

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 1
CAP. I: L'EVOLUZIONE DEL SETTORE	pag. 2
1.1 – I cambiamenti dell'ambiente competitivo	pag. 2
1.2 – Le strategie della farmacia	pag. 4
1.3 – La cooptation	pag. 7
1.4 – Evoluzione delle relazioni tra industria e distribuzione	pag. 11
1.5 – Il ruolo della fiducia	pag. 13
CAP. II: LA FARMACIA OGGI	pag. 20
2.1 – La crisi attuale	pag. 20
2.2 – Il bilancio sociale delle farmacie	pag. 21
BIBLIOGRAFIA	pag. 22

INTRODUZIONE

Per anni l'impresa farmacia ha potuto godere di una gestione facilitata dalla convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale e di un'elevata redditività conseguibile senza particolari difficoltà; l'aspetto commerciale-imprenditoriale è stato quasi trascurato rispetto a quello sanitario-professionale; la ferrea regolamentazione del sistema ha garantito la qualità del servizio (capillarità sul territorio, professionalità del farmacista, continuità dell'assistenza) e una concorrenza limitata tra le farmacie (pianta organica, distanza minima, quorum di abitanti).

Attualmente la farmacia è soggetta ad una fase di considerevole e profonda evoluzione legata a cambiamenti istituzionali, sociali e di mercato (revisione normativa dei canali distributivi, contenimento della spesa sanitaria, innovazioni in ambito farmaceutico, vivacità del retail, varietà delle esigenze della domanda); la dimensione economica è entrata prepotentemente nel settore con un notevole impatto sul ruolo e sull'immagine del farmacista.

Gli effetti di questo cambiamento sono la multicanalità, l'ipercompetizione, le interdipendenze competitive, le pressioni sui margini, l'ampliamento delle categorie dei prodotti e dei servizi gestiti; questi elementi determinano la necessità di accrescere le competenze del farmacista sia sul fronte professionale sia su quello manageriale; ormai l'aspetto commerciale-imprenditoriale ha assunto la medesima importanza di quello sanitario-professionale.

In termini strategici, per aumentare il valore creato per il cliente, la farmacia deve coniugare l'indifferibile orientamento all'efficienza con l'orientamento al servizio e alla differenziazione rispetto agli altri esercizi, puntando sull'innovazione, sul trust management, sul rigore metodologico e sulla coesistenza.

L'EVOLUZIONE DEL SETTORE

1.1 – I CAMBIAMENTI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

Il settore farmaceutico in generale e quello della distribuzione del farmaco in particolare stanno affrontando una fase di notevole e profonda evoluzione legata a cambiamenti istituzionali, sociali e di mercato: dalla progressiva armonizzazione legislativa con le linee guida europee alle politiche di contenimento della spesa farmaceutica, dalla richiesta di collaborazione alle farmacie per l'erogazione di nuovi servizi assistenziali da parte dei Servizi Sanitari Regionali alla revisione dei margini lungo la filiera, dalla globalizzazione delle aziende farmaceutiche alle nuove articolazioni della supply chain del farmaco, fino ad arrivare all'allargamento del concetto di salute da assenza di malattia a benessere psico-fisico e al mutamento sociale del rapporto di fiducia tra le professioni sanitarie e i pazienti.

La dimensione economica è entrata prepotentemente nelle scelte di settore con un impatto significativo sul ruolo e sull'immagine del farmacista; i fenomeni che stanno favorendo questo processo di cambiamento sono riconducibili a:

- la revisione normativa sui canali distributivi e sulla distribuzione del farmaco che rendono meno vincolante l'esclusività dei canali
- le esigenze di contenimento della spesa sanitaria e farmaceutica pubblica
- i comportamenti delle imprese industriali che, in un periodo di contrazione dei consumi, sono alla ricerca di nuovi mercati e nuovi sbocchi distributivi
- le innovazioni in ambito farmaceutico che determinano l'introduzione sul mercato di farmaci con caratteristiche ed esigenze di conservazione, distribuzione e dispensazione differenti da quelle tradizionali
- la vivacità del retail che innova nei formati e nei canali distributivi, introducendo

nuovi format commerciali sia all'interno sia all'esterno del canale

- la dimensione internazionale del mercato farmaceutico sia in termini di produzione sia in termini di distribuzione intermedia e finale
- la crescente varietà di esigenze espresse dalla domanda che richiede nuovi servizi professionali e commerciali, oltre a modalità innovative per approvvigionarsi dei prodotti
- la diffusione di tecnologie informatiche e telematiche che dischiudono nuovi mercati e nuovi canali distributivi
- la tendenza all'aggregazione in gruppi d'acquisto e network delle farmacie

Gli effetti di questo cambiamento sono la multicanalità, l'ipercompetizione, le interdipendenze competitive, le pressioni sui margini, l'ampliamento delle categorie di prodotti e servizi socio-sanitari gestiti; tutti questi elementi determinano da un lato la necessità di accrescere le competenze del farmacista sia sul fronte professionale sia su quello manageriale, dall'altro la necessità di avviare rilevanti processi di specializzazione.

Le pressioni sulla spesa sanitaria in generale e su quella farmaceutica in particolare spingono fortemente a ridurre i margini del canale e ad aumentarne le responsabilità in termini di servizi per il Servizio Sanitario Nazionale e Regionale. Il valore della singola ricetta è diminuito nel tempo a causa soprattutto dell'ingresso nel mercato dei farmaci generici dopo la scadenza del brevetto industriale del farmaco brand con una significativa riduzione del prezzo di riferimento; l'AIFA ha imposto attraverso note e piani terapeutici una rilevante restrizione alla prescrivibilità dei farmaci agli assistiti; le Regioni hanno optato per la distribuzione diretta e per quella per conto dei farmaci etici più costosi lasciando alle farmacie territoriali l'esclusiva della dispensazione dei farmaci etici più comuni (antibiotici, antipertensivi, gastroprotettori, antidepressivi,...) ma anche meno costosi, intaccando notevolmente la redditività della farmacia.

