

La gestione



dei prodotti maturi

Una calibrata analisi di diverse voci di investimento sui prodotti maturi può portare a risultati interessanti e dare a questi ultimi una seconda vita



Il fascino della new entry in una pipeline di prodotti crea motivazione aziendale, mentre il prodotto maturo viene solitamente lasciato a sé stesso. Chi gestisce questi prodotti, considerati 'vecchi', li cura infatti con minore attenzione. Spesso, però, le aziende dimenticano che alla base della loro solidità ci sono proprio i prodotti maturi. Il fatturato 'certo' è generato da un panel di prodotti maturi per definizione, sui quali si è creata la storia dell'azienda, e che dovrebbero essere valutati con cura, perché garantiscono l'operatività della struttura organizzativa. Il fatturato generato da questi prodotti, la più elevata marginalità, permettono di compiere investimenti in nuove aree di sviluppo. Vediamo come sono gestiti i prodotti maturi nel contesto di una farmacia.

Quando un prodotto può essere definito 'maturo'?

Nel marketing strategico i prodotti maturi sono quelli 'plafonati' nelle vendite, che non richiedono grandi risorse finanziarie per la gestione, perché 'vanno da soli'. Il Boston Consulting Group (BCG) ha definito questi prodotti Cash-Cow (vacche da mungere). L'impresa farmacia deve quindi analizzare la sua pipeline di prodotti che contribuiscono al fatturato e porsi, nell'ottica di un piano strategico a breve, medio, lungo termine, alcune domande:

- Dove ci troviamo?
- I prodotti maturi nel mio fatturato hanno dato il massimo?

- Si può fare ancora qualcosa per farli crescere?

- Le vendite sono rallentate, ma i profitti sono stabili?

- La concorrenza dei nuovi prodotti ha intensificato il processo di declino?

- È opportuno ed economico fare qualcosa per allungare il ciclo di vita?

Per rivitalizzare un prodotto maturo, si possono adottare diverse strategie:

- sviluppare un processo promozionale adeguato e contenuto nei costi;
- sostenere la 'modernità del prodotto' grazie a qualche studio clinico che lo circostanzi;
- verificare se esiste una nuova indicazione terapeutica e/o nuovi trend di utilizzo;
- posizzionarli meglio nello scaffale, o nel category;
- lavorare sul prezzo del singolo prodotto o in una stessa categoria di prodotti.

L'obiezione principale a queste considerazioni generiche potrebbe essere che "tutto è fantastico, ma dipende dal prodotto".

La categoria di appartenenza (farmaco etico, Otc, parafarmaco), certamente incide sulle differenti strategie da adottare e sulle modalità di azione.

Strumenti operativi per rilanciare prodotti maturi

Una calibrata analisi di diverse voci di investimento sui prodotti maturi può trascinare l'impresa verso un risultato interessante: come spesso avviene in azienda, un prodotto maturo può avere una seconda vita. Si può investire il

ciclo naturale di declino, che può permettere al prodotto di passare da una fase di maturità a una di lieve crescita, oppure da una fase di declino a un rallentamento dello stesso.

Personale

È valido se ha la capacità di ricercare sempre qualcosa di nuovo anche nel prodotto maturo. Se crea maggiore fiducia verso la farmacia, se ha competenze scientifiche elevate, se ha un atteggiamento rivolto al problem solving e capacità di mediazione con il paziente. Di base, un prodotto maturo per il farmacista è spesso nuovo per il paziente, perché non lo ha mai utilizzato. In definitiva il FTE (Full time equivalent), tempo dedicato dal farmacista, è il primo investimento che si attua in farmacia.

Politiche di prezzo

Vanno elaborate, studiate, approfondite. Scontare senza un rationale, vuol dire trasmettere l'immagine di deprezzamento del prodotto e/o del brand all'acquirente. Un'analisi approfondita di questa leva di

**CIRCA IL 98%
DEL FATTURATO
DELLA SINGOLA
FARMACIA È
GENERATO DAL
TESORETTO DEI
'MATURE BRAND'**

I PRODOTTI MATURI IN FARMACIA

- 60%** prodotti su ricetta medica
- 24%** integratori e OTC
- 8%** personal care
- 6%** parafarmaco
- 2%** prodotti nutrizionali

(dati IQVIA)





IL SENTIMENT DEL FARMACISTA

Lo scorso anno è stata svolta una limitata indagine di 'sentiment' per individuare la difficoltà di gestione commerciale dei prodotti maturi su prescrizione del medico. Nello specifico si voleva comprendere il contributo del farmacista alla gestione degli stessi. Si è trattato di un piccolo campione di sette farmacie nell'area di Caserta.

Il campione si è spaccato nel seguente modo:

- 60% degli intervistati ritiene che la gestione dei prodotti maturi è in mano al Medico di Medicina Generale, che indirizza le prescrizioni verso i prodotti innovativi piuttosto che riproporre prodotti di più lunga esperienza clinica;
- il 40% identifica nella prescrizione dei farmaci generici una problematica gestionale per i brand maturi.

