

RETAILING MIX: ASSORTIMENTO E SERVIZI

di Massimo Stragliati
Management & Marketing Consultant

Se il marketing-mix è l'insieme delle leve operative dell'impresa industriale, il retailing-mix è invece l'insieme delle leve operative dell'impresa commerciale, e, quindi, anche della farmacia. L'impresa industriale si occupa della produzione di beni e quella commerciale della loro vendita: ne deriva, pertanto, che, nel caso del marketing, la seconda è in genere condizionata dalla prima. E' ovvio che gli strumenti a disposizione delle due tipologie d'impresa, entrambe for-

temente orientate alla soddisfazione dei bisogni dei clienti, in parte differiscono anche se vi sono elementi comuni che le collegano in maniera indissolubile (Figura 1); ciò è particolarmente vero nella farmacia, impresa nella quale i due mix tendono a compenetrarsi molto più che in altre realtà economiche.

L'assortimento

Nel capitolo che riguardava il

marketing-mix abbiamo già esaminato nel dettaglio la leva "prodotto"; in chiave di retailing-mix questo fattore si trasforma nell'assortimento, cioè nella molteplicità di beni per la salute ed il benessere che la farmacia offre ai propri clienti.

L'assortimento rappresenta sempre un fattore critico di successo ed il processo di scelta e determinazione del sistema d'offerta è di importanza strategica assoluta per la farmacia moderna: attraverso l'assortimento si comunicano al consumatore una serie di "valori" fondamentali quali, ad esempio, il posizionamento nel mercato di riferimento, l'immagine del punto di vendita, la tipologia e la qualità del servizio offerto e, non ultima, la professionalità. In questo senso l'assortimento, al pari delle altre leve operative, è una modalità di comunicazione chiara e forte, addirittura inequivocabile.

La definizione dell'assortimento "ideale" è di per sé un'opera



Fig. 1

d'arte quando il processo è attuato adottando alcune semplici basilari regole:

1. L'assortimento deve rispondere ai bisogni dei clienti
2. L'assortimento è funzionale al bacino d'utenza della farmacia
3. L'assortimento è un elemento di differenziazione all'interno di un contesto competitivo.

I bisogni dei clienti che frequentano la farmacia sono bisogni di salute e benessere: quindi, la farmacia dovrà avere in assortimento prodotti (e servizi) che rispondono a queste specifiche esigenze, dove per salute e benessere non si deve intendere solo ed unicamente l'assenza della malattia in senso strettamente fisico, ma anche la necessità di salute psicologica e di prevenzione, nonché l'esigenza di mantenere, e possibilmente migliorare, una buona qualità della vita.

La funzionalità dell'assortimento rispetto al bacino d'utenza della farmacia è condizione essenziale per una corretta gestione d'impresa e per il successo: abbiamo già visto come si deve operare per determinare la sfera d'influenza della propria farmacia e qualificarne gli attori al suo interno (arena competitiva e popolazione). Questo atteggiamento di attenzione del farmacista al mutare ed all'evolversi del bacino d'utenza deve essere un esercizio di osservazione continuato e costante al fine di poter cogliere ogni segno di cambiamento fin dal suo nascere: saper interpretare i segni, anche quelli deboli, rappresenta per l'imprenditore accorto un'arma vincente nell'ambito di un contesto sempre più caratterizzato da aspetti altamente competitivi. Ciò, in una parola, vuol dire essere sempre preparati al cambiamento e, possibilmente, sa-

perlo anticipare.

La differenziazione dai concorrenti, anche attraverso l'assortimento, fa parte del più ampio processo di posizionamento che il farmacista imprenditore adatterà nella sua pratica professionale quotidiana: come abbiamo già visto il posizionamento ben effettuato permette alla singola farmacia di "occupare" stabilmente un posto preciso nella mente del consumatore il quale vedrà stimolati, anche in questo modo, i suoi meccanismi di scelta del punto di vendita al quale rivolgersi per la soluzione dei problemi e per l'appagamento delle sue esigenze.

Una volta soddisfatti i tre criteri fondamentali, la definizione dell'assortimento sarà una semplice conseguenza ed, in ultima analisi, il risultato finale del processo conoscitivo intrapreso. Pertanto, l'assortimento sarà ampio e profondo, multispecializzato, con prodotti di qualità specifici in ogni settore terapeutico e merceologico, ricco di prodotti a marca nota che saranno in grado di accrescere il valore aggiunto della farmacia, selettivi e, nel caso, esclusivi.

