



di Paolo Piovesan Farmacista/Esperto di comunicazione

Il farmacista professionista deve colmare il divario culturale nei confronti degli aspetti di gestione commerciale e manageriale d'impresa

Nuove logiche gestionali della farmacia

Dopo anni durante i quali si registravano aumenti di fatturato a doppia cifra, improvvisamente molte farmacie iniziano a notare una preoccupante controtendenza. Se poi a questi indicatori che riportano bilanci in pareggio o leggermente negativi rispetto all'anno precedente il farmacista somma anche quello che è stato il minor margine (utile) dovuto a sconti, promozioni e diminuzioni di prezzo, allora la sua preoccupazione aumenta e probabilmente inizia a domandarsi cosa fare. Abbiamo più volte affrontato i concetti legati alla necessità di saper comunicare anche al-

l'esterno del proprio punto vendita, e come tale comunicazione sarebbe assai più efficace se fosse prodotta da un gruppo piuttosto che dal singolo.

Tuttavia è forse opportuno affrontare anche quelli che dovranno essere i nostri personali cambiamenti, professionali e comportamentali.

Vecchie e nuove competenze

Iniziamo ad analizzare quindi quelle che

sono le vecchie e le nuove competenze del farmacista:

- Competenze tecniche, ovvero quelle proprie dell'attività "medica" e farmacologica del farmacista.
- Preparazione gestionale, quindi progettazione, acquisti, rotazione delle merci, margini di guadagno, nozioni di economia e di finanza.
- Capacità commerciali, ovvero tecniche di negoziazione, esposizione dei prodotti, pianificazione dei prezzi di vendita nei confronti della concorrenza.
- Nozioni di comunicazione interpersonali, pubblicità, rapporto con i collaboratori, capacità di saper cogliere e recepire le nuove aspettative dei clienti.

Appare evidente come, con tutta probabilità, il farmacista si senta assolutamente competente sul primo di questi punti e forse sul secondo. Facciamo un esempio: con l'inizio di questo nuovo anno, le farmacie si sono trovate a dover gestire il passaggio dallo sconto al ricarico; è una novità sottovalutata da molti e che trova la maggior parte dei farmacisti impreparati dal punto di vista commerciale. Tutti si sono preoccupati delle

non sono tutte uguali e i farmacisti impareranno che il vicino è un concorrente anche sui prodotti non commerciali.

- La vasta tipologia di competitori: il confronto si allarga su un sempre più maggior numero di prodotti e le tecniche e psicologie di comunicazione si faranno sempre più raffinate per riuscire ad attrarre l'attenzione del consumatore.
- I margini di guadagno che dovranno essere tarati per ciascuna singola realtà: ogni farmacia dovrà stabilire i propri margini di retribuzione in funzione non solo del puro guadagno, ma anche in funzione dei competitori più o meno vicini.
- La giustificazione del prezzo al cliente disorientato: ci si troverà di fronte a cambiamenti di prezzo molto più frequenti rispetto al passato e questo potrà essere elemento di destabilizzazione per la vecchia immagine della farmacia.
- Il conseguente mantenimento della fedeltà del cliente basata non solo sui prezzi perchè il costo potrà non essere

prodotti per poter essere stabilmente competitivi, occorrerà operare delle scelte strategiche.

- La determinazione dei costi fissi e variabili dell'azienda, nonché la valutazione dei reparti e settori effettivamente redditizi o di richiamo.

In definitiva stiamo parlando non di nuove incombenze, ma di nuovi rapporti con i clienti, stiamo affrontando variabili commerciali alle quali finora abbiamo dato scarsa rilevanza ma che d'ora in poi potranno invece determinare la prosperità o meno dell'impresa farmacia.

Gli attuali concorrenti

I mercati si stanno allargando a nuove forme di concorrenza che, al contrario delle farmacie, già sono preparate al coinvolgimento del cliente e quindi sono allecate a competere.

