



του Νίκου Καζάζη

## Μόνη επιλογή η αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου

Στα χρόνια της κρίσης οι δυσμενείς συνθήκες της αγοράς και οι άλογες αποφάσεις παραγόντων της πολιτείας όχι μόνο έχουν οδηγήσει σε σημαντική συρρίκνωση εργασιών, αλλά απειλούν ακόμα και τη βιωσιμότητα πολλών φαρμακείων. Η μόνη επιλογή που μπορεί να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα και να δώσει ώθηση στην ανάπτυξη εργασιών των φαρμακείων μέσα στο σύγχρονο αλλά ασταθές ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι η αλλαγή του επιχειρηματικού τους μοντέλου.

Αυτό είναι πλέον αναγκαίο, γιατί το μέλλον δεν αποτελεί προέκταση του παρελθόντος. Αντίθετα, είναι μια σειρά ασυνεχειών με προκλήσεις, τις οποίες εσείς ως ιδιοκτήτες των φαρμακείων, πρέπει να είστε πάντα έτοιμοι να αντιμετωπίσετε.

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι τα φαρμακεία σας θα πρέπει να μετεξελιχθούν σε δυναμικές επιχειρήσεις που θα μπορούν να προσαρμόζονται συνεχώς στις ραγδαία μεταβαλλόμενες συνθήκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Να γίνουν επιχειρήσεις ικανές να αντιμετωπίσουν την είσοδο τυχόν νέων «παικτών» στην αγορά και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις πολυμορφικές ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών, εφαρμόζοντας νέες στρατηγικές ανάπτυξης εργασιών με σύγχρονο μάντζμεντ, νέα συστήματα εμπορικής λειτουργίας και εφαρμογή μεθόδων αποτελεσματικού μάρκετινγκ.

Ωστόσο, πολλοί από εσάς τους φαρμακοποιούς θεωρείτε ότι οι σύγχρονες τεχνικές του μάρκετινγκ δεν συνάδουν με το

επάγγελμα-λειτουργημά σας. Άλλοι πάλι έχετε την άποψη ότι το μάρκετινγκ είναι για τους «μεγάλους» και όχι για το δικό σας φαρμακείο, επειδή η λειτουργία του εξυπηρετεί μια τοπική αγορά ή ένα μικρό τμήμα της και ο κύκλος εργασιών του είναι περιορισμένος. Αν έχετε αυτές τις απόψεις, ίσως πρέπει να το ξανασκεφθείτε. **Το φαρμακείο σας χρειάζεται το μάρκετινγκ περισσότερο ίσως από άλλες επιχειρήσεις.**

### ΓΙΑΤΙ ΤΟ ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ ΣΑΣ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθός της και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από τις ικανότητες που αυτή έχει να διαθέτει με αποτελεσματικό τρόπο τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στην αγορά. Με άλλα λόγια, από τις ικανότητες που έχει η επιχείρηση στο μάρκετινγκ. Συνεπώς, η αρνητική

στάση απέναντι στην επιχειρησιακή λειτουργία του μάρκετινγκ και η αντίσταση στην εφαρμογή των αρχών και τεχνικών του στο σύγχρονο φαρμακείο αποτελούν μια μυωπική αντίληψη για το ρόλο και τη συνεισφορά του στην ανάπτυξη των εργασιών σας. Παραβλέπουν το γεγονός ότι το φαρμακείο σας είναι ένα «ιδιότυπο κατάστημα», που εκτός από τον κοινωνικό του ρόλο και την υπεύθυνη «φαρμακευτική φροντίδα» που προσφέρει, έχει και εμπορική δραστηριότητα. Εσείς όμως ως ιδιοκτήτης του, σε αντίθεση με όλες τις άλλες εμπορικές επιχειρήσεις, δεν έχετε τη δυνατότητα να ορίσετε τις τιμές για την κύρια κατηγορία προϊόντων, από τα οποία αντλείτε το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου και των κερδών σας. Αυτές καθορίζονται με κυβερνητικές αποφάσεις. Η πολιτεία ορίζει επίσης τα προϊόντα που υποχρεωτικά πρέπει να έχετε σε απόθεμα στο φαρμακείο σας, τον απαραίτητο εξοπλισμό, τους κανόνες λειτουργίας του, καθώς και τους κανόνες αποπληρωμής των υποχρεώσεων του ΕΟΠΥΥ για τα προϊόντα που έχετε διαθέσει στους ασφαλισμένους του και για την απόκτηση των οποίων έχετε επενδύσει δικά σας κεφάλαια.

