

di Massimo Stragliati Management e Marketing Consultant

Al termine degli incontri sulla gestione della farmacia che ho avuto nel corso del 2007 coi lettori di Collegamento, ritengo opportuno concludere fornendo suggerimenti sul modo di approntare un piano di marketing adatto alla farmacia

Il piano di marketing

Giunti al termine del lungo percorso che ci ha accompagnati durante tutto il 2007, possiamo concludere questo incontro con i lettori salutandoli il nuovo anno con l'ultimo, fondamentale esercizio che ancora rimane da fare al farmacista professionista, imprenditore e manager della sua azienda: il piano di marketing.

Innanzitutto è necessario specificare bene che il piano di marketing non è un esercizio complesso (quello lo lasciamo alle grandi imprese industriali e commerciali dove esistono strutture e funzioni allo scopo dedicate): per il farmacista deve essere, ed in effetti è, un modo per definire

e guidare meglio la propria attività professionale quotidiana. E per redigere compiutamente un piano di marketing per la farmacia non servono approfondite conoscenze di economia industriale, commerciale e finanziaria: saranno necessari e sufficienti capacità di analisi e di sintesi, un pizzico di creatività, e tanta voglia di mettersi in gioco in un'arena competitiva che muta costantemente, giorno dopo giorno, accettandone e condividendone le regole, e cercando, perché no, di anticipare, con abilità ed accortezza, i cambiamenti futuri. Come abbiamo visto, il marketing è una branca della scienza economica che si occupa dello studio descrittivo del mercato e

IL MERCATO IN FARMACIA – INDICATORI DI PERFORMANCE (DATI RIFERITI ALL'ANNO MOBILE TERMINANTE A SETTEMBRE 2007)

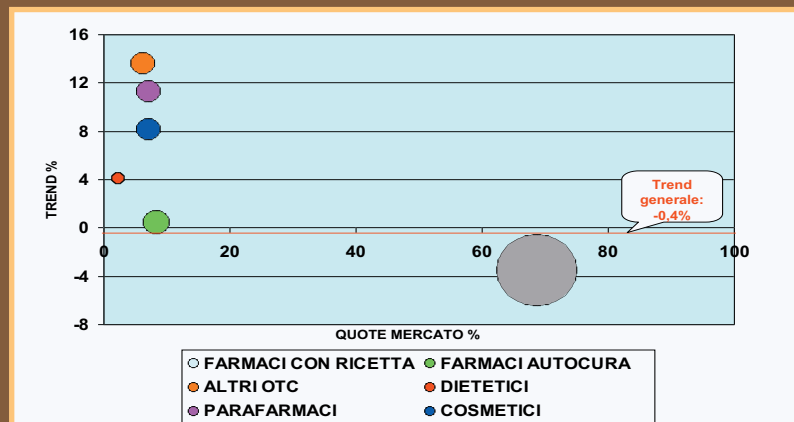


Figura 1 - Elaborazione su dati IMS HEALTH

di tutte le interazioni che intercorrono tra il mercato stesso, le imprese e gli utenti finali; nel nostro caso gli attori sono, fondamentalmente, i consumatori (che esprimono bisogni di salute), le imprese (che producono beni e prodotti per la salute), ed i farmacisti, anello di congiunzione finale, promotori ed educatori sanitari, dispensatori di salute e di servizi per la salute. Senza, ovviamente, dimenticare la concorrenza (g.d.o., parafarmacie, erboristerie ed altri esercizi di vicinato) per la quota parte di beni e servizi sovrapponibili o simili alla farmacia tradizionale.

Abbiamo anche visto che il marketing è un processo sociale e manageriale teso a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso flussi di creazione e di scambio di prodotti e valori. È, dunque, l'arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un adeguato profitto. Ne consegue che la gestione di marketing (il cosiddetto marketing management) consiste nell'analizzare, programmare, realizzare e controllare i progetti volti all'attuazione di scambi con mercati-obiettivo (nel nostro caso i cittadini) per realizzare obiettivi aziendali. Esso mira soprattutto ad adeguare l'offerta di prodotti o servizi ai bisogni e alle esigenze dei mercati-obiettivo ed all'uso efficace

delle tecniche di determinazione del prezzo, della comunicazione e della distribuzione per informare, motivare e servire il mercato.