Stiamo parlando quindi di:

- corner negli ipermercati;
- parafarmacie;
- concorrenti già noti come erboristerie, sanitarie, palestre;
- centri benessere;

Ma anche

- vendita a domicilio (assicurazioni, ASL, distributori intermedi);
- altre farmacie, magari organizzate in catene o strutturate in veri e propri "villaggi della salute";
- prodotti alternativi vantanti proprietà di cura/benessere (es. yogurt anti-colesterolo).

E' pertanto evidente come i futuri punti vendita farmacia dovranno imparare ad attuare raffinati strumenti di richiamo e coinvolgimento delle persone. Ad esempio adottando le tecniche della comunicazione legate alla PNL; queste ci insegnano che circa il 40% della clientela ha caratteristiche prevalenti di tipo visivo...per questo sarà importante, ad esempio, il rinnovo periodico dei locali in funzione di nuovi stimoli emozionali e

IL MARGINE

Prezzo di vendita	–	(prezzo al pubblico)
Prezzo d'acquisto	=	
Margine lordo	–	
Costi del magazzino	–	(e del trasporto)
Costi del negozio	=	(amministrativi, gestionali, operativi)
Margine diretto del prodotto		

possibili implicazioni operative-gestionali e di quelle fiscali, ma pericolosamente non hanno considerato come cambierà il rapporto col cliente.

Pertanto non è stato ad esempio considerato:

- Il nuovo confronto con le altre farmacie: per la prima volta i nostri clienti impareranno che le farmacie

l'unico elemento di preferenza, ci saranno altri elementi di valorizzazione, come ad esempio i servizi di supporto alla vendita o la valenza del consiglio; tutti elementi che creano valore in aggiunta al costo.

- Le nuove tipologie di rapporti con i fornitori: presumibilmente cambieranno le modalità di rifornimento dei

non più (come è accaduto fino ad oggi) in funzione di stimoli provenienti "dal commercialista di fiducia".

In pratica dovremo convincerci che la logica gestionale di una farmacia, perlomeno per quel che riguarda i prodotti di libera vendita, è del tutto assimilabile a quella di una qualsiasi altra impresa commerciale! Ciò significa che dovremo imparare ad assecondare, se non a prevenire, il continuo "cambiamento" che oggi è caratterizzato da:

- 1) Il tempo che scorre più velocemente rispetto al passato (le novità incalzano a ritmi frenetici e sempre più vengono richieste dalla clientela).
- 2) La velocità dei cambiamenti che è una caratteristica peculiare del mondo moderno (uso di tecnologia).
- 3) Tutte le più piccole variazioni devono essere opportunamente gestite per poter rimanere sul mercato, altrimenti si rischia di essere considerati "superati", non rispondenti alle nuove esigenze, non aggiornati...obsoleti.

Per questa ragione i farmacisti dovranno essere in grado di sviluppare nuove competenze, nuove capacità ed un costante aggiornamento, tenendo sempre presente come in una qualsiasi attività commerciale esista una professionalità nella vendita del prodotto e una professionalità nella vendita del servizio. Bisogna essere in grado di svilupparle e valorizzarle entrambe, tramite la preparazione, la predisposizione e l'utilizzo delle moderne tecniche di comunicazione.

"Vendere" deve essere inteso come saper promuovere, saper valorizzare la nostra offerta; ciò che è stato fatto finora da molti sarebbe invece più corretto definirlo come "distribuire".

Pertanto risulta sicuramente opportuno essere professionisti nel ramo salute, ovvero essere indirizzati verso prodotti di successo perché effettivamente validi, e saper essere in grado di consigliarli correttamente. Questa ovviamente dev'essere una competenza imprescindibile del farmacista il quale tuttavia dovrà imparare ad

spondenti a precise esigenze del cliente, al fine di garantirsi una maggior fidelizzazione rispetto ai competitori. Infine, per saper essere bravi venditori consulenti, occorrerà provvedere ad un costante aggiornamento nei diversi ambiti della gestione aziendale, per essere in grado di dare risposte al nuovo pubblico sempre più informato ed esigente, si dovranno saper curare i rapporti interpersonali, sia verso l'esterno (clienti e fornitori), sia verso l'interno dell'azienda (fare squadra con i collaboratori nell'interesse comune). Non è ammissibile che il cliente sia più informato di chi dovrebbe essere invece propositivo nei suoi riguardi.