Αυτό που δεν ορίζει η πολιτεία είναι ο αριθμός των πελατών που πρέπει να έχει το φαρμακείο σας, ώστε να διατηρείται βιώσιμο. Αυτό αποτελεί δική σας ευθύνη. Αν μπορείτε να αποκτήσετε και να διατηρήσετε έναν αριθμό πελατών ικανό να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα του, έχει καλώς. Αν όχι, θα οδηγηθείτε στην έξοδο από την αγορά.

Συνεπώς, κάθε φαρμακείο πρέπει να αναπτύξει δικές του δυνάμεις που θα του επιτρέπουν να προσελκύει και να διατηρεί έναν αριθμό πελατών, που θα διασφαλίζει πρωτίστως τη βιωσιμότητά του και βεβαίως τη μέγιστη δυνατή ανάπτυξη των εργασιών του. Το μάρκετινγκ, προσαρμοσμένο πάντα στις ιδιαιτερότητες του κλάδου σας, είναι το «εργαλείο» που αν το χρησιμοποιήσετε σωστά, θα σας βοηθήσει στην επίτευξη αυτού του στόχου.

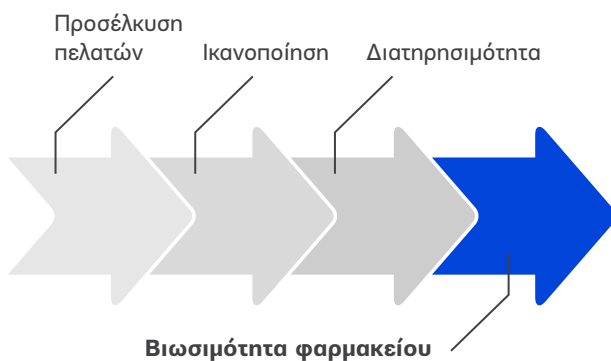
## **ΠΩΣ ΘΑ ΕΦΑΡΜΟΣΕΤΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ ΣΑΣ**

Πρώτα απ' όλα, θα πρέπει να κατανοήσετε τι είναι το μάρκετινγκ. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται δεκάδες ορισμοί που προσπαθούν να αποδώσουν με ακρίβεια την έννοια και το περιεχόμενο του όρου «μάρκετινγκ». Εσείς όμως είστε άνθρωποι της πράξης. Δεν σας ενδιαφέρουν οι θεωρητικές προσεγγίσεις αλλά το αποτέλεσμα. Συνεπώς δεν χρειάζεται να ψάχνετε για ορισμούς για να κατανοήσετε τι πραγματικά είναι το μάρκετινγκ. Αρκεί να θυμάστε ότι:

***Το μάρκετινγκ είναι η τέχνη να δημιουργεί η επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες και να μπορεί να τους διατηρεί.***

Ο ορισμός αυτός υπαγορεύει τις προτεραιότητές σας στο πεδίο της εμπορικής λειτουργίας του φαρμακείου σας.

## **Προτεραιότητες εμπορικής λειτουργίας**



Οι ικανοποιημένοι πελάτες και η ικανότητα διατηρησιμότητάς τους αποτελούν τα κύρια «περιουσιακά στοιχεία» μιας επιχείρησης, που μπορούν να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξή της. Χωρίς ικανοποιημένους πελάτες και ικανότητα διατήρησής τους, η επιχείρηση αργά ή γρήγορα θα «πεθάνει».

