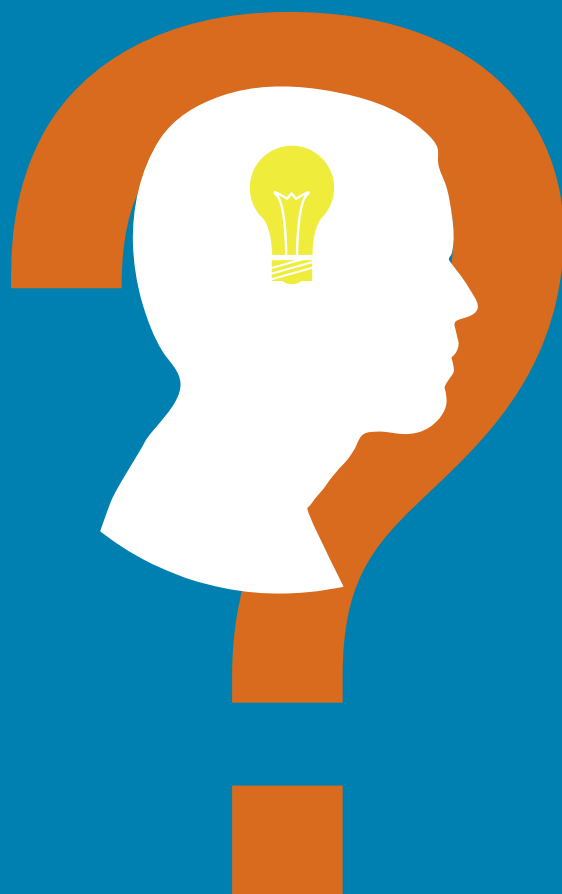


LE 10 DOMANDE CHE SI DEVE PORRE IL FARMACISTA IMPRENDITORE



**L'OFFERTA
COMMERCIALE**



nuovidea
Il mondo cambia, la farmacia pure

Le 10 domande su l'offerta commerciale del farmacista imprenditore

di Giuseppe Salvato, fondatore di Nuovidea (2021)

1. Quali prodotti devo spingere maggiormente sul mercato?

Innanzitutto ad una domanda siffatta si pensa ad una risposta collegata ai margini: a margine elevato corrisponde un interesse economico proporzionalmente corrispondente. Se ciò è vero, è anche vero che occorre sempre più dare una precisa identità alla farmacia, per scartarsi da un gioco al massacro qual è il sistema concorrenziale messo in atto nel settore sin dai primi anni di questo millennio.

Ebbene, i prodotti (e i servizi) da spingere sono quelli collegati alla tua vision, alla tua brand identity, al tuo modello di farmacia (se ne hai uno, altrimenti peggio per te!). Rammenta che la specializzazione e la passione professionale, tua e dei tuoi collaboratori, può essere molto più redditizia rispetto alla semplice vendita di prodotti ad elevato margine. La fidelizzazione del cliente ha molto più valore della possibilità di una pur accattivante proposta commerciale. L'aver in un dato reparto una profondità di gamma congiunta ad una passione ed una specializzazione professionale conta immensamente di più di un'offerta promozionale.

Pensaci, quando credi che scopiazzare qualche iniziativa dai competitor ti possa portare ai loro medesimi risultati...

2. Cosa conta davvero per il cliente?

Ciascuno di noi individua la professionalità attraverso il sapere: una persona competente e particolarmente esperta nel proprio campo la definiamo senza indugio un professionista; in certi casi eccelsi anche un luminaire. Ebbene, mi soffermo proprio su questo termine che tendiamo a riservare a pochissime persone, che hanno tutta la nostra indiscussa stima: "luminaire", colui che ci illumina. Leader indiscusso. Ma sai che chiunque può essere, nel proprio mondo, un luminaire? Occorre essere i più grandi? I più bravi? I primi in un ambito dello scibile umano? Assolutamente no e tu, col tuo lavoro, puoi conquistarti questa fama attraverso il tuo fare quotidiano, la tua empatia nei riguardi del tuo pubblico, **un gesto semplice ma inatteso, personale ed intimo, rivolto a quel cliente specifico per un'occasione speciale che ti consentirà di rimanergli impresso per molto tempo**. E di questi tempi, in cui siamo tutti più bisognosi di piccoli gesti, hai una grande possibilità di far sentire il tuo cliente al centro esclusivo della tua attenzione. In tal modo puoi conquistarti una solida leadership sul tuo cliente, ma rammenta: la vera differenza la faranno i tuoi atteggiamenti. Lavoraci su!