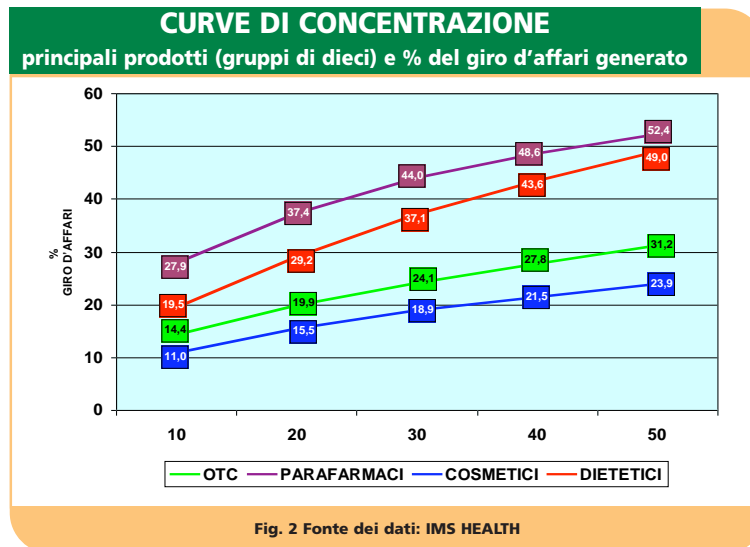
Ovviamente, l'assortimento da solo non sarà condizione sufficiente per orientare le scelte della clientela. La strategia competitiva impone anche un ulteriore passo per poter essere efficaci ed efficienti al tempo stesso: sarà necessario valorizzare l'assortimento con tecniche espositive in grado di conferire la massima visibilità e leggibilità delle categorie e dei prodotti (display verticale) che le compongono, suddividere lo spazio di vendita tra libero servizio ed aree di assistenza diretta, erogare servizi di pre- e post-vendita con personale specializzato (possibilmente con competenze specifiche nei vari settori) che

possa guidare e suggerire le scelte migliori. Il merchandising, cioè l'attività di vendita, dovrà conferire più forza alla semplice comunicazione verbale ed agirà dunque anche come promozione del punto di vendita, che sempre più assumerà caratteristiche uniche all'interno del suo contesto competitivo. Inoltre, non si dovrà tralasciare la cura delle vetrine, vero e proprio "biglietto da visita" della farmacia e finestra aperta sul mondo circostante, strumento in grado di generare attenzione ed interesse, ed a sua volta capace di comunicare i "valori" presenti all'interno.

L'assortimento sarà quindi ampio e profondo, dove per ampiezza si deve intendere il numero delle categorie (classi, famiglie, linee di prodotto) della gamma proposta a coprire i bisogni e per profondità la numerosità dei prodotti presenti in ragione delle marche, dei tipi, delle referenze, delle forme. Rispetto ai suoi concorrenti, la farmacia parte sicuramente molto avvantaggiata in termini di assortimento, in quanto è in grado di trattare potenzialmente il numero più alto di prodotti per la salute ed il benessere: dai più recenti dati sulla composizione dell'assortimento medio presente nei corner della g.d.o. risulta infatti che la distribuzione moderna basa le sue vendite su un numero variabile di prodotti tra 250 e 400 nel settore dell'auto-cura, mentre la farmacia è in grado di supplire alle esigenze della sua clientela attraverso l'offerta di circa 1.000 differenti prodotti nello stesso comparto. Nel complesso la farmacia è, e continuerà ad essere, in definitiva l'unico punto di vendita in grado di proporre l'offerta migliore nel suo settore specifico. Lo studio e la definizione dell'as-

sortimento si baserà sempre, per ogni categoria o linea di prodotti, sui leader (prodotti più venduti) e sui suoi followers, e questi saranno i pilastri sui quali poggerà l'intera gamma: una regola economica (legge di Pareto) recita infatti che i prodotti più venduti hanno un'incidenza proporzionalmente maggiore sul monte vendite e quindi non possono mai mancare nell'offerta complessiva, dato che, oltre a costituire un'attrattiva di indubbio valore (in virtù della conoscenza da parte dei consumatori), agiscono anche come volano per la vendita di altri prodotti. Poiché tuttavia non è sempre vero che il best-seller a livello nazionale lo è anche a livello locale spetterà al singolo farmacista stabilire, in base alla sua esperienza, quali saranno i pilastri sui quali fondare il suo assortimento.

