

di Massimo Stragliati Management e Marketing Consultant

Da Sallustio:  
 “Faber est suae  
 quisque fortunae”  
 ovvero “Ciascuno è  
 l’artefice del  
 proprio destino”

# La ricerca del vantaggio competitivo

“Quando si opera in un mercato concorrenziale, non occorrono buoni prodotti o buoni servizi: per essere scelti, servono prodotti migliori e servizi migliori”. Nel numero di Gennaio con questa frase si concludeva il primo degli incontri sul tema “Farmacia e concorrenza”, argomento attualissimo che ci accompagnerà fino alla fine del 2007. Abbiamo ripreso questa frase perché in essa è racchiusa la quintessenza del saper agire da protagonisti in un mercato competitivo quale quello in cui la farmacia è chiamata a partecipare e, possibilmente, distinguersi. Infatti, il tema che ora andremo a sviluppare si incentra tutto

sulla ricerca, o ancor meglio, sulla creazione del vantaggio competitivo, strumento che agisce in modo potente sui processi di scelta che i cittadini consumatori attivano allorché hanno la necessità di soddisfare esigenze e bisogni.

## GUIDARE IL MERCATO

Il *vantaggio competitivo* di un’impresa (e la farmacia è un’impresa!) si può definire come tutto ciò che costituisce la base delle performance superiori che l’impresa è in grado di realizzare nei confronti della concorrenza diretta nel settore di riferimento:

a prima vista, una definizione fin troppo semplicistica poiché manca, nei termini, di precise identificazioni dei parametri da analizzare e raffrontare (costi, redditività, vendite, customer satisfaction,.....?). Meglio sarebbe dire, quindi, che il vantaggio competitivo è, a tutti gli effetti, la capacità distintiva, o meglio la competenza distintiva, di un'impresa nel presidiare, sviluppare, difendere, con intensità superiore ai rivali, una capacità di "guidare il mercato" attraverso la corretta implementazione e realizzazione di tutti i fattori critici di successo. Il vantaggio competitivo, in questo caso, dipende dunque, dai cambiamenti endogeni, cioè interni all'azienda, e dalla capacità di reagire ed anticipare i cambiamenti esogeni, cioè esterni alla stessa. In una parola, il vantaggio competitivo non solo va creato, ma anche mantenuto nel tempo ed adattato a tutte le mutazioni che, nel tempo, possono intervenire a modificare il mercato di riferimento ed, in senso lato, l'ambiente esterno.

Per ottenere un vantaggio competitivo, ad esempio, alcune aziende adottano strategie di leadership di costo, e quindi hanno l'abilità di offrire prodotti simili od equivalenti a quelli proposti dai concorrenti ad un prezzo minore. Correndo, nel caso in esempio che è tipico dei settori con prodotti fortemente standardizzati e dove la concorrenza è soprattutto sui prezzi di vendita, i rischi derivati da mutamenti tecnologici, in grado di annullare i vantaggi, cui si vanno a sommare la scarsa capacità di innovazione, poiché ci si deve concentrare quasi esclusivamente sul contenimento dei costi. Oppure, altre aziende mettono in campo strategie di differenziazione; è, questo, il tipico esempio delle aziende con prodotti "premium price", prodotti che hanno un costo sostenuto per la clientela al fine di attribuire loro un valore superiore (promesse, attrazione snobistica, ecc.) a prodotti similari offerti da altri players (p.es. le profumerie rispetto alle farmacie, nel settore cosmetico).

Abbiamo fatto solo due esempi e, comun-

que sia, la farmacia che opera in un ambito competitivo ha l'obbligo di creare, al contempo, un duplice vantaggio competitivo: operativo rispetto alla concorrenza, attraverso le stesse attività ma realizzate in modo più efficace (maggiore servizio, assortimenti più ampi, migliore capacità consulenziale, attrattività dell'etico, ecc.), e strategico, utilizzando le stesse attività della concorrenza ma agendo su quest'ultime in modo unico e molto differenziato al fine di renderne molto complesso l'imitazione/replicabilità nel breve periodo.