3. Mi vaccini contro le fake news?

Come succede in ogni situazione di emergenza e di forte impatto emotivo e sociale, le fake news abbondano. Immagino il gusto un po' macabro di chi le innesca, ma non posso esimermi dall'immaginare che qualcuna di esse sia costruita ad arte per trarne oscuri vantaggi. Qualunque sia la loro origine, anche le più innocenti in ogni caso non sono di supporto nell'orientare l'opinione pubblica e, magari, ottengono il risultato opposto, all'armandola. Tu, caro farmacista, visti i tempi difficili che stiamo attraversando, **puoi aiutarmi a vaccinarmi dalle fake news?** Certamente hai questo potere, questa forza, la giusta competenza e, al contempo, mi conosci bene. Anche per questo avrai tutta la mia gratitudine...

4. Cosa è il vero marketing per la farmacia?

Partiamo dalle due categorie estreme di farmacisti, l'innovatore e il tradizionalista. I primi hanno investito risorse, denaro ed energie per trasformare la propria farmacia e renderla più al passo con i tempi. Viceversa, i farmacisti legati alla tradizione, ma anche gli eterni "attendisti", non spingono il proprio sapere oltre ciò che sanno già fare, aggrappati alle indicazioni che provengono dalle associazioni di appartenenza.

C'è un efficace punto di contatto tra costoro? È vero, chi ha successo non assomiglia a nessun altro. Pertanto, ogni semplificazione interpretativa e decisionale comporta in sé la debolezza dell'omologazione al gruppo di appartenenza. La professione del farmacista ci rammenta il senso del dovere nell'espletare un servizio sanitario territoriale, mentre l'impresa farmacia ci spinge a far tornare i conti a fine anno e a cedere alle lusinghe dell'industria e, più in generale, delle tendenze della modernità.

Alla luce del momento attuale, ritengo dunque essenziale porre l'attenzione su alcuni aspetti ormai imprescindibili, che devono essere concretamente gestiti sia dagli innovatori che dai tradizionalisti, aspetti che non si curano di chi sia o meno d'accordo:

1. **Mercato:** nessuno obbliga il farmacista a vendere prodotti in libera concorrenza ma, se lo fa, deve imparare a farlo bene. Il mercato dev'essere studiato: tipologia di clientela, luogo, bisogni, concorrenza... I dati sono la vera ricchezza della farmacia e sondare i clienti significa comprendere perché si è scelti e preferiti.
2. **Cliente:** il paziente è diventato cliente, ciò significa che da soggetto dipendente dal consiglio del farmacista si è trasformato, piaccia o meno, in figura attiva e propositiva sui temi riguardanti il proprio benessere. La comunicazione con lui va perciò modificata e migliorata.
3. **Impresa:** qualsiasi farmacista titolare è un imprenditore e non può nascondersi più dietro l'etica professionale per non affrontare gli aspetti manageriali della farmacia: layout, esposizione, vetrina, organizzazione e controllo di gestione.
4. **Offerta:** tutto ciò che si vende e si propone deve parlare della farmacia e di chi vi opera, del modo in cui costoro vivono il proprio lavoro. I format commerciali standardizzati hanno fatto il loro tempo: in che cosa si può essere unici? La gente ha bisogno di vivere esperienze e di umanità.