Nel mercato sono aumentati i competitor in termini di numero, competenze e dimensioni.

Le parafarmacie e i corner della grande distribuzione hanno investito nella vendita dei farmaci senza obbligo di ricetta e dei parafarmaci puntando sulla forza espositiva e sull'abbassamento dei prezzi; inoltre spingono fortemente per l'accesso ai farmaci con obbligo di ricetta a carico dell'assistito (farmaci di classe C). Profumerie ed erboristerie trattano prodotti venduti in farmacia con competenza e con valide politiche di marketing raggiungendo e rafforzando la loro posizione sul mercato. Inoltre con il prossimo e, a mio modesto avviso, devastante ingresso dei capitali in farmacia le imprese nazionali e internazionali del settore valuteranno o meno se attuare un'integrazione a valle dell'attività, forti di una capacità di investimento inavvicinabile per le farmacie a conduzione familiare, le quali avrebbero enormi difficoltà nel confrontarsi con competitor di tali proporzioni.

I clienti sono sempre più esigenti per il servizio offerto, più sensibili alla convenienza, più informati sulle dinamiche e sulle offerte del mercato; rappresentano un attore attivo nel settore con un comportamento critico e aggressivo.

1.2 – LE STRATEGIE DELLA FARMACIA

In questo contesto estremamente competitivo nella distribuzione e nel retail del farmaco, la farmacia per difendere la propria redditività deve operare uno spostamento della frontiera del valore agendo contemporaneamente sulla convenienza e sulla qualità del servizio, aumentando così il valore aggiunto per il cliente e raggiungendo una posizione di vantaggio competitivo nei confronti degli avversari. Le farmacie che agiscono su una sola dimensione vengono scelte dai clienti solo in base alle loro curve di indifferenza, equiparandosi come valore aggiunto complessivo. Pertanto in termini strategici la farmacia deve saper coniugare l'indifferibile orientamento all'efficienza con l'orientamento al servizio e alla differenziazione rispetto agli altri esercizi commerciali in modo da caratterizzarsi quale unica struttura integrata nella rete dell'assistenza sanitaria; sono cinque le strategie manageriali da attuare: a) rigore metodologico, che costituisce la risposta all'incertezza; b) innovazione, per fronteggiare il dinamismo; c) glocalization e

customer solution, per rispondere alla diversificazione delle esigenze; d) coopetition e networking, per fronteggiare le pressioni sui margini; e) trust management, per fidelizzare il cittadino a fronte della crescente competizione.

Il rigore metodologico rappresenta lo strumento necessario per fronteggiare la complessità dell'ambiente; tenendo conto dell'elevata competizione e del dinamismo del mercato, adottare un attendibile e qualificato rigore metodologico nelle attività di analisi effettuate sui clienti, sui fornitori e sui concorrenti consente di definire le corrette strategie di crescita, relazionali e dimensionali senza disperdere inutilmente le risorse (efficienza). Inoltre, l'approccio rigoroso sotto il profilo metodologico garantisce la dovuta coerenza nell'utilizzo delle leve di marketing e del retailing mix rispetto alle attese del cliente al fine di poter comunicare un forte posizionamento distintivo rispetto ai concorrenti (differenziazione).

L'innovazione è la capacità di creare nuovi spazi di mercato, di soddisfare continuamente il cliente, di gestire proattivamente il futuro; permette da un lato di ridurre i costi e i tempi attraverso nuove tecnologie e strumenti (efficienza), dall'altro di creare nuovi servizi e di realizzare un approccio basato sul cliente (differenziazione).

La progettazione di customer solution implica la focalizzazione sul bisogno del cliente differenziando l'offerta (differenziazione) e riducendo i tempi e i costi che esso sostiene (efficienza); in particolare, il superamento della tradizionale logica di sviluppo dell'offerta per settori attraverso lo sviluppo di un'offerta orientata sul category o sulle patologie consente alla farmacia di differenziarsi dagli altri esercizi commerciali e di accrescere le vendite di prodotti complementari, anche nel settore etico, pur mantenendo l'appropriatezza dell'offerta. La glocalization, sintesi tra strategia globale e strategia locale, costituisce l'approccio che mira a creare nuovo valore concentrando le funzioni sensibili alla dimensione (es. acquisti) per razionalizzare e ridurre i costi (efficienza), adottando però a livello locale lo store management (es. selezione dell'assortimento) per rafforzare il concetto di prossimità e di vicinanza alle specifiche esigenze del proprio mercato di riferimento (differenziazione). Il concetto di glocalization implica

necessariamente l'aggregazione delle farmacie in gruppo (grouping) oppure l'associazione orizzontale (networking) tra farmacie, reale o virtuale a seconda che sia una condivisione di proprietà dei punti di vendita o sia un contratto più o meno formalizzato di aggregazione. In tal modo anche gli stakeholder (soprattutto le aziende farmaceutiche) possono richiedere al network di farmacie di sviluppare progetti con le competenze a livello regionale o nazionale, possibili solo attraverso la concentrazione di finizioni, come il marketing, comunque costruiti e personalizzati sulla base delle specifiche esigenze locali. Allo stesso modo i clienti possono trovare nelle farmacie aderenti al network prezzi competitivi, possibili soltanto attraverso la concentrazione degli acquisti a livello di gruppo, e un servizio specializzato e personalizzato; diverse evidenze dimostrano come l'impresa locale affiliata in un grande gruppo garantisca la maggior redditività economica e finanziaria.

