

MARTA IDCZAK



BIZNES - APTEKA

JAK NIE DAĆ SIĘ WYPRZEDZIĆ KONKURENCJI

SKUTECZNE STRATEGIE
BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

PODZIĘKOWANIA

Moim rodzicom i siostrze, za tę naturalną wiarę w to, że jeżeli czegoś bardzo chcemy, to droga do osiągnięcia tego stoi otworem. Marcinowi Osmanowi, za czas poświęcony mojej książce, moim pomysłem i wartościom. Za motywację i wskazówki. Także całej grupie mastermind Marcina. Byliście dla mnie wielką inspiracją. Aptekom, hurtowniom, producentom – oprócz codziennych kontaktów zawodowych stanowiliście dla mnie bezpośrednią motywację do tworzenia tych treści. Wszystkim moim koleżankom i kolegom, którzy wspierali mnie w tym projekcie i wierzyli w jego powodzenie.

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA

WPROWADZENIE

CZĘŚĆ I – STARTUJEMY

Na jakim etapie biznesu jestem?

Własne dokonania

Analiza zysków i strat

Nasze zakupy

Podległy mi zespół

Decyzja

Część II – Atrybuty menadżera

Kompetencje

10 cech dobrego menadżera apteki

Wyznaczanie celów

Część III – Skuteczne zarządzanie personelem aptecznym

4 stopnie budowania zespołu

Efektywne zarządzanie

Komunikacja

Motywacja

Egzekwowanie wyników

Edukacja

Wyznaczanie odpowiedzialności

8 zasad skutecznego delegowania zadań

Ćwiczenia praktyczne, które zmotywują twój personel do pracy

10 zasad skutecznego zarządzania czasem

Część IV – Zakupy

Jak wykorzystać w zakupach kategoryzację leków?

Ustanowienie kategorii

Polityka liderów

Grupa zakupowa

SPIS TREŚCI

Część VI – Skuteczna sprzedaż

Wnętrze, które przyciąga

Edukacja pacjenta

Komunikacja z pacjentem

Co z tą standaryzacją obsługi klienta?

Jak ustalić plan promocji w aptece, aby uzyskać wysoką rentowność?

Część VII – Marketing stacjonarny

Ustawa o zakazie reklamy aptek

10 zasad marketingu aptecznego w dobie Ustawy

Wysokorentowny marketing promocyjny

10 sposobów na dodatkowe wzmocnienie marki aptecznej

Część VIII – Identyfikacja marki aptecznej w sieci

Komunikacja marki w social media

Jakie informacje powinna zawierać strona internetowa apteki?

Jak prowadzić bloga aptecznego, aby był wartościowy?

Co mogę komunikować na Facebooku i jak z niego korzystać?

W czym może pomóc aptece konto na Instagramie?

Co mogę komunikować na organizowanych webinarach edukacyjnych?

Czy apteka powinna mieć konto na Youtube'ie?

Jak zbudować dobry newsletter edukacyjny dla pacjenta?

Po co aptece marketing internetowy?

Część IX – Jaka może być przyszłość?

To, co moglibyśmy zrealizować chcąc i mogąc

Skuteczny CRM w aptece

Leki z dowozem do pacjenta

Badanie satysfakcji klienta

Uruchomienie infolinii informacyjnej i edukacyjnej

Info kioski

Aplikacje mobilne komunikowane przez aptekę

Nasza przeszłość to podjęcie decyzji

ZAKOŃCZENIE

PRZEDMOWA

Trzymasz w ręku książkę, która jest efektem moich dwunastu lat doświadczenia w branży farmaceutycznej. Pasji, jaką jest dla mnie biznes, wielu godzin pracy nad sobą i trudnych momentów związanych z umiejscowieniem biznesu farmaceutycznego w obrębie Ustawy o zakazie reklamy aptek. To skrawek mnie samej, kiedy przez tyle lat urządzałam swój mały pokój doświadczeń, by na pewnym etapie stał się pokojem eksperckim.

Wpuszczam Cię do tego pokoju z oczekiwaniem, że jesteś w stanie uwierzyć w siłę potencjału twojej apteki, twojego biznesu, siebie samego. W tę naturalną siłę, która sprawia, że w jednej chwili podnosimy się i realizujemy marzenia. W tę niesamowitą moc inspiracji, jaką wspólnie możemy mieć, kiedy chcemy zmienić coś w naszym biznesie lub otworzyć się na jego nową jakość. W ten obustronny system wartości, jaki możemy sobie dać dzieląc się swoimi pomysłami i szanując często odmienne zdania.

Wszystkie niewykorzystane przesłanki, cele, pomysły niech staną się fundamentem do kreowania nowego oblicza twojego biznesu. Tak samo dobrego, jak teraz, ale jeszcze bardziej świadomego.

Zdążyłam już zobaczyć, jak apteka upada i jak szybko może się podnieść. Jak duże są nasze moce przerobowe i możliwości. Jak bardzo jesteśmy w stanie się poświęcić dla zrealizowania celu. I jak mocno można wierzyć w nieodkryte jeszcze lądy naszego doświadczenia.

