

**Agire localmente
e pensare globalmente:
convincere le cooperative
ad abbandonare
il provincialismo
alla ricerca del bene
comune è oggi
il principale obiettivo
di Federfarma.Co**

DI LAURA BENFENATI



Per competere si deve fare sistema

Un salto di qualità. Questo ci si aspetta ora da Federfarma.Co, società delle cooperative dei farmacisti forte dei numeri di fatturato raggiunti e di tutta una serie di nuove iniziative in cantiere. Infatti, a fianco dei progetti già avviati da tempo - i prodotti a marchio, la partnership con un numero crescente di aziende farmaceutiche e non, la rivista *Più Salute* - nell'ultimo anno sono state

create la rete di farmacie, con il suo relativo sistema informativo Farmaplan, e la rete di 60 agenti, Farmaforce.

Il salto di qualità però oggi è indispensabile e significa convincere le singole cooperative a rinunciare a presidiare il proprio singolo orticello e a unire le proprie competenze specifiche per rafforzare il marchio Federfarma.Co, . Saranno capaci di farlo i 37 presidenti delle cooperative ade-

renti alla società? Saranno capaci di dar vita davvero a quel network di cui si parla da anni, a quella catena di farmacie che sarebbe, numericamente, la più grande del Paese e avrebbe quindi un potere enorme? Se ne è discusso a Sorrento, all'annuale convention di Federfarma.Co, in un clima di grande soddisfazione per i risultati raggiunti e di sfida per il futuro.



LE CATENE FRANCESI

I cambiamenti drastici di scenario fanno per forza evolvere una categoria. O almeno dovrebbero. È quello che è successo in Francia in cui, alla fine degli anni Ottanta, in un momento difficile per il settore, i farmacisti hanno deciso di aggregarsi per aumentare la forza contrattuale di negoziazione con le aziende di dermocosmesi e parafarmaco. Nel 2000 poi, con la legge sulla sostituzione dei generici e l'esplosione di questo mercato, c'è stata la nascita di una seconda ondata di gruppi di farmacie, per governare la complessità del settore e la logistica.

«Oggi il 70 per cento dei titolari francesi aderisce a uno dei 46 *groupement*», ha spiegato Stéphane Freneix del Master in marketing farmaceutico (Mamaf) di Pavia. «Le motivazioni che spingono all'aggregazione sono le più varie, dalla ricerca di condizioni d'acquisto più favorevoli a quella di risposte, di consigli, di formazione. I *groupement* rappresentano

insomma una lotta contro l'isolamento». Questi gruppi di titolari sono nati intorno a un progetto condiviso per migliorare la gestione della propria attività commerciale e l'efficienza della farmacia e i criteri di selezione per l'ingresso sono molto vari e vanno dal fatturato, alla superficie, alla location. Anche i *fee* di entrata sono diversi, dai 2.000 euro fino ai 6.000, a cui si sommano le adesioni annuali che possono arrivare fino a 4.000 euro.

Il modello di business comprende servizi ai farmacisti, centrale di acquisto - non offerta però da tutti i *groupement* - servizi di gestione, di comunicazione, *private label* (sette gruppi le hanno), una politica di insegna (dieci gruppi). Freneix ha illustrato alcuni di questi *groupement*, come per esempio *Evolupharm*, che conta 2.250 aderenti, 300 referenze con *private label*, una base logistica molto forte ma non un'insegna comune. Poi c'è *Qualipharm* con 1.500 aderenti, nessuna centrale di acquisto ma una scuola di formazione e procedure di certificazione del punto vendita. Poi c'è un *groupement* di élite, *Plus Pharmacie* con 500 farmacie, 2.400 euro di *fee* di entrata e 3.000 annuale e una selezione rigida per l'accesso. Questo gruppo ha una forte politica di insegna, che coinvolge 350 farmacie. *Plus Pharmacie* ha una centrale di acquisto molto estesa e vuole rendere sempre più efficiente e standardizzato il lay out delle sue farmacie; nel 2005 ha aperto il suo capitale ai membri, per finanziare lo sviluppo del marchio. Questo gruppo è il più apprezzato dall'industria e gli aderenti hanno una fidelizzazione altissima.

«Gli sviluppi futuri di questi *groupement* prevedono innanzitutto di aumentare il numero degli iscritti e la fidelizzazione dei membri», ha concluso Freneix, «poi una standardizzazione del lay out, applicazione di criteri standardizzati per aumentare il fatturato e l'efficienza della farmacia, l'aumento della redditività attraverso strumenti di geomarketing o di *category management*, lo sviluppo di servizi e ancora cooperazione estesa con le aziende farmaceutiche, fusioni e integrazioni».