La cooptation rappresenta l'innovativa evoluzione nelle relazioni distributive, costituendo la sintesi tra i tradizionali concetti di competizione e collaborazione; un'azienda orientata alla cooptation attua progetti o processi in partnership con i suoi concorrenti tradizionali nella filiera di distribuzione per generare maggiore efficienza e per creare valore per il cliente mediante l'organizzazione di servizi integrati (differenziazione). La cooptation è un concetto più complesso e avanzato della partnership, in quanto integra dimensione economica e sociale del contenuto della relazione tra i due partner, mentre la partnership prevede uno scambio di tipo sociale; comporta tra le parti un'interazione sia competitiva che collaborativa, mentre nella partnership è solo collaborativa.

Il trust management è l'insieme degli strumenti per costruire, mantenere e rafforzare i rapporti di fiducia nel settore, sia tra la farmacia e i cittadini, sia tra la farmacia e l'industria e la distribuzione intermedia; è fondamentale per rispondere all'elevata competizione.

1.3 – LA COOPETITION

Alla luce dei cambiamenti nel settore farmaceutico non è più possibile affermare che le relazioni distributive si sviluppano in funzione di comportamenti o collaborativi o conflittuali; infatti esse possono essere competitive e conflittuali allo stesso tempo contemplando contemporaneamente aspetti sociali e economici; ridurre l'interpretazione delle relazioni di canale ad una sola delle dimensioni accennate potrebbe rendere l'analisi parziale e trascurare aspetti fondamentali. Per approfondire il tema della coopetition è opportuno analizzare le relazioni distributive nel settore farmaceutico in base a una dimensione di contenuto e a una dimensione di processo. La prima si articola sul livello economico, riguardante tutte le decisioni sulla valutazione dell'efficienza strutturale del canale e sull'analisi dei relativi costi, e sul livello sociale, che si riferisce alle posizioni di potere esistenti all'interno del canale e al livello di conflittualità e di fiducia presente nella relazione distributiva. La duplice valenza sulla dimensione di contenuto si associa ad una dimensione di processo, la quale si riferisce ai meccanismi di interazione tra le parti; le relazioni distributive si caratterizzano per la convivenza di elementi competitivi, in parte riconducibili allo sharing delle funzioni e del margine, ed elementi collaborativi, che permettono di attivare tutte le aree di *pie expansion* tipicamente collegate alle iniziative di marketing congiunto e al *category* che rendono possibile l'attivazione di nuove fonti di creazione del valore. Se con riferimento alla prima dimensione il gioco competitivo tra le parti è del tipo win-lose, nel secondo caso il gioco può essere win-win con un risultato a somma maggiore di zero e *pay-off* positivo per entrambe le parti. Tuttavia, conciliare la presenza di aspetti competitivi e di aspetti collaborativi non è facile; infatti non risulta immediato collaborare con soggetti con i quali si compete; in realtà la vera competenza distintiva per sopravvivere nei canali attuali è quella di gestire opportunamente la coopetition con la contemporanea presenza della competizione e della collaborazione.

COMPETIZIONE ECONOMICA la relazione è caratterizzata prevalentemente da uno scambio economico e da meccanismi di competizione tra le parti; in questo caso la relazione tra la farmacia e il distributore intermedio o l'industria è basata sul potere di mercato, sui costi e sul prezzo; il soggetto avente maggiore potere contrattuale detta le

condizioni della negoziazione definendone i confini; l'oggetto della negoziazione è rappresentato dal prezzo o dallo sconto, l'obiettivo è ridurre i costi. In questo contesto l'industria pone le proprie attenzioni sui medici, attuando sulla distribuzione intermedia e sulle farmacie strategie volte al recupero dell'efficienza.

COLLABORAZIONE ECONOMICA l'industria ritiene di poter ottenere vantaggi maggiori ricercando soluzioni collaborative con la distribuzione; industria e distribuzione cercano di massimizzare il proprio profitto mediante una forma di collaborazione, la quale viene attivata perché determina un pay-off positivo per entrambe le parti. In questo contesto rientra il rapporto tra farmacia e industria di farmaci generici, nel quale il farmacista viene incentivato a proporre farmaci generici attraverso una scontistica maggiore rispetto a quella dei farmaci brand.

COMPETIZIONE SOCIALE il canale può essere considerato come un sistema organizzato, regolato dagli stessi principi che determinano il funzionamento di qualsiasi organizzazione; i singoli individui sono considerati le unità elementari del sistema-azienda e le singole imprese assumono il ruolo di parti costituenti del sistema inter-organizzativo rappresentato dal canale; i comportamenti delle imprese nel canale sono determinati dal potere e dal conflitto. Il potere è la capacità di condizionamento che un soggetto esercita su un altro al fine di cambiarne i comportamenti; il conflitto è lo stato derivante da una situazione in cui una componente del canale percepisce che il comportamento di un'altra le impedisce di raggiungere i propri obiettivi o comunque di svolgere in maniera efficiente il proprio ruolo nel sistema distributivo, ciò da luogo ad uno stato di frustrazione che può sfociare in una situazione di conflitto aperto. Questa concettualizzazione è una diretta conseguenza della definizione di canale inteso come sistema sociale, nel quale le azioni poste in essere da una parte influenzano inevitabilmente i comportamenti dell'altra e il conseguimento dei suoi obiettivi. In questo contesto rientrano diverse scelte e comportamenti strategici che si osservano di frequente nel canale distributivo del farmaco che non sono dettate da una razionalità economica ma piuttosto dalla dimensione sociale della relazione; farmacie che scelgono di fornirsi da numerosi distributori intermedi, nonostante ciò sia poco efficiente dal punto di vista

economico, per timore che un distributore acquisisca un eccessivo potere contrattuale; farmacie che scelgono un partner distributivo locale nonostante sia meno conveniente, perché temono l'integrazione a valle delle multinazionali della distribuzione intermedia; industrie che si affidano a diverse aziende di logistica per evitare un eccesso di potere da parte loro; industrie che non delegano servizi e attività commerciali alla distribuzione per timore di conflitti con la propria rete commerciale.

