

# Prodotti migliori e servizi migliori

di Massimo Stragliati  
Management & Marketing Consultant

**U**na volta che si è studiato, conosciuto e capito il contesto di mercato e lo scenario competitivo (rischi ed opportunità) nel quale la farmacia è inserita e con il quale interagisce, dopo che i concorrenti (le altre farmacie, gli stores e le insegne della g.d.o., le parafarmacie, le erboristerie, le sanitarie, ecc.) sono stati individuati, classificati ed analizzati (quali i loro punti di forza e di debolezza) il farmacista è ora in grado di adottare, nella sua gestione d'impresa, la tecnica del *benchmarking*.

## Il Benchmarking

In senso squisitamente letterale il termine *benchmark* significa "misura campione" ed era utilizzato dai geografi nelle rilevazioni delle altitudini quale punto base di riferimento da cui far poi partire le misurazioni. Per i nostri scopi, il benchmark ed il processo di benchmarking sono

strumenti gestionali che il manager di un'impresa, nel nostro caso il farmacista, adotta ed utilizza come mezzo sistematico di comparazione delle proprie performance in specifiche aree di attività, ed in particolare in tutti i processi strategici fondamentali, con le migliori prestazioni ottenute dai suoi concorrenti. Uno dei migliori esempi di eccellente applicazione del benchmarking è rappresentato dalle metodologie giapponesi. Basta pensare, infatti, ai successi da loro conseguiti *copiando* i migliori processi e le migliori procedure dagli Stati Uniti e dall'Europa: non ci siamo mai chiesti perché girano il mondo da anni con gli apparecchi fotografici al collo? Di certo non soltanto per immortalare monumenti, ruderi e paesaggi!

IBM, azienda senza dubbio leader mondiale nel suo settore, ha probabilmente definito nel modo migliore questa disciplina: "Un processo continuo di comparare i propri processi, procedure,

prodotti e servizi con le migliori pratiche conosciute, in modo da fissare obiettivi realistici ed ambiziosi e procedere attivamente per il loro raggiungimento, allo scopo di diventare, in tempi ragionevoli, i migliori dei migliori". Il successo di IBM è, dunque, passato anche attraverso una costante comparazione con i più agguerriti concorrenti e con le imprese ritenute leader nel settore.

Lo stesso può, anzi deve, avvenire per la farmacia che opera in un contesto competitivo. La chiusura del capitolo precedente (Collegamento di Gennaio-Febbraio) terminava con un assioma che recitava testualmente: "...quando si opera in un mercato concorrenziale non occorrono buoni prodotti o buoni servizi; per essere scelti servono prodotti migliori e servizi migliori". Il benchmarking aiuta moltissimo a perseguire questo scopo.

Ci sono diversi tipi di benchmarking (Figura 1) che la farmacia può adottare. Il *bench-*

## I PROCESSI DI BENCHMARKING IN FARMACIA

TIPO	SCOPO
INTERNO	Confronto delle attività simili svolte da unità operative della stessa azienda.
CONCORRENZA	Confronto con i concorrenti diretti (intra-canale ed inter-canale) riguardo alle modalità di erogazione di beni e servizi.
SETTORE	Comparazioni effettuate all'interno del settore di attività, indipendentemente se le imprese confrontate siano o meno concorrenti dirette.
PROCEDURE	Individua le migliori procedure operative ed i migliori processi svolti dalle aziende leader, indipendentemente dall'appartenenza allo stesso settore di attività.
QUALITA'	Confronta i prodotti, i servizi, i processi e le procedure con gli standard fissati da organismi internazionali per assegnare i riconoscimenti di qualità. Presuppone esami di autovalutazione e confronto con gli standard di riferimento.

Fig. 1

marketing interno presuppone un confronto sulle attività simili svolte da unità operative appartenenti alla stessa azienda: difficilmente la singola farmacia potrebbe trarne grandi vantaggi essendo un microcosmo circoscritto nel quale le comparazioni vengono immediate. Si pensi invece a quali vantaggi potrebbero trarne le catene di farmacie piuttosto che le farmacie municipalizzate, imprese che hanno le proprie filiali geograficamente dislocate sul territorio: la possibilità di confrontare le procedure (lay-out, vetrine, gestione del magazzino, ordini, ecc.) può apportare miglioramenti notevoli in termini di efficacia ed efficienza. Il benchmarking verso la concorrenza è, invece, quasi un imperativo categorico al giorno d'oggi: qui si tratta di monitorare costantemente i propri competitor su un ampio numero di attività e di comportamenti e quantomeno su quelli chiaramente visibili ed identificabili, quali ad esempio il tipo di assortimento, l'ampiezza e la profondità dello stesso, l'accoglienza al cliente, l'atmosfera del punto di vendita, i servizi erogati, e così via. Il benchmarking di settore, più