Nel grafico portato ad esempio (Figura 2) sono stati analizzati i macro-settori commerciali ed è stato conteggiato il numero dei prodotti che compongono l'ipotetico assortimento della "farmacia Italia" (composta da oltre 18.000 punti di vendita) sulla base dei dati elaborati da IMS HEALTH: dall'esame deriva la considerazione che il giro d'affari generato dai principali 50 prodotti nei quattro settori merceologico è molto differenziato e che, per conseguenza, di differente composizione dovranno essere gli assortimenti di base. Per garantire sostenibilità al sistema, sarà necessario dotarsi di assortimenti mediamente più ampi nei comparti OTC (medicinali e prodotti non registrati) e cosmetico, mentre, in linea teorica, serviranno meno referenze per soddisfare le esigenze legate all'acquisto di parafarmaceutici e dietetici. Nei primi due casi, infatti, la quota di mercato cu-



mulata dai primi 50 prodotti è del 31,2 e del 23,9 % rispettivamente, mentre nelle altre categorie la percentuale raggiunta sfiora il 50% nei dietetici e supera abbondantemente questa cifra nei parafarmaci.

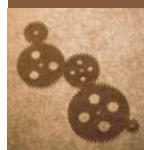
Si può ricavare una riprova di quanto affermato anche dall'esame della consistenza numerica dei citati settori rilevata nell'anno 2006 (Figura 3): quello più referenziato è il cosmetico che annovera più di 11.500 prodotti, e che comporta il minor ricavo medio unitario (vendite complessive divise per il numero di prodotti), pur in presenza del prezzo medio più elevato (vendite complessive divise per le unità complessive vendute). In termine di numerosità di prodotti seguono gli OTC che a valori vendono oltre il doppio dei cosmetici ed a volumi 2,6 volte in più, anche grazie ad un prezzo che si colloca su livelli decisiva-

mente inferiori, ed hanno il ricavo medio più alto. I parafarmaci sono poco più di 6.000 e generano un giro d'affari simile ai cosmetici ma hanno un prezzo sensibilmente più contenuto, mentre i dietetici chiudono la graduatoria con circa 2.200 prodotti posizionati sul livello di prezzo più basso. Questo ci raccontano le statistiche ma, lo ricordiamo ancora una volta, ogni singola farmacia è un mondo a se stante per cui i dati forniti servono quale parametro di confronto con la media nazionale. Non deve stupire l'alto numero di prodotti del settore cosmetico: qui, infatti, il tasso di innovazione è molto più alto che in altri settori in quanto, specie nel segmento make-up, è necessario seguire la moda che, almeno due volte l'anno, detta nuove tinte nei prodotti per il trucco viso, occhi e labbra, costringendo anche la farmacia a stare al

VALORI DEI SETTORI COMMERCIALI

SETTORI	GIRO D'AFFARI (Milioni di Euro)	N° PRODOTTI	RICAVO MEDIO PER PRODOTTO (Euro)	UNITA' VENDUTE (Milioni di confezioni)	PREZZO MEDIO PER PRODOTTO (Euro)
OTC	3.352	9.389	357.014	436	7,69
PARAFARMACI	1.643	6.165	266.504	194	8,47
COSMETICI	1.668	11.654	143.127	166	10,03
DIETETICI	538	2.228	241.472	118	4,57

Fig. 3 Fonte dei dati: IMS HEALTH



passo con i tempi imposti dalle tendenze sempre mutevoli.

La promozione, la comunicazione ed il servizio

I tre aspetti che riguardano la promozione, la comunicazione ed il servizio sono tra loro indissolubilmente legati nella stessa ragion d'essere della farmacia, in quanto momenti diversi di uno stesso atto. Non vi può essere soddisfazione dei bisogni della clientela senza un adeguato assortimento, come abbiamo visto; ma l'assortimento da solo non basta per raggiungere gli obiettivi d'impresa. E' necessario che intorno all'assortimento si attivi un circolo virtuoso che prevede il supporto di una corretta promozione, cioè la capacità di far trasparire i valori intrinseci della farmacia, una perfetta comunicazione, in grado di conferire valenze alla professione, e, non ultima l'erogazione di una serie di servizi di vendita ed accessori altamente qualificanti.