COLLABORAZIONE SOCIALE in questo caso la relazione tra industria e distribuzione si basa sullo scambio sociale di natura collaborativa; nelle cooperative spesso si crea tra farmacie e distribuzione un rapporto basato sull'identificazione e su un coinvolgimento di tipo affettivo con una collaborazione fondata non sulla sola convenienza economica ma anche sui valori condivisi (fiducia, esperienze, amicizie). Lo stesso avviene tra farmacia e industria quando quest'ultima affianca la prima nello sviluppo di nuovi mercati e di competenze oppure nella gestione di servizi che la farmacia da sola non è in grado di effettuare.

L'elemento che rende importante la gestione delle relazioni distributive, soprattutto nelle situazioni di elevata competizione, è riconducibile essenzialmente alla coesistenza delle diverse dimensioni: economica e sociale, collaborativa e competitiva. La gestione delle relazioni distributive nel settore farmaceutico attualmente non può prescindere da nessuno di questi aspetti; infatti limitarsi a tratteggiare la dimensione competitiva o collaborativa dei rapporti verticali non è più sufficiente per inquadrare in modo compiuto il fenomeno delle relazioni distributive nel settore: entrambe le parti si trovano in competizione per acquisire la stessa risorsa, la fiducia del consumatore. Di conseguenza i soggetti sono strutturalmente sia in concorrenza verticale (prezzo, condizioni di vendita, servizi prestati, suddivisione delle attività distributive) sia in concorrenza orizzontale (acquisizione della fiducia del consumatore); in particolare, l'industria mira a conseguire due obiettivi tra loro direttamente correlati, ottenere le preferenze dei consumatori a discapito di altri brand e far precedere la scelta della marca a quella del punto vendita; specularmente è l'obiettivo perseguito dalle farmacie. Nelle situazioni di potere bilanciato le relazioni distributive sono connotate come competitive e strutturalmente conflittuali;

questa conclusione è inevitabile se si considera la fiducia del consumatore nell'insegna commerciale e nella marca industriale come una risorsa fissa dalla quale deriva inevitabilmente un gioco competitivo a somma zero; in realtà essa costituisce una risorsa che può essere trasferita con relativa facilità dal prodotto al punto vendita e viceversa consentendo di innescare circoli virtuosi di accrescimento delle risorse fiduciarie possedute da ognuna delle parti. Questo processo di alimentazione reciproca non può prescindere dall'instaurazione di relazioni collaborative di tipo trust-driven; nel momento in cui un distributore ad alto potenziale fiduciario offre un certo farmaco rafforza il contenuto di immagine del prodotto industriale trasferendo su di esso la fiducia che il consumatore ripone nel punto di vendita; a sua volta il produttore incrementando le proprie risorse fiduciarie contribuisce a migliorare l'immagine del punto di vendita che ne commercializza i prodotti, innescando così un processo di assimilazione tra punti di vendita e prodotto industriale. L'esigenza ad instaurare relazioni collaborative deriva dal fatto che il consumatore si mostra sensibile non solo agli attributi del prodotto o del servizio, ma anche alla sua percezione del potenziale di generazione del valore detenuto dal network nel suo complesso. Si crea così una competizione orizzontale tra industria e farmacia per ottenere la collaborazione di determinati distributori intermedi al fine di stabilire relazioni durature; è necessaria una fiducia reciproca che assicuri continuità alla relazione. La concorrenza è finalizzata pertanto alla creazione di consolidate relazioni fiduciarie con riferimento a partner particolari prescelti in base al potenziale generativo che essi sono in grado di apportare al sistema.

In sintesi, la coopetition rappresenta un'evoluzione del sistema delle relazioni distributive che supera il tradizionale concetto di partnership alternativo alla competizione sviluppando contestualmente competizione e collaborazione ed integrando scambio economico e scambio commerciale. Sotto il punto di vista organizzativo implica l'opportunità di distinguere le responsabilità relative alla tradizionale funzione acquisti da quelle riguardanti le attività collaborative; questi cambiamenti possono indurre una radicale evoluzione delle relazioni di fornitura in una prospettiva competitiva aprendo numerose opportunità collaborative di tipo evolutivo.

Nella coopetition tra sistemi e canali la competizione può svolgersi sia tra reti differenti sia tra reti e singole imprese, le quali non sono in grado di realizzare un network oppure hanno valutato scarsa l'utilità ai fini della creazione di vantaggi competitivi. Dal momento in cui il sistema canale riesce a creare delle risorse, sia di competenza sia di fiducia, non riproducibili dalle singole imprese, queste rischiano di ritrovarsi in una situazione di grave svantaggio competitivo che ne mette a rischio l'esistenza. E' il caso delle farmacie che non entrano a far parte di gruppi d'acquisto, impossibilitate a beneficiare dei vantaggi delle condizioni d'acquisto, oppure delle farmacie che non entrano a far parte di associazioni che offrono opportunità di sinergie e collaborazioni. Si innescano pertanto meccanismi di selezione naturale che determinano una convergenza verso un sistema costituito da reti in competizione tra loro sui mercati finali; in questa situazione la fonte di vantaggio competitivo è riconducibile alla capacità del network di creare un patrimonio comune di risorse di fiducia e di competenze che permette di costituire un set di relazioni esclusivo e inimitabile per i concorrenti. Più precisamente, se la domanda apprezza la capacità del binomio industria-farmacia di offrire una risposta personalizzata ai propri bisogni, l'esclusività e l'inimitabilità della relazione si fondano sulla capacità del sistema di trasformare le proprie risorse di competenza in risorse fiduciarie e viceversa, generando così un processo di accrescimento delle risorse specifiche del network. Infatti le fonti del vantaggio competitivo non sono più riconducibili in modo esclusivo alle risorse della singola impresa ma a quelle del network nel suo complesso che include anche le risorse create in seguito all'avvio della partnership. Assume rilevanza la comprensione dei meccanismi competitivi tra sistemi di imprese e degli elementi che consentono di innescare le relazioni collaborative tra le imprese appartenenti al network.