che alle singole farmacie, dovrebbe essere demandato ad organismi rappresentativi (associazioni di categoria) che dovrebbero avere il compito di sviluppare modelli di comparazioni di un determinato numero di processi e procedure da rendere poi disponibili agli associati, in forma immediatamente fruibile, con la creazione di appositi standard di riferimento. Un terreno molto fertile potrebbe, ad esempio, essere quello dell'immagine, dei servizi, degli obiettivi professionali, sui quali si potrebbero poi avviare anche campagne di comunicazione istituzionale. Il benchmarking sulle procedure si propone invece di individuare i processi operativi migliori adottati dalle imprese leader, anche se non appartenenti allo stesso settore di attività. Per limitarci ad un caso, per la farmacia potrebbe rivelarsi utile studiare approfonditamente le ragioni e gli scopi del category management, processo da anni adottato dalla distribuzione moderna e che ha portato a questo canale innegabili vantaggi. Da ultimo, il benchmarking con i criteri internazionali di qualità: è un modello sensibilmente più complesso che presuppone una

notevole attività di preparazione ed un altrettanto complicato sviluppo. Vi ricorrono ormai da tempo le grandi imprese industriali, commerciali e di servizi, le quali alla fine del percorso mettono a punto un auto-assessment (in estrema sintesi: dico ciò che faccio, faccio ciò che ho detto, lo dimostro!) da mettere a paragone con gli standard internazionali fissati. Uno degli obiettivi è anche quello di ottenere la certificazione di qualità che, per l'utente finale, rappresenta una garanzia assoluta in quanto certificata da organismi specializzati in materia, totalmente indipendenti, al di fuori ed al di sopra delle parti.

Il processo di benchmarking parte non dalla ricerca delle "pietre di paragone", cioè le aziende con le quali confrontarsi, bensì presuppone, come esercizio primario, l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza, con particolare riguardo ai fattori critici di successo determinati per il raggiungimento degli obiettivi. E', infatti, solo sulla base dei fattori critici di successo che diventa possibile stabilire "che cosa" deve essere confrontato, e quindi quali processi, quali procedure, quali modalità, quali servizi richiedono un'attenzione ed una cura particolari perché giudicati fondamentali affinché le strategie definite portino al successo programmato. Solo a questo punto si potranno scegliere le cose da confrontare: il corner di quell'ipermercato, l'altra farmacia del quartiere, la profumeria, l'erboristeria, la sanitaria ed ogni altro esercizio che può, a pieno titolo, essere preso quale esempio di eccellenza in uno o più specifici aspetti.

Non resta ora che mettere a punto il piano di azione e condividerlo con tutti i collaboratori (Figura 2); anche in questo caso sarà necessario mirare alcuni aspetti specifici sui quali s'intendono fare valu-

## LE FASI DEL PROCESSO DI BENCHMARKING

ATTIVITA'	ESEMPIO
1. IDENTIFICAZIONE DELLE IMPRESE CAMPIONE	NELLA ZONA: IPERMERCATO, ALTRA FARMACIA, PROFUMERIA.
2. RACCOLTA DEI DATI DI COMPARAZIONE E CONFRONTO CON I DATI INTERNI	OFFERTA MERCEOLOGICA DI FARMACI D'AUTOCURA. MODALITA' DI ACCOGLIENZA DEL CLIENTE. SPECIALIZZAZIONE DEL PERSONALE PER COSMETICA E DIETETICA. SERVIZI EROGATI.
3. ANALISI DEI RISULTATI DI CONFRONTO	COSA VA GIA' BENE. ATTIVITA' DA MIGLIORARE.
4. FISSAZIONE DEGLI OBIETTIVI FUNZIONALI	CHE COSA SI DEVE FARE E PERCHE'. QUALI SONO GLI OBIETTIVI PREFISSATI.
5. STESURA DEL PIANO D'AZIONE	CHI DEVE FARE (Titolare, collaboratori, magazziniere, ecc.). COME SI DEVE FARE. IN QUANTO TEMPO.
6. CONTROLLO E VALUTAZIONE DEI PROGRESSI EVENTUALE ADEGUAMENTO DEGLI OBIETTIVI	SI RISPETTANO I TEMPI PREDETERMINATI? I CLIENTI HANNO PERCEPITO I MIGLIORAMENTI? SI DEVE CAMBIARE QUALCOSA?