A partire dalla rivoluzione industriale e fino alla prima metà del Novecento l'approccio al mercato da parte dell'impresa era orientato essenzialmente alla produzione, a causa di una domanda che era sempre in eccesso rispetto all'offerta. Si passò successivamente ad un orientamento al prodotto, dove l'impresa concentrava i suoi sforzi più sulla tecnologia che sugli utenti finali con gravi rischi di marketing myopia (prodotti pensati per mercati che magari erano già superati), per poi arrivare all'orientamento alle vendite, fase tipica del boom economico, durante il quale i mercati si conquistavano essenzialmente con le forze di vendita e la domanda veniva saturata rapidamente; anche in questo caso vi era scarsa, a volte nulla, attenzione verso l'utente finale.

Oggi, le imprese moderne sono quasi totalmente orientate al marketing, cioè alla preventiva comprensione dei bisogni del cliente, per produrre i beni necessari, e quindi soddisfarli. Anche la farmacia è chiamata ad avere questo tipo di approccio, specie dopo che la concorrenza ha iniziato ad interagire negli stessi ambiti e settori, offrendo la possibilità ai consu-

matori di scegliere il canale distributivo, fatto che prima era precluso da strette e precise normative.

Per preparare il piano di marketing dobbiamo dare per scontato che le nozioni spiegate, illustrate e commentate negli otto precedenti articoli della rivista siano state acquisite e metabolizzate; nondimeno, allo scopo di facilitare il compito, durante il processo che andiamo ad avviare saranno, se del caso, effettuati appropriati richiami.

PIANIFICAZIONE DI MARKETING

In estrema sintesi la pianificazione di marketing è composta di quattro fasi distinte e sequenziali che si possono così elencare e definire:

1. Analisi del mercato: deve analizzare tanto la situazione del mercato quanto la propria posizione rispetto al mercato stesso ed alla concorrenza.
2. Fissazione degli obiettivi: deve stabilire quali sono gli obiettivi quantitativi e qualitativi da raggiungere. Gli obiettivi devono essere raggiungibili, tempificabili e misurabili, condivisi con tutti gli operatori in farmacia, e scritti.
3. Determinazione della strategia: deve fissare la strategia di massima che porterà al conseguimento degli obiettivi.
4. Formulazione delle tattiche: deve insieme utilizzare e combinare i risultati dell'analisi, gli obiettivi e la strategia e farne un piano dettagliato di interventi perfettamente in grado di attuare la strategia e raggiungere gli obiettivi ivi fissati.

Queste fondamentali fasi vanno calate in modo organico all'interno del piano di marketing vero e proprio. Il marketing plan è un documento scritto che copre tutte le attività della farmacia di un anno fiscale (generalmente da Gennaio a Dicembre). Deve essere preparato con un adeguato anticipo (Settembre/Ottobre) per poter essere parzialmente modificato, adeguato oppure aggiornato nel caso intervenissero

nuove norme, turbative, fatti non previsti a modificare in modo sostanziale la realtà economica del mercato di riferimento. Rappresenta il vademecum che accompagna l'attività professionale di ogni addetto alla farmacia (ognuno avrà i suoi obiettivi personali da raggiungere) per l'arco di dodici mesi. E' suddiviso in capitoli e, nel caso della farmacia, questi ci sembrano essere i minimi indispensabili:

“MISSION” DELL'IMPRESA

E' la sintesi dei bisogni del mercato da soddisfare e degli elementi distintivi della farmacia.

