

Cosmetico Panorama

DA STACCARE
E CONSERVARE

IN COLLABORAZIONE CON:



COSMETICA ITALIA

UNIPRO - associazione nazionale imprese cosmetiche



Gruppo
Cosmetici
in Farmacia
COSMETICA ITALIA

Dossier



5

GUIDA AL CROSS SELLING
DERMOCOSMETICO

IL FATTORE UMANO DIETRO LA VALORIZZAZIONE DI TUTTE LE LEVE DEL CROSS SELLING

L'efficacia della farmacia nel cross selling nasce dalla gestione organizzata e sinergica di più strumenti che incidono nella *shopping experience* e quindi nelle decisioni d'acquisto dei clienti. Queste le leve da gestire in modo organico:

1. scelte di category management
2. visual merchandising e display dei prodotti sul punto vendita
3. abbinare promozionali periodiche
4. risorse umane orientate all'ascolto e al consiglio proattivo
5. servizi
6. monitoraggio e gestione dei dati

Dando per assodato un assortimento nel reparto cosmetico che tenga conto della completezza del trattamento di bellezza e benessere, la valorizzazione di tutti gli strumenti ha un **fattore di successo comune: le persone**.

Un buon visual merchandising, primo importante stimolo visivo, **deve creare immediati accostamenti visivi** tra prodotti complementari.

Il punto vendita è uno strumento efficace di comunicazione che, con aggregazioni e "avamposti espositivi", sfrutta l'attenzione selettiva del cliente periodicamente sollecitata da esigenze stagionali, campagne di comunicazione on air, oppure stimolata verso nuovi bisogni, anche in funzione di obiettivi tattici di sell out.

I servizi e la loro efficace comunicazione (pensiamo all'analisi della pelle, gli atelier di make up, i trattamenti in cabina) sono un efficace strumento a supporto della vendita di una routine completa, ben integrata e sistemica, proprio come conseguenza di una relazione intima e di un approfondimento tecnico sul bisogno dermocosmetico della cliente.

Ma visual merchandising e servizi, nel modello di far-

macia orientata alla relazione con il cliente, esprimono la loro massima efficacia se sostenuti e a supporto dell'**iniziativa del personale**.

Così l'esposizione di prodotto, in reparto e nella farmacia in generale, deve essere disegnata per facilitare non solo l'accesso visivo al *cross buying* del cliente, ma anche stimolo per favorire la proattività del personale a cui nel ritmo frenetico della giornata torna utile avere prodotti complementari e associabili nella vendita fisicamente e visivamente accostati.

I servizi perdono buona parte della loro efficacia se non presentati e gestiti da personale adeguatamente informato, proattivo, motivato e preparato a chiudere una buona vendita al termine del check up o del trattamento.

La consapevolezza e competenza dello staff diventano fattori chiave per l'efficacia nel tempo di tutte le leve del cross selling.

Per la farmacia che ridisegna o potenzia il posizionamento strategico è vitale partire da un'analisi delle competenze dello staff e costruire per questo e con questo abilità di cross selling.

► **Terreno comune: è la base per il successo del cross selling**

Nel momento in cui la farmacia decide di potenziare la sua forza nel cross selling, una domanda da porsi è: **l'approccio strutturato e non sporadico al cross selling è supportato dai valori condivisi nella mia farmacia?** Spesso, infatti, la ricerca di una migliore performance di fatturato -che passa inevitabilmente dallo sviluppo efficace del cross selling- si scontra con un'immagine riduttiva del ruolo della farmacia come dispensatrice di farmaco, la paura di un approccio "commerciale" o, più semplicemente, la paura del cambiamento e la tendenza a rimanere ancorati a vecchi comportamenti.

Ogni intervento a supporto del cross selling rivela il suo effetto solo nel breve termine se parallelamente non si avvia un processo di rimozione di convinzioni limitanti e si elabora una "ridefinizione" dei valori di gruppo. È questo infatti che crea il terreno favorevole a uno spontaneo e dinamico approccio di cross selling da parte di tutto il personale così che sia in grado di seguire priorità stagionali e input derivati dall'ascolto e dall'osservazione costante della clientela.