Fig. 2

tazioni. Piani troppo complessi rischiano di restare, quand'anche si riuscisse a portarli a termine, degli esercizi meramente accademici. Una buona e vecchia regola è quella denominato "KISS" (Keep It Simple and Stupid = fai le cose semplici ed a portata di tutti). In definitiva, il benchmarking serve alla farmacia per diventare competitiva e restarlo a lungo, in quanto apre l'orizzonte su soluzioni originali adottate da altre imprese di successo e mai sperimentate internamente, e suggerisce nuove modalità di approccio professionale; si riesce così a cominciare a cambiare la mentalità, a volte condizionata da troppi luoghi comuni e da alcune presunzioni ("...abbiamo sempre fatto così!" – "...sì, è vero, ma la mia realtà è diversa" – "...le mie soluzioni sono le migliori"). La gestione d'impresa inizia così a basarsi sui fatti e non semplicemente sulla passata storia aziendale: un prerequisito indispensabile per un miglioramento continuo, per di più con una solida base costruita anche sulle esperienze di aziende più produttive e maggiormente competitive.

## Bacino d'utenza e posizionamento

Il processo di conoscenza ottenuto con l'attività di benchmarking non è, però, da solo sufficiente per mettere a punto un'opportuna strategia competitiva. E' necessario fare uno sforzo in più ed imparare a conoscere il proprio bacino di utenza, la realtà che circonda la farmacia, in tutte le sue caratteristiche e sfaccettature.

Anche l'analisi del bacino d'utenza è un esercizio che richiede qualche impegno ed un po' di applicazione, poiché gli aspetti da indagare sono molteplici. Il primo passo da fare è munirsi di una mappa nella quale è identificato il punto nel quale è sita la farmacia: per la città sarà una porzione della stessa, per il paese sarà tutto l'agglomerato urbano, ecc. A questo punto si traccia con il compasso un circonferenza e l'ampiezza del raggio sarà determinata dal singolo farmacista che stabilisce quale egli ritiene essere la *zona d'influenza* della sua farmacia, il territorio, cioè, sul quale la farmacia rappresenta un polo di

attrattività per la popolazione.

Il cerchio così ottenuto dovrà essere qualificato con l'aggiunta di una serie di informazioni e di dati: quanti sono i concorrenti, chi sono (altre farmacie, profumerie, parafarmacie, erboristerie, sanitarie, corner della g.d.o., ecc.), dove sono collocati. Per esperienza diretta sarebbe anche utile inserire altri elementi quali la localizzazione degli ambulatori medici, degli ospedali ed ogni altra informazione utile a rendere quanto più completa ed esaustiva possibile la mappatura così ottenuta. Questo processo di conoscenza permette quindi di sapere esattamente come si distribuisce e si differenzia l'offerta di salute (in tutti i suoi aspetti) all'interno di una determinata zona.

Sulla scorta delle informazioni raccolte si può ora procedere alle valutazioni sui singoli concorrenti, i quali saranno stati opportunamente "radiografati" mettendo in evidenza le caratteristiche di ciascuno: oltre all'ubicazione (più o meno vicina), il tipo di assortimento, le marche presenti, le modalità espositive, il numero degli addetti, le vetrine, i servizi ed ogni altro elemento utile. Una volta catalogate queste evidenze, le si metteranno a confronto con le stesse caratteristiche della propria farmacia al fine di ponderare le similitudini e le differenze.

Questo processo consente di iniziare a definire il posizionamento della farmacia: il posizionamento è una delle fasi più importanti, se non addirittura la più importante, nei processi di comunicazione dell'impresa. Si tratta, infatti, di un vero e proprio intervento sulla mente del potenziale cliente, nella quale l'impresa andrà ad occupare uno spazio preciso ed unico.

