

**Restarting Master Cluster nella sessione di aprile  
ha trattato un importantissimo tema**

# Ottimizzazione della gamma e dell'offerta

- **Creare una gamma snella e funzionale**
- **Sapere analizzare il magazzino**
- **Le scelte giuste che creano reddito e marginalità**

**I**ndubbiamente una delle attività più importanti e difficili da organizzare per il farmacista imprenditore è la creazione di un'offerta di prodotti e servizi idonei a soddisfare le esigenze della propria clientela. Un mix sempre più delicato da creare, in modo che

per ciascun consumatore ci siano risposte coerenti alle aspettative.

Durante le aule virtuali del settimo appuntamento con Emanuele Mormino, i farmacisti imprenditori hanno affrontato un tema decisamente

delicato, che oggi deve essere analizzato da un punto di vista diverso: "la visione del cliente". Le scelte assortimentali, che in passato andavano verso la disponibilità di gran parte dei prodotti in commercio, oggi tendono a essere molto più strategiche, in

modo da mettere a disposizione del farmacista e degli addetti di reparto una corretta selezione di soluzioni idonee a gestire le vere esigenze del consumatore che frequenta la farmacia.

## **Essere coerenti con il proprio assortimento**

In passato si tendeva spesso a sovraccaricare la farmacia, ingolfando tantissimo alcuni meccanismi organizzativi, primo dei quali la gestione del magazzino in cui si riscontrano molto frequentemente eccessi di giacenze, che tendono a riempire il pesante paniere degli invendibili.

Una cattiva organizzazione delle scelte di assortimento comporta un eccessivo spreco di tempo, che si trasforma in maggiori costi e minore redditività.

La prima analisi effettuata dai vari gruppi si è focalizzata sulle modalità con le quali selezionare

la gamma, definendo quanto sia importante lavorare a monte del processo, programmando la tipologia di assortimento di cui si vuole disporre, che deve essere sempre coerente con il posizionamento, che si palesa sempre come focus assolutamente strategico in ogni sessione di *Restarting Master Cluster*.

Naturalmente la creazione della gamma si differenzia in funzione del cluster delle farmacie: la dimensione dello store è profondamente condizionante, poiché nelle farmacie di grandi superfici non bisogna appesantire troppo il magazzino; mentre nelle farmacie piccole, che spesso dispongono di spazi risicati, è necessario approvvigionarsi con una selezione mirata e definita di tutto ciò che serve per una gestione ottimale delle esigenze della clientela.

Acquisti, assortimento e magazzino sono strettamente legati a un'accurata analisi del dato, quindi, è indispensabile avere una certa dimestichezza con il gestionale

**re starting**  
master cluster



di cui si dispone. In diverse aule si sono prese in considerazione le dinamiche di controllo più efficaci per la verifica del dato, senza cadere in una "analisi fredda" dei processi. Bisogna assolutamente verificare costantemente le scelte di acquisto e i dati di vendita, senza tralasciare l'orientamento della clientela, che può fornire diversi spunti anche per la gestione di quelle esigenze non eccessivamente palesi, che cominciano a emergere.

### **Occhio alla gestione del magazzino**

La gestione del magazzino ha destato enorme interesse, specialmente quando si è trattato il tema

dell'indice di rotazione, che è stato analizzato come dato generale, ma soprattutto come indicatore di salute per ciascun reparto, mettendo in evidenza come un accurato controllo di questo dato possa permettere di analizzare in sequenza: la farmacia, l'area, il reparto, sino ad arrivare a ogni singola ditta. Molto frequentemente alcune aziende presentano prodotti che hanno varie velocità di rotazione: una parte di referenze che gira bene e un'altra che, invece, stenta a muoversi.

Partendo dal teorema di Pareto si è visto come il 20% delle referenze produca l'80% del fatturato; ciò comporta che, oltre ad analizzare le vendite, bisognerebbe acquisire la competenza per una corretta analisi del "non venduto",

che di fatto zavorra molto spesso il magazzino. Se la merce non ruota adeguatamente il rischio di vederla trasformarsi in un'onerosa immobilizzazione finanziaria è una certezza.

I *re starters* hanno apprezzato molto le indicazioni relative a quali aspetti considerare per ottimizzare la gestione del parterre di aziende di cui si dispone, specialmente nel reparto cosmetico, che è apparso spesso abbastanza critico, quando manca un'adeguata selezione delle linee suddivise per esigenza e per target. Sarebbe opportuno verticalizzare il più possibile, al fine di ottenere le condizioni migliori con le aziende di riferimento, evitando quelle eccessive dispersioni che molto spesso condizionano le scelte al banco.