PROMUOVERE LA RETE

I *groupement* francesi ci dovrebbero insegnare qualcosa, in un momento così difficile: basti pensare che in Italia nel 2007 ci

Una scelta strategica

Anche per l'industria il mondo delle cooperative ha un potenziale di crescita elevato, tanto che alcune aziende, come Teva per esempio, sulle cooperative hanno voluto scommettere: «Una scommessa non facile per me», ha spiegato Walter Medda, amministratore delegato dell'azienda, «questo mondo è percepito all'esterno come una realtà molto disgregata, ma ha una potenzialità elevata e noi imprenditori abbiamo il dovere di generare valore, confermando il ruolo fondamentale del farmacista, delle cooperative e del farmaco generico. Dove il mercato del generico si è consolidato, il comparto farmaceutico è rimasto ricco».

Medda ha spiegato che nella gran parte dei mercati di massa il valore tende a scendere drasticamente, però il pezzo venduto è solo una parte, pur essenziale, ma l'importante è l'intero processo.

Quali sono oggi le strategie nel mercato farmaceutico per difendere e generare valore? Se non si afferma il mercato degli equivalenti non ci sarà valore per l'innovazione e il sistema subirà altre accelerazioni.

«Per Teva il rapporto con le cooperative è una scelta strategica e ha portato risultati soddisfacenti per tutti. Siamo un partner privilegiato di Federfarma.Co ma questo processo va consolidato, ci sono nuove sfide all'orizzonte e nuove opportunità».

sono state più di 100 molecole di classe A nel Pht, per un valore pari al fatturato di tutto il mercato dei generici...

I vecchi modelli non sono già più adeguati a fornire risposte in un mercato che sta drasticamente cambiando.

Per promuovere la rete di farmacie però il primo passo è sensibilizzare i singoli farmacisti e su questo punto c'è ancora molta strada da percorrere. Un aiuto a Federfarma.Co arriva oggi dalla nuova Utifar guidata da Renato Grendene, che vuole promuovere, in giro per tutta Italia, riunioni con i titolari per sensibilizzarli sull'argomento catene di farmacie. «Il farmacista oggi è assente, molti non leggono neppure e non partecipano alle riunioni di categoria, la farmacia è ferma», ha spiegato Grendene. «L'unica forza viva è rappresentata dalle cooperative, che devono parlare ai farmacisti e far capire loro che si devono aggregare. In questo momento di difficoltà il sistema sanitario deve poter contare su un farmacista che si prenda in



Il presidio della rete

Uno degli strumenti di monitoraggio e presidio della rete del network è rappresentato da Farmaplan, un prodotto informatico interfacciabile con tutti i principali gestionali di farmacia, che risulta di grande utilità sia per i farmacisti sia per le cooperative. Farmaplan mette a disposizione dati di *sell out*, quote di mercato dell'industria, assortimento e magazzino delle singole farmacie e tutta una serie di analisi per poter migliorare la gestione commerciale della propria azienda. Vengono effettuate analisi comparate con le medie dei vari settori e con le migliori prestazioni divise per fascia di fatturati, territorio e Asl. A Farmaplan hanno aderito finora 16 società di distribuzione, per un totale di 400 farmacie. L'obiettivo è arrivare a una copertura di 700 farmacie entro fine anno e nel corso del 2009 a circa 2.000 farmacie.

carico il paziente. La farmacia "centro della salute" però deve essere un'entità forte e deve avere una regia: l'aggregazione e la presenza di consulenti ad alto livello che ci possano aiutare diviene oggi più che mai fondamentale. Il treno sta passando, non possiamo permetterci di perderlo».

L'obiettivo è insomma la costruzione di un network di farmacie per la gestione complessiva della catena del valore, che provveda ad acquisti centralizzati, strategie di marketing e commerciali comuni, offerta di prodotti e servizi ad alto valore aggiunto, maggiore integrazione con gli altri attori del Sistema sanitario. Non si può prescindere dall'esistenza di due regie, una locale, che garantisca il controllo del territorio e una nazionale che possa così avere maggiore forza economica, contrattuale e politica. «Il progetto è fallito dieci anni fa quando le cose andavano troppo bene», ha spiegato il presidente di Federfarma.Co, Guido Nocerino, «i processi di aggregazione erano sollecitati dall'alto, la base non comprendeva l'importanza della catena e le associazioni sul territorio non furono mai coinvolte. Oggi però le condizioni sono cambiate e con le aggregazioni è anche diminuito il numero di soci azionisti di Federfarma.Co. E c'è un modello di riferimento che funziona: presidiare il territorio, fidelizzare il socio, fare economia di scala per potenziare il vantaggio competitivo. Dobbiamo procedere con la costituzione di macrogruppi, in modo che sul territorio esistano al massimo dieci società».