5. **Strategia:** svolgere oggi un qualsiasi lavoro senza una visione e un complesso di attività coerenti, da sviluppare nel tempo, consente di ottenere solo risultati casuali ed espone a rischi economici elevati. Vivere alla giornata, senza un piano, è davvero pericoloso.
6. **Coinvolgimento:** l'aria che si respira in farmacia è la medesima che respirano i clienti. Se un titolare non sa coinvolgere i propri collaboratori sul perché è un vero piacere essere un farmacista è praticamente impossibile raggiungere le soddisfazioni sperate. Le persone vanno formate ben oltre l'aggiornamento professionale.

Il miglior marketing, allora, quello che peraltro accomuna ogni professionista, innovatore o tradizionalista, è quello che sgorga spontaneo quando **raccontiamo la nostra storia a chi già ci conosce**. Storia e storie vere, espresse con naturalezza, che restano impresse nella comunità d'appartenenza e che facciano parlare. Il gruppo di persone, i locali della farmacia, l'offerta selezionata per la clientela... Tutto racconta di te. Quale miglior passaparola? Una relazione può durare una vita e non ha bisogno d'altro per sopravvivere.

5. Cosa è la customer experience?

Il cliente è cambiato (in primis il cliente principale, lo Stato), il mercato e il contesto sociale pure: se continuiamo a fare le solite cose ci ritroveremo ben presto incapaci di affrontare il mondo nuovo. E quindi? Sappiamo che le persone desiderano sentirsi sempre meglio e ricercano nei prodotti e nei servizi nuove esperienze. Ma come relazionarsi in modo efficace con tale utenza? Come evolversi per avere un buon impatto su di essa senza perdere il valore principale del farmacista la cui affidabilità e reputazione affondano in secoli di storia?

Ebbene, non c'è cosa peggiore e disorientante per un cliente che trovare in farmacia prodotti, servizi, sconti e approcci comportamentali diametralmente opposti a quanto è consolidato nella sua mente da tempo: basta chiacchierare in giro per ascoltare voci che ormai associano il farmacista ad un qualsivoglia commerciante; ecco perché diffido della formazione commerciale aggressiva, diffido delle promozioni "copiate" dal collega vicino, diffido delle improvvisazioni o delle iniziative che vanno in contrasto con l'identità che si è costruita nel tempo quella specifica farmacia, diffido delle scelte commerciali che vanno di moda. Per di più, siccome il mercato ama le differenze, non le similitudini, è facile rimanere abbindolati da iniziative di marketing vendute come toccasana per

distinguersi, ma nel contempo non è certamente meglio rimanere al palo, sperando nell'azione politica del sindacato o dell'ordine professionale.

Non c'è niente di facile, non c'è mai stato e lo sarà sempre meno in futuro. Allora, **lavora sui fondamentali: si chiamano "atteggiamenti"**. **Allinea il tuo gruppo: saranno questi che renderanno anche efficaci le iniziative di marketing**, se le vorrai, e soprattutto delinearanno il modello lavorativo che più ti piace. E vuoi scommettere che, se piace a te (e non pensare riduttivamente al tornaconto economico), piacerà anche alla tua clientela?

6. Come calcolare il costo delle offerte promozionali?

Le offerte promozionali sono oramai diventate una vera consuetudine e nessuna farmacia ormai vi rinuncia, per svariati motivi: tecniche di cross selling, smaltimento scorte, ravvicinate date di scadenza del prodotto, strategie di marketing,... Ma **come calcolare la marginalità a cui si rinuncia a causa dello sconto temporaneo?** E come si stimano le quantità da vendere in più per non perdere il valore del margine che complessivamente si guadagnava prima dell'offerta promozionale?

A tale valore ci si arriva con facilità. Seguimi in questo esempio: se prima della promozione vendevi 10 pezzi la settimana del prodotto che assicurava un margine unitario di 3 euro (prezzo di vendita netto iva pari a 10 euro e costo d'acquisto di 7 euro), per un totale di 30 euro settimanali, al momento della promozione devi quantomeno difendere la marginalità pregressa ottenibile nel medesimo arco temporale, fatti salvi gli altri vantaggi collaterali di cui ho scritto all'inizio dell'articolo.

