

# La farmacia deve



DI LAURA BENFENATI

**Non è soltanto una croce e deve far trasparire meglio all'esterno l'impegno e i suoi valori: al recente FarmaBusinessForum non corsi ma percorsi su gestione delle risorse umane, strategie di vendita e di comunicazione**

**S**ulla brochure che abbiamo ricevuto al *FarmaBusinessForum*, organizzato da Cosmetique Active a metà maggio, erano riportate diverse frasi e una in particolare riassume in modo perfetto lo spirito della tre giorni di studio e lavoro dei 320 farmacisti titolari radunati in Sardegna: «Se continui a fare quello che hai sempre fatto, continuerai a ottenere quello che hai sempre ottenuto» (Anonimo).

Non si è parlato di prodotti, al Forte Village di Santa Margherita di Pula: Cosmetique Active ha creato un vero e proprio corso di formazione sulle strategie per affrontare la crisi, che per i titolari non può rappresentare soltanto un pericolo. La farmacia deve puntare sui suoi valori e sui suoi molti punti

di forza, che per essere messi in luce richiedono però un'attenta gestione delle risorse umane, precise strategie di vendita, una comunicazione più efficace. In Sardegna su questi tre argomenti non ci sono stati corsi ma percorsi, svolti in contemporanea in 15 aule, con una ventina di farmacisti ciascuna, e alternati alle assemblee plenarie alla presenza di ospiti come Arrigo Sacchi, Bill Jensen ed Enrico Mentana.

«Ci piace l'approccio multidisciplinare e ci facciamo aiutare da chi ha molto da insegnarci», ha spiegato Roberto Serafini, direttore generale di Cosmetique Active Italia (Cai), «per trasmettervi tre grandi valori sempre validi ma in questo momento ancora di più: innovazione, *value for money*-

per reclutare nuovi consumatori anche grazie a un buon rapporto qualità prezzo - e gestione economica attenta della vostra azienda. Noi in questo momento di crisi siamo per l'attacco».

#### LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

«Non ci si può più permettere di ragionare come se non si fosse un'impresa», ha spiegato Nicola Posa, di Shacklelton Consulting, «di dire frasi del tipo: "Non abbiamo tempo", "Abbiamo sempre fatto così", "Il commercialista mi ha detto che..."». E non si può più prescindere dal gestionale perché, sapendolo leggere, si possono scoprire cose molto interessanti. Mettere ordine, lavorare in pia-

# avere un volto

nificazione, porsi obiettivi e verificare di averli raggiunti è oggi più che mai indispensabile. E poi mettere in relazione i componenti della squadra, fare riunioni periodiche stabilendo priorità, investire in formazione, perfezionare il consiglio di tutto il team, lavorare sulle prime marche dell'assortimento». Tutti questi argomenti, devono essere affrontati con professionalità e metodo. Da anni Shackleton collabora con Cosmetique Active per rendere i farmacisti titolari veri e propri manager della farmacia, attraverso il progetto di formazione *Pharmacien Manager*.

Obiettivi e coinvolgimento della squadra: due le parole chiave della prima giornata di lavori, dedicata alla gestione delle risorse umane. Si è partiti in modo originale parlando de *L'arte della guerra*, un trattato di strategia militare attribuito al generale Sun Tzu, vissuto in Cina tra il IV e il V secolo a.C., in cui si insegna a dominare le situazioni e gli avversari, non soltanto per vincere la guerra ma anche con l'obiettivo di mantenere la pace. Leggendo questo libro si possono trarre alcuni spunti interessanti e adattarli alla propria realtà: «In farmacia la forza sta nella differenza tra persone, ruoli e comportamenti. Flessibilità e orientamento all'obiettivo consentono di ottimizzare i propri sforzi e a non cercare soluzioni complesse, perché le più semplici sono le migliori», ha spiegato Teresa Lenzone, direttore Retail di Cai. «Prima di tutto, è necessario porsi in farmacia un obiettivo, che è sicuramente di tipo numerico - aumento del fatturato e del margine - ma anche di tipo metodologico: come raggiungere quel risultato e come coinvolgere l'intera squadra nel percorso».

Prima di definire l'obiettivo è però importante effettuare un'analisi e utilizzare tutti gli strumenti che si hanno a disposizione in farmacia, come il gestionale, i dati delle aziende, lo studio del bacino di utenza, quello del clima del team eccetera.