Un compito a prima vista non facile se si tiene in conto che per decenni la farmacia, certamente nel settore delle specialità medicinali ed almeno per un gran numero di marche nel comparto della libera vendita, ha goduto di un'esclusività di canale non riscontrabile in settori affini o anche diversi.

Questa rendita di posizione non ha consentito alla farmacia italiana di cogliere quegli elementi di cambiamento che, dettati essenzialmente da una progressiva maturazione di atteggiamenti, comportamenti e motivazioni di consumo degli individui, hanno caratterizzato gli anni novanta, e tuttora influenzano il primo decennio del terzo millennio. Quanto sopra non deve, però, intendersi come senso di colpa della farmacia: con ogni probabilità la farmacia non aveva, al tempo, bisogno di profonda evoluzione e, di conseguenza, non è profondamente cambiata, come, invece, è accaduto in tanti settori (bancario, aerotrasporti, telefonia, informatica, ecc.). Semplicemente, la farmacia non aveva bisogno di cambiare profondamente perché non esistevano i presupposti, legislativi e di mercato, perché qualche drastico cambiamento avvenisse in tempi brevi.

## IPERCOMPETIZIONE

Ma alla fine degli anni novanta si è manifestato un fenomeno particolare, caratterizzato da una nuova concorrenza, una

concorrenza estrema, in una parola l'ipercompetizione. Pochi settori, forse nessuno, e poche imprese, per conseguenza, hanno potuto sottrarsi ai cambiamenti travolgenti che hanno in breve tempo cambiato le regole del gioco competitivo ed i nuovi assetti hanno comportato profonde mutazioni nella ragion d'essere delle aziende, in un confronto continuo tra imprese dominanti, spesso conservative ed inerti, e quelle creative, innovative, immaginative, capaci di raccogliere ed accettare le nuove sfide che il mutato contesto imponeva. E queste sono le imprese che hanno saputo trarre profitto dalle nuove condizioni di mercato, sapendo guardar lontano, oltre la tradizione e la naturale ortodossia.

L'ipercompetizione ha ormai coinvolto anche la farmacia e, dunque, sottrarsi alle nuove regole del gioco sarebbe oggi improponibile: ne andrebbe, infatti, della sopravvivenza stessa della farmacia. La perdita di posizione (di quota di mercato, seppur trascurabile almeno fino ad ora) subita dalla farmacia a favore dei concorrenti (corner, parafarmacie ed altri esercizi di vicinato) può essere in parte imputata alla non abitudine ad operare in ambito competitivo, ma anche al tentativo di difendere e sostenere in modo statico le strategie di mercato. Con le nuove regole dettate dal decreto Bersani, i vantaggi competitivi (rendita di posizione) sono stati velocemente imitati (vendita dei farmaci di autocura), la quota di mercato è stata erosa, e la farmacia si è trovata repentinamente a faticare non poco nel mantenere e difendere il "proprio" vantaggio competitivo.

Ormai entrata anch'essa, ed a pieno titolo, in un mercato ipercompetitivo, l'impresa farmacia avrà la non procrastinabile necessità di saper combattere due diverse battaglie: gestire il suo presente per migliorare la propria posizione nel mercato, ed al contempo preparare il suo futuro, per predisporre il cambiamento ed anticipare tutti gli eventi, nessuno escluso, che an-

cora non si sono manifestati.

Gestire il presente per anticipare il futuro significa anche, e soprattutto, non disgiungere le due cose, ma, anzi, perseguirle in perfetta sincronia; non farlo potrebbe significare pensare tanto all'oggi (obiettivo di breve termine) e tralasciare la pianificazione del domani (sostenibilità nel medio e lungo periodo). La capacità di controllo del proprio destino si può ricondurre alla capacità di anticipazione e di controllo del destino dei mercati nei quali l'impresa farmacia opera. E, quindi, si tratta di saper rigenerare la strategia attraverso una serie di comportamenti virtuosi che così si possono riassumere:

- la ridefinizione delle regole del gioco competitivo, e comunque l'accettazione delle stesse come nuovo paradigma
  - il ridisegno dei confini tra il proprio settore (ed i suoi attributi distintivi) e quelli prossimi e/o complementari
  - la creazione di nuovi settori per differenziarsi in modo netto ed inequivocabile
- In ogni caso, saper gestire il presente con eccellenza significa creare i presupposti per gestire ugualmente in eccellenza il domani, poiché gli investimenti orientati a creare e garantire il futuro dipendono in larghissima misura dai risultati economico-finanziari del presente.