Ebbene, se applichiamo uno sconto del 10%, per cui il prezzo scende a 9 euro, ciò significa che perdiamo 1 euro per ogni pezzo (margine che passa da 3 a 2 euro). Ne consegue che, dividendo il vecchio

marginale complessivo settimanale per i 2 euro unitari si ottiene 15, che rappresenta il nuovo livello delle quantità da vendere per tutelare l'incasso pre-offerta promozionale.

Un - 10% nel prezzo in questo caso corrisponde ad un + 50% delle quantità da vendere. Adesso sei pronto per domandarti quanto sia ricettivo mercato alle tue iniziative commerciali. Buon lavoro!

7. Come programmo gli acquisti per migliorare i tempi di giacenza della merce in magazzino?

L'attenzione al magazzino parte da una corretta politica degli acquisti, e questi incidono direttamente sul cosiddetto indice di rotazione delle scorte, ovvero sul numero di volte che in un anno la merce compie un ciclo completo dall'entrata in farmacia all'uscita. La sua analisi è di fondamentale importanza per comprendere molti aspetti economici e finanziari.

Infatti, per un'ottimizzazione logistica della farmacia, con riflessi sulle vendite, sui prodotti scaduti e sui pagamenti, suggerisco sempre di riflettere sui seguenti punti di domanda, a maggior ragione quando analizziamo prodotti con un basso indice di rotazione:

1. Quando acquisti, consulti sempre le tue statistiche di vendita e l'indice di rotazione?
2. Il tuo personale è coinvolto nelle decisioni d'acquisto?
3. Acquisti prevalentemente sulla base di quanto fatto lo scorso anno/stagione o gestisci un budget?
4. Acquisti osservando esclusivamente lo "sconto" applicato dal fornitore?
5. Sai valutare l'impatto finanziario degli omaggi?
6. Valuti con attenzione la tempistica dei pagamenti?

7. Conosci il prezzo effettivo unitario a cui hai acquistato il prodotto?

I **benefici connessi a valori elevati dell'indice di rotazione** sono così sintetizzabili:

- a) ridotto capitale utilizzato;
- b) offerta di un più ampio assortimento, a parità di capitale investito;
- c) riduzione degli spazi di magazzino;
- d) riduzione dei costi di immagazzinaggio.

Mentre i **problemi che si rilevano, sempre con indici molto alti**, sono i seguenti:

- a) maggiore lavoro amministrativo e di messa in ordine;
- b) rischio di rottura di stock e perdita di vendite e/o di clienti;
- c) minori sconti sulle ridotte quantità acquistate.

Nell'ipotesi in cui si riscontrano **bassi indici di rotazione**, viceversa, le **cause** possono ritrovarsi tra queste:

- a) troppe marche per categoria merceologica o troppi formati per prodotto o varietà a prezzi diversi;
- b) si acquistano prodotti non sapendo esattamente che cosa la clientela vada cercando;

- c) il personale di vendita non conosce bene l'assortimento del magazzino;
- d) acquisti eccessivi;
- e) presenza di merce scaduta, che deteriora l'indice di rotazione delle scorte.

Insomma, la rotazione del magazzino è la spia diagnostica di numerosi aspetti organizzativi. Non da ultimo, ti sei accorto che è cambiato il ruolo del magazziniere in farmacia? Oggi dev'essere sempre più capace nell'utilizzo del gestionale per informare il banco di quei prodotti con un indice di rotazione piuttosto basso.

8. Tra sconti, offerte e note credito, quanto mi costa effettivamente la merce?

Sulla mancata conoscenza dei reali prezzi di acquisto della merce in farmacia c'è da dire con schiettezza che **i fornitori rendono talvolta illeggibili i loro documenti**, utilizzando tanti artifici: sconti a tre-quattro livelli percentuali, omaggi specifici (prodotti regalati a seguito di prodotti acquistati dello stesso tipo), omaggi generici (prodotti regalati differenti da quelli oggetto di acquisto, pur sempre vendibili), note credito che "piovono" occasionalmente in farmacia durante l'anno, premi di fine anno/stagione, sconti per pagamenti in contanti, cambio merce,... e chi più ne ha più ne metta!