Για να προσελκύσετε πελάτες στο φαρμακείο σας και να τους έχετε πάντα ικανοποιημένους, θα πρέπει να εφαρμόσετε δοκιμασμένες πρακτικές σύγχρονου μάρκετινγκ, στο πλαίσιο πάντα της δεοντολογίας του φαρμακευτικού κλάδου.

Αν αποφασίσετε να προχωρήσετε προς αυτήν την κατεύθυνση, ακολουθήστε τα παρακάτω βήματα.

## **ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΤΕ ΣΤΟ ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ ΣΑΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Μόνο έτσι μπορεί να γίνει πράξη ο ορισμός που διατυπώθηκε παραπάνω.

Η κουλτούρα μάρκετινγκ εκφράζει ένα επιχειρησιακό σκεπτικό που εστιάζει στην αρχή της πλήρους ικανοποίησης των αναγκών κάθε πελάτη, μέσα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και τη σωστή εξυπηρέτησή του, και όχι απλά στην πώληση προϊόντων και υπηρεσιών που εστιάζει μονομερώς στην ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι όλες οι ενέργειες οι δικές σας και των συνεργατών σας στο φαρμακείο, ανεξάρτητα από το κύριο αντικείμενο της εργασίας τους, πρέπει να έχουν ως κύριο σκοπό την πλήρη και εξατομικευμένη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

## **ΣΧΕΔΙΑΣΤΕ ΤΗΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΣΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

Η κουλτούρα μάρκετινγκ περιλαμβάνει και το σχεδιασμό αντίστοιχων δράσεων. Ορισμένοι από εσάς συνηθίζετε να πραγματοποιείτε προωθητικές ενέργειες με σκοπό την





αύξηση των πωλήσεών σας. Οι περισσότεροι όμως κάνουν αυτές τις ενέργειες αποσπασματικά, με συνέπεια να μην είναι πάντα αποτελεσματικές. Είναι καλύτερα να σχεδιάζετε τις δράσεις σας.

Ο **σχεδιασμός (planning)** είναι η πιο σημαντική λειτουργία του μάρκετινγκ, γιατί αποτελεί το θεμέλιο της επιχειρηματικής σας δραστηριότητας. Στο πλαίσιο της διαδικασίας σχεδιασμού θα πρέπει να καθορίσετε εκ των πρότερων τι πρέπει να γίνει, πότε θα γίνει, πώς θα γίνει και ποιος ή ποιοι θα έχουν την ευθύνη της υλοποίησης συγκεκριμένων δράσεων. Όλα αυτά μπορείτε να τα αποτυπώσετε σε ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ (marketing plan), που θα αποτελεί τον οδηγό σας στην υλοποίηση των εμπορικών δράσεων του φαρμακείου σας.

Ίσως κάποιοι να θεωρήσουν ότι για ένα ανεξάρτητο φαρμακείο ο σχεδιασμός ως τυποποιημένη διαδικασία και η δημιουργία ενός επιχειρησιακού σχεδίου με εστίαση στο μάρκετινγκ αντιπροσωπεύουν ένα πολύπλοκο έργο που ο φαρμακοποιός δεν μπορεί να φέρει σε πέρας, αλλά ούτε και το χρειάζεται. Η αντίληψη αυτή όμως, ιδιαίτερα ως προς το δεύτερο σκέλος της, είναι εντελώς λαθεμένη. Όλες οι επιχειρήσεις, ακόμα και οι πιο μικρές, χρειάζονται τα επιχειρησιακά σχέδια όπως ο άνθρωπος τα μάτια. Πρέπει να βλέπουν πού πηγαίνουν.