## ORIENTAMENTO AL MERCATO

Alla farmacia serve, quindi, un forte orientamento al mercato al fine di innalzare tutte quelle barriere da frapporre alla minaccia competitiva, da qualunque parte essa giunga. Ma poiché le barriere all'imitazione vengono quasi sempre abbattute, l'impresa farmacia ha necessità di continuare ad investire per ricostruire i propri vantaggi competitivi e per generarne sempre nuovi. La cultura dell'orientamento al mercato diventa così il prerequisito fondamentale per lo sviluppo ed il mantenimento di tutte le capacità e risorse che definiscono la fonte del vantaggio.

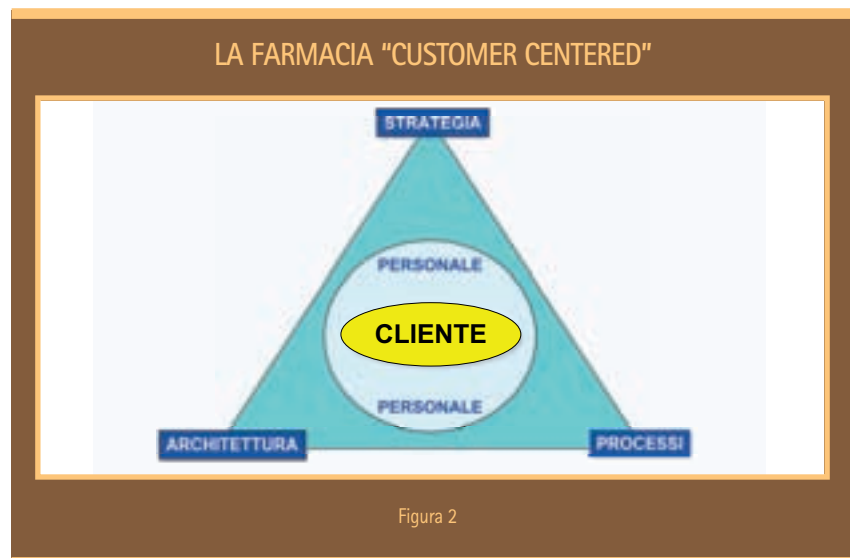


I principi dell'orientamento al mercato si possono ricondurre ad una cultura proattiva (Figura 1) che prevede:

- il continuo ascolto della voce del cliente: comprendere le aspettative della clientela, gestire ed anticipare il loro cambiamento, misurarne in modo continuativo il livello di soddisfazione;
- misurare e focalizzare la concorrenza: generare un valore "unico" per i clienti, da questi percepito superiore rispetto ai concorrenti, anche attraverso una valutazione critica delle competenze e delle risorse dei competitors rispetto alle proprie;
- coinvolgere e responsabilizzare tutte le risorse umane (collaboratori, ecc.) nella

pianificazione strategica e nelle tattiche a questa sottese:

Un'impresa siffatta avrà la concreta possibilità di avere ottime prospettive esterne, quelle del mercato e dei cittadini consumatori, e si trasformerà molto velocemente in impresa *customer centered* (focalizzata sul consumatore) e non più *product centered* (focalizzata sui prodotti). Una prospettiva che impone il ridisegno dell'architettura organizzativa e dei processi gestionali al fine di generare e trasferire il massimo valore per soddisfare, e possibilmente superare, le aspettative della clientela (Figura 2). Un'impresa, quindi, che saprà riconoscere che la generazione



del *valore* per il cliente inizia e termina solo con la soddisfazione del cliente stesso, il quale, coerentemente, effettuerà le sue scelte legate non solo al prezzo di cessione dei prodotti, ma soprattutto alla soddisfazione a 360° delle sue esigenze e dei suoi bisogni (guarigione, benessere, consulenza, servizi, disponibilità, processi di delega, riservatezza, fiducia, fedeltà, ecc.).