1.4 – EVOLUZIONE DELLE RELAZIONI TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE

Da quanto espresso in precedenza è possibile considerare un iter evolutivo delle diverse modalità di gestione delle relazioni tra industria e distribuzione, la cui coopetition

rappresenta la frontiera più recente; questo iter si sta progressivamente manifestando anche nel canale farmacia. In questa evoluzione si distinguono quattro stadi principali caratterizzati da un diverso ruolo dell'impresa commerciale nell'ambito del processo di creazione di valore:

1. l'intermediario "macchina", così come veniva concettualizzato dal funzionalismo e dall'istituzionalismo
2. l'impresa commerciale come "cliente" da conquistare, tipico degli approcci derivanti dallo strutturalismo e dal trade marketing
3. il "partner" con il quale sviluppare iniziative di collaborazione
4. il "coopetitor" in grado di co-generare valore nell'ambito della supply chain secondo quanto proposto dai recenti contributi in tema di coopetition

Il passaggio dalla prima alla seconda fase è avvenuto in seguito all'evoluzione delle imprese commerciali e dei sistemi distributivi ai quali esse appartengono, che ha evidenziato l'inconsistenza dei modelli relazionali derivati dalla realtà del mass marketing tradizionale. Quest'ultimo presupponeva il ruolo del distributore in una prospettiva funzionalistica come estensione dell'impianto di produzione fordista incardinato nel marketing mix industriale e considerato una leva gestibile direttamente dalle imprese a monte del canale; l'inadeguatezza è imputabile al fatto che le imprese di distribuzione, configurate come macchine passive e regolate esclusivamente dalla volontà dell'impresa industriale, iniziano ad evolvere in maniera decisa assumendo un'autonomia imprenditoriale e una propria capacità di relazionarsi con la domanda finale. La realtà dei mercati impone pertanto di considerare esplicitamente il soggettivismo del distributore che non può essere colto in modo compiuto dal paradigma della standardizzazione produttiva e dal piano di mass marketing; il problema non è comprimere la varietà delle esigenze della domanda, ma piuttosto creare valore sfruttando l'eterogeneità dei bisogni espressi dai singoli distributori, i quali si rivolgono talvolta a mercati diversi. In questo nuovo contesto emerge principalmente il trade marketing come modalità per prendere in

considerazione le esigenze della distribuzione e creare così quel valore-differenziazione sui mercati intermedi. Recentemente, a fronte dell'aumento della complessità ambientale e della pressione competitiva, è stata necessaria un'ulteriore transazione paradigmatica nelle relazioni tra industria e distribuzione, passando dall'analisi delle singole relazioni intese in una prospettiva contrattuale allo studio delle reti industria-distributore-consumatore in un'ottica collaborativa tesa alla co-generazione di valore sociale tipico delle partnership.

L'ulteriore sviluppo del settore commerciale ha determinato il passaggio dalla terza alla quarta fase; per una singola impresa risulta estremamente difficoltoso sviluppare al proprio interno l'articolata base di competenze e di risorse necessarie per governare adeguatamente questa complessità. Pertanto si impone l'esigenza di costituire dei channel network fondati sulla collaborazione reciproca di tipo economico e sociale in grado di produrre un potenziale di risorse adeguato per la valorizzazione di questa complessità alla quale le imprese aderenti hanno la possibilità di accedere; in particolare, si prende coscienza del ruolo svolto dal distributore come fonte di co-produzione di valore per la domanda: le risorse di conoscenza (fidelity card, store loyalty, immagine d'insegna) sviluppate autonomamente dal distributore rispetto alle imprese industriali assumono un ruolo molto critico per la produzione di valore nell'ambito della supply chain che supera il concetto di partnership per giungere a quello più evoluto di cooptation.

1.5 – IL RUOLO DELLA FIDUCIA

La fiducia costituisce un elemento fondamentale e critico per affrontare la competizione sul mercato; assume un'importanza primaria nella gestione dei rapporti con i clienti, nelle relazioni nel network e in quelle lungo la supply chain. Nel settore della distribuzione del farmaco ricopre un ruolo centrale perché l'immaterialità del servizio offerto dalla farmacia è alla base dell'incertezza del processo decisionale sia del cliente sia del fornitore; di conseguenza i rapporti della farmacia con i clienti, i distributori intermedi e l'industria sono fortemente regolati dalla fiducia come risorsa in grado di ordinare la

complessità di queste relazioni. E' difficile stabilire una definizione univoca del concetto di fiducia; uno studio ha fatto emergere che le definizioni di fiducia si articolano prevalentemente in cinque categorie principali:

- il costrutto: la fiducia è concettualizzata prevalentemente come un'aspettativa, una convinzione, una volontà, un atteggiamento
- i soggetti e gli istituti in cui è riposta sono connotati da elementi caratterizzanti (competenze specifiche, motivazioni non opportunistiche, valori fondamentali)
- le azioni e i comportamenti; dal momento in cui il soggetto o l'azienda si fida si hanno azioni da entrambe le parti: il trustee (colui nel quale si ripone la fiducia) pone in essere comportamenti coerenti con la fiducia (acquisto, fedeltà, voto, sostegno,...), mentre il trustor (colui che si fida) attua azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi del trustee
- i risultati che si prevedono positivi sia per il trustor che per il trustee
- la rischiosità della situazione decisionale: la fiducia ha rilievo solo dove sussiste una situazione di rischio e di incertezza in cui il trustor si pone volontariamente in una situazione di vulnerabilità nei confronti del trustee