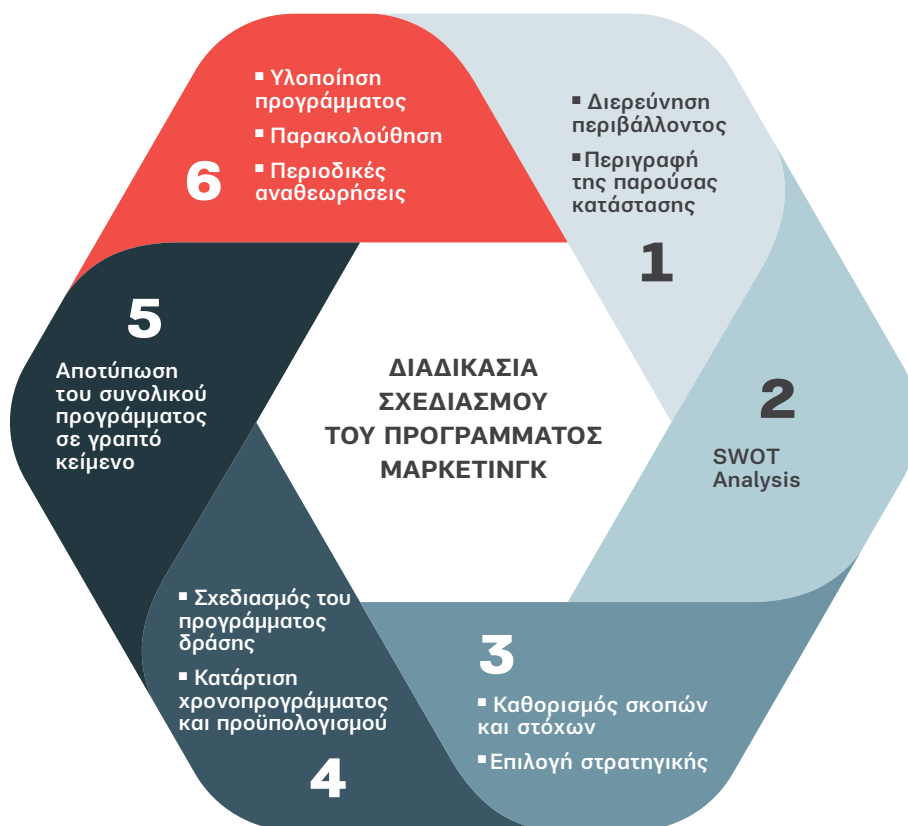
### Τι θα σας προσφέρει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ

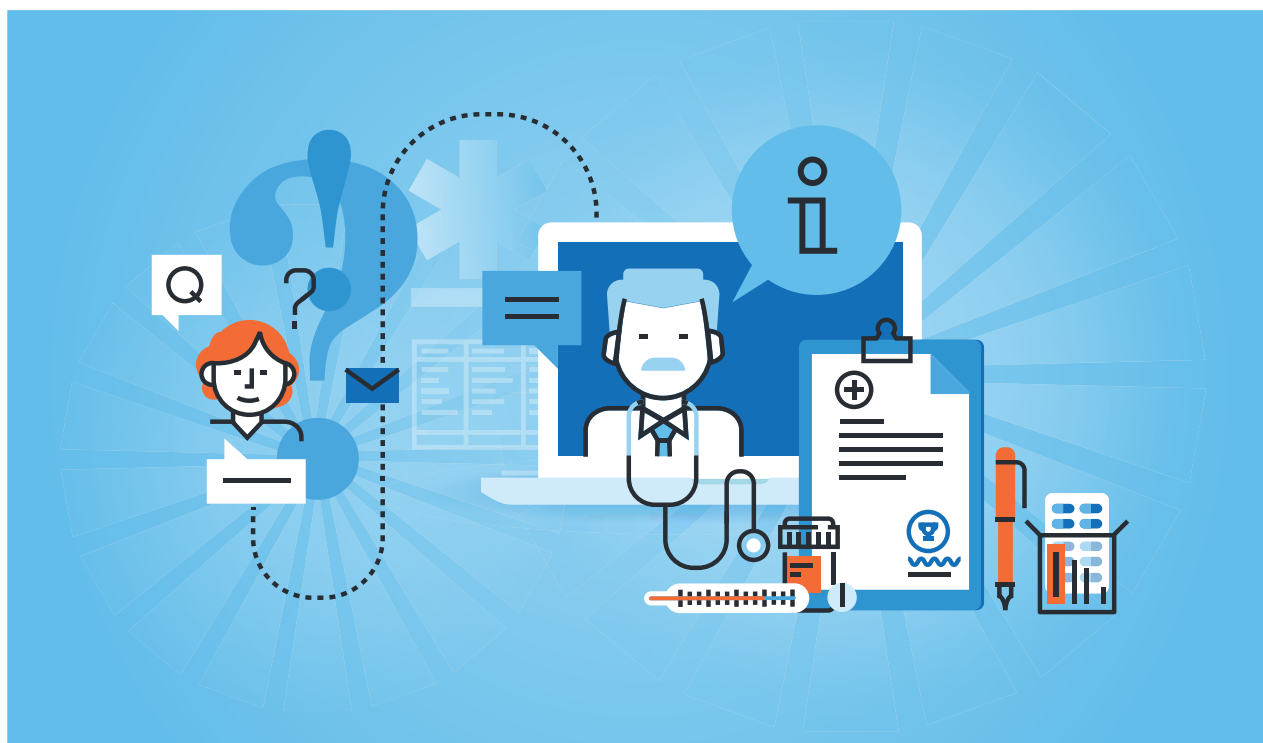
Ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, το οποίο βεβαίως εμπεριέχει και ένα συγκροτημένο πρόγραμμα πωλήσεων, θα σας βοηθήσει:

- να σχεδιάσετε, να υλοποιήσετε και να ελέγξετε αποτελεσματικά όλες τις εμπορικές σας δραστηριότητες
- να ανακαλύψετε και να εκμεταλλευτείτε κατάλληλα νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες
- να αυξήσετε τις πωλήσεις σας και να ενισχύσετε την ανταγωνιστική σας θέση στην αγορά
- να βελτιώσετε τις χρηματικές σας ροές και την κερδοφορία σας
- να αναπτύξετε μηχανισμούς αντίστασης και αντίδρασης στις πιέσεις των άμεσων ή έμμεσων ανταγωνιστών σας
- να διασφαλίσετε τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του φαρμακείου σας.

### ΠΩΣ ΘΑ ΣΧΕΔΙΑΣΕΤΕ ΚΑΙ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΕΤΕ ΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Για να προετοιμάσετε ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ ακολουθήστε μια απλή διαδικασία έξι φάσεων, όπως αυτή που περιγράφεται παρακάτω:





Όλες οι επιχειρήσεις, ακόμα και οι πιο μικρές, χρειάζονται τα επιχειρησιακά σχέδια όπως ο άνθρωπος τα μάτια. Πρέπει να βλέπουν πού πηγαίνουν.

- Στην πρώτη φάση της διαδικασίας θα περιγράψετε συνοπτικά –κρατώντας πάντα σχετικές σημειώσεις– την παρούσα κατάσταση, με αναφορά στα χαρακτηριστικά του φαρμακείου σας και τις συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον, μέσα στο οποίο ασκείται η εμπορική σας λειτουργία. Σκοπός αυτής της περιγραφής είναι ο προσδιορισμός των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία εργασιών του φαρμακείου σας.
- Στη δεύτερη φάση, με βάση τα δεδομένα της περιγραφής που προηγήθηκε, θα προσδιορίσετε τις δυνάμεις (ισχυρά σημεία) και τις αδυναμίες του φαρμακείου σας, καθώς και τις δυνατότητές σας σχετικά με την εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών και την αντιμετώπιση τυχόν επιχειρηματικών προβλημάτων που υπάρχουν στο ανταγωνιστικό σας περιβάλλον. Για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο της «SWOT Analysis».
- Στην τρίτη φάση, έχοντας ως γνώμονα τα αποτελέσματα της «SWOT Analysis», θα καθορίσετε τους αναπτυξιακούς σας στόχους και τη στρατηγική που θα ακολουθήσετε για την επίτευξή τους.
- Στην τέταρτη φάση θα συντάξετε ένα πρόγραμμα δράσης (action plan) που θα περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες για την επίτευξη των στόχων σας.
- Στην πέμπτη φάση θα πρέπει να αποτυπώσετε το