Un esempio di mission: "Contribuire a mantenere i cittadini in buono stato di salute [il bisogno del mercato] e possibilmente migliorarlo, attraverso la dispensazione di prodotti e servizi mirati ed esclusivi, erogati da personale dedicato ed altamente qualificato [gli elementi distintivi dell'impresa].

OBIETTIVI

Descrive i risultati di vendita, di costo, di profitto e di servizio che si intendono conseguire nel corso dell'anno fiscale. Ogni singolo obiettivo deve essere dettagliato, realistico e quantificabile, ed elencato in ordine gerarchico.

ANALISI DELLO SCENARIO COMPETITIVO

Capitolo di fondamentale valenza: analizza la situazione di mercato della zona d'influenza della singola farmacia, dei concorrenti presenti (altre farmacie, corner della g.d.o., parafarmacie, erboristerie, ecc.) e dei consumatori. Molti sono gli aspetti da esaminare per poter procedere poi a definire le strategie e le tattiche a queste sottese.

L'analisi del bacino di utenza (vedi Collegamento n. 2/2007; pag. 43 e segg.) ci

dirà chi sono e dove sono i concorrenti, come sono strutturati i loro assortimenti, il numero degli addetti, quali sono i livelli di prezzo praticati per famiglia merceologica, il lay-out ed il display utilizzati, le modalità di vendita e di servizio, e così via. Elementi utili anche per identificare un eventuale benchmark e definire i fattori critici di successo della nostra farmacia (idem; pag. 41 e segg.). Il risultato di questo esercizio consentirà al farmacista di "posizionare" nel modo più corretto la sua farmacia e quindi occupare un posto preciso e ben definito nella mente dei suoi clienti e dei suoi concorrenti, ed agire, per diretta conseguenza, sui meccanismi di scelta dei consumatori. Ma dall'esame del bacino d'utenza saranno raccolte anche altre importanti informazioni che riguardano la domanda, cioè i consumatori e, quindi, i clienti della farmacia: una loro corretta e dettagliata segmentazione permetterà, alla fine, di poter definire in modo completo il target di riferimento e stimolarne meglio le azioni. Elemento di conoscenza perfettamente funzionale al vissuto ed alle attese dei consumatori rispetto al canale distributivo (vedi Collegamento n. 1/2007; pag. 43).

Utile sarebbe anche avere informazioni sulla dimensione e sul valore del mercato di riferimento; dato difficile da ottenere e complesso da dedurre. Può tuttavia essere utile un raffronto almeno con un dato medio che serve, quantomeno, a

definire lo scostamento rispetto al resto di tutte le altre farmacie italiane. Nell'esempio riportato (fig. 1) si evidenzia il giro d'affari delle circa 18.000 farmacie italiane; la performance complessiva del mercato è stimata intorno ai 25 miliardi di Euro, con i farmaci etici che rappresentano una quota di poco inferiore al 70% sul complessivo giro d'affari, e con una significativa flessione rispetto all'anno precedente. Molto meglio si è comportato il settore commerciale (ed è questo che deve interessare il farmacista che opera in concorrenza); pur detenendo quote sensibilmente inferiori agli etici, i farmaci di autocura, gli OTC notificati, i dietetici, i parafarmaci ed i cosmetici si collocano tutti in area positiva, e tutto ciò accade nonostante la seria minaccia competitiva degli altri canali. Ogni farmacista potrà confrontare la sua specifica realtà con la media e trarne opportune e doverose riflessioni sull'allineamento o sul disallineamento rispetto alle altre farmacie.

ANALISI F.D.O.M. (FORZA – DEBOLEZZA – OPPORTUNITÀ – MINACCE)

L'analisi si scompone in due parti: la prima è un esame da effettuare all'interno dell'impresa farmacia e definisce in maniera chiara quali sono i punti di forza e di debolezza (qui bisogna essere molto sinceri con se stessi) rispetto ai concorrenti (vedi Collegamento n. 1/2007; pag. 44) e defini-

IL CALENDARIO DELLE ATTIVITA' IN FARMACIA

CALENDARIO ATTIVITA' 2008	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Titolare												
Collab. 1												
Collab. 2												
Collab. 3												
Laboratorio												
Magazzino												

Figura 2 - Elaborazione su dati IMS HEALTH

IN FARMACIA

sce le azioni da intraprendere per colmare gli eventuali gap. Il risultato andrà poi trasportato nel capitolo relativo agli obiettivi, se si è deciso di intervenire per cambiare o migliorare uno o più aspetti.