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

## OTTIMIZZAZIONE della gamma e dell'offerta

### Assortimento e private label

Essendo l'assortimento assolutamente strategico, Emanuele Mormino ha trattato l'aspetto manageriale del budget, uno strumento utilissimo con il quale assegnare alle varie aziende (le più importanti) un ipotetico volume di fatturato, in modo da ottimizzare la programmazione della gamma. Questa attività raramente viene messa in pratica dai farmacisti titolari, i quali hanno chiesto diversi approfondimenti sull'argomento. Sono stati, così, messi in luce e commentati i tanti "trucchetti" che le aziende e i loro agenti utilizzano durante una trattativa o la compilazione di un ordine.

Molte delle farmacie partecipanti dispongono di una *private label*, argomento molto interessante

affrontato con scrupolosità, per mettere in evidenza quali siano i numerosi benefici e quali possano essere gli aspetti da attenzionare per una gestione ottimata dei prodotti a marchio. Disporre di una gamma ben selezionata di prodotti esclusivi è un sicuro vantaggio, specialmente per quelle referenze che sono presenti in tanti canali, non ultimo l'online, che sulla leva prezzo risulta sempre difficile da contrastare.

Naturalmente la crescita dei servizi crea la necessità di definire la loro proposta e il relativo assortimento per una farmacia organizzata. La gamma di servizi si allarga e bisogna comprendere bene quali siano i più interessanti, ma soprattutto i più redditizi e qualificanti. Ci sono tante opportunità per chi ha deciso di investire sui servizi, scegliendo le tecnologie

più interessanti. Si è tornati a parlare anche di modalità di ingaggio e di gestione del cliente, che sono sempre argomenti molto coinvolgenti per tutti i partecipanti di ogni cluster. I farmacisti riportano come sia utile lavorare attivamente sui clienti, attraverso una comunicazione differente da quella che solitamente si riscontra.

### Gli interventi delle "sessioni speciali"

Sono partite anche le sessioni speciali e tre illustri ospiti hanno presentato i loro temi.

**Franco Falorni**, rinomato dottore commercialista e revisore dei conti dello Studio Falorni, nel primo dei webinar ha affrontato con cura i numeri e gli indici da tenere sotto



controllo per verificare lo stato di salute della propria farmacia.

Dopo un'interessantissima prefazione sugli scenari che il settore ha appena trascorso con l'emergenza Covid, Falorni ha evidenziato come bastino pochi numeri da tenere sempre sott'occhio, per comprendere se l'andamento è proficuo e redditizio.

I dati economico-finanziari devono essere sempre a portata di mano per l'imprenditore, in modo che ci sia un controllo attivo e la possibilità di agire velocemente laddove ce ne fosse bisogno.

**Marco Alessandrini**, della Banca del Fucino, nel secondo webinar ha parlato con accuratezza di finanza e di come un farmacista imprenditore debba tenere in ordine il proprio asset finanziario. Sono stati ben descritti quali possano

**Nel corso delle sessioni speciali si sono trattati gli aspetti finanziari e di bilancio della farmacia**

essere gli strumenti migliori per gestire il proprio credito e come si possa investire in modo sostenibile per intercettare al meglio lo sviluppo della propria azienda farmacia, mantenendosi costantemente al passo con i tempi. La recente crescita dei tassi di interesse ha modificato i bilanci, appesantendo le farmacie indebitate con maggiori oneri finanziari che possono pesare in modo importante sulla determinazione degli utili.

**Roberto Santori**, affermato dottore commercialista socio di Sediva Studio Associato Bacigalupo-Lucidi, ha intrattenuto i farmacisti con il suo webinar, durante il quale ha trattato con cura e attenzione l'analisi del bilancio, fornendo tantissime informazioni utili per inquadrare al meglio l'andamento della propria attività. Sono state analizzate le varie voci di costo, cercando di comprendere quale sia il range nel quale mantenerli. I farmacisti sono stati molto attenti alle indicazioni di Santori, che ha voluto evidenziare come alcuni dati spesso vengano travisati e presi in considerazione non correttamente, finendo con il fuorviare la visione sull'andamento aziendale della propria farmacia.

*Silvia Martello*