



# La gestione dei fornitori

DI **LUCA PINTO**  
HBI - HEALTH BUSINESS IMPROVEMENT

**Come si può trasformare un rapporto di lavoro in un'occasione di reciproca utilità? Consigli pratici per il farmacista evoluto**

**N**ell'articolo pubblicato sul n. 3 di *Punto Effe*, del 21 febbraio scorso, si rifletteva sull'evoluzione della filiera della salute e sul ruolo del farmacista in questo contesto. In particolare si evidenziava come, per reagire alla crescita della competitività del settore, il farmacista dovesse agire su almeno tre leve: l'orientamento al cliente, la fidelizzazione dello stesso e la diversificazione dell'offerta. Queste tre leve non sono motti qualitativi, ma il frutto di un approccio "scientifico" allo sviluppo del business.

Il farmacista deve salvaguardare i valori irrinunciabili di professionalità e conoscenza del contesto locale migliorando l'imprenditorialità e la managerialità attraverso lo sviluppo del layout del punto vendita, dell'assortimento, delle competenze del personale, del marketing locale e anche delle relazioni con i fornitori.

Affrontare quest'ultimo punto è particolarmente importante per il farmacista perché la gestione dei fornitori è un elemento critico della filiera della salute. Infatti la struttura della fornitu-



## La partnership è un vantaggio perché aiuta il farmacista a gestire la complessità, migliorando l'orientamento al cliente, la sua fidelizzazione, oltre a favorire le opportunità di diversificazione dell'offerta

aziende, con una complessità notevole, soprattutto se si pensa che:

- ◆ l'assortimento di una farmacia può arrivare ai 30.000 articoli e non è solitamente standardizzato;
- ◆ la fornitura dello stesso prodotto avviene spesso sia attraverso il canale diretto, sia attraverso il canale intermedio;
- ◆ non sempre il fornitore del canale intermedio è unico.

La gestione dei fornitori è quindi un tema caldo e particolarmente delicato per il farmacista. La risposta che ultimamente si sente ripetere viene spesso sintetizzata in una parola: "partnership" con i fornitori.

Ma cos'è una partnership? Esiste una definizione dettagliata di questo sostantivo?

L'esperienza maturata sul campo permette di identificare almeno tre elementi chiave di una partnership, sia essa con un distributore intermedio, una cooperativa o un produttore.

- ◆ Un partner conosce le esigenze del farmacista, economiche e non. Un fornitore ordinario propone dei prodotti, un partner ascolta attentamente, comprende le esigenze anche non di natura economica del farmacista e

dei suoi collaboratori. Questo richiede un investimento in termini di tempo e qualità delle relazioni personali e professionali.

- ◆ Un partner trasforma la sua offerta per tenere conto delle esigenze del farmacista. In una partnership l'interazione porta uno scambio di informazioni che incide concretamente nella relazione commerciale. Nel tempo l'offerta del fornitore si allinea alle esigenze del farmacista e ne stimola di nuove, mentre il farmacista riesce a sua volta a soddisfare meglio i propri clienti/pazienti.

- ◆ Un partner mira a relazioni stabili e di medio periodo. In una partnership è sempre accettabile per un fornitore una remunerazione iniziale più bassa associata a una maggiore stabilità della relazione. Per esempio questo si realizza se fornitore e farmacista condividono non solo un ordine, ma anche un piano di business, qualsiasi natura esso abbia.

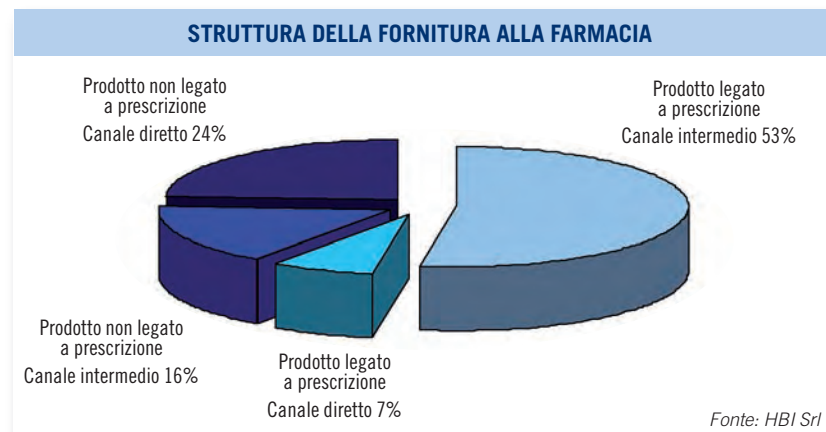
La partnership è un vantaggio? Sicuramente sì perché aiuta un farmacista a gestire la complessità, migliorando l'orientamento al cliente, la sua fidelizzazione, oltre a favorire le opportunità di diversificazione dell'offer-

ra per la farmacia territoriale, detta spesso *supply chain*, ha un livello di servizio elevato, ma è ancora oggi complessa, soprattutto a confronto con altri settori.