## SODDISFAZIONE DELLA CLIENTELA

La ragione più evidente per porre la soddisfazione della clientela ai vertici della gerarchia dei problemi gestionali della farmacia moderna è riconducibile alla mera contabilizzazione dei costi che si possono generare con l'insoddisfazione della clientela. Infatti, se un cliente non è soddisfatto difficilmente manifesterà il suo disappunto in modo tangibile ed immediato: generalmente l'insoddisfazione si traduce in un comportamento che non rinnova il suo rapporto di fiducia (con il suo farmacista o la sua farmacia) e cercherà altrove (in altre farmacie, nei corner, nelle parafarmacie, ecc.) le soluzioni ai suoi problemi ed alle sue esigenze. Un cliente perduto rappresenta, quindi, per l'impresa un mancato ricavo, un'erosione dei margini, ed anche un effetto indotto - il "passaparola" - sul cui impatto è facile fare supposizioni.

Resta il fatto che è possibile stimare a grandi linee il costo dell'insoddisfazione: si prenda ad esempio un cliente che effettua acquisti in una determinata farmacia per un importo di 600 Euro all'anno e che il suo ciclo vitale per la farmacia di riferimento sia di vent'anni. Se la sua farmacia non fosse in grado di soddisfarlo, la quota di ricavi perduta dalla farmacia stessa sarebbe pari alla differenza tra 12.000 Euro e la spesa effettuata fino al momento dell'ultimo acquisto. Un costo che, per "n" clienti insoddisfatti, risulterebbe francamente insostenibile.

Per la farmacia che opera in concorrenza generare valore per i suoi clienti, da con-

siderarsi, come visto, *valori patrimoniali* per l'impresa farmacia, diventa allora un elemento fondamentale, poiché i risultati che si possono conseguire sono facilmente elencabili:

- ottenere una maggiore fedeltà che protrae nel tempo la relazione tra cliente e farmacista;
- incrementare i volumi di vendita, attivando anche effetti interessanti di cross-selling (generazione di acquisti d'impulso oltre agli acquisti programmati);
- avere una minore vulnerabilità alle guerre dei prezzi;
- gestire i propri prezzi di vendita senza patire drammatiche cadute di quota mercato;
- ridurre in misura significativa i "costi di marketing" destinati all'acquisizione di nuovi clienti (che sono mediamente cinque volte superiori a quelli necessari per il mantenimento di un cliente soddisfatto);
- rafforzare, elevandola, la propria immagine (sia intra-canale che inter-canale) anche attraverso il diffondersi di referenze attive ("passaparola");
- acquisire con facilità nuovi clienti;
- guadagnare quote di mercato nei riguardi della concorrenza.

La ricerca e la creazione del vantaggio competitivo diviene così parte della cultura d'impresa, da diffondere a tutti i livelli all'interno della farmacia, al fine di creare un percorso immagine-valore-soddisfazione (Figura 3) che possa generare nella clientela non più semplicemente la percezione "You get what you pay for" (ottiene ciò che paghi), ma una nuova equazione definita "value for money" (valore in cambio di denaro) che migliora i termini di paragone precedenti e li trasforma in "You get more than what you pay for" (ottiene di più di ciò che paghi).

La farmacia *customer centered* si differenzia dalle altre farmacie, e dai concorrenti in genere, per lo sforzo che essa dedica alla creazione di strutture e di meccanismi organizzativi integrati, abili nel favorire l'allineamento e la partecipazione di tutte le funzioni dell'impresa al soddisfacimento delle aspettative dei clienti.

Un'impresa che pone il cliente al centro dell'intero processo di governo affinché la sua strategia, la sua architettura ed i suoi processi siano tutti insieme tesi a generare e trasferire valore alla propria clientela, per il presente e per il futuro.