Pertanto la fiducia può essere definita come “un'aspettativa che un soggetto con determinate caratteristiche (onestà, competenza, professionalità,...) compia in futuro, in una situazione di rischio percepito, azioni volte a produrre risultati positivi per il trustor”. Secondo i principali studi sul Trust, le conseguenze della fiducia riposta dal trustor nel trustee sono: a) contenere il livello di conflitto nella relazione; b) aumentare il livello di commitment dei soggetti coinvolti; c) ridurre il grado di incertezza decisionale; d) favorire la continuità della relazione; e) aumentare il livello di soddisfazione e la qualità della relazione incrementando così le vendite e i profitti; f) determinare un maggiore ricorso alle fonti di potere non coercitivo; g) condizionare i comportamenti; h) rendere più efficiente la comunicazione; i) aumentare le risorse dedicate alla relazione; l) ridurre i costi di transazione; m) aumentare l'efficacia; n) facilitare i comportamenti collaborativi.

Le conseguenze dell'aumento della fiducia coincidono di fatto con i presupposti necessari a spostare la frontiera del valore nel settore della distribuzione farmaceutica, a impostare strategie di grouping, networking e cooptation, e a creare i presupposti per governare l'elevata competizione.

La prima conseguenza della fiducia consiste nel contenere il livello di conflitto relazionale; attualmente le farmacie stanno vivendo una rilevante crisi di legittimità, i cittadini risentono di pregiudizi sui comportamenti della categoria che generano un'insoddisfazione diffusa legata ad aspettative negative; derivano vari livelli di conflitto tra la farmacia e i clienti e le istituzioni; la fiducia può consentire di attenuare questo conflitto spostando i meccanismi di interazione tra le parti dalla competizione alla collaborazione o alla cooptazione.

La seconda conseguenza consiste nell'accrescere il grado di commitment, vale a dire di impegno e di coinvolgimento della relazione, dei soggetti coinvolti. Nel settore della salute questo implica una maggiore attenzione da parte della farmacia alla relazione con il cliente, una maggiore integrazione della farmacia con le aziende sanitarie territoriali al fine di garantire continuità nell'assistenza, una maggiore disponibilità da parte dell'industria a considerare la farmacia come partner professionale e competente, una maggiore disponibilità del paziente alla farmacia.

La terza conseguenza consiste nel ridurre il grado di incertezza decisionale; dotare l'azienda farmacia di una visione strategica orientata agli effettivi bisogni della domanda consente di costruire un'offerta basata sulle priorità espresse; conoscere in modo approfondito le esigenze e le aspettative dei clienti permette di orientare le risorse in modo più razionale ed efficace.

La quarta conseguenza consiste nel favorire la continuità della relazione, quindi la fidelizzazione del cliente; la continuità nei rapporti è anche il presupposto per sviluppare strategie in partnership lungo la supply chain.

La quinta conseguenza è costituita dalla correlazione tra la fiducia e le vendite, il profitto

e le performance del canale.

Un elevato livello di fiducia facilita lo scambio economico e sociale basato sulle fonti di potere non coercitivo, vale a dire ricompense e premi, reputazione professionale, legittimazione ed identificazione; ciò è fondamentale sia nelle relazioni di canale sia in quelle con i clienti. Strettamente correlata a questo aspetto è la capacità della farmacia di condizionare le scelte del cliente, le politiche istituzionali e le decisioni dei fornitori.

L'ottava conseguenza della fiducia consiste nell'aumentare le risorse dedicate alla relazione; ciò implica una minore sensibilità del cliente al prezzo e maggiori investimenti dell'industria a favore della farmacia.

La nona conseguenza è la riduzione dei costi di transazione, vale a dire i costi legati allo scambio e finalizzati ad attivare, gestire e monitorare la relazione con la controparte. Ridurre questi costi è fondamentale, in particolare per spingere le aziende a delegarsi le funzioni lungo la filiera, presupposto basilare per la partnership: ciò avviene unicamente se le aziende coinvolte non danno luogo a comportamenti opportunistici. Nelle relazioni distributive, caratterizzate da aspetti sia competitivi sia collaborativi e pertanto estremamente complesse, può risultare molto difficile e costoso prevedere tutti i possibili eventi all'interno di un contratto formale, di conseguenza la fiducia assume un ruolo centrale come meccanismo di integrazione di tipo formale e self-enforcing.

Le ultime due conseguenze della fiducia sono l'efficacia della comunicazione e la cooperazione; insieme alla soddisfazione costituiscono elementi determinanti; in una prospettiva dinamica sono legate in un rapporto circolare alla fiducia; infatti in una fase iniziale influenzano positivamente la fiducia, poi in una fase successiva è la fiducia sviluppata in precedenza ad accrescere la soddisfazione, la cooperazione e la comunicazione.