➤ **Orientamento al cliente (e non "alla vendita del prodotto")**

Il primo importante passo è quello di condividere il significato profondo di orientamento al cliente.

Cross selling = orientarsi alla migliore soluzione possibile per il bisogno - in parte espresso, in buona parte non espresso - del cliente.

Monitorare le esigenze e la sensibilità dei clienti, i trend di mercato, costruire soluzioni mirate che anticipano le richieste e danno risposta a bisogni latenti significa offrire un servizio, costruire una relazione di fiducia anche in un'ottica di lungo periodo.

La dinamica che facilita il cross selling

La migliore vendita abbinata avviene in una logica virtuosa fatta di:

1. **Ascolto:** ascoltiamo attentamente il cliente e comprendiamo il bisogno globale di bellezza o di benessere nel senso più ampio.
2. **Proposta della soluzione:** nella prima parte della consulenza spieghiamo alla cliente in breve "quale soluzione sarebbe utile per lei" (nuovi gesti cosmetici, tipologia di prodotto e principi attivi).
3. **Proposta del trattamento a partire dal prodotto core:** il prodotto diventa così "strumentale" al consi-



glio, ciò che serve per ottenere il risultato che abbiamo prospettato.

4. **Illustrazione della funzione dei complementari:** con questa impostazione al prodotto core affiancheremo con naturalezza i complementari che ne potenziano o accelerano l'efficacia.

Risultato di questo approccio: far focalizzare positivamente la cliente sulla soluzione piuttosto che sulla spesa.

Gli ingredienti

• **Sensibilità nel cogliere i segnali di gradimento e apertura della cliente.**

Ciò che la cliente riterrà necessario o desiderabile non dipende solo dalla virtuosa interazione tra i prodotti in una logica funzionale, ma ha molto a che fare con il suo stato d'animo del momento.

• **Tempo, ma soprattutto tempismo.**

Il consiglio ha bisogno di dialogo. Il dialogo si sa, ha necessità di tempo. Non cadiamo però nell'equivoco che molto tempo dia sempre qualità alla relazione e che questo generi performance di vendita. A volte si racconta ciò che alla cliente non serve, quasi per "giustificare" la complessità della nostra proposta in abbinata. Cogliamo il momento *power* per proporre il prodotto *core* e sfruttiamo la scia positiva e il clima di fiducia per completare la proposta con i complementari. Con la cliente che ha forti aspettative e desidera subito il "massimo", è più utile una presentazione immediata del trattamento completo per un effetto urto, ac-

compagnata da un piglio cordiale, ma "prescrittivo".

• **Provarci.** Nessun pregiudizio sulla disponibilità di spesa di una nuova cliente. L'esperienza sul campo insegna che le clienti che potremmo ritenere più inclini a un NO o a una forte resistenza agli acquisti complessi, potrebbero stupirci! D'altra parte a volte è meglio rinunciare alla vendita se percepiamo scarsa convinzione o, peggio, l'attitudine a "scaricare" su chi vende la responsabilità dell'acquisto. Per la crescita del reparto c'è bisogno di clienti consapevoli, non di laboriose "habitué del reso".

➤ **Collaborazione tra colleghi: coinvolgere la squadra**

L'abilità di vendita e cross selling dell'addetta di repar-

➤ **Sostituire le convinzioni limitanti con convinzioni potenziali**

Un limite iniziale all'acquisizione di dinamiche di cross selling nasce da nodi sulla percezione individuale e di gruppo di ciò che si può o si è in grado di costruire. Una crescita importante che deriva da un coaching professionale mirato passa anche dall'eliminazione di convinzioni limitanti, veri blocchi all'acquisizione di nuovi comportamenti proficui ed ecologici, seguita dalla progressiva sostituzione con risorse potenzianti.