Jest tyle niewykorzystanych perspektyw. Tyle obszarów, w których można wzmocnić swoją markę. I tak ogromny potencjał, jaki posiada wiele aptek tradycyjnych. To właśnie ten niewykorzystany potencjał zainspirował mnie do napisania tej książki.



Nie jestem farmaceutką i piszę tę książkę z perspektywy przedsiębiorcy. Nazywam więc pacjenta także klientem. A kiedy piszę o farmaceucie, mam na myśli osobę, która przede wszystkim doradza, a nie tylko wydaje lek. Sprzedaje świadomie, a nie ewidencjonuje. To znaczy, że opisywane przeze mnie korelacje będą nastawione przede wszystkim na wartość sprzedażową.

Nie oznacza to natomiast sprzedaży za wszelką cenę – zapominania o roli, jaką mamy spełnić w stosunku do pacjenta, ani pochlebstwa dla tzw. marketingu ceny poniżej marży (który z marketingiem ma niewiele wspólnego).

Nie oceniam pracy farmaceuty z perspektywy dokonywania transakcji, ale w kontekście wiedzy i praktyki zawodowej, bez której żaden zakup w aptece nie byłby możliwy. Oznacza to, że kiedy piszę o wartościach, jakie daje farmaceuta pacjentowi, mam na myśli jego wiedzę, fachowość, umiejętności i doradztwo. Czyni to z tych wartości szeroko pojęty profesjonalizm w kontakcie z klientem i kreowaniu swojego wizerunku.

Dzisiejszy biznes apteczny nie jest już tym, jaki funkcjonował przed rokiem 2012. Wtedy mieliśmy jeszcze ogromną swobodę w kreowaniu swojej marki pobudzanej przez reklamę naszego przedsiębiorstwa i szersze możliwości sprzeda-

zowe. Mogliśmy w sposób indywidualny ustalać taką strategię marketingu, która łączyła w sobie wiele możliwości intensyfikacji marki aptecznej za pomocą promocji bezpośrednich, współpracy z mediami, dużo bardziej zacieśnionych kontaktów z pacjentem i producentem farmaceutycznym. Mieliśmy też swobodę w budowaniu własnego wizerunku, który mogliśmy komunikować wieloma kanałami informacji, a przez to pomnażać zyski w biznesie. Jako apteka inspirowaliśmy samych siebie do ciągłego rozwijania swojej firmy, która uzyskiwała lepsze wyniki rentowności. A z drugiej strony mieliśmy do czynienia ze wzrostem liczby pacjentów, którzy informowani o promocjach, chociażby poprzez gazetki czekające na nich w skrzynkach pocztowych, bardziej utożsamiali się ze swoją apteką i czekali na kolejne.

Rok 2012, w którym wprowadzono w życie całkowity zakaz reklamy aptek oraz stałe ceny i marże na leki refundowane, zmienił rynek farmaceutyczny i nie wiadomo, czy kiedykolwiek jeszcze wróci do dawnej postaci. W jednej chwili z apteki, która miała prawo reklamować swoje działania, powstało przedsiębiorstwo ze znacznym ograniczeniem rozwoju. Bo w jaki sposób można rozwijać swoją rentowność, jeśli w dobie Ustawy o zakazie reklamy aptek jedyną dopuszczalną reklamą jest informacja o lokalizacji, godzinach otwarcia i danych teleadresowych apteki? Czy istnieje jeszcze miejsce na działania, które nie będą odczytywane jako działania reklamowe, a przysłużą się rozwojowi naszych aptek? Z punktu widzenia Ustawy to, co mamy do zaoferowania w aptece, nie powinno nakłaniać w sposób bezpośredni do zakupu. Jednak należy pamiętać (co często będę akcentować w mojej książce), że apteka to także prowadzenie działalności gospodarczej. Dlatego proces sprzedaży jest naturalną częścią rozwoju naszego przedsiębiorstwa, a analiza jego rentowności i wpływania na nią – konieczna do jego rozwoju.

Dla pacjenta propozycję sprzedażową stanowi już samo wnętrze naszej apteki, wygląd farmaceuty, stosunek do pacjenta, fakt, czy potrafimy mu dobrze doradzić, czy jesteśmy nastawieni na jego edukowanie – to wszystko już samo w sobie jest ofertą. I gdybyśmy się nią nie różnili od konkurencji, pacjent odwiedzałby naszą aptekę tylko i wyłącznie ze względu na jej lokalizację. A tak nie jest. I to, w jaki sposób przedstawimy tę ofertę, nie musi wcale warunkować zakupu. Niemniej wpłynie na to, czy pacjent wróci do naszej apteki, czy odwiedzi tę konkurencyjną.