Fondamentale è poi distinguere l'obiettivo dallo strumento: un nuovo arredamento, per esempio, non significa strategia di assortimento, una macchina per la diagnostica non vuol dire aumento del servizio alla clientela, sono soltanto strumenti. «Spesso in farmacia si viaggia su binari paralleli, non si conoscono le priorità e quello che guida il lavoro dei singoli è frutto di tradizione», ha spiegato Lenzone. «È quindi necessario dare regole, organizzare, definire ruoli, aree di intervento. Ed è importante la comunicazione tra le varie aree, per esempio tra i farmacisti al banco dell'etico e le responsabili dermocosmetiche, nel rispetto delle singole professionalità. Il titolare deve esercitare la sua leadership: la squadra, come l'esercito, deve essere guidata correttamente da un leader che abbia le giuste caratteristiche». Quali sono queste doti? Quelle di un generale, secondo Sun Tzu, sono cinque: sincerità, conoscenza, coraggio, benevolenza, severità. E quelle di un titolare? «Il leader in farmacia deve credere nella professione, nel sapere, nella comunicazione e nelle persone, deve parlare con i suoi collaboratori, sapere in certi casi rinunciare ed essere sempre molto concreto», ha aggiunto Lenzone.

Il titolare in farmacia non può fare tutto - come spesso accade - deve riuscire a fare applicare ai suoi collaboratori il suo metodo, condividendo obiettivi, tecniche e strumenti. Deve definire le competenze chiave per ogni ruolo, che sono diverse dalle responsabilità (vedi tabella a pagina 6). Definire gli obiettivi è importante ma lo è altrettanto creare una vera e propria *job description* per ogni ruolo presente in farmacia, anche imparando dagli altri retailer, e allineare la squadra, parlando con i propri collaboratori: i colloqui singoli sono importanti nel lavoro in farmacia così come l'indagine di clima, che consente di «prendere la temperatura del team».

Un altro aspetto interessante è come e >

## Angeli al banco

L'iniziativa "La farmacia del cuore", realizzata da Cosmetique Active Italia, ha contribuito a mettere in evidenza - se ci fossero ancora dubbi - che i farmacisti sono anche angeli: nel sito dell'azienda, infatti, è stato possibile votare le iniziative di carattere sociale realizzate nel 2008 dai titolari di farmacia. Il vincitore del concorso è stato Giorgio Nenna (Orsogna-Ch) con il "Progetto nadololo", seguito da "Farmacuore per Telefono Rosa" di Paolo Dabbene (Torino) e "Mimosa" realizzato da Rocco Tanga (Vallata-Av).

Giorgio Nenna, attraverso il Movimento spontaneo dei farmacisti italiani, ha creato una rete di colleghi che nei loro laboratori galenici hanno preparato il nadololo - farmaco cardiologico non più distribuito dall'azienda farmaceutica - coprendo tutto il territorio nazionale.

Paolo Dabbene ha distribuito nella sua farmacia un volantino sulla violenza contro le donne, ricco di informazioni, consigli, indirizzi e ha realizzato un gel doccia il cui ricavato della vendita è stato interamente devoluto a Telefono Rosa. La farmacia Dabbene e tutte quelle affiliate alla rete "Farmacuore" hanno raccolto oltre 10.000 euro.

Rocco Tanga, coinvolgendo l'Associazione femminile locale, le autorità e il sindaco del suo paese, ha sensibilizzato le ragazze sull'importanza della vaccinazione contro l'Hpv e le donne sulla necessità di Pap Test regolari e ha messo a disposizione i vaccini a prezzo di costo, rinunciando al margine e contribuendo con oltre 10 euro a dose. Ha poi attivato una raccolta fondi per contribuire a ridurre ulteriormente il costo. Circa 300 ragazze dai 13 ai 26 anni, non incluse nel programma gratuito, sono state avviate al programma di vaccinazione risparmiando più del 40 per cento.

**RUOLO DELLO STORE MANAGER**

**Obiettivo:** Garantire l'economicità del punto vendita attraverso il coordinamento delle risorse a lui affidate

Attività	Conoscenze	Capacità
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Analizzare i risultati del punto vendita</li> <li>◆ Definire il mix di vendita</li> <li>◆ Definire il marketing mix</li> <li>◆ Assicurare l'applicazione del merchandising e del visual merchandising</li> <li>◆ Gestire i collaboratori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Controllo di gestione, funzionamento dell'organizzazione reportistica</li> <li>◆ Conoscenza dei bisogni del cliente</li> <li>◆ Conoscenza dettagliata dell'offerta, dei bisogni del cliente</li> <li>◆ Assortimento, pricing, comunicazione e promozione</li> <li>◆ Conoscenza del merchandising e del visual</li> <li>◆ Conoscenza delle tecniche di allestimento degli spazi</li> <li>◆ Conoscere gli indicatori di performance</li> <li>◆ Conoscere le tecniche di selezione del personale</li> <li>◆ Conoscenza del team management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Analisi, sintesi, creatività</li> <li>◆ Visione economica, orientamento ai risultati, controllo</li> <li>◆ Comunicazione e negoziazione</li> <li>◆ Gestione della complessità</li> <li>◆ Ampiezza di interessi</li> <li>◆ Capacità di sintesi e valutazione</li> <li>◆ Leadership</li> <li>◆ Organizzazione</li> <li>◆ Programmazione</li> <li>◆ Gestione del conflitto</li> </ul>

Fonte: La gestione delle risorse umane della prospettiva relazionale - Ubaldo Macchitella

**TABELLA 1**

che cosa si comunica ai collaboratori in farmacia: condividere le regole di gestione di un'impresa può essere utile a tutti. Un obiettivo in pezzi (pezzi più valore, per dare una visione più corretta) può essere un buon metodo, così come creare termini di paragone interni (numero di scontrini vs anno precedente) ed esterni (confronto con il mercato-dati delle farmacie della zona).