Saper pianificare

Le farmacie in futuro dovranno imparare a programmare, e quindi dovranno ad esempio essere capaci di impostare le diverse campagne di vendita e di richiamo per la clientela: ciò presuppone pianificare la relativa comunicazione (pubblicità), saper stabilire i prezzi, calcolare i margini di redditività, scegliere i prodotti (di richiamo o da guadagno), stabilire tempi e metodologie, verificare l'opportunità di abbinare servizi a complemento dell'offerta.

Un errore comune è pensare che la concorrenza sia un'arma sleale ed impossibile da attuare nei confronti degli altri o viceversa nei nostri confronti. Sempre più invece ci si dovrà organizzare per essere competitivi su vari fronti e quindi non solo a riguardo dei prodotti di libero mercato, ma ad esempio anche nell'ambito dei servizi. Il gioco della concorrenza sarà sempre più spietato, quindi il farmacista dovrà attrezzarsi di conseguenza e tra le altre cose dovrà al più presto pensare che l'individualità non sarà più una potenzialità.

Il nuovo professionista dovrà al più presto ottenere:

- auto-coscienza: il farmacista dovrà imparare a capire chi è in realtà, come

VOLUME DI VENDITA DI FARMACI SENZA OBBLIGO DI PRESCRIZIONE

(FONTE: ACNIELSEN)

	2006	2007	2008	2009	2010
Farmacie	99,3%	95,8%	90,1%	88,2%	86,7%
G.D.O.	0,6%	2,4%	4,7%	6,2%	7,1%
Parafarmacie	0,1%	1,9%	4,2%	6,1%	6,2%

Vendita e consulenza

Pertanto, considerando opportunamente quanto detto, appare evidente come nel nuovo scenario di mercato qualsiasi cosa abbia consentito ad un'impresa di arrivare dov'è, non è certamente sufficiente per mantenerla sempre in tale posizione; quindi, poiché il successo non è mai definitivo, occorre sapersi aggiornare continuamente.

essere anche professionista nel ramo benessere: ciò significa saper mantenere i rapporti con i clienti, ottenendo la loro fiducia nel tempo per tutti quei prodotti preventivi o di mantenimento, magari non strettamente legati alla malattia.

Ma il professionista dovrà saper anche gestire e coordinare l'immagine della propria azienda, con particolare attenzione alla sua promozione; sempre più si dovranno curare e sviluppare servizi innovativi e ri-

viene giudicato dall'esterno, quale è la sua figura ed il suo ruolo nell'ambito della richiesta di salute e benessere del cittadino, quali sono le pressioni economiche e politiche che gravitano attorno alla sua attività;

- autocritica: la farmacia dovrà effettuare un'auto-analisi approfondita e dirsi chiaramente cosa attualmente non è rispetto alle richieste che le vengono formulate dal mercato e alle nuove esigenze del consumatore;
- predisposizione al cambiamento: dopo questa fase di analisi e autocritica il nuovo professionista dovrà rendersi conto che lo scenario in cui opera è definitivamente cambiato e pertanto dovrà al più presto accettare nuovi modelli di farmacia, nuovi metodi di conduzione aziendale e nuovi confronti con l'esterno.

Prendere coscienza del cambiamento però spaventa e così spesso si preferisce non approfondire tutto ciò che si potrebbe mettere in atto nelle farmacie. Anzi, talvolta risulta più comodo criticare quel collega (di solito il vicino) che invece si dimostra fastidiosamente dinamico, intraprendente e organizzato. Competere, essere organizzati, essere propositivi e dinamici è un impegno e farà sempre più parte dei compiti del farmacista.