Per i prodotti soggetti a prescrizione - che rappresentano il 70 per cento della cifra d'affari della farmacia (vedi Ims, *Pharmatrend*, giugno 2007) - il 90 per cento del business viene fornito da distributori intermedi, grossisti, gruppi d'acquisto e cooperative, mentre solo il 10 arriva direttamente dalle aziende di produzione. Per i prodotti non soggetti a prescrizione - che rappresentano fino all'85 per cento dell'assortimento di una farmacia - i numeri si invertono: il canale intermedio rappresenta al massimo il 40 per cento della fornitura.

Si può quindi concludere osservando (vedi figura 1) che almeno il 30 per cento del giro d'affari della farmacia viene procurato direttamente dalle

FIGURA 1





**Dato che non esiste un prezzo valido per tutto il territorio nazionale, il farmacista evoluto deve costruire insieme al partner il corretto posizionamento, per garantire la giusta marginalità**

ta. In sintesi le partnership aiutano il farmacista a rispondere all'erosione della redditività del settore.

**LO SVILUPPO DEL SELL OUT**

Un'indagine condotta, anche col supporto delle banche dati Hbi, che mappano oltre 4.000 farmacie ci permette di comprendere cosa il farmacista "evoluto" - che ha trasformato cioè il proprio ruolo da logistico-distributivo a consulenziale nei confronti del cliente/paziente (e consumatore) - deve chiedere a un partner.

La figura 2 riporta le aspettative del farmacista evoluto verso il fornitore e in particolare valuta il livello di importanza percepito e il livello di soddisfazione rispetto all'offerta. Nei due quadranti in alto è possibile comprendere come un farmacista evoluto non solo chieda un adeguato supporto commerciale (per esempio sconti quantità) e finanziario (per esempio dilazioni di pagamento), ma desideri anche sviluppare nuovi strumenti quali politiche di marketing ad hoc, informazioni su prodotti e utilizzi e un supporto alla gestione della comunicazione. Cerchiamo allora di definire sulla base degli elementi emersi dalla ricerca cosa debba fare il farmacista per trasformare la relazione con i molti fornitori che ha in partnership. Innanzitutto per rispondere a un contesto in forte evoluzione il farmacista deve chiedere maggiore flessibilità e personalizzazione nella relazione commerciale.

Le "offerte" standard diffuse tramite fax da associare all'ordine quotidiano devono essere superate da volantini più allineati al profilo di utenza e ai consumi della farmacia. I canvass dei venditori devono divenire più flessibili, magari superati da piani di partnership annuali che permettono di stabilizzare il canale di fornitura, le condizioni commerciali e ottimizzare i costi

di stock. D'altra parte il farmacista deve chiedere sempre meno "prodotto" e sempre più un "pacchetto d'offerta", dove sono integrati il prodotto, il servizio e i valori intangibili. Se il servizio logistico diviene un prerequisito, per competere è necessario sviluppare con il partner un migliore orientamento alla gestione.

Le informazioni sui prodotti (per esempio prodotti/farmaci e patologie/utilizzi) devono essere integrate da competenze, supporti e strumenti che permettano di migliorare la professionalità, l'immagine della farmacia e la comunicazione del personale e del punto di vendita. La proposta di valore di un partner deve aiutare non solo nel realizzare il *sell in*, ma soprattutto oggi nel garantire il *sell out*. Un altro punto in cui un legame di partnership può essere utile è la corretta definizione del prezzo percepito dal cliente/paziente (e consumatore).

Su un assortimento sempre più am-

pio di prodotti venduti in farmacia il prezzo al pubblico viene sostituito dal prezzo consigliato o è libero. Dato che non esiste un prezzo valido per tutto il territorio nazionale il farmacista evoluto deve costruire insieme al partner il corretto posizionamento di prezzo, per garantire la giusta marginalità e soprattutto tutelare il *sell-out* dei prodotti. Infatti un solo prezzo non basta, ma in funzione dell'area di mercato in cui si insiste e dei concorrenti che si affronta bisogna bilanciare il prezzo percepito dal cliente/paziente col beneficio e la qualità che questi percepisce.