È interessante notare che nei due casi esiste una sorta di 'rassegnazione' nella scelta operata dal medico quale attore principale nella governance dei prodotti maturi. Abbiamo potuto notare, tuttavia, una forte pro-attività da parte del farmacista nel voler contribuire a sviluppare e gestire i prodotti maturi in farmacia. In effetti, secondo le risposte ottenute, ciò potrebbe essere effettuato attraverso due punti essenziali: una maggiore informazione fornita dalle aziende farmaceutiche, che aumenterebbero le conoscenze dei professionisti in Farmacia;

un maggior ruolo partecipativo nella possibilità di indicare segnalazioni di farmacovigilanza, per creare un più incisivo intervento nell'evitare basse adesioni terapeutiche e abbandoni di terapie spesso non motivati.

Un nuovo ruolo per il farmacista

In definitiva, i farmacisti potrebbero assumere un nuovo ruolo nell'Informazione Scientifica dei prodotti maturi. Attraverso una formazione adeguata potrebbero acquisire maggiori competenze in varie e differenti aree terapeutiche. Ogni giorno i pazienti chiedono al Farmacista sempre maggiori livelli di conoscenza e competenza, senza nulla togliere alle prerogative di prescrivibilità svolte dal medico di medicina generale. Potrebbero le nuove tecnologie diventare hub di formazione e a loro volta i farmacisti hub di competenza per le terapie 'mature' assegnate dal medico? Potrebbe questa metodologia migliorare la richiesta di 'adesione terapeutica', alla quale si mira con sempre maggiore attenzione in Sanità? Il farmacista, opportunamente formato, potrebbe diventare il 'consulente specializzato' per aiutare il paziente a scegliere la terapia e/o la combinazione più idonea attraverso un uso razionale e continuativo dei prodotti maturi e svolgere una funzione, da più parte richiesta, di 'miglioramento della compliance del paziente'.

marketing potrebbe basarsi su quanto il paziente è disposto a spendere per quel prodotto. Il giusto prezzo è un ulteriore parametro di investimento della farmacia sul prodotto maturo.

Politiche promozionali

Devono attrarre il paziente/cliente. Le promozioni a nostro avviso andrebbero orientate al servizio, che dovrebbe identificare patologie e cronicità, conosciute e

nuove. Conoscere accuratamente il patient journey aiuta a entrare nelle problematiche del paziente. La promozione dovrebbe servire a mappare la propria clientela, a identificare le caratteristiche specifiche, a verificare la presenza di cluster di pazienti ampi o di nicchia, per avere la fotografia della microarea epidemiologica dove opera la farmacia. Promozione, quindi ulteriore investimento per individuare bisogni e opportunità di mercato.

Consolidamento delle relazioni

La personalizzazione nel rapporto con la clientela è fondamentale. Essere distaccati non paga. Richiedere e ricercare la soddisfazione del paziente/cliente è la regola fondamentale per analizzare i propri successi, o i propri errori, per migliorare le proprie competenze e indirizzare meglio il proprio business. Capita frequentemente di avere uno stock

di prodotto alto e invenduto in farmacia. Scontare il prezzo è una corretta operazione di 'maquillage economico'. Tuttavia, non definisce il problema reale. Un'analisi di mercato sui prodotti maturi è un altro investimento della farmacia per valutare se si è intercettato o meno l'interesse del cliente.

Sicurezza

Il paziente/cliente vuole 'comprare' un prodotto di comprovata efficacia, ma, soprattutto, vuol essere tranquillo sulla sicurezza dai rischi collaterali. Rassicurare il cliente, se soprattutto ha paura della novità, è un must. Il prodotto maturo sperimentato, studiato, valutato su una popolazione che frequenta la farmacia può rappresentare la giusta soluzione per quel paziente. Se il prodotto ha problematiche note (palatabilità, minimi effetti collaterali noti e tipici) vanno segnalate al paziente, in modo che lo stesso non abbandoni la terapia o inizi percorsi differenti, o alternativi, senza alcun risultato di rilievo. Un cliente soddisfatto genera informazioni positive a 4-5 persone mentre uno insoddisfatto lo comunica ad almeno 7, se non addirittura a 13. La formazione sui prodotti maturi è un investimento fondamentale per la farmacia.

Quanto valore dare a un prodotto maturo?

In uno scenario complesso come quello farmaceutico, un brand dai caratteri chiari e ben definiti può incidere positivamente nel posizionamento e nella fedeltà della clientela. Quando i brand non sono

così definiti e il declino è concreto, diventa obbligatoria la scelta di abbandonare un prodotto maturo per un nuovo brand, identificato dal farmacista. Ma quanto valore va dato al brand di un prodotto maturo nel settore farmaceutico? Studi accurati di management evidenziano un 'viraggio' dei brand di successo dalla posizione di supply side al demand side. Amazon è un esempio. Nel passaggio dall'offerta alla domanda, a fare la differenza sono bisogni, desideri, esperienze e benefici.