Il tutto legato da una coerenza dinamica che possa far percepire nel modo più esaustivo possibile le certezze e le sicurezze che il cliente ricerca nella farmacia molto più che in altri luoghi, partendo dai suoi bisogni, soddisfatti con un pertinente sistema d'offerta e finalizzato attraverso una modalità d'erogazione improntata ai massimi livelli di qualità.

I servizi della farmacia, infatti, non sono esclusivamente di natura professionale, ma prevedono anche impegni di tipo amministrativo e di indirizzo specialistico.

Ogni tipologia di servizio accessorio consente al farmacista anche di differenziarsi dai suoi concorrenti ed è strettamente legata alla strategia di marketing com-

plessiva, all'immagine del punto di vendita ed ha correlazioni dirette con il volume del giro d'affari; per cui i servizi da erogare dovranno essere determinati anche in funzione dei costi sottesi e del ritorno sull'investimento effettuato in termine di vendite incrementali, da verificarsi nel medio e lungo periodo.

I servizi accessori che la farmacia può offrire alla sua clientela sono molti e conferiscono al punto di vendita, ma ancora più al professionista, una valenza notevole ed una forte caratterizzazione. Per fare qualche esempio:

- Diagnostica del sangue: glicemia, colesterolo, trigliceridi
- Misurazione della pressione
- Elettrocardiogramma
- Bilancia pesapersona con calcolo della massa corporea e suggerimenti dietetici
- C.U.P. per visite specialistiche ed esami di laboratorio
- Analisi del capello (e successiva consulenza sui prodotti e sulle terapie)
- Analisi della pelle
- Test di gravidanza e di fertilità
- Servizio di consegna a domicilio dei farmaci
- Apertura al pubblico prolungata
- Pagamento con bancomat e carte di credito

Basta considerare soltanto i primi quattro servizi citati per rendersi conto che una siffatta farmacia può diventare un centro per la prevenzione delle malattie cardiovascolari, con un magnifico ritorno in termine di immagine e di fidelizzazione della clientela!

La "farmacia dei servizi" presuppone una perfetta pianificazione degli obiettivi da raggiungere (da condividere con tutti i collaboratori di front- e back-office), dei tempi richiesti per l'implementazione e la realizzazione, dell'investimento economico,

della comunicazione interna (di tipo organizzativo) ed esterna (verso il pubblico in genere e gli utenti in particolare).

Per quanto concerne la comunicazione interna è logico che i destinatari siano i collaboratori (a tutti i livelli), i quali dovranno essere adeguatamente informati e coinvolti nei progetti, istruiti ed addestrati con apposito training (scientifico e comportamentale), responsabilizzati nello spirito di una condivisione della cultura d'impresa e, perché no, incentivati al raggiungimento degli obiettivi.

La comunicazione esterna sarà invece rivolta al pubblico e come tale dovrà agire su tre differenti direttrici: innanzi tutto dovrà informare, cioè comunicare i vantaggi e non le caratteristiche dei prodotti e dei servizi, modificare le errate percezioni, confermare il posizionamento ed evidenziare la differenziazione rispetto ai concorrenti. In secondo luogo dovrà intervenire sulle attitudini con il consiglio e l'assistenza, per ridurre le percezioni dei rischi e assicurare sull'uso dei prodotti ed, infine, dovrà agire sui comportamenti sia attraverso processi di assunzione di responsabilità, sia tramite una corretta e completa educazione alla salute ed al benessere.

La comunicazione personale ed istituzionale potrà in tal modo porsi l'obiettivo, nelle tre fasi descritte (razionale, emozionale e comportamentale), di suggerire, orientare, supportare oppure confermare le scelte del cliente in un percorso che, in linea sequenziale, sarà inizialmente caratterizzato da attenzione ed interesse, per poi passare alla stimolazione del desiderio che si andrà, in conclusione, a concretizzare nella presa di decisione, cioè nell'azione e nell'acquisto.