«Le responsabilità chiave di un titolare, in sintesi, devono essere sicuramente analizzare i risultati del punto vendita, gestire la squadra indagandone il clima, dare obiettivi e verificarne il raggiungimento, conoscere bene il mercato, guardarsi intorno, controllare gli altri mercati e adattarli alla propria realtà, cavalcare un po' le tendenze e le mode», ha concluso Lenzone.

Per dirla con Arrigo Sacchi, piacevolissimo ospite della prima giornata: «L'allenatore deve dare un gioco e un'identità al gruppo

e tutto questo contribuisce a migliorare ogni giocatore. I singoli talenti vanno messi in condizione di essere disponibili per la squadra e il coach deve trattare tutti allo stesso modo, anche i fuoriclasse».

**ASSORTIMENTO, MARCHE E POSIZIONAMENTO**

Il mercato della farmacia in passato era quasi esclusivamente rappresentato dall'etico, oggi invece l'offerta è più integrata e spazia, in percentuali assai diverse tra farmacia e farmacia, nell'ambito commerciale. In futuro i servizi ai consumatori avranno sempre più rilevanza, la forbice tra le diverse tipologie di farmacie è destinata ad allargarsi e l'assortimento sarà sempre più rappresentato dalla somma di prodotti e servizi.

Oggi per assortimento si intende l'insieme di tutti i prodotti proposti all'interno di un punto vendita, o di un suo reparto, atti a soddisfare le esigenze della clientela e a

offrire la migliore scelta possibile. L'assortimento può essere ampio (numero di esigenze soddisfatte) e profondo (numero di alternative per esigenza). Dalla ricerca Nielsen presentata a Cosmofarma, di cui vi abbiamo parlato nel numero scorso, emerge che dei 35 milioni di individui che acquistano prodotti per la cura della persona, il 10 per cento compra anche in farmacia e il 75 per cento di questi è rappresentato da donne: sono 2,6 milioni quelle che dichiarano di comprare ogni 4-6 mesi in farmacia. Di queste un milione e mezzo ci va da 2 a 6 volte l'anno, 600.000 almeno una volta al mese, 500.000 una volta all'anno. In questo canale c'è una prevalenza di acquirenti sofisticate: donne colte, lavorativamente attive, orientate al futuro, attente all'ambiente e che preferiscono avere un rapporto personale con chi vende. Donne mediamente più evolute di chi compra cosmetica in generale.

Per allestire un assortimento è quindi importante che il titolare abbia chiari i punti di forza del canale (clientela evoluta, prodotti specializzati e fiducia da parte del consumatore) e la tipologia di cliente della farmacia.

«Per quel che riguarda il posizionamento delle marche dermocosmetiche, si distinguono in base alla loro strategia, all'utilizzo in particolare dei seguenti parametri di comunicazione: televisione, altri media, consiglio, informazione medica e congressi, animazione e servizi», ha spiegato Lenzone. «Esistono cinque tipologie di marche: le dermocosmetiche, le entry price, le dermatologiche, le selettive e le naturali. Il punto di partenza, per decidere quali includere nel proprio assortimento, è la quota delle macrocategorie».

Se si prende una marca per ogni tipologia si deve avere in farmacia una responsabile dermocosmetica molto preparata ma si ha la possibilità di intercettare la maggioranza dei consumatori. «Nella scelta certo si deve tener conto di alcuni fattori, primo fra tutti la quota di mercato, poi che la marca sia coerente con il canale farmacia e vi investa, che magari più marche appartengano a uno stesso gruppo, per accrescere il proprio potere negoziale, che l'azienda fornisca servizi e strumenti e che la squadra della farmacia creda in quei prodotti», ha aggiunto Lenzone. La direzione migliore è coprire con più alter-

native tutte le esigenze, per avere più possibilità di intercettare clienti (vedi figura 1). È necessario quindi costruire un sistema di monitoraggio dei dati delle vendite, attraverso il gestionale. Come sta andando il reparto cosmetico in farmacia? Qual è la performance di ciascuna marca della categoria? Per offrire un miglior assortimento di marche e prodotti come si può fare? Nel settore igiene e bellezza ci sono 1.287 aziende, 15.754 prodotti, 39.099 confezioni. Un parametro di scelta fondamentale, in questo periodo di crisi, può essere, per esempio, il rapporto qualità prezzo: la farmacia è sicuramente competitiva su questo fronte, soprattutto se l'offerta è data non solo dal prodotto ma anche dal consiglio.