Sappiamo anche che il più alto livello di intangibilità è espresso dal bene farmaco. È il farmacista che trasmette l'intangibilità del prodotto al paziente ed è la farmacia che fa la differenza, perché:

- decide di posizionare un prodotto maturo in base a un'accurata documentazione scientifica;
- attua una proposta di differenziazione terapeutica in un prodotto a marchio;
- abbina un prodotto a un adeguato servizio;
- abbina un prodotto farmaceutico a presidi medici.

UNA BUONA STRATEGIA SU UN PRODOTTO MATURO SI TRADUCE, NEL RINFORZARE LA RELAZIONE CON LA CLIENTELA ABITUALE E POTENZIALE E MIGLIORARE I RISULTATI ECONOMICI DELL'IMPRESA

SWOT analysis

L'approccio metodologico appena espresso lascia intendere che all'interno dell'esercizio farmaceutico si è fatto uno studio di fattibilità, una sperimentazione su popolazione, un'accurata selezione di prodotti, un continuo rinnovamento e aggiornamento, che alla fine permette di proporre al momento giusto e al paziente adatto il corretto approccio salutistico. Una buona strategia su un prodotto maturo si traduce, quindi, nel rinforzare la relazione con la clientela abituale e potenziale e migliorare i risultati economici dell'impresa.

Per poter valutare accuratamente le potenzialità di un prodotto maturo si dovrebbe utilizzare la SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis, una semplice matrice dove vengono riportati per ogni prodotto punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce. Con l'analisi si potrebbe scoprire che, spesso, quella che appare come una minaccia può trasformarsi in un'opportunità, mentre quello che normalmente viene considerato un punto di forza potrebbe in realtà essere un punto di debolezza e viceversa. Per valutare gli elementi della SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis, assegnando ad ognuno una valutazione specifica, ci sono diversi punti chiave da considerare: risorse (finanziarie, umane), efficienza, brand, customer service, management, know how,



CONDIZIONI FAVOREVOLI PER IL RIPOSIZIONAMENTO DEL PRODOTTO MATURO

La microarea della farmacia è una delle condizioni che possono essere favorevoli al riposizionamento di un prodotto; intesa come sottopopolazione specifica per una patologia, la microarea può fare la differenza nel successo o meno di alcuni prodotti maturi. Intercettata una popolazione di pazienti presenti nell'area, diventa cruciale non far mancare il prodotto. Sarà questo l'elemento differenziante e specializzante rispetto alle altre farmacie, che magari hanno expertise in altre aree terapeutiche e di benessere.

Altre condizioni favorevoli possono essere i volumi di prodotto e gli indici di rotazione stock.



qualità, organizzazione, prezzi, costi, reputazione, etica, capacità produttiva, vendite, marketing. Ricalibrando periodicamente l'esercizio della SWOT analysis si possono poi adottare le opportune decisioni per cluster di prodotti maturi e/o servizi della farmacia.

Posizionamento dei prodotti maturi

La farmacia potrebbe classificare le sue categorie merceologiche di prodotti maturi in macroaree distinte. Proponiamo un esempio con i prodotti per diabetici, che si potrebbero segmentare in: farmaci etici (branded vs generici); Sop e Otc (branded vs prodotti a marchio), integratori (branded vs prodotti con brand farmacia). In questo modo si potrebbero monitorare attentamente gli andamenti quantitativi della patologia diabetica. In sequenza

andrebbero poi costruiti dei KPI (Key Indicator Performance) per ottenere l'andamento economico dei prodotti e quindi dell'intera patologia diabetica presa in esame. Si potrebbe costruire un cruscotto con:

- variazioni annuali % rispetto all'anno precedente
- variazioni mensili % vs il mese precedente
- % di fatturato generato dalla categoria prodotti area diabetica
- differenze percentuali tra prodotti maturi e prodotti nuovi sempre nell'area diabetica

Costruito il cruscotto, si possono definire e monitorare attentamente quali prodotti 'tengono' nel mercato

e vanno sviluppati e quali abbandonati. A questo punto diventa possibile definire un cruscotto di posizionamento dei prodotti basato su:

- sicurezza del prodotto (farmaco, parafarmaco nutrizionale ecc.)
- forza del brand
- abitudine prescrittiva e d'uso
- maneggevolezza

Dopo un quadrimestre, si potrebbe verificare se quei prodotti selezionati stanno migliorando o meno il proprio ciclo di vita e prendere una decisione sull'abbandonarli o meno.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Bibliografia

Il tesoretto dei Mature Brands nel mercato farmaceutico: modelli di marketing e gestionali, 2017 Facoltà di Farmacia e Medicina Corso di laurea in Scienze farmaceutiche Applicate, Marketing e Tecniche di Accesso al Mercato del Farmaco, Adrower R., Biava M., Lombardo M.