πρόγραμμά σας σε ένα γραπτό κείμενο, το οποίο θα χρησιμοποιείτε στη συνέχεια ως οδηγό των ενεργειών σας.

- Στην έκτη φάση θα υλοποιήσετε το πρόγραμμα με συνέπεια, παρακολουθώντας συνεχώς την εξέλιξή του, προβαίνοντας παράλληλα σε περιοδικές αναθεωρήσεις, όταν χρειάζεται, ώστε να είστε σε θέση να διορθώσετε τυχόν αποκλίσεις από τους προκαθορισμένους στόχους σας.

### **ΜΑΘΕΤΕ ΚΑΛΑ ΤΗΝ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΚΠΤΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ**

Η παροχή εκπτώσεων και προσφορών είναι ένας εύκολος τρόπος για την τόνωση της ζήτησης μεμονωμένων προϊόντων και την αύξηση των συνολικών πωλήσεων του φαρμακείου σας. Όταν όμως παρέχονται απερίσκεπτα, «ροκανίζουν» την κερδοφορία και δημιουργούν ταμειακά ή άλλα προβλήματα. Γι' αυτό, όταν σχεδιάζετε παροχή εκπτώσεων και προσφορών, φροντίστε να κάνετε τους σωστούς υπολογισμούς. Στη συνέχεια βάλτε συγκεκριμένους στόχους πωλήσεων και προσπαθήστε με κάθε τρόπο να τους πετύχετε.

### **ΑΠΟΚΤΗΣΤΕ «ENTREPRENEURIAL MINDSET»**

Εκτός από τα παραπάνω, για τη σωστή υλοποίηση ενός αποτελεσματικού προγράμματος μάρκετινγκ και γενικότερα





για το μάντζμεντ της εμπορικής λειτουργίας, θα πρέπει να μάθετε να σκέφτεστε και να συμπεριφέρεστε ως σύγχρονος επιχειρηματίας, γιατί μόνο τότε θα μπορείτε να έχετε ένα βιώσιμο και κερδοφόρο φαρμακείο. Θα πρέπει δηλαδή να αποκτήσετε αυτό που στην ορολογία του μάντζμεντ ονομάζουμε «entrepreneurial mindset». Εκτός από τις γνώσεις της φαρμακευτικής επιστήμης που αναμφισβήτητα έχετε, θα πρέπει να αποκτήσετε νέες δεξιότητες και γνώσεις σε νέα πεδία.

Η απόκτηση δεξιοτήτων στις τεχνικές πωλήσεων «cross selling» και «up selling», καθώς και η συστηματική εφαρμογή τους θα αυξήσουν τις πωλήσεις σας. **Γνώσεις, που αφορούν τη σύνθεση ενός κερδοφόρου μείγματος προϊόντων, τη διαχείριση και βελτιστοποίηση των αποθεμάτων σας και γενικότερα την οικονομική διαχείριση, το merchandising και τις τεχνικές προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών σας, θα συμβάλουν σημαντικά στη βελτίωση κερδοφορίας του φαρμακείου σας.** Σημαντική είναι επίσης η ενημέρωσή σας σχετικά με νέα συστήματα που μπορείτε να εφαρμόσετε στο φαρμακείο σας, όπως είναι το CRM (Customer Relationship Management) και η διαχείριση κατηγοριών προϊόντων (Category Management).