Clienti e servizi

Diamo ora uno sguardo a chi sono i nostri clienti e a come si comportano. Essi, in qualunque punto vendita si trovino, effettuano sempre acquisti di tipo:

- Programmato: entrano consapevoli di ciò che desiderano acquistare
- Consigliato: una volta che si trovano in relazione col venditore, accettano il suo consiglio che quindi può essere per prodotti aggiuntivi a quelli già programmati d'acquisto, alternativi oppure semplicemente il cliente si affida alla consulenza del venditore

- D'impulso: in questo caso non esiste programmazione e neppure predisposizione all'ascolto, ma il cliente viene attratto da un prodotto esposto (in vetrina o all'interno dei locali) e lo acquista, magari ricordando in quel momento di averlo già visto in pubblicità.

E' quindi anche su queste leve commerciali che si può agire per incrementare le vendite, ad esempio proponendo nuovi stimoli ed esigenze d'acquisto, migliori servizi, prodotti innovativi, competenza professionale o un'esposizione accattivante unita ad una corretta proposta commerciale.

Il processo mentale d'acquisto, ovvero quando ognuno di noi decide di acquistare un prodotto (più o meno consapevolmente), segue sempre uno schema che possiamo così riassumere nella seguente sequenza:

-Percezione del bisogno (mi servirebbe, mi piacerebbe, ecc.)

-Ricerca di informazioni (di cosa si tratta, quanti tipi o modelli esistono, segue una moda, chi può venderlo, quanto costa, ecc.)

-Valutazione degli elementi raccolti (stima dei vantaggi/svantaggi, valutazione dei benefici, se ce lo si può permettere, ecc.)

-Decisione d'acquisto (ci si muove per reperire il prodotto)

-Impressione del dopo acquisto (il consiglio e la rassicurazione del venditore sono importanti soprattutto per rafforzare positivamente l'impressione del dopo acquisto, poiché generalmente subentra una sensazione di insicurezza dovuta alla paura di aver sbagliato). Comunque questa è una delle fasi più importanti nella scelta di tornare o meno in un certo punto vendita (fedeltà).

Questa sequenza, relativa al processo d'acquisto, viene effettuata anche in occasione dell'acquisto d'impulso e in questo caso il processo avviene molto rapidamente.

Ricordiamo che ciascun prodotto ha in sé una parte tangibile (colore, gusto, odore, ingombro, ecc.) e una parte intangibile che è assai più vasta e che può farlo preferire

ad un altro (servizi aggiuntivi, sicurezza, marca, immagine, qualità percepita, prestigio, ecc.).

Il Servizio è pertanto un aspetto intangibile della vendita e per poterlo erogare positivamente occorre entusiasmo, ovvero la molla capace di far sviluppare la conseguente qualità del servizio, ovvero quel valore aggiunto che ognuno di noi sarà in grado di offrire.

Dobbiamo tener presente come anche in farmacia si sia passati da una esclusiva esigenza di salute ad una sempre maggior attenzione per tutto quel che riguarda il benessere; ciò comporta conseguentemente il passaggio dalla cura alla prevenzione, dal semplice prodotto al consiglio, dalla dispensazione alla vendita. E' in questo contesto che i nuovi servizi acquistano rilevanza determinante e pertanto non dovranno più essere considerati necessariamente come una gratuità, ma piuttosto

- volti alla promozione della tipologia della farmacia (es. naturale = massaggi shiatsu, test intolleranze);
- finalizzati alla vendita di specifici prodotti (es. esame della pelle, linfodrenaggio);
- volti alla promozione dell'immagine (es. raccolta fondi di solidarietà, convenzioni con associazioni o con tribunali dei diritti del malato);
- rispondenti ad esigenze specifiche del cliente (es. consegna a domicilio, infermiere professionale, orari, organizzazione della reperibilità di un medico a domicilio nelle ore serali).

Una volta scelto il nostro target di clientela e stabilita la nostra tipologia di farmacia (specializzazione) si dovrà provvedere a comunicare adeguatamente (pubblicità) la nostra offerta. In questa logica va ricordato che lo sforzo maggiore non sarà tanto nell'attivare il maggior numero di iniziative possibili, quanto piuttosto il saperle coordinare, promuovere e organizzare efficacemente e continuativamente nel tempo.