Ecco qualche semplice spunto pronto all'uso:

1. "stiamo snaturando il nostro compito" è una convinzione limitante da sostituire con: **"il cross selling è nel nostro DNA di farmacisti da sempre, come capacità di consiglio qualificato"**;
2. "è la cliente che chiede ciò di cui ha bisogno" è una convinzione limitante da sostituire con: **"non sempre la cliente conosce ciò che può risolvere il suo bisogno. Aspetta da noi le migliori soluzioni, che passano anche dal cross selling"**;
3. "devo sviluppare il reparto cosmetico per necessità economica" è una convinzione limitante da sostituire con: **"il reparto dermocosmetico offre soluzioni che hanno un impatto rilevante sul benessere delle persone, sia nei termini funzionali psico-sociali"**. E questo rientra in un concetto più ampio di tutela della salute;
4. "di questi tempi solo chi ha un alto potere d'acquisto può permettersi di comprare un trattamento cosmetico completo" è una convinzione limitante da sostituire con la verità **"in ogni settore, e particolarmente in materia di bellezza e benessere, l'ordine delle priorità nella vita della cliente è del tutto personale e non segue più schemi standard sulla gerarchia dei bisogni"**.



to è un importante fattore critico di successo, ma per costruire una crescita ulteriore su solide basi occorre fare un passo in più: coinvolgere anche gli altri collaboratori in una logica di servizio per il benessere della persona. Dalla cura del piede diabetico, alla segnalazione di detergenti e prodotti cosmetici anallergici per la cliente che ha una cronica o temporanea sensibilità agli occhi, alla detersione e cosmesi intima per le donne che segnalano una problematica di sensibilità o secchezza vaginale, ai coadiuvanti di una cura dermatologica, fino al pool di antiossidanti che offrono un effetto antiage sistemico. Insomma, sono tanti i bisogni intercettabili e che trovano risposta nel reparto dermocosmetico.

Perché si inneschi il cross selling trasversale a più categorie merceologiche occorrono:

- preparazione di tutti i collaboratori su una visione

“olistica” della salute

- percezione che la cura cosmetica contribuisca al benessere psicofisico del cliente
- consapevolezza dell’assortimento in farmacia
- buona comunicazione interna
- spirito collaborativo

Tali elementi devono essere periodicamente sollecitati da un lavoro di *coaching* mirato e *training on the job*, e danno i loro migliori frutti se innestati in una filosofia aziendale orientata alla qualità delle relazioni interne e con i clienti.

FAR CRESCERE LA SQUADRA DELLA FARMACIA NEL CROSS SELLING

• FORMAZIONE

Formare i propri collaboratori nella prospettiva di un virtuoso cross selling significa attuare un programma di cresci-

ta incentrato su:

1. competenze dermocosmetiche con visione ampia
2. conoscenza approfondita dei prodotti in assortimento da un punto di vista tecnico-funzionale e di posizionamento marketing
3. capacità di comunicazione e tecniche di vendita mirate al settore
4. allenamento sulle abbinare di cross selling
5. refreshing periodico su schemi e obiettivi di cross selling

La condivisione di schemi di abbinare facilmente memorizzabili è utile a richiamare alla mente -anche nei momenti di maggiore stanchezza- la proposta di cross selling per il cliente.

Ma non si deve prescindere da un'alta consapevolezza tecnico-funzionale delle ragioni della proposta e del valore aggiunto per la cliente. La formazione è per l'azienda uno strumento imprescindibile di *empowerment* e costruzione del vantaggio competitivo.

• MONITORAGGIO

La performance di vendita del cosmetico cresce su 2 direttrici:

- valorizzazione del *lifevalue* delle clienti già acquisite: ovvero farle spendere di più nel nostro reparto e in una relazione quanto più duratura
- espansione del bacino delle clienti reclutate all'interno della farmacia e, nel tempo, dall'esterno attraverso il passaparola o la comunicazione.

In tutte il cross selling è un fattore chiave.

I benefici del cross selling

Un buon cross selling porta benefici simultaneamente su:

- incremento del fatturato del reparto (da monitorare periodicamente e sull'anno)
- supporto alla fidelizzazione delle clienti, riducendo le occasioni e la necessità per le clienti di completare la loro routine cosmetica su altri punti vendita (riscontrabile nel medio e lungo periodo)
- aumento della percezione di servizio e competenza del-

la farmacia (riscontrabile soprattutto da segnali qualitativi sul medio-lungo periodo)

Per avere una bussola che ci orienti man mano sulla validità delle nostre iniziative, occorre leggere con visione integrata diversi indicatori.