Questa collaborazione deve avvenire anche nel mercato soggetto a prescrizione. Infatti il mercato farmaceutico italiano, anche per effetto della scadenza di importanti brevetti, comincia oggi a evolversi e a utilizzare questa leva da sempre ininfluente. Nelle regioni in cui il sistema sanitario è all'avanguardia cominciano a divenire criteri decisionali rilevanti per le politi-

FIGURA 2





che sanitarie non solo le evidenze scientifiche e farmacoeconomiche, ma anche l'impatto sociale delle prescrizioni mediche. In questo contesto le scelte di prezzo degli *originator* e dei produttori di farmaci equivalenti sono fondamentali per tutelare la pubblica salute, che è un prerequisito, e per garantire il corretto sviluppo del business, anche del farmacista. Un ultimo aspetto di evoluzione tra farmacista e partner è l'informazione. Se oggi l'informazione è prevalentemente unidirezionale, dal fornitore al farmacista, domani deve divenire a due vie: Il farmacista deve costruire col partner strumenti di marketing che gli permettano di comprendere sempre meglio i bisogni dei suoi clienti e che permettano poi a tutta la filiera di adattare l'offerta in funzione del cliente/paziente. In conclusione possiamo dire come la partnership sia la migliore modalità non solo per gestire la complessità della filiera, ma affinché il farmacista riesca sempre meglio a evolvere il suo ruolo trasferendo valore al paziente/cliente.

**I FORNITORI SONO PRONTI PER ESSERE PARTNER?**

Le aziende produttrici e il sistema distributivo intermedio come si stanno organizzando per sostenere efficacemente lo sviluppo del ruolo del farmacista? Sicuramente in tempi recenti si sta assistendo a tre fenomeni. Il primo è la concentrazione del canale intermedio, che favorisce la presenza di un'unica interfaccia per il farmacista, con evidenti semplificazioni di gestione operativa. Rimane da valutare se la semplificazione operativa permette di migliorare il *sell out* della farmacia. D'altra parte grossisti e cooperative sempre più cercano di intensificare la relazione con il farmacista: un chiaro esempio sono gli annunciati avvisi di reti vendita in farmacia da parte di impor-

tanti cooperative. La forza della relazione viene intensificata da un nuovo servizio: il contatto diretto e personalizzato tra farmacia e farmacista. Anche le aziende di produzione cercano di trasformare la relazione di fornitura con il farmacista in partnership stabili, puntando soprattutto sui propri punti di forza: la conoscenza del prodotto e del mercato, l'eccellenza della propria forza di vendita. Infatti in molte aziende fioriscono ruoli organizzativi sempre più complessi di *category management* e in molti casi non si può più parlare di "venditori" che si recano in farmacia, ma a tutti gli effetti di *promoter* che interagiscono da *business partner* con il farmacista e sanno suggerire e attuare misure per accelerare il *sell out* o sanno implementare un'efficace gestione delle leve di *trade marketing*. Nel 2007 almeno in un paio di casi si è potuto assistere a produttori della filiera della salute che hanno significativamente investito nella qualità (e non nella quantità) dell'interazione con il farmacista attraverso le loro forze di vendita, mirando realmente al "pacchetto d'offerta" e non solo al *sell in* di prodotto.

**UN SALTO DI QUALITÀ NECESSARIO**

In un contesto in evoluzione anche la relazione tra farmacista e fornitore si sta sviluppando e abbiamo visto in quali direzioni. Il farmacista deve quindi condividere con i suoi fornitori un salto di qualità, un obiettivo comune che è oltre alla tutela della salute del cittadino lo sviluppo del *sell out*, per evitare che nuovi concorrenti scalfiscano il punto di forza della filiera: la relazione di fiducia tra il cliente/paziente e il farmacista. Questo salto di qualità, come tutte le discontinuità, diverrà sicuramente un punto di selezione, non solo dei fornitori/partner, ma probabilmente anche dei farmacisti.

FIGURA 3

	Fornitore	Partner
<b>DA FORNITORE A PARTNER: BISOGNA CHIEDERE PIÙ QUALITÀ E FLESSIBILITÀ</b>		
<b>Cosa deve chiedere il farmacista evoluto in termini di:</b>		
<b>relazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Condizioni di <i>sell in</i></li> <li>◆ Presenza in stock</li> <li>◆ Basata sull'ordine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Personalizzata per la farmacia</li> <li>◆ Velocità di <i>sell out</i></li> <li>◆ Costanza della prescrizione</li> <li>◆ Fidelizzazione alla farmacia del paziente /cliente (e consumatore)</li> <li>◆ Basata sul margine di contribuzione annuo</li> </ul>
<b>offerta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Prodotto</li> <li>◆ Servizio logistico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Servizio al paziente/cliente</li> <li>◆ Informazioni sui prodotti</li> <li>◆ Strumenti di marketing</li> <li>◆ Strumenti e competenze per migliorare la professionalità</li> <li>◆ Strumenti e competenze per migliorare la comunicazione</li> </ul>
<b>prezzo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sconti quantità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Posizionamento di prezzo</li> </ul>
<b>informazione</b>	<p>A una via:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ promozione commerciale</li> </ul>	<p>A due vie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Adattamento dell'offerta di prodotto e servizio</li> </ul>