I tuoi fornitori sono imprese nate con la mentalità commerciale molto prima del più innovatore dei farmacisti e ne sanno una più del diavolo in materia di offerte accattivanti. E siccome è sempre valida la massima secondo la quale si guadagna sicuramente quando si compra bene, perché non è detto che si venderà altrettanto bene, soprattutto di questi tempi, ti suggerisco un piccolo promemoria dei fattori finanziariamente cruciali per gli acquisti, che consiglio di monitorare fornitore per fornitore:

1. sconto effettivo applicato sul costo d'acquisto
2. vincoli sulle quantità minime d'acquisto

3. eventuali obblighi di frequenza d'acquisto
4. tempi di pagamento
5. interessi passivi applicati
6. presenza degli omaggi e loro sostituibilità con altri vantaggi

E, in linea più generale, osserva il costo del denaro di cui la farmacia eventualmente si approvvigiona per pagare i suoi impegni correnti; tanto, per non avere brutte sorprese...

9. Come fare buoni acquisti per assortire la farmacia?

Gli acquisti per assortire la farmacia rappresentano un lavoro impegnativo, poiché vede dibattuto il farmacista tra la conoscenza delle richieste dei clienti, la volontà di dare un'identità alla propria farmacia, le condizioni finanziarie e i termini di pagamento, lo spazio a disposizione, gli indici di rotazione della merce, la compresenza di più linee di prodotto simili, gli interessi e le competenze professionali di chi opera,...

Atteso che è sempre buona norma avere un'idea chiara e darsi una risposta coerente ai dubbi appena espressi, qui ti suggerisco un esercizio molto semplice e al contempo ricco di spunti utili al tuo processo decisionale: prova a **moltiplicare il margine con l'indice di rotazione** e fai una graduatoria decrescente dei prodotti; ne otterrai dei valori e, guardando la classifica dal basso, conoscerai quelle referenze su cui devi agire: eliminarle dall'assortimento o ridefinirne il significato? Intendo dire decidere sulla corretta collocazione e sullo spazio espositivo nonché sui prezzi di vendita, sull'avvio di promozioni, sull'acquisto solo a richiesta del cliente, sul negoziare la scontistica con il fornitore,...

Ovviamente la permanenza nell'assortimento dovrà vederti impegnato sui due parametri in oggetto: o aumenti il margine o incrementi l'indice di rotazione.

10. Come calcolare i margini sui prodotti?

Il margine è la differenza tra il prezzo di vendita di un prodotto e il suo costo d'acquisto (entrambi i valori al netto di iva). Quando vogliamo calcolare il margine complessivo (di reparto o prodotto in un dato periodo di tempo) non bisogna però considerare il semplice costo d'acquisto, ma occorre far riferimento ai ricavi al netto del cosiddetto "costo del venduto". Mi spiego brevemente.

Il costo del venduto (di reparto o di periodo) risulta dalla seguente formula:

$$\text{COSTO DEL VENDUTO} = \text{COSTO D'ACQUISTO} + \text{RIMANENZE INIZIALI} - \text{RIMANENZE FINALI}$$

Quando acquistiamo i solari, ad esempio, non è stagione per venderli e se calcolassimo il margine confrontando i ricavi di vendita (pressoché inesistenti in periodi non estivi) con gli acquisti, risulterebbe un margine negativo. All'inverso in estate, quando i ricavi sono evidenti pur in assenza di costi di fornitura: in una parola, avremmo un margine pari al valore delle vendite.

Conclusione: per avere un margine complessivo corretto, dobbiamo sempre confrontare le vendite con il costo della merce venduta (che

include le differenze di magazzino), quindi considerando i pezzi venduti, a prescindere da quelli acquistati o prelevati dal magazzino.



nuovidea

il mondo cambia, la farmacia pure

info@nuovidea.it

www.nuovidea.it