La seconda parte valuta le opportunità e le minacce che derivano dall'ambiente esterno, che influenza sempre e comunque il mercato di riferimento (concorrenza, normativa, tendenze di consumo, ecc.). In questo caso l'orizzonte temporale dovrebbe essere più esteso di un anno e può tornare utile la consultazione di studi e ricerche sociologiche per comprendere meglio i moderni trend.

Le due analisi condotte saranno poi da utilizzarsi nella ricerca del vantaggio competitivo che ogni farmacia deve saper esprimere (vedi Collegamento n. 6/2007; pag. 41 e segg.).

STRATEGIE

In linea generale le strategie dovrebbero avere respiro molto ampio (tre/cinque anni): un compito siffatto potrebbe risolversi in mero esercizio accademico, per cui è meglio concentrarsi sul breve periodo e definire innanzitutto il ruolo dell'impresa farmacia rispetto all'ambiente e quindi determinare i fattori fondamentali sui quali si intende agire (aumento del fatturato, miglioramento dei servizi, cambio delle modalità espositive, introduzione di nuovi comparti merceologici, ecc.).

PIANO DI AZIONE

E' il cuore del piano di marketing e specifica, in massimo dettaglio, cosa deve essere fatto, chi lo farà, quando lo farà, e quanto costerà. Qui il coinvolgimento di tutti gli addetti deve essere totale: ognuno avrà il proprio obiettivo da raggiungere, con specifica di tempi e modi, e contribuirà al conseguimento dell'obiettivo generale dell'anno. Per i collaboratori sarà buona norma stendere un documento nel quale



Di che Rilastil sei?

Scegli il tuo trattamento

per donare alla tua pelle la massima idratazione e combattere l'invecchiamento cutaneo

RILASTIL INTENSIVE HYDROTENSEUR
antirughe restitutivo - prezzo consigliato 39,90 euro

RILASTIL LADY PROGRESSION CREMA
antirughe ideale dopo i 50 anni - prezzo consigliato da 48,50 euro

RILASTIL AQUA
idratazione intensiva - prezzo consigliato 26 euro

Per maggiori approfondimenti, consulta il sito: www.ganassini.it

ISTITUTO GANASSINI DI RICERCHE BIOCHIMICHE S.P.A.
VIA BONCOMPAGNI 63 - 20139 MILANO - QUALITY HAS A NAME

LA SINTESI DELLA PERFORMANCE GLI INDICATORI FONDAMENTALI

INDICATORI	2005 Consolidato	2006 Consolidato	2007 Consolidato	2008 Previsione
Giro d'affari (Milioni di Euro)	621,4
Margine lordo (Giro d'affari - Costi)	88,2
Profitto lordo % (Margine lordo: giro d'affari)	14,2

Figura 3 - Elaborazione su dati IMS HEALTH

sarà specificato uno o più obiettivi, i quali andranno ponderati in funzione della loro importanza. Il documento dovrà essere scritto e condiviso.

La predisposizione di un calendario delle attività di front-line (vendita e servizio), di laboratorio e di magazzino che dovranno essere espletate nel corso dell'anno, con specifica del "chi fa cosa e quando" può tornare utile per sensibilizzare costantemente tutti gli addetti (Fig. 2)

BUDGET E CONTROLLO DI BUDGET

In questo capitolo andranno raccolti tutti

i documenti finanziari inerenti l'anno fiscale in corso: bilancio preventivo, proiezioni finanziarie, costi, margini operativi lordi e netti, ed ogni altro elemento utile sotto il profilo economico e finanziario, a partire dal documento riepilogativo di sintesi delle performance (Fig. 3).