La qualità tecnico-professionale della prestazione erogata dal farmacista non sempre viene valutata dai clienti, i quali focalizzano i loro giudizi sulle dinamiche organizzative e relazionali dell'offerta (fruibilità e accessibilità dei servizi, disponibilità degli operatori,

semplicità di acquisto dei prodotti, prezzi e promozioni); la fiducia permette di avvicinare domanda e offerta valorizzando tutte le dimensioni della qualità della prestazione erogata dalla farmacia. Una comunicazione efficiente facilita la farmacia nel riconoscere le effettive esigenze dei clienti e il cliente nel comprendere l'offerta, agevola la gestione della relazione commerciale. In base ai fattori determinanti la fiducia è classificata in:

- Fiducia identificativa e valoriale; è legata a: a) condivisione di obiettivi, valori e cultura; b) giustizia procedurale; c) assenza di comportamenti opportunistici; d) potere e dipendenza
- Fiducia calcolativa o razionale; non deve essere intesa in senso negativo di comportamento opportunistico, ma è una forma di fiducia razionale fondata sulla percezione che il trustor ha delle competenze e delle risorse a disposizione dell'azienda; è legata a: a) abilità, competenze, professionalità; b) reputazione di affidabilità; c) soddisfazione; d) benefici tratti dalla relazione; e) variabili contingenti
- Fiducia knowledge o relazionale; è legata a: a) orientamento al cliente; b) passata esperienza e durata della relazione; c) investimenti specifici; d) comunicazione; e) cooperazione e collaborazione; f) variabili individuali

Tutti questi fattori contribuiscono a rafforzare la fiducia dei clienti e degli altri attori del canale verso la farmacia, devono essere attivati dal trustee e devono essere comunicati in modo da essere percepiti dal trustor; non è sufficiente che il farmacista sia competente nel proprio lavoro, ma è necessario che la sua competenza sia riconosciuta: ciò implica il bisogno di comunicare e dimostrare la propria professionalità. Affinché venga riconosciuta la sua competenza professionale, il farmacista deve dimostrare di conoscere adeguatamente le referenze selezionate nell'assortimento della farmacia (non solo i farmaci), deve comunicare nel modo dovuto la propria specializzazione, deve affiancare alla distribuzione dei prodotti l'erogazione dei servizi. Al contrario, in alcuni casi, nelle farmacie la maggior parte della comunicazione è riservata a prodotti non qualificanti e non legati al concetto di salute, con un marcato risalto agli elementi dell'offerta

commerciale come le promozioni e il taglio prezzo. Tuttavia è molto difficile per una singola farmacia agire efficacemente sulle determinanti della fiducia, in quanto queste sono condizionate da un effetto alone di settore o di canale; la reputazione di affidabilità del singolo è legata alla percezione dei trustor nei confronti della farmacia intesa come istituzione. Di conseguenza, al fine di sviluppare azioni che contrastino questo effetto, è importante investire notevolmente negli elementi determinanti la fiducia; questi investimenti risultano troppo impegnativi per una singola farmacia, soprattutto nei confronti dei clienti potenziali e dell'industria. Per questo motivo un'azione di trust building difficilmente può prescindere dall'attivazione di un network di farmacie, più efficace se integrato a monte con la distribuzione intermedia, oppure dall'attivazione di iniziative di marketing con l'industria farmaceutica; solo in relazione con gli altri attori, infatti è possibile attivare le economie di scala e le competenze necessarie a rafforzare e mantenere il rapporto di fiducia della farmacia con clienti e istituzioni.

Attualmente la figura del farmacista gode di un credito rilevante agli occhi dei cittadini, i quali preferiscono ancora la farmacia ai canali alternativi per la dispensazione dei farmaci senza obbligo di prescrizione medica; inoltre la farmacia detiene una buona quota di mercato per i prodotti medicali, dermocosmetici ed erboristici, per i quali è considerata tra i primi tre canali di riferimento. Tuttavia, il 27,8% dei consumatori compra abitualmente farmaci in esercizi diversi dalla farmacia (parafarmacie, corner della grande distribuzione); questo dato evidenzia l'inizio di un progressivo cambiamento nel comportamento dei consumatori per quanto riguarda i farmaci senza obbligo di prescrizione medica. Secondo gli studi condotti la fiducia costituisce l'elemento che incide maggiormente nel mantenere la farmacia il punto di vendita privilegiato per l'acquisto dei prodotti inerenti la salute; in base all'opinione dei clienti questa dipende da tre fattori: a) la fiducia nei confronti del farmacista; b) la soddisfazione verso il servizio garantito in farmacia; c) il valore percepito in termini di assortimento e convenienza del punto vendita. La consapevolezza da parte della categoria di questa soddisfazione, evidenziata da numerosi studi, rischia però di determinare un ancoraggio al modello tradizionale di farmacia senza tenere nella giusta considerazione i cambiamenti

istituzionali e di mercato; un'analisi più approfondita evidenzia la presenza di diverse minacce a questa soddisfazione dichiarata dei clienti: infatti il 95% si reca in farmacia per l'acquisto dei farmaci e il 27% solo per l'acquisto dei farmaci. Le tendenze alla liberalizzazione e l'aumento dei farmaci distribuiti in canali differenti dalla farmacia rischiano di minare il fattore alla base della relazione tra cittadino e farmacia e della soddisfazione dei clienti; inoltre solo il 24% dei clienti chiede consigli al farmacista, ciò fa pensare ad un traffico prevalentemente correlato alla componente logistica del punto vendita. La fiducia nel personale, primo fattore determinante per la soddisfazione, è legata principalmente a elementi di cordialità e di professionalità, anche se quest'ultima spesso viene data per scontata. Per concludere, attualmente la fiducia è di tipo prevalentemente istituzionale, dipende quindi dal ruolo che il Servizio Sanitario Nazionale attribuisce alla farmacia e alla figura del farmacista; questo fattore rappresenta una variabile esogena non dipendente dalle conseguenze del singolo: ciò implica l'importanza di rafforzare la fiducia di tipo razionale basata sulle competenze del professionista che lo rendono unico ed insostituibile.