Για να αποκτήσετε αυτές τις γνώσεις και τις σχετικές δεξιότητες, αδράξτε κάθε ευκαιρία για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Όταν ο χρόνος σας το επιτρέπει, περιηγηθείτε στο διαδίκτυο, όπου υπάρχει πληθώρα άρθρων και σύντομων βίντεο, μέσα από τα οποία μπορείτε να αποκτήσετε πολύτιμες γνώσεις σχετικές με τη διαδικασία και τις τεχνικές μάρκετινγκ και πωλήσεων, καθώς και για όλα τα άλλα θέματα που προαναφέρθηκαν. Αντίστοιχες γνώσεις μπορείτε να αποκτήσετε επίσης και από τη μελέτη βιβλίων με θεματολογία σχετική με το μάρκετινγκ και το μάντζμεντ του φαρμακείου. Ακολουθήστε τις παραπάνω συμβουλές και σύντομα θα δείτε τα πρώτα θετικά αποτελέσματα.

Να θυμάστε ότι στην αγορά υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων:

- αυτές που δημιουργούν το μέλλον τους και αναπτύσσονται
- αυτές που παρακολουθούν παθητικά τις εξελίξεις και καταφέρνουν απλά να επιβιώνουν και
- αυτές που είναι εγκλωβισμένες σε πρακτικές του παρελθόντος και όταν βρεθούν εκτός αγοράς αναρωτιούνται τι συνέβη.

Φροντίστε με κάθε τρόπο η δική σας επιχείρηση –το φαρμακείο σας– να κατακτήσει και να κρατήσει μια καλή θέση μεταξύ των επιχειρήσεων της πρώτης κατηγορίας.

### **Ο 12λογος της σωστής προετοιμασίας ενός προγράμματος μάρκετινγκ στο φαρμακείο**

Πριν ξεκινήσετε τη διαδικασία του σχεδιασμού, ενημερωθείτε καλά για τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής σας.

1. Δώστε στον εαυτό σας τον απαραίτητο χρόνο να σκεφτεί.
2. Χαράξτε μια λογική πορεία και ακολουθήστε τη.
3. Φροντίστε η στρατηγική και οι στόχοι του μάρκετινγκ που επιλέγετε να είναι απόλυτα σύμφωνοι με τη γενικότερη στρατηγική και τους στόχους που έχετε για το φαρμακείο σας. Φροντίστε κυρίως οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί.
4. Προσδιορίστε το ρόλο και τη συμβολή κάθε προϊόντος ή ομάδας προϊόντων στην επιχειρηματική στρατηγική σας.
5. Σχεδιάστε τη δράση σας με κάθε λεπτομέρεια και αποφασίστε:  
Τι πρέπει να γίνει;  
Πώς θα γίνει;  
Πότε θα γίνει;  
Πού θα γίνει;  
Ποιος είναι υπεύθυνος υλοποίησης της συγκεκριμένης ενέργειας;
6. Αξιολογήστε τους διαθέσιμους πόρους και κάντε όσο το δυνατόν ορθολογικότερη την κατανομή τους.
7. Επιτρέψτε στον εαυτό σας να κάνει λάθη πρώτα στα χαρτιά.
8. Γι' αυτό γράψτε, γράψτε, γράψτε.
9. Συζητήστε το περιεχόμενο του πλάνου και ζητήστε τη γνώμη κάθε συνεργάτη σας που εμπλέκεται στην υλοποίησή του. Εξασφαλίστε τη σύμφωνη γνώμη του.
10. Όταν αρχίζει η υλοποίηση του πλάνου, παρακολουθείτε την εξέλιξή του καθημερινά.
11. Κάντε αμέσως τις αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες, όταν οι περιστάσεις το απαιτούν.
12. Να θυμάστε ότι όλη η ενεργητικότητά σας και ο ενθουσιασμός σας για το πλάνο θα πάνε χαμένα, αν δεν το ακολουθήσετε. ▽