Per quanto attiene ai costi, è utile ricordare che questi si dividono in due classi ben distinte: i costi fissi sono collegati all'esistenza dell'impresa ed alla sua struttura, e sono quindi riferibili ad affitti, assicurazioni, ammortamenti, spese generali, spese di viaggio, consulenze e così via. I costi variabili, invece, sono legati al tasso di attività dell'impresa: costo del venduto, costo

del lavoro, provvigioni, trasporti, ecc.

Per quanto attiene le vendite, ai fini di un controllo costante, sarà bene predisporre uno schema riassuntivo delle vendite previste e conseguite (Fig. 4), corredate dagli scostamenti percentuali verso il budget e verso l'anno precedente, unitamente agli altri indicatori economici d'esercizio (vedi Collegamento n. 8/2007; pag. 31 e

segg.) che il farmacista riterrà opportuno integrare per una più completa padronanza della gestione d'impresa.

I provider dei sistemi software della farmacia possono creare pacchetti operativi con interfaccia Excel per aggiornare ogni giorno, settimana e mese lo stato dell'arte.

PIANO DI EMERGENZA

È il cosiddetto contingency plan e contiene una serie di alternative al piano originale se si verificano problemi non previsti. Per esempio: nel corso dell'anno apre una parafarmacia a 300 metri dalla mia farmacia. Cosa faccio? Come mi comporto? Prevedo un calo dei clienti e delle vendite? Come reagisco a questo fatto? Devo migliorare la qualità del servizio? Devo intervenire sugli assortimenti? Modificare il layout? Effettuare azioni promozionali?

Una volta preparata questa documentazione (per la parte finanziaria può tornare utile l'aiuto del commercialista), il piano di marketing è terminato, e può essere condiviso con i collaboratori nelle parti che li vedono coinvolti (ricordiamoci sempre che una squadra motivata consegue ciò che nessuno individualmente è in grado di raggiungere!): non resta, dunque, che rimboccarsi le maniche!

Il farmacista di ieri forse non aveva bisogno del marketing: il farmacista di domani sicuramente sì. Partendo però, e non è una contraddizione, da tutto il tesoro di conoscenze e competenze universitarie, umane e professionali che ha sviluppato con sapienza lungo tutto l'arco della vita. Saper amalgamare questo patrimonio con tutto ciò che il marketing management può offrire alla farmacia rappresenta la chiave di volta per affrontare senza timori le prossime sfide che attendono tutti i professionisti in camice bianco.

Senza mai dimenticare che "Il fine dell'impresa non è guadagnare. Il fine dell'impresa è servire i propri clienti. Il risultato è guadagnare".

CONTROLLO VENDITE MENSILI (ESEMPIO)

GENNAIO 2008				
SETTORI	Budget	Vendite	Var.% su bdg	Var.% su a.p.
Ricette SSN	30.500	30.811	1,0	1,4
Ricette private	4.850	4.976	2,6	4,8
Autocura	4.050	4.228	4,4	7,0
OTC non registrati	2.130	2.243	5,3	10,5
Medicina complement.	1.280	1.319	3,0	11,8
Dietetici infanzia	1.330	1.421	6,8	7,7
Nutrizionali	1.160	1.210	4,3	14,2
Cosmetici	890	1.016	14,2	15,5
Igienici	420	432	2,9	5,4
Altri cosmetici	140	134	-4,3	34,0
Paidocosmesi	290	318	9,7	13,6
Profumeria	110	101	-8,2	1,0
Parafarmaci	2.980	3.139	5,3	9,0
Galenic e magistrali	180	221	22,8	30,0
Veterinari	80	92	15,0	53,3
Servizi	110	89	-19,1	-1,1
TOTALE	50.500	51.750	2,5	4,2

Figura 4 - Elaborazione su dati IMS HEALTH