebbe spingere i titolari delle farmacie indipendenti a trovare elementi di differenziazione attraverso forme di aggregazione originali e, forse, non ancora percorse, ma con alla base la solidità della tradizione. Come trovarle? A titolo di esempio, citiamo una proposta che prende ispirazione da un metodo di ricerche di mercato e di aggregazione virtuale: il Metodo Lego® Serious Play®. È un processo innovativo di comunicazione e di problem-solving in cui i partecipanti sono guidati attraverso una serie di domande, sempre più focalizzate sull'argomento. Ogni partecipante costruisce il proprio modello 3D Lego in risposta alle domande del moderatore, utilizzando i Lego appositamente selezionati. Questi modelli 3D servono come base per la discussione di gruppo, la condivisione delle conoscenze, la risoluzione dei problemi e il processo decisionale, in cui tutti i partecipanti sono coinvolti attivamente.

I farmacisti e le farmacie oggi molto attivi nei social potrebbero iniziare a creare modelli di discussione simili attraverso web forum, dove vengono aggiunti i partecipanti alla ricerca, mentre il moderatore (ricercatore) ogni tanto posta delle immagini, delle provocazioni per scatenare dibattiti e capire il punto di vista degli intervistati. Ogni tecnica di ricerca permette di approfondire con il target esperienze, atteggiamenti e opinioni rispetto all'obiettivo di creare un nuovo modello di Farmacia Italiana che sappia stare sul mercato e sia pronta a coniugare aspetti off e on line per migliorare il servizio e la competitività nell'era del capitale.

di 2 milioni di euro) si sono trovate sopra-mercato. Le piccole farmacie, il 25%, con fatturato inferiore a 700mila euro, sono allineate al mercato, mentre le medie, che sono la maggioranza (57%) e che hanno un fatturato tra i 700mila e i 2 milioni di euro, si sono trovate sotto mercato.

Dalla analisi dei numeri è interessante notare come vi sia una rispondenza strategica nella gestione manageriale differente delle tre categorie di farmacie. Nelle Top, sopra mercato, sembra esserci una sostanziale scelta di stabilità delle attività per il farmaco etico, con uno



spostamento dell' 1% verso il settore commerciale rispetto alla media delle farmacie Italiane. Nelle piccole che seguono il trend del mercato esiste invece uno spostamento del focus del 5% verso il settore etico, con una minore attenzione al settore commerciale. Nella maggioranza, invece, delle farmacie medie, che hanno un decremento di mercato, si ha uno spostamento nell'area commerciale che è circa triplo rispetto a quello delle farmacie Top. Da ciò si dovrebbe comprendere che il mix dei settori merceologici va valutato con un opportuno piano strategico, per definire che tipologia di azienda-farmacia si vuole essere nel mercato.

Creare il giusto format

Per capire quale format adottare nell'era del capitale, torna utile analizzare il caso Mc Donald. I fratelli Maurice e Richard McDonald avevano aperto negli anni Venti in California un drive-in che, benché molto popolare, non si rivelò molto profittevole. Dopo la chiusura della struttura, decisero di

passare a un modello simile a una 'catena di montaggio', che fornisse un servizio rapido di ristorazione. Quando Ray Kroc, il fondatore di Mc Donald's, vide quel modello in funzione ne rimase colpito e ne volle diventare azionista. Quando, dieci anni più tardi, una grossa fetta di clientela non voleva più mangiare in auto, Kroc adeguò la struttura, creando un nuovo format al chiuso. I punti della formula vincente di Kroc erano diversi. La sua filosofia era basata sull'idea di aiutare il cliente e instaurare con lui un rapporto di fiducia. La sua visione del franchising era precisa: "Decisi che non saremmo stati i fornitori per i gestori dei vari McDonald's. I nostri locali acquistavano i prodotti in autonomia, 35-40 in tutto, che gli servivano per preparare i nove prodotti che vendevano". Per affrontare la concorrenza, secondo Kroc, occorreva porre l'accento sulle proprie forze, enfatizzare la qualità, il servizio, la pulizia e il valore. "Gestire un'azienda non è come dipingere un quadro", sosteneva. "Non puoi dare il tocco finale di pennello e poi appenderlo al muro e ammirarlo". La gestione dell'impresa richiedeva secondo Kroc soprattutto tenacia: "La tenacia e la determinazione sono onnipotenti".

Il modello Starbucks: la rivoluzione non è nel prodotto

Starbucks ha rivoluzionato un business partendo da un prodotto, il caffè, che da secoli veniva confezionato e servito in modo tradizionale e classico. Il principale