Dzisiejszy rynek farmaceutyczny jeszcze bardziej podzielił środowisko aptekarskie. Z jednej strony mamy coraz prężniej rozwijające się sieci, których strategia polega na coraz większej terytorializacji marki. Z drugiej, liczne apteki tra-

dycyjne, które często, by zapanować nad odpowiednią strategią cenową, utożsamiają się z konkretną grupą zakupową lub franczyzą aptek, tworząc sieć. Oba systemy konkurują ze sobą i w pewnym sensie walczą o przetrwanie, bo w momencie wprowadzenia Ustawy o zakazie reklamy aptek, zakaz dotyczy wszystkich i nie oszczędza nikogo. Dlatego tak ważne jest przeanalizowanie swojego biznesu i znalezienie w nim tych wartości, które należy wyeksponować, aby zbudować z nich wizerunek przyjazny pacjentowi.

Wiele z poruszanych przeze mnie wątków dotyczy spraw, które nadają się na dokładniejsze opisanie w osobnej książce. Rozwijam je na szkoleniach praktycznych poszerzających moje zainteresowania trenerskie. Nie sposób skrupulatnie podejść do każdego zagadnienia. Dlatego traktuję pewne treści jako wprowadzenie do przemyśleń, które mogą przebudować nasz biznes.

Kiedy analizuję zarządzanie zespołem aptecznym, skupiam się na tym, w jaki sposób menadżer apteczny powinien uczynić z niego narzędzie do rozwoju biznesu.

W obrębie Ustawy o zakazie reklamy aptek przedstawiam tylko te rozwiązania, które jeszcze można uruchomić w swojej aptece. To, czy zostaną one wprowadzone, zależeć będzie tylko od decyzji aptekarza. Jednak skupiłam się tutaj na skrupulatnym opisaniu działań na podstawie opinii prawnych, które pomogły mi uporządkować problem, jaki narasta w obrębie szeroko komentowanej Ustawy.

Kiedy piszę o marketingu aptecznym w przestrzeni wirtualnej, to podaję tylko te rozwiązania, które mogą być ciekawszym pokazaniem aptecznego biznesu i mogą wpływać na wzmocnienie naszej marki.

Kiedy rozważam korelację farmaceuty i pacjenta, oceniam ją z perspektywy tego, jak bardzo możemy zbudować bezpieczną przestrzeń, by stała się też przestrzenią sprzedażową. A kiedy opisuję narzędzia marketingowe, które możemy wykorzystać wewnątrz apteki, to skupiam się na maksymalizacji zysków, jaką za ich pomocą możemy osiągnąć. Rozważając zakupy i sprzedaż, widzę je z perspektywy zakupowca i sprzedawcy. Skupiam się tylko na tym, co buduje zyski.

Jednak, gdy piszę o pacjencie, za każdym razem podkreślam, że zbudowanie z nim relacji jest najważniejsze w osiągnięciu sukcesu. I to w jaki sposób będziemy szanować swojego pacjenta – poprzez empatię, słuchanie, wartościowanie – będzie stanowiło o kierunku, w którym w tym biznesie pójdziemy.

Wielokrotne rozmowy przeprowadzone z właścicielami aptek tradycyjnych i sieciowych doprowadziły mnie do przemyślenia, że istnieje bardzo duży rozdźwięk w samym postrzeganiu przez nich swojego biznesu.

Jeden z właścicieli sieci wierzył w swoje apteki, opowiadał o tym, co chciałby w nich zmienić, cieszył się na każdy kreatywny pomysł. Był dumny z tego, co robi. Ustalał budżet na realizację swojej przyszłości. Podawał gotowe rozwiązania i zastanawiał się, jak walczyć z konkurencją. Za to właściciel apteki tradycyjnej skupiał się na braku wiary w siebie. Opowiadał o tym, że brakuje mu narzędzi na realizację sprzedaży. Analizował działania konkurencji i sprzeciwiał się wielu rozwiązaniom. I prawdopodobnie nie byłoby w tym nic złego, gdyby nie fakt, że zaczął poświęcać czas na analizę biznesu sieci, zapominając o kształtowaniu własnego.

Rozwijanie biznesu w aptecę wiąże się z ciągłym podnoszeniem swoich kompetencji. Z wyobraźnią, która powoduje, że chcemy coś kreować i zmieniać. Tą ciągłą pogonią za rynkiem, który chce być traktowany poważnie i który zmienia się w okamgnieniu. Trzeba znaleźć swoje miejsce w tych przemianach. Zadać sobie konkretne pytania i na nie odpowiedzieć.

Siłą biznesu aptecznego jest budowanie swojej marki przy określonych narzędziach. Skupianie się na tym, co robi konkurencja. Czerpanie od innych z jednoczesnym przekuwaniem nabytej wiedzy w lepsze efekty pracy naszej apteki. To jest odpowiedź na biznes w aptecę: ma być lepszy, bardziej wydajny, bardziej zauważalny.

Nie ustanawiam w tej książce rewolucyjnego spojrzenia na branżę farmaceutyczną. Moim celem nie jest opisywanie błędów, jakie można dostrzec w funkcjonowaniu aptek. Skupiam się na analizie ich biznesu pod względem przeprowadzenia możliwych zmian, które mogą wpłynąć na jego rozwój.

Jeśli nasze myślenie o zmianach jest ciągłym odkrywaniem potencjału, możemy pójść podobną drogą. Jeśli nawet pójdziemy w innym kierunku, na pewno znajda się przestrzenie, w których możemy się spotkać.