MAGGIORE COMUNICAZIONE

Una bella sfida insomma, che deve fronteggiare personalismi, libere iniziative sia delle singole cooperative sia dei singoli titolari. Molti dei quali ancora non conoscono bene Federfarma.Co. «Finora non abbiamo divulgato ai farmacisti le nostre iniziative», ha spiegato Nocerino. «L'idea di una grande società di farmacisti nacque a Montecarlo nel 1997 e incontrò diverse difficoltà in fase di avvio. Oggi è il momento di fare grandi progetti tenendo conto dell'esperienza buona e di quella cattiva. Federfarma.Co è nata per diventare in Italia il terzo polo della distribuzione intermedia e per far nascere il prodotto a marchio. La strada da percorrere è ancora lunga». Sul prodotto a marchio, per esempio, Nocerino ha spiegato che non ne è an-

cora percepita dalla categoria l'importanza strategica. Le cooperative devono fare propri i prodotti a marchio in modo da trasmetterne il ruolo fondamentale alle singole farmacie. La linea infanzia Più Salute, per esempio, è oggi la seconda del settore in farmacia e per alcune cooperative Federfarma.Co è diventata uno dei primi dieci fornitori nell'area parafarmaco-Otc. «Federfarma.Co deve svilupparsi in una grande centrale che sviluppi servizi e maggior potere d'acquisto. Ci dovrà essere una logistica molto efficiente e un'alta fidelizzazione dei soci (per almeno il 70 per cento del loro fatturato). Solo così diventerà una grande realtà economico-commerciale, con la sua linea di prodotti a marchio, una rete di farmacie, uno strumento innovativo come Farmaplan (*vedi box in alto*), un'organizzazione di vendita con 60 agenti come Farmaforce e tutta una serie di servizi innovativi per cooperative e farmacie. Margine, visibilità e fiducia rappresentano un valore e creare valore è l'obiettivo di Federfarma.Co», ha concluso Nocerino.

LE SFIDE FUTURE

Qualche autocritica insomma non è mancata nel corso della convention. Sicura-

mente di network si sta parlando da tanto tempo ma la comunicazione verso l'esterno su quello che Federfarma.Co sta realizzando è stata finora proprio scarsa.

«La nostra organizzazione garantisce e promette fiducia e la mantiene», ha spiegato Massimo Massa, direttore di Federfarma.Co. «Stiamo correndo pericoli, stanno nascendo gruppi esterni alle cooperative che poi chiedono la logistica ai nostri concorrenti: scegliere la strada dei servizi e svilupparli è fondamentale per arricchire di contenuti l'attività delle cooperative e delle farmacie. Abbiamo avviato con diverse aziende una serie di collaborazioni che si stanno consolidando sempre di più. E la rete nazionale delle farmacie è strategica: se non si riescono a mettere a punto progetti efficaci che soddisfino i bisogni dei farmacisti, le cooperative moriranno». Massa ha poi spiegato che il risultato economico della società è positivo perché se il fatturato dal 2007 al 2008 è stato stabile, è aumentato il margine. Federfarma.Co deve ora allargare il suo listino di Otc e integratori e comunicare di più, perché molti farmacisti non sanno ancora che esiste la loro marca privata. È nata poi la rete di 1.000 farmacie, con il suo sistema informativo Farmaplan, ma il farmacista deve ancora imparare a utilizzare bene questo strumento. Sono poi stati fatti ulteriori accordi strategici e tattici con aziende farmaceutiche ed è stata creata quest'anno Farmaforce, la rete di vendita di 60 agenti che soddisfa un bisogno dell'industria per arrivare meglio e di più in farmacia. «Ci sono aree di miglioramento in ognuno di questi ambiti», ha spiegato Massa. «Si deve favorire il rapido sviluppo degli strumenti individuati, sviluppare un'insegna, una rete nazionale di merchandiser per gestire gli eventi in farmacia. Le cooperative presidiano il territorio, la centrale di Federfarma.Co consente economie di scala, un unico interlocutore per i partner, visibilità nazionale, accelerazione dei servizi grazie alla centralizzazione. L'obiettivo è costituire il più forte competitor indipendente alle catene di proprietà dei grandi gruppi, aggregando e sincronizzando 4.000 farmacie attraverso la forza delle cooperative e la loro capacità di promuovere e gestire la realizzazione di reti locali. Sta aumentando la domanda di associazionismo di farmacie libere».