LA FARMACIA OGGI

2.1 – LA CRISI ATTUALE

Sanità24, il quotidiano digitale della sanità de “Il Sole 24 Ore”, ha acceso i riflettori sulla crisi di rappresentanza della farmacia italiana; mentre il settore delle farmacie sta affrontando la crisi più lunga e più dura della sua storia in procinto di essere investito dal dirompente ingresso del capitale che rappresenta senza dubbio una svolta epocale, il sindacato nazionale è intento nel combattere una guerra intestina tra chi vuole conquistare il potere e chi vuole mantenerlo, in un contesto particolare:

- la farmacia italiana ha subito in questi ultimi anni un'erosione della sua redditività che ne ha pregiudicato pesantemente la sostenibilità economica e finanziaria
- come presidio della salute ha perso la sua centralità nell'assistenza farmaceutica, la quale per volere delle Regioni è stata largamente trasferita alle strutture sanitarie pubbliche con l'istituzione della distribuzione diretta
- da quasi venti anni non viene rinnovata la convenzione farmaceutica, vale a dire il contratto di lavoro della farmacia con lo Stato e le sue articolazioni
- la farmacia dei servizi, soggetta a diversi provvedimenti normativi e considerata da molti il modello per affrontare il futuro, non è mai decollata

La categoria non è stata in grado né di opporre efficaci azioni di difesa e di tutela, né di intraprendere linee evolutive credibili e adeguate per far uscire la farmacia privata dalla concezione di casta privilegiata e preoccupata esclusivamente di difendere la propria rendita di posizione. Allo stato attuale è necessario esplorare altre opzioni per offrire al Servizio Sanitario Nazionale nuove proposte tese alla sostenibilità complessiva del sistema al fine di capitalizzare al massimo le potenzialità della rete di farmacie nel territorio le quali possono costituire uno dei principali vettori di ottimizzazione e di

efficientamento della sanità pubblica nella prospettiva di un corretto utilizzo delle risorse e di una riduzione degli sprechi. La Pharmaceutical Care (aderenza terapeutica, presa in carico e monitoraggio dei pazienti) e l'informatizzazione sono state concepite per garantire efficienza, trasparenza, funzionalità e intercomunicazione all'interno di un servizio sanitario costruito sempre più come rete integrata nella quale tutti gli ingranaggi devono lavorare in condivisione salvaguardando la salute del paziente.

2.2 – IL BILANCIO SOCIALE DELLE FARMACIE

L'Utifar (Unione Tecnica Italiana Farmacisti) ha pubblicato a maggio del 2016 il bilancio sociale delle farmacie considerando i vari aspetti aziendali. Maggiori sono le dimensioni della farmacia, minori risultano il margine operativo lordo sui ricavi e il peso del reddito d'impresa; nonostante questo la crisi economica ha avuto un impatto più pesante per le farmacie di dimensioni minori, le quali hanno subito una riduzione media del 15% dei ricavi tra il 2008 e il 2014. Inoltre, all'aumentare della dimensione dell'attività si riduce la perdita di fatturato fino ad arrivare al -1,2% dei ricavi nelle farmacie con più di quattro addetti. Dimensioni e fatturato viaggiano insieme, le farmacie più grandi sostengono un investimento maggiore per il personale, di conseguenza risultano minori le percentuali di reddito d'impresa sui ricavi. Infatti le farmacie più piccole possono contare su un reddito d'impresa pari all'11% del fatturato, mentre quelle più grandi su un reddito d'impresa pari al 7% del fatturato. Dal punto di vista occupazionale, nonostante la crisi economica, il numero di addetti è ancora in crescita con un +10% nel Nord e un +7% nel Centro, nonostante un -0,2% nel Sud. Le farmacie più redditizie sono quelle localizzate nel Nord-Est, mentre quelle situate nelle regioni meridionali ed insulari risultano le più piccole sia in termini di addetti occupati sia di superficie e sono quelle che hanno risentito maggiormente della crisi economica. Le spese sostenute dalle farmacie per adeguare gli strumenti informatici alle nuove esigenze professionali sono stimate intorno ai 50 milioni di euro, ogni singola farmacia sostiene in media una spesa annua in software pari a 3200 euro.

BIBLIOGRAFIA

- Castaldo S., *Le relazioni distributive. La dimensione collaborativa dei rapporti industria-distribuzione*, Egea
- Castaldo S., *Retailing e innovazione*, Egea
- Castaldo S., *Fiducia e relazioni di mercato*, Società Editrice Il Mulino
- Castaldo S., Bertozzi P., *Category management*, McGraw-Hill
- Castaldo S., *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Società editrice Il Mulino
- Cristini G., *Category Management*, Egea
- Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill
- Fornari D., *Lo sviluppo del trade marketing in Italia*, Commercio
- Fornari D., *Rivoluzione commerciale e trade marketing*, EGEA
- Lugli G., *Economia della distribuzione commerciale*, Giuffrè
- Mallarini E., *Farmacista: il futuro della professione. Ruoli, attività e competenze*, Franco Angeli
- Mallarini E., Brusoni M., *La nuova impresa farmacia: il valore dell'innovazione*, Egea
- Mallarini E., *Fiducia in sanità*, EGEA
- Mauri C., *Il trade marketing*, Giuffrè
- Pellegrini L., *Economia della distribuzione commerciale*, Egea
- Pellegrini L., *I prezzi della distribuzione*, EGEA
- Pellegrini L., *Channel equity. Valore, concorrenza, regole nel commercio dei prodotti*

globali, EGEA

Sanità24, *La crisi di rappresentanza della farmacia italiana*

Utifar, *Il bilancio sociale delle farmacie*

Valdani E., Bertoli G., *Mercati internazionali e marketing*, Egea

Vicari S., *Nuove dimensioni della concorrenza*, Egea

Vicari S., *Le strategie di sviluppo dell'impresa commerciale*, Giuffrè