«Le responsabili dermocosmetiche magari su una crema viso rimandano all'infinito il momento di parlare di prezzo, che viene spesso giustificato, facendo un grave errore: non ci sono in farmacia prodotti che costano di più che in profumeria e il servizio è sicuramente diverso», ha spiegato Lenzoni. Molto poi si può e si deve fare sul fronte del merchandising: lo spazio in farmacia è limitato e le clienti vi passano poco tempo, quindi mettere in evidenza la presenza delle diverse marche diviene fondamentale. Così come creare sinergia tra il banco dell'etico e quello della dermocosmesi: «Quando lavorano insieme, magari iniziando con la proposta da parte dei farmacisti del banco etico di una marca dermatologica, il sell out esplosivo», ha spiegato Lenzoni.

«Il Progetto etico-cosmetico organizzato da La Roche-Posay e Inneov, che coinvolge al momento 320 farmacie, prevede anche che se una persona acquista, per esempio, un farmaco fotosensibilizzante, gli viene segnalato sullo scontrino, con invito a rivolgersi al farmacista per un consiglio».

Promozioni, esposizione di prodotti e comunicazione sono assi che si prestano a molti miglioramenti in farmacia. La comunicazione, in particolare, rappresenta da sempre un punto debole della categoria: «Traspare la fatica e l'impegno dei farmacisti all'esterno?», ha chiesto Beatrice Pardi, direttore Comunicazione e progetti strategici di Cai a Enrico Mentana, già direttore del Tg 5. «I farmacisti



finora sono stati molto sulla difensiva, non hanno comunicato bene, basta ricordare la pubblicità da riservisti di qualche anno fa, che sembrava un bugiardino», ha spiegato il giornalista. «Agire di rimessa è sempre un errore. La farmacia è forte sul territorio, ma è necessario che la categoria orchestri campagne, guadagni in reputazione e credibilità. Dovete interagire con i mezzi di comunicazione locale, attivarvi sul fronte delle pubbliche relazioni, parlare per slogan, fare gioco di squadra». E quale aspetto dovrebbe essere messo in evidenza, delle farmacie, per darne

un'immagine più moderna? «Il recupero delle radici», ha risposto Mentana «la farmacia deve avere un volto, è una persona, è franchezza, è credibilità, non è una croce».

E ha tanto da dire, ha aggiunto Roberto Serafini: «Tutto cambia? Cambiamo tutto: noi vogliamo una farmacia sempre più forte e tutte le iniziative che le danno valore hanno il nostro sostegno». Il «Progetto Media», per esempio, a cui hanno lavorato tutti i farmacisti presenti al *FarmaBusinessForum*. Di questo però, e della terza giornata di lavori dedicata alla comunicazione, vi parleremo nel prossimo numero.

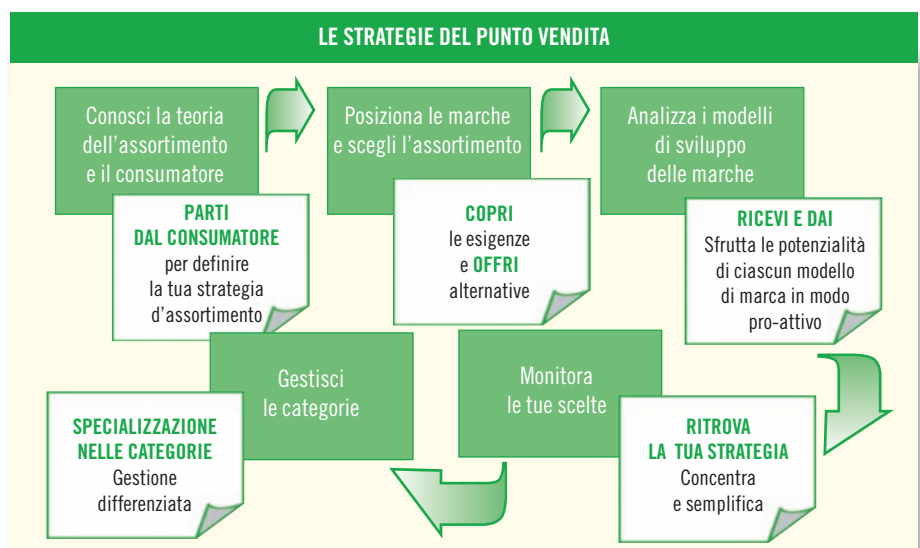


FIGURA 1