Il posizionamento è contemporaneamente di tipo fisico e psicologico: fisico perché si colloca l'impresa nello spazio concorrenziale di



competenza (per es. prodotti e soluzioni per la salute) affollato, oltre che dalla farmacia, dagli altri attori del bacino d'utenza, e psicologico perché lo spazio di riferimento è costituito dal sistema di percezioni del consumatore e dai suoi meccanismi di scelta.

Sarà dunque fondamentale che, nel procedere al posizionamento, il farmacista sappia correttamente *comunicare* gli elementi di differenziazione e le insostituibili valenze che lo distinguono dagli altri concorrenti (per esempio la disponibilità ad effettuare analisi della glicemia, la presenza del reparto di omeopatia presidiato da personale specializzato, ecc.). Andranno inoltre enfatizzati i vantaggi ed i benefici offerti, più che le caratteristiche. A titolo di esempio, nel settore automobilistico, chi acquista una Volvo generalmente non intende semplicemente comperare una vettura che è costituita da una somma di caratteristiche (scocca, motore, pneumatici, e così via), quanto piuttosto è interessato all'acquisto della "sicurezza" (beneficio e vantaggio al tempo stesso), il più tipico elemento distintivo del posizionamento di questa marca (fu la prima, infatti, ad adottare il side impact protection system, cioè gli airbag anche sulle portiere).

La capacità di effettuare un corretto posizionamento permette quindi al farmacista di essere diverso (nella percezione e nella realtà) dai suoi concorrenti (e non sono necessari molti elementi distintivi, ne bastano pochi ma molto curati) e di agire, di conseguen-

za, sui meccanismi di scelta del cliente. Il quale dovrà poi trarre soddisfazione dalla propria scelta. L'analisi del bacino d'utenza richiede però un ulteriore sforzo: così come è importante avere una chiara visione dell'offerta, ugualmente fondamentale è la conoscenza della domanda e, quindi, sapere chi sono i consumatori, quali bisogni devono soddisfare, quali sono le loro attese. Molto si può fare per costruire questo bagaglio di informazioni: i consumatori non sono quasi mai uguali, possono avere bisogni diversi da soddisfare, hanno differenti comportamenti di consumo ed in genere producono differenti domande.

Lo studio costante di tutte queste differenziazioni è condotto da società specializzate ed il materiale disponibile è estremamente vasto. Basterà qui sapere che, in linea generale, si utilizzano quattro parametri di base, tra di loro correlati, per segmentare i mercati di consumo: gli stili di vita, i comportamenti d'acquisto, i benefici attesi ed i criteri demografici. Al loro interno questi parametri sono ulteriormente suddivisi in sottoinsiemi nei quali si fanno confluire i gruppi di consumatori omogenei. A parte la documentazione di cui ci si può dotare, al farmacista potrebbe tornare utile iniziare questo percorso di conoscenza anche attraverso l'attenta osservazione delle persone che ogni giorno ha occasione di incontrare nella sua pratica professionale: già questa semplice abitudine può portare molte informazioni. E molto si potrà capire dalla composizione del-



Fig. 3

la spesa effettuata in farmacia: chi acquista integratori salini è probabile che svolga un'attività sportiva di qualche intensità (e se gli acquisti sono ripetuti sarà necessario organizzare l'angolo dello sportivo, tanto più se nella zona c'è una palestra, o un parco dove la gente fa jogging, e così via). Se tra i clienti ci sono giovani coppie è probabile che si debba sviluppare meglio il settore dedicato all'infanzia (baby food, cosmesi ed igiene, accessori, ecc.), mentre se vi sono molti anziani forse si dovrà migliorare il servizio di prevenzione delle malattie cardiovascolari (analisi della glicemia, misurazione della pressione, alimenti per diabetici). Questi sono semplici esempi per spiegare come l'attenta osservazione, e la registrazione, di questi fatti possa aiutare moltissimo il farmacista a segmentare la propria clientela ed a definire, di conseguenza, l'assortimento ideale in grado di soddisfare la domanda, attraverso prodotti differenziati e mirati agli specifici gruppi omogenei di consumatori.

In tal modo si potrà rispondere a quesito, solo in apparenza banale: "Chi sono i miei clienti?" e, per logica conseguenza, individuare il target di riferimento. Se dunque il posizionamento si poneva l'obiettivo di agire sui meccanismi di scelta, la segmentazione si prefigge il risultato di stimolare l'azione.



Fig. 4