Gli **indicatori numerici** di cross selling sul sell out da monitorare, oltre il dato globale di fatturato di reparto/categoria merceologica saranno:

- il numero medio di pezzi nelle transazioni del reparto cosmetico
- sul totale degli scontrini della farmacia, l'incidenza di quelli che hanno all'interno un prodotto della categoria igiene-cosmesi (considerando che il valore medio dello scontrino con cosmetici è doppio rispetto al valore medio dello scontrino con solo farmaco da banco e altro para-farmaco)

Parallelamente ai numeri del sell out, per capire se stiamo sfruttando appieno il potenziale di cross selling, possiamo monitorare (con l'aiuto dei programmi di CRM -customer relationship management con fidelity e schede cliente) importanti indicatori nel comportamento delle nostre clienti:

- la cliente conferma l'approccio di cross buying nel cosmetico con costanza e nel tempo?
- quanti prodotti dell'area igiene e cosmesi acquista la cliente nella mia farmacia? Giova ricordare che gli italiani utilizzano una media di 10 prodotti cosmetici nella giornata e che sono oltre 30 i prodotti nella routine quotidiana di una donna attenta alla sua bellezza.
- il cross selling è ben integrato con politiche di up selling? Ovvero, sono certa che nel momento in cui faccio up selling sulla cliente questa non "retroceda" a uno schema di routine cosmetica impoverito di gesti importanti?

• MOTIVAZIONI E INCENTIVI

Posti degli obiettivi chiari di performance nel breve e lungo periodo, occorre individuare la migliore formula di incentivazione.

È importante partire da un presupposto: il mix delle leve

motivazionali di ciascuna persona è differente, varia nel tempo e l'incentivo economico non può essere l'unico ingrediente del nostro piano di crescita.

Elementi che incidono nella motivazione, e per alcune persone più di un incentivo economico, sono infatti:

- il riconoscimento esplicito di apprezzamento del risultato da parte del titolare
- la prospettiva di una crescita professionale nel tempo
- il desiderio di sentirsi parte di un progetto
- il desiderio/necessità di contribuire agli equilibri economici e quindi alla stabilità del lavoro
- la sfida con se stessi

Se si valuta per la propria realtà un sistema di incentivi economici è utile che questo:

- premi il miglioramento della performance individuale (monitoraggio delle transazioni per operatore su numero pezzi e valore)
- non comprometta il clima interno
- incoraggi e premi la performance collettiva (monitoraggio delle transazioni complessive per numero pezzi e valore)

Per comprendere il risultato di squadra, a supporto di quanto rilevabile dai sistemi gestionali o di CRM, è utile introdurre metodi integrativi che colgano il trend globale della collaborazione interna e quali collaboratori, al di là della battuta di cassa, più di frequente siano al centro di una virtuosa "staffetta" del benessere.

Inoltre ogni programma di incentivazione richiede una costante verifica dell'effetto sul personale. Occorre essere pronti a ridisegnare il piano rispetto a un cambiamento degli obiettivi aziendali (anche solo per "alzare l'asticella verso target più stimolanti") e rispetto all'effetto nel medio e lungo periodo sulla motivazione individuale e di gruppo.

Sarah Cossu

► Quando l'acquisto "cross" delude il cliente

- **SPESA TROPPO ALTA:** la spesa è di molto superiore alla disponibilità o a quanto aveva immaginato di spendere il cliente
- **TROPPI PRODOTTI:** il farmacista non ha colto che il cliente gradisce una routine cosmetica semplice
- **PRODOTTI "INUTILI":** il cliente non ci ha detto di no, ma non ha colto il valore aggiunto di ogni gesto proposto ed esce convinto di aver comprato alcuni prodotti non utili
- **POCHI PRODOTTI:** il cliente può anche non gradire una proposta di pochi prodotti se associa l'importanza della "cura" alla complessità. Il pensiero che si genera è "il farmacista ha sottovalutato l'importanza e la complessità del mio problema".
- **SPESA TROPPO MODESTA:** la cliente che desidera dedicare attenzione alla propria bellezza e premiarsi ha in mente un importo per la transazione che può superare il budget che noi, con pregiudizio, riteniamo accessibile per lei. Il pensiero che genera una proposta troppo "cauta" è: "il farmacista non crede che io mi meriti/